

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
Factores Críticos no Processo de Avaliação de uma
Instituição de Ensino Superior

Maria do Rosário Candeias

Projecto de Mestrado
em Gestão de Recursos Humanos

Orientadora:
Mestre Generosa do Nascimento, Assistente, ISCTE Business School,
Departamento de Gestão

Abril 2010

Resumo

A avaliação de desempenho na Administração Pública, é regida pela Lei nº66-B/2007 de 28 de Dezembro e designada por SIADAP, é um modelo integrado de gestão dos desempenhos que se traduz num processo complexo de alinhamento de objectivos (do topo para a base) que requer um sério planeamento, e cujo sucesso pode ser facilmente posto em causa se não for percebido como eficaz pelas partes intervenientes. Através da revisão de literatura efectuada, identificaram-se factores que os autores consideraram como necessários para que um sistema de avaliação e um processo de avaliação sejam percebidos pelos avaliados como eficazes. Este projecto desenvolve-se num Instituto Universitário Público, onde se quer aferir, à luz da revisão de literatura efectuada, os factores que os avaliados consideram mais críticos e mais influentes para o seu desempenho e que de certa forma podem comprometer a sua percepção de eficácia do processo de avaliação. A metodologia utilizada foi o Estudo de Caso, uma vez que se pretende descrever uma situação em contexto real, tendo para isso, utilizado diferentes técnicas de recolha e análise de dados. Os resultados obtidos, comprovam que a ausência dos factores que se identificaram na revisão de literatura, condicionam a percepção de eficácia dos avaliados para com o processo de avaliação.

Palavras-Chave: Avaliação de Desempenho; Factores de Eficácia; SIADAP;

Abstract

The Performance Appraisal in Public Administration, is governed by Law nº66-B/2007 of 28th December and called SIADAP, is an integrated management model of performance that translates into a complex process of alignment of goals (from top to bottom) which requires serious planning, and whose success can easily be undermined if it is not perceived as effective by the parties. Through literature review conducted, we identified the factors that the authors considered as necessary for a performance appraisal system and the process are perceived by assessed as effective. This project is developed in a Public University Institute, where we want to assess, in light of the literature review carried out, the factors considered by workers has most critical and most influential for their performance and that somehow can undermine their sense of efficacy of the evaluation process. The methodology was the Case Study, because we intend to describe a situation in

a real context, and for this, used different techniques for collecting and analyzing data. The results prove that the absence of factors that were identified in the literature review, determine the perceived effectiveness of the individuals toward the evaluation process.

Key-Word: Performance Appraisal; Effectiveness Factors; SIADAP.

Agradecimentos

A elaboração deste projecto é o culminar de uma trajectória de desenvolvimento pessoal que só foi conseguido com a ajuda e contributo de muitas das pessoas que me rodeiam.

A essas pessoas, quero agora demonstrar o meu reconhecimento:

- ✓ À Eng.^a Generosa do Nascimento por ter aceitado orientar este projecto e por ter demonstrado sempre disponibilidade para me receber, apesar da sua preenchedíssima agenda. Para além disso, agradeço-lhe as suas sugestões, sempre pertinentes, que levaram a uma constante melhoria na elaboração deste projecto;
- ✓ Aos meus colegas de Mestrado, nomeadamente, aqueles mais próximos que me acompanharam nas noites e fins-de-semana que passámos no ISCTE a fazer trabalhos: ao João (uma força da natureza), à Zulmira (pela calma e descontração); à Alexandra (espero que a vida te volte a sorrir, tu mereces) e à Dúnia;
- ✓ Às minhas colegas e amigas Ana Paula, Cristina, Fernanda, Márcia, Maria da Fé e Sandra pelo apoio sempre demonstrado;
- ✓ À minha família, principalmente ao meu marido e às minhas filhas pela compreensão, pelo incentivo e pela ajuda...

...Rita, agora já me tens de volta.

Índice

Resumo	I
Abstract.....	I
Agradecimentos	III
Índice	IV
Índice de Figuras	VI
Índice de Tabelas	VI
Sumário Executivo	IX
Definição do Contexto do Problema	1
Capítulo I - Revisão de Literatura	3
1.1 Avaliação de Desempenho	3
1.1.1 Evolução e Conceito.....	3
1.1.2 Estado da Arte.....	5
1.1.3 Objectivos da avaliação	7
1.2 Principais Abordagens em Avaliação de Desempenho	8
1.2.1 Método baseado nos traços de personalidade	8
1.2.2 Método baseado nos comportamentos.....	9
1.2.3 Método baseado na Comparação com os Outros.....	10
1.2.4 Método baseado nos resultados	11
1.3 Enviesamento dos julgamentos na avaliação de desempenho.....	12
1.3.1 O Erro de Halo	12
1.3.2 Erro de Brandura ou Leniência vs Severidade.....	13
1.3.3 Erro de Tendência Central	13
1.3.4 Efeito de Recência	13
1.3.5 Erro Fundamental de Atribuição Causal.....	13
1.3.6 Erro de Contraste	14
1.3.7 Erro de Similitude.....	14
1.3.8 Erro de Primeira Impressão	14
1.4 Características de um Sistema Eficaz de Avaliação de Desempenho	15
1.5 O Processo de Avaliação de Desempenho	18
1.6 Justiça Percebida.....	21
1.7 A Modernização da Administração Pública	22

1.7.1 Enquadramento	22
1.7.2 A Modernização da Administração Pública em Portugal	24
1.7.3 Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP)	27
Capítulo II – Quadro Conceptual e Questões de Investigação	31
2.1 Quadro Conceptual	31
2.1.1. Caracterização do SIADAP 3	33
2.2 Objectivos e Questões de Investigação	36
CAPÍTULO III – MÉTODO E TÉCNICAS DE RECOLHA E TRATAMENTO DE DADOS	38
3.1 Método	38
3.2 Caracterização da Organização em Estudo	38
3.2.1 Objectivos Estratégicos	40
3.2.2 Missão	40
3.2.3 Caracterização do Capital Humano	40
3.3 Técnicas de Recolha e Tratamento de Dados	46
3.3.1 Fichas de Auto-Avaliação	47
3.3.2 Questionário sobre Avaliação de Desempenho	48
3.3.3 Análise do Questionário sobre Satisfação e Clima Organizacional	49
CAPÍTULO IV – ANÁLISE DA INFORMAÇÃO E CONCLUSÕES	51
4.1 Análise da Informação	51
4.1.1 Amostra para os Estudos I, II e III	51
4.1.2 Resultados do Estudo I	54
4.1.3 Resultados do Estudo II	57
4.1.4 Resultados do Estudo III	60
4.1.5 Análise do Questionário sobre Avaliação de Desempenho	61
4.1.6 Análise do Questionário sobre Satisfação e Clima Organizacional	83
4.2 Conclusões	84
CAPÍTULO V – PROJECTO DE INTERVENÇÃO	92
ÍNDICE DE ANEXOS	100

Índice de Figuras

Figura 1 – Fases da Execução da Reforma	25
Figura 2 - Fases do Ciclo de Gestão - Lei 10/2004 de 22 de Março	27
Figura 3 - Fases do Ciclo de Gestão – Lei 66-B/2007 de 31 de Dezembro	29
Gráfico 1 – Distribuição da Amostra por Serviços	51
Gráfico 2 – Distribuição da Amostra por Género	51
Gráfico 3 – Distribuição da Amostra por Grupo Profissional.....	52
Gráfico 4 – Distribuição da Amostra por Habilitação Literária	52
Gráfico 5 – Distribuição da Amostra por Vínculo Contratual	53
Gráfico 6 – Distribuição das Médias dos Factores por Grupo Profissional e Serviço	59
Gráfico 7 – Cruzamento do Grupo Profissional * Grupo Etário para a Amostra do Questionário ..	63
Gráfico 8 - Cruzamento do Grupo Profissional * Local de Trabalho para a Amostra do Questionário	63

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Principais Objectivos Formais para a utilização dos Sistemas de Avaliação de Desempenho	8
Tabela 2 – Tendências Históricas da Investigação e Práticas da Avaliação de Desempenho	12
Tabela 3 – Componentes da abordagem “New Public Management”	24
Tabela 4 - Principal legislação em vigor referente à Gestão de R. H. na Administração Pública ...	26
Tabela 5 - Características de um Sistema Eficaz de Avaliação de Desempenho vs SIADAP	32
Tabela 6 – Distribuição do Pessoal Docente por Tipo de Pessoal/Categoria.....	41
Tabela 7 – Distribuição do Pessoal Docente por Tipo de Pessoal/ Categoria/ Género	42
Tabela 8 – Média de Idades do Pessoal Docente por Género	42
Tabela 9 – Estrutura Etária do Pessoal Docente por Género	43
Tabela 10 – Distribuição do Pessoal Não Docente por Categoria e Vínculo Contratual	44
Tabela 11 – Distribuição das Hab. Literárias do Pessoal Não Docente por Categoria e Género.....	45
Tabela 12 – Estrutura Etária do Pessoal Não Docente por Categoria e Género.....	46
Tabela 13 – Grupo Profissional * Habilitação Literária Crosstabulation.....	53
Tabela 14 – Comparação da cotação do parâmetro resultados.....	54
Tabela 15 – Comparação da cotação do parâmetro Competências	55
Tabela 16 – Comparação da Nota Final	57
Tabela 17 – Média dos Factores mais Influentes no Desempenho	58
Tabela 18 – Resultados da Análise de Conteúdo	60
Tabela 19 – Valores em falta na amostra para o estudo do questionário	62
Tabela 20 – Médias totais das variáveis.....	64

Tabela 21 – Comparação das Médias da variável “Sensibilidade” por Grupo Profissional e Serviço	65
Tabela 22 - Comparação das Médias da variável “Praticabilidade” por Grupo Profissional e Serviço	66
Tabela 23 – Médias isoladas da variável “Isenção de Erros” por Grupo Profissional	68
Tabela 24 – Comparação das Médias da variável “Aceitabilidade” por Grupo Profissional e Serviço	70
Tabela 25 - Comparação das Médias da variável “Confiança” por Grupo Profissional	71
Tabela 26 - Médias isoladas da variável “Confiança” por Grupo Profissional	71
Tabela 27 - Comparação das Médias da variável “Participação” por Grupo Profissional e Serviço	72
Tabela 28 - Médias isoladas da variável “Participação” por Grupo Profissional	73
Tabela 29 - Comparação das Médias da variável “Auto-avaliação” por Grupo Profissional e Serviço	74
Tabela 30 - Médias isoladas da variável “Auto-Avaliação” por Grupo Profissional	74
Tabela 31 - Comparação das Médias da variável “Comissão Paritária” por Grupo Profissional e Serviço	75
Tabela 32 - Médias isoladas da variável “Comissão Paritária” por Grupo Profissional	76
Tabela 33 - Médias isoladas da variável “Monitorização” por Grupo Profissional e Serviço	77
Tabela 34 - Comparação das Médias da variável “Harmonização” por Grupo Profissional e Serviço	78
Tabela 35 - Comparação das Médias da variável “Transparência” por Grupo Profissional e Serviço	79
Tabela 36 - Médias isoladas da variável “Feedback” por Grupo Profissional e Serviço	80
Tabela 37 - Comparação das Médias da variável “Valor Informativo” por Grupo Profissional e Serviço	81
Tabela 38 - Comparação das Médias da variável “Relevância” por Grupo Profissional e Serviço	82
Tabela 39 – Cronograma do Processo de Avaliação de Desempenho	94

"Não existe nada absoluto, tudo é relativo.
Por isso devemos julgar de acordo com as circunstâncias."
(Dalai Lama)

Sumário Executivo

Hoje em dia, é cada vez mais visível e inegável que são as pessoas o recurso mais importante das organizações. Esta crescente importância, advém do facto, destas serem a sua maior vantagem competitiva face à concorrência, uma vez que, são elas as detentoras do conhecimento e as geradoras de inovação. Estes factores são cada vez mais determinantes para a sustentabilidade das organizações.

É neste sentido, que as práticas de gestão de pessoas nas organizações têm vindo a tornar-se de vital importância, uma vez que se relacionam, não só com o desenvolvimento e satisfação das pessoas mas, também, contribuem para os resultados organizacionais.

O sucesso de uma organização está relacionado com a forma como ela gere os seus recursos humanos (Gomes, Cunha, Rego, Cunha, Cardoso, e Marques, 2008 citando o Relatório de Sustentabilidade 2005/2006 da Galp Energia (p.41)).

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

A avaliação de desempenho na Administração Pública é a área temática deste projecto. Embora seja uma prática essencial em qualquer organização, a sua aplicação nem sempre se demonstra pacífica, tornando-se ainda mais complexa, quando tem reflexos directos nas remunerações, no reconhecimento dos profissionais e nas relações sociais internas.

Actualmente a avaliação de desempenho do sector público em Portugal rege-se pela Lei 66-B/2007 de 28 de Dezembro, a qual, veio instituir o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP). Este novo diploma caracteriza-se por ser um elemento fundamental na nova forma de gestão dos serviços públicos. A sua importância revela-se pela sua abrangência, uma vez que avalia três dimensões: (i) Serviços – SIADAP 1; (ii) Dirigentes superiores e intermédios – SIADAP 2; (iii) Colaboradores – SIADAP 3. Implementar este sistema de avaliação requer um planeamento minucioso pois os seus resultados têm impacto ao nível da gestão dos

serviços, das comissões de serviço dos seus dirigentes e na vida profissional dos seus colaboradores (carreiras, remunerações, prémios de desempenho e mobilidade).

Este projecto desenvolveu-se dentro de um organismo público, uma Universidade, à qual pertenço. O facto de me ter sido proporcionado o acompanhamento, conjuntamente com uma consultora externa, na implementação do SIADAP na instituição nos dois últimos anos, permitiu-me obter uma visão global dos principais problemas decorrentes do sistema de avaliação SIADAP, assim como, do seu processo de implementação.

Em Portugal, as universidades públicas são por si só um caso paradigmático no que à avaliação de desempenho diz respeito. A obrigatoriedade de implementação deste sistema em concreto, vem demonstrar que “*one-size-does not-fit-all*” uma vez que a forma como as universidades estão estruturadas e a legislação específica pela qual se regem, origina algumas necessidades de adequação do sistema à sua realidade (esta possibilidade de adaptação está prevista no próprio diploma no seu art.º 3º).

A legislação própria das Universidades, confere-lhes um grau de autonomia estatutária, pedagógica, científica, cultural, administrativa, financeira, patrimonial e disciplinar, face ao Estado, que as caracteriza como organizações autónomas unicamente sujeitas a tutela governamental. Esta autonomia tem forçosamente influência na forma como o SIADAP está pensado, provocando uma dificuldade acrescida na sua implementação. Esta dificuldade mostrou-se bem patente nos dois anos em que acompanhei o processo SIADAP e revela-se como causadora dos principais problemas identificados neste projecto. A autonomia concedida às Universidades, nomeadamente, a autonomia financeira e cultural, evidenciam a sua diferença face aos restantes organismos públicos, o que vem mais uma vez, demonstrar a questão do “*one-size-does-not-fit-all*”. Por um lado, a autonomia financeira tem influência na perspectiva em que as Universidades não são totalmente governadas por verbas do Orçamento de Estado, devendo ter uma grande percentagem do seu financiamento de receitas próprias. Isto origina uma liberdade acrescida na forma como as Universidades gerem as suas verbas e tomam as suas opções gestionárias, que não se coadunam com as exigências impostas pela legislação em termos de gestão de recursos humanos. Por outro lado, a cultura organizacional, reflecte-se, porque embora as organizações públicas tenham todas o mesmo objectivo (prestar um serviço de qualidade aos cidadãos, utilizando os seus recursos com eficácia e eficiência) elas têm forçosamente

culturas organizacionais distintas. As práticas de gestão de recursos humanos que a organização adopta devem estar em consonância com a sua cultura organizacional e, obrigar a que todos os organismos públicos se rejam pelas mesmas práticas sem atender às culturas existentes e aos seus objectivos estratégicos, ainda para mais em situações de autonomia, pode originar situações difíceis de gerir. Como sugere Cunha (2006) antes de se implementar um sistema de avaliação de desempenho tem que se criar uma cultura de meritocracia e alinhar os processos e recursos organizacionais com essa cultura. Em Portugal assistiu-se ao inverso, primeiro obriga-se à implementação de um sistema de avaliação baseado na meritocracia para depois se criarem culturas meritocráticas e alinhar processos e procedimentos.

É nesta realidade que se enquadra este projecto que pretende, por um lado, efectuar uma análise factual à forma como o processo de avaliação de desempenho foi implementado, baseado, no acompanhamento que me foi possível exercer. Para além dos problemas operacionais identificados com o acompanhamento do processo, este projecto pretende ainda contribuir para melhorar alguns dos aspectos que se salientaram pela aplicação de um questionário sobre “Satisfação e Clima Organizacional” efectuado em Dezembro de 2008 pelo Gabinete de Avaliação e Qualidade de Ensino desta Universidade (onde se identificaram alguns dos pontos a melhorar no processo de avaliação). Por outro lado, baseado, numa análise das percepções dos avaliados sobre o processo, pretende-se ainda identificar os factores críticos do processo de avaliação procedendo-se posteriormente a uma sugestão de estratégia de actuação para ultrapassar esses factores.

O Estudo de Caso é o método utilizado neste projecto, uma vez que se pretende investigar um fenómeno contemporâneo num contexto real, utilizando mais do que uma fonte de evidência (Yin, 1989).

Definição do Contexto do Problema

Na sequência da adopção de um novo modelo de gestão pública, o modelo gestor, que visa modernizar e melhorar a qualidade, eficácia e eficiência do serviço prestado ao cidadão, surge, por via da Lei 66-B/2007 de 28 de Dezembro o diploma que veio instituir a forma como é feita a avaliação de desempenho na Administração Pública. O SIADAP – Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública, encontra-se dividido em três subsistemas: (1) SIADAP 1 – Avaliação dos Serviços Públicos; (2) SIADAP 2 – Avaliação dos dirigentes superiores e intermédios dos serviços; (3) SIADAP 3 – Avaliação dos colaboradores dos serviços.

A implementação de um processo desta natureza, implica a consonância de uma série de aspectos de natureza organizacional, tais como, um sério planeamento das actividades a desenvolver durante o período em avaliação; a definição clara de critérios e procedimentos de implementação e integração dos três sistemas; a divulgação de informação relativa aos critérios e procedimentos a todas as partes intervenientes.

A avaliação de desempenho (ou neste caso a gestão do desempenho) é um factor determinante para o desenvolvimento dos colaboradores em termos de melhoria dos desempenhos e para o desenvolvimento das suas competências, estando ligado com a rapidez com que estes alteram a sua posição remuneratória. Acresce, que este sistema de avaliação é baseado no método das escolhas forçadas, ou seja, obriga a que apenas 5% (se for reconhecido mérito à instituição este valor pode aumentar para 10%) do total de colaboradores e dirigentes possam ter a menção máxima e 25% (se for reconhecido mérito à instituição este valor pode aumentar para 35%) a anterior à menção máxima. Esta limitação encontra-se estreitamente ligada à rapidez com que os trabalhadores alteram a sua posição remuneratória, sendo que, esta se operacionaliza obrigatoriamente quando se atingem 10 pontos na avaliação de desempenho. Os pontos são aferidos da seguinte forma: (i) 3 pontos com a menção máxima – Desempenho Excelente; (ii) 2 pontos com a menção anterior à máxima – Desempenho Relevante; (iii) 1 ponto com a menção inferior à mencionada no ponto anterior - Desempenho Adequado (nº6 do artº47º da Lei 12-A/2008 de 27 de Fevereiro). Esta limitação das quotas no reconhecimento do desempenho dos avaliados, origina, se o processo não for adequadamente implementado e conduzido, a

percepção de situações de injustiça, que podem colocar em causa a eficácia do sistema de avaliação.

A revisão de literatura efectuada, permitiu identificar determinados factores que os autores consideram necessários para a percepção de eficácia do sistema de avaliação e do seu processo de implementação por parte dos intervenientes no processo, nomeadamente, os avaliados.

Este projecto tem como objectivo, identificar os factores que os avaliados consideram mais críticos no processo de avaliação de desempenho na instituição e como mais influentes para o seu bom desempenho, pretendendo-se no final sugerir propostas de melhoria.

Capítulo I - Revisão de Literatura

1.1 Avaliação de Desempenho

1.1.1 Evolução e Conceito

A avaliação de desempenho (AD) é um dos mais antigos processos utilizados em gestão de recursos humanos. Desde que o homem começou a dar trabalho a outros homens que passou a ser avaliado. Formalmente ou informalmente as organizações e os indivíduos estão constantemente a avaliar-se (Chiavenato, 1989). Podemos assim considerar que este é um processo inerente à natureza humana e que acontece dentro e fora do contexto organizacional.

Segundo Murphy & Cleveland (1995) citando Patten (1977) o primeiro registo de utilização da avaliação de desempenho remonta ao Século III, onde a Dinastia Wei institui a personagem do “Julgador Imperial”. O seu papel era avaliar a actuação da família imperial, sendo posteriormente essa avaliação entregue ao imperador, que por sua vez, a utilizava para tomar decisões relativas à família e ao seu império.

Os mesmos autores, citando Heilbroner (1953), referem que a primeira utilização industrial de uma avaliação por mérito, foi provavelmente feita por Robert Owen nos seus campos de milho por volta do ano 1800. Mais tarde, o exército americano utilizou estes sistemas durante a I e II Guerra Mundial para avaliar o desempenho dos seus oficiais, tendo trabalhado na melhoria das suas qualidade psicométricas. Bowman (1999:559) acrescenta, que *“O dramático crescimento governamental durante a grande depressão e durante a II Guerra Mundial, culminaram num enorme interesse nos programas de avaliação de desempenho, de tal forma, que nos finais dos anos 50 muitos estados já os tinham adoptado.”*

Murphy & Cleveland (1995) acrescentam também, que num estudo seu efectuado em 1989, foi-lhes possível aferir que aproximadamente 96% das organizações que tinham no seu quadro de pessoal um psicólogo, possuíam um sistema de avaliação de desempenho.

Os sistemas de avaliação de desempenho evoluíram e são considerados importantes processos na Gestão de Recursos Humanos, uma vez que pode ser através destes que as organizações retirem conclusões estratégicas e operacionais sobre os desempenhos individuais e sobre os resultados organizacionais.

Dada a sua importância quer para a organização, quer para o indivíduo, a avaliação de desempenho tem sido uma das temáticas mais estudadas por profissionais e investigadores. Dentro dos estudos que mais contribuíram para elucidar as questões levantadas pela avaliação de desempenho, temos os efectuados pela Escola da Medida, Escola das Entrevistas de Avaliação, Escola dos Processos Cognitivos e a Escola da Gestão do Desempenho (Wood & Marshal, 1993 citados por Madureira, C. e Rodrigues M., 2007).

1.1.1.1 – Escola da Medida

Esta escola teve como seu impulsionador o trabalho realizado por Thorndike (1949) tendo-se focado os seus estudos na problemática dos critérios de medida dos desempenhos, em aspectos como a medida ou a precisão, ou seja, os seus aspectos mais psicométricos. Nesta altura a preocupação centrava-se essencialmente em se conseguir exprimir julgamentos exactos do indivíduo e para isso os instrumentos de avaliação teriam que ser bem construídos e serem o mais exactos possíveis porque só assim os seus resultados poderiam ser fiáveis e válidos. No entanto, atendendo a que a qualidade psicométrica não se desenvolveu como desejado em termos da fiabilidade e validade dos seus resultados, esta abordagem começou a ser abandonada, passando o foco de interesse a centrar-se no avaliador. Caetano (1996), partindo deste interesse dos autores pelos estudos psicométricos, faz uma analogia, designando-a como “Metáfora de Teste”

1.1.1.2 – Escola das Entrevistas de Avaliação

Por volta dos anos 60/70, os estudos passaram-se a centrar sobretudo na estrutura dos processos de entrevista de avaliação. A importância era dada à relação entre avaliador e avaliado e no desenvolvimento do individuo como o principal objectivo do processo de avaliação. O avaliador tinha um papel de conselheiro e seria ele o meio para incrementar o desempenho do avaliado.

1.1.1.3 – Escola dos Processos Cognitivos

Nos anos 80 a atenção continua a centrar-se no avaliador, mas em termos dos seus processos cognitivos. Assim, esta escola debruçou-se essencialmente em questões como: (1) a aquisição da informação do avaliador face ao avaliado; (2) a organização e arquivo dessa informação; (3) a recolha da informação e a sua aplicação prática em termos de notação. (Ilgen *et al*, 1993 citados em Madureira & Rodrigues, 2007).

Caetano (2006) designa estas duas últimas fases como a “Metáfora do Processador de Informação e os Processos Cognitivos”.

1.1.14 – Escola da Gestão do Desempenho

Sob um ponto de vista mais abrangente, esta escola baseia os seus estudos na avaliação de desempenho enquadrada numa perspectiva mais integradora da avaliação de desempenho na componente organizacional. Um sistema de gestão de desempenho terá que se encontrar integrado nas opções estratégicas da organização e recorrer a indicadores e critérios de desempenho comuns.

Percebe-se então que os estudos efectuados sobre a avaliação de desempenho foram evoluindo e passaram de uma vertente de estudos isolados de variáveis como, as escalas, os avaliados ou avaliadores, para uma vertente mais integradora, em que a preocupação não se encontra centrada na exactidão das notações de avaliação, ou nas capacidades cognitivas do avaliador, mas sim numa perspectiva integrada, onde a avaliação é considerada em termos organizacionais como uma ferramenta que possibilita o desenvolvimento dos indivíduos e a obtenção de resultados individuais que sejam congruentes e que contribuam para os resultados organizacionais

Sob esta perspectiva, podemos considerar que o conceito de avaliação de desempenho tem que ter implícita esta integração, ou seja, o desenvolvimento dos indivíduos e a sua contribuição para os resultados organizacionais sob uma perspectiva de gestão de desempenho.

Assim, Gomes *et al* (2008:484) citando Aguinis (*in press*), propõem a seguinte definição para gestão de desempenho “*um processo contínuo de identificação, medição e desenvolvimento dos indivíduos e equipas, e de alinhamento do respectivo desempenho com os objectivos organizacionais*”.

1.1.2 Estado da Arte

Apesar de ser considerada uma importante ferramenta nas organizações, a utilização da avaliação de desempenho não é consensual entre investigadores e profissionais. Como poderemos ver mais à frente, são diversos os factores que levam a que a utilidade deste processo seja muitas vezes posta em causa.

Num estudo efectuado por Smither (1998), este refere que a avaliação feita à avaliação de desempenho não é boa. Refere ainda, que a *Society of Human Resource Management* concluiu que 90% dos sistemas de avaliação de desempenho são um insucesso. O mesmo autor citando Lawler (1994:16) sumariza a insatisfação com os sistemas de avaliação de desempenho desta forma “*o problema – que está muito bem documentado – é que a maioria dos sistemas de avaliação de desempenho não motivam as pessoas nem os guiam eficazmente no seu desenvolvimento individual*”.

Coens & Jenkins (2000), consideram que a utilização da avaliação de desempenho por parte das organizações prende-se mais com falsas crenças e hábitos do que com uma real demonstração do seu sucesso e eficácia. O mesmo autor, vai mais longe, ao dizer que a insistência na utilização da avaliação de desempenho nas suas mais variadas formas é um obstáculo para que se encontrem novas formas de liderança e de motivar as pessoas, mais concordantes com as necessidades actuais e com os novos paradigmas da gestão de pessoas.

Também Caetano (2008:7) relata que “*Em mais de vinte anos de acompanhamento e investigação dos mais variados sistemas de avaliação, desde os mais toscos aos mais sofisticados, raramente encontrei uma organização em que pelo menos cinquenta por cento dos colaboradores se declarassem muito satisfeitos ou satisfeitos com o sistema de avaliação em uso, incluindo os próprios avaliadores*”.

Podemos assim aferir, que existem diferentes opiniões e posições relativamente à utilidade dos sistemas de avaliação de desempenho. Assim, temos os que defendem a utilização dos sistemas de avaliação de desempenho (Cascio, 1982), argumentando que um sistema bem implementado pode providenciar ao avaliado, ao avaliador e à organização inúmeros benefícios positivos.

Por sua vez, os críticos dos sistemas de avaliação de desempenho consideram que a sua utilização gera mais problemas que benefícios e que enquanto se teimar na sua utilização não se conseguem desenvolver novos processos de motivar, envolver e desenvolver as pessoas nas organizações (Coens & Jenkins, 2000).

Encontramos ainda os que defendem que estamos perante um dilema: por um lado as organizações têm que avaliar os seus colaboradores, mas por outro lado, este é um

processo que se não for convenientemente conduzido, pode ser desmotivante para avaliadores e avaliados (Wilson, 2002). A este respeito também Bowman (1999) refere que a avaliação de pessoas é uma das questões mais difíceis para os gestores, precisamente porque é importante, mas ao mesmo tempo problemática.

Apesar da controvérsia em torno desta temática, as organizações, públicas e privadas, continuam a utilizar a avaliação de desempenho e a conferir-lhe um papel de substancial importância na gestão dos seus recursos humanos e na tomada de decisões organizacionais.

1.1.3 Objectivos da avaliação

A definição de qualquer sistema de avaliação de desempenho, impõe primeiramente que se estabeleça de forma muito esclarecida qual o seu primordial objectivo. Este é um dos aspectos que se não for devidamente acautelado poderá ser foco conflitos, uma vez que os objectivos poderão ser diferentes consoante o interveniente no processo, ou seja, os objectivos da organização poderão ser diferentes dos objectivos do avaliador ou do avaliado.

Cleveland, Murphy & Williams (1989) corroboram este aspecto ao referirem que os sistemas de avaliação de desempenho implementados nas organizações envolvem muitas vezes objectivos conflituosos entre si. Por exemplo, uma organização que pretenda utilizar a AD para decisões promocionais mas também para orientar os colaboradores no seu desenvolvimento poderá estar perante um problema uma vez que no primeiro caso terá que se focar no indivíduo em comparação com os outros e para o segundo objectivo terá que se focar no indivíduo isoladamente e na sua forma de trabalho. Para além disto, muitas das vezes ainda é exigido que o mesmo sistema de AD responda às necessidades organizacionais, como por exemplo, necessidades de contratação ou pagamento de salários.

Apesar destes factos, os autores consideram que o sistema de avaliação de desempenho pode ter diferentes objectivos se for constituído por diversas partes que respondam separadamente a cada um deles. Contrariamente, Bowman (1999) salienta que os programas de avaliação de desempenho que pretendem cumprir mais do que um propósito acabam por não cumprir bem nenhum deles.

Caetano (2008) sumariza os principais objectivos formais de um sistema de avaliação de desempenho.

Uma análise da tabela 1, permite-nos perceber que os objectivos de um sistema de avaliação podem-se centrar mais no indivíduo (motivar ou dar feedback e aconselhamento sobre o desempenho) ou na organização (tomar decisões sobre incentivos e recompensas ou sobre progressões, demissões e promoções).

Tabela 1 – Principais Objectivos Formais para a utilização dos Sistemas de Avaliação de Desempenho

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

Fonte: Caetano (2008)

1.2 Principais Abordagens em Avaliação de Desempenho

Os métodos mais comuns de avaliação de pessoas podem ser agrupados em quatro abordagens principais: traços de personalidade, comportamentos, comparação com os outros e sistemas baseados nos resultados (Bowman, 1999; Caetano, 2008).

1.2.1 Método baseado nos traços de personalidade

Esta abordagem baseia-se na premissa de que a pessoa possui as características pessoais adequadas para a função para a qual foi contratada. A avaliação é feita através de uma escala quantitativa onde o avaliador coloca o valor adequado à demonstração do traço, por exemplo, um (1) se a pessoa não possuir determinada característica e dez (10) se possuir essa característica. Esta abordagem cedo revela a sua fragilidade uma vez que se baseia em juízos subjectivos feitos à personalidade dos avaliados, o que em termos organizacionais não atesta qualquer utilidade. Bowman (1999) vem precisamente corroborar este aspecto ao afirmar que é difícil definir características de personalidade e, mais ainda, comprovar se uma pessoa as possui ou não. Afirma também, que esta abordagem possui pouca ligação com o desempenho dos colaboradores e consequentemente com o da organização.

Caetano (2008) considera, que após ter sido abandonada, esta abordagem está novamente de regresso sob a designação de “competências”.

1.2.2 Método baseado nos comportamentos

Contrariamente à abordagem anterior que se baseia naquilo que o colaborador é, a abordagem comportamental focaliza-se no que o colaborador faz. A natureza mais objectiva desta abordagem, origina a criação de uma serie de técnicas/ferramentas centradas em dados comportamentais (Bowman, 1999). As técnicas comportamentais mais conceituadas e utilizadas são os incidentes críticos e o *BARS (Behaviorally-anchored rating system)*.

Os incidentes críticos foram introduzidos na avaliação de desempenho por Flanagan & Burns. São utilizados para registar comportamentos que se situem acima ou abaixo de um determinado padrão previamente estipulado, ou seja, apenas interessa registar o comportamento extremamente positivo ou extremamente negativo do colaborador. Cabe ao avaliador observar e registar esses acontecimentos. Este método apresenta como vantagem a possibilidade do avaliador efectuar um *feedback* oportuno ao colaborador permitindo-lhe assim uma melhoria do seu desempenho. Caetano (2008) afirma que se o desenvolvimento dos colaboradores for um aspecto a considerar no sistema de avaliação então, este método pode ser vantajoso para a gestão dos desempenhos.

Por sua vez, Bowman (1999) refere que uma das desvantagens desta abordagem é o facto de os avaliadores, por considerarem que a competência no posto de trabalho deve ser uma característica inerente aos colaboradores, acabam por ter uma maior tendência para registar os comportamentos negativos face aos positivos. Refere também que por parte dos colaboradores pode existir uma tendência para ocultar erros ou negligenciar tarefas que não são tão facilmente observáveis.

O *BARS* ou escalas ancoradas em comportamentos são construídas com base nos incidentes críticos. Operacionalizam-se através da definição de dimensões comportamentais a serem avaliadas e utilizam-se os incidentes críticos para que o avaliador possa descrever os diferentes níveis de desempenho. Sobre este método Caetano (2008) defende que se o mesmo for adequadamente acompanhado pode ser considerado uma ferramenta válida para que o avaliador possa proceder a julgamentos válidos sobre o desempenho do avaliado,

assim como, dar um feedback adequado que possibilite uma real melhoria desse mesmo desempenho.

Como principais desvantagens desta abordagem, Bowman (1999) refere a necessidade de criar escalas para cada categoria, o que para além de moroso, também pode tornar o processo demasiado dispendioso. O mesmo autor citando Wiersma, U. & G. Latham (1986), refere a existência de estudos que comprovam que avaliados e avaliadores não fazem grande distinção entre a utilização de escalas ancoradas e comportamentos e o método dos traços de personalidade. Refere também que existem poucas evidências que suportem a superioridade deste método comparativamente com os outros.

Independentemente daquilo que os métodos baseados nos traços ou nos comportamentos possam permitir eles são parcos em conseguir medir aquilo que o avaliado deve cumprir.

1.2.3 Método baseado na Comparação com os Outros

Nesta abordagem podem-se considerar três formas distintas de comparar desempenhos:

- A Ordenação por Classificação - consiste em listar todos os funcionários, desde o mais pontuado ao menos pontuado e fazer uma ordenação simples de pontuações, do mais alto para o mais baixo. Não existem aqui diferenças de critérios entre os desempenhos.
- A Comparação por Pares – cada avaliado é comparado em termos de desempenho global com todos os seus colegas. Cabe ao avaliador decidir quem é que fica em primeiro em cada par, ficando posicionado em primeiro lugar o colaborador que ficou em primeiro mais vezes.
- A Distribuição Forçada – trata-se de estabelecer diversos grupos de desempenho, colocando em cada grupo os colaboradores com idênticos desempenhos. Os grupos são pré-definidos e distribuídos de acordo com a curva de Grauss, havendo um determinado número que se situará na parte mais elevada da curva e outros na parte mais baixa da curva.

Segundo Caetano (2008), esta última forma de comparar desempenhos tem vindo a ser muito utilizada nos recentes anos conjuntamente com outras formas de medição do desempenho, no entanto, alerta para o facto da distribuição forçada apenas servir para

indicar quem obteve a pontuação mais alta ou mais baixa, não sendo seu objectivo avaliar a contribuição do desempenho do avaliado.

1.2.4 Método baseado nos resultados

O termo *Management By Objectives (MBO)* foi introduzido por Peter Drucker em 1954 no seu livro *The Practice of Management*. Este método focado nos resultados estabelece como aspecto primordial que os objectivos se estabeleçam em “cascata”, ou seja, que estejam interligados desde o topo (objectivos estratégicos) até à base (objectivos individuais) da hierarquia. Esta abordagem pressupõe uma participação activa por meio da qual, gestores de topo, gestores intermédios e colaboradores identificam objectivos colectivos e individuais, cruciais para o bom desempenho organizacional, estabelecem os resultados a alcançar, prevêm recursos a afectar e definem as contribuições de cada uma das partes envolvidas para a concretização dos resultados organizacionais.

Uma avaliação de desempenho baseada neste método requer que se estabeleçam objectivos realistas, acordados pelas partes, com monitorizações frequentes durante o período em avaliação e que no final, se façam comparações entre os objectivos estabelecidos e os resultados alcançados.

Bowman (1999) encontra alguns inconvenientes neste modelo, nomeadamente:

- ✓ O facto de ser um método que consome muito tempo a gestores, avaliadores e avaliados para que se consiga uma estreita interligação entre todos os objectivos;
- ✓ Pode ser gerador de conflitos, na medida em que cada pessoa terá a sua visão sobre a adequação e importância dos objectivos a estabelecer;
- ✓ O facto de os objectivos serem estabelecidos para o curto prazo, poderá levar a que as pessoas se foquem demasiado no seu alcance, “derrubando tudo o que se achesse no seu caminho”, levantando questões éticas e de relacionamento;
- ✓ Conseguir objectivos igualmente desafiantes e com o mesmo grau de dificuldade para os diferentes serviços e/ou colaboradores pode tornar-se difícil;
- ✓ Coloca em causa o trabalho de equipa uma vez que os colaboradores se focam demasiado na concretização dos seus objectivos individuais.

A tabela 2, dá-nos uma perspectiva histórica sobre a evolução das práticas de avaliação de desempenho ao longo dos anos e sobre os principais investigadores que contribuíram para essas práticas:

Tabela 2 – Tendências Históricas da Investigação e Práticas da Avaliação de Desempenho

ANOS	1900	1940	1950	1960	1970	1980
		Estudos do Exército Americano	Drucker (1954)	Smith & Kendall (1963)		
EVENTOS CRÍTICOS	I Guerra Mundial	II Guerra Mundial	McGregor (1957)	Civil Rights Act (1964)		
MÉTODOS DE AD	Avaliação Subjectiva (Traços)	Aumento da Sofisticação Psicométrica	Gestão por Objectivos	BARS*	Abordagens e Sistemas Híbridos	

Fonte: Adaptado de Murphy & Cleveland (1995)

*Behaviorally-Anchored Rating System.

1.3 Enviesamento dos julgamentos na avaliação de desempenho

O facto de as pessoas serem profissionalmente avaliadas, pressupõe que os avaliadores se encontram em condições de fazer um julgamento objectivo e preciso sobre os desempenhos ou resultados alcançados pelos avaliados. Pese embora esta consideração, a objectividade nem sempre é conseguida o que origina um conjunto de erros frequentemente cometidos por parte dos avaliadores que colocam em causa a validade, eficácia e percepção de justiça dos sistemas de avaliação. Estes erros estão sobejamente estudados e são frequentemente referidos na literatura sobre avaliação de desempenho. Em Caetano (2008) estão mencionados e descritos os erros de cotação mais frequentes que podem ocorrer no processo de avaliação, salientando-se:

1.3.1 O Erro de Halo

Sucedem quando a impressão ou opinião geral que se tem do avaliado interfere na capacidade do avaliador para julgar objectivamente uma faceta ou comportamento concreto. Este autor faz a distinção entre o halo ilusório e o halo verdadeiro. O primeiro sucede quando se generaliza determinado comportamento, positivo ou negativo, para fazer outros julgamentos, como por exemplo, “o colaborador A é globalmente muito simpático,

logo, tem muita iniciativa e é muito autónomo”. O segundo caso acontece quando se observa um padrão comportamental constante por parte do avaliado, que permite aferir que os diferentes comportamentos estão realmente correlacionados, como por exemplo, *“chega a horas, mostra-se responsável, toma iniciativa, resolve os problemas, etc.”*. Caetano (2008) considera assim, que se deve assegurar que as cotações efectuadas não tenham por base o erro de halo ilusório.

1.3.2 Erro de Brandura ou Leniência vs Severidade

Este erro surge da tendência do avaliador para cotar as avaliações acima do ponto médio da escala. Caracteriza-se por isso, pela utilização indevida de uma classificação que fica acima do que efectivamente merecia o real desempenho do avaliado.

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

1.3.3 Erro de Tendência Central

Este erro efectiva-se quando existe uma predominância do avaliador em recorrer a cotações que se situam no ponto central da escala. Esta tendência não permite a distinção entre os reais desempenhos dos avaliados. Caetano (2008) refere contudo que este acontecimento pode ser uma pretensão do próprio sistema de avaliação e que apenas deve ser percepcionado como um erro quando assim não o for.

1.3.4 Efeito de Recência

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

1.3.5 Erro Fundamental de Atribuição Causal

Acontece quando o avaliador atribui as causas de determinados comportamentos a factores internos do colaborador, ignorando outros factores contextuais que poderão ter influenciado esses comportamentos. Por sua vez o colaborador tenderá a justificar o seu

desempenho com factores que lhe são externos prevendo-se aqui uma possibilidade de geração de conflitos entre avaliador e avaliado.

1.3.6 Erro de Contraste

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

1.3.7 Erro de Similitude

Segundo Higgins (1983), este erro consiste numa tendência do avaliador para avaliar mais favoravelmente aquelas pessoas que identificam como mais próximas de si em termos de características pessoais (ex: forma de falar ou aparência física)

1.3.8 Erro de Primeira Impressão

Latham, Wexley & Pursell (1975) consideram que este erro ocorre quando os avaliadores se baseiam em julgamentos adquiridos a partir do primeiro contacto que tiveram com os avaliados, preterindo o real desempenho dos avaliados.

Para Bowman (1999) estes erros quando ocorrem, devem-se essencialmente a:

- ✓ Limitações cognitivas – quando confrontadas com uma grande quantidade de informação as pessoas tendem a simplificá-la. A teoria cognitiva do processamento da informação considera que a avaliação é uma tarefa de memorização muito complexa que envolve a aquisição de informação, a recuperação do armazenamento e a sua análise e que para processar toda esta informação as pessoas recorrem a categorias subjectivas o que poderá originar, por exemplo, o erro de halo;
- ✓ Manipulação intencional – em determinadas organizações cujo objectivo da avaliação de desempenho não é a precisão da medição, mas a eficácia e o poder de gestão e de organização, os resultados dos desempenhos dos colaboradores podem ser intencionalmente manipulados para baixo ou para cima. Por outro lado, também podem ser intencionalmente manipulados os resultados como consequência do desejo de por exemplo, evitar confrontos entre avaliadores e avaliados ou de enaltecer o papel do avaliador/gestor na medida em que quanto mais elevadas foram as avaliações melhor ele terá

desempenhado a sua função enquanto orientador (erro de leniência). Esta manipulação também se pode dever ao facto do avaliador querer demonstrar a um avaliado que necessita de melhorar algo no seu comportamento (erro de severidade) ou ainda para evitar confrontos entre colaboradores (erro de tendência central);

- ✓ Influência Organizacional – quando, por exemplo, numa organização existe um baixo compromisso por parte da gestão face ao processo de avaliação de desempenho, isto pode originar interferências nos resultados do processo, tornando-se este um mero pró-forma anual. Este facto pode levar a que os avaliadores caiam no erro da tendência central uma vez que as atribuições mais altas ou mais baixas levariam a um excessivo consumo de tempo pela necessidade de serem documentalmente justificadas.

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

No entanto, existem outros factores que podem contribuir para que os sistemas de avaliação não sejam percepcionados como justos o que consequentemente coloca em causa a sua eficácia (segundo Cawley, Keeping & Levy (1998), a eficácia da avaliação de desempenho refere-se à capacidade desta enquanto sistema para avaliar o trabalho desempenhado)). Estes autores referem que a reacção dos avaliados para com o sistema de avaliação pode ter tanto ou mais impacto para a sua eficácia e sucesso do que os erros cometidos pelos avaliadores. Os mesmos autores citando Cardy & Dobbins (1994), Carrol & Schneier (1982), Lawler (1967) e Murphy & Cleveland (1995) expõem que as organizações podem desenvolver os sistemas de avaliação de desempenho mais sofisticados mas se estes não forem aceites e suportados pelos avaliados a sua eficácia será muito limitada.

1.4 Características de um Sistema Eficaz de Avaliação de Desempenho

Bowman (1999) parafraseando Wanguri (1995) argumenta que a conjugação de diferentes métodos de avaliação de desempenho pode ser um caminho a seguir para que se consigam

modelos mais eficazes, no entanto acrescenta, que as investigações efectuadas até agora não suportam com clarividência qual a conjugação perfeita.

Mais recentemente, Sullivan (2009) explana que existe literatura que considera que os métodos baseados nos comportamentos e nos resultados são geralmente mais úteis e traduzem resultados mais fiáveis do que o método dos traços.

Independentemente dos métodos utilizados num sistema de avaliação de desempenho, existem determinadas características que este deverá possuir para poder funcionar de forma eficaz. Cascio (2006) citado em Gomes *et al*, (2008), sustenta que um sistema de avaliação de desempenho para ser eficaz tem que contemplar pelos menos, cinco condições:

- *Relevância* – das dimensões utilizadas para avaliar o desempenho num determinado posto de trabalho, devendo estas, ser efectivamente importantes para o desempenho nesse posto, dos padrões de desempenho definidos para determinada função que têm que ser relevantes para que se atinjam os objectivos organizacionais;
- *Sensibilidade* – na medida em que o sistema deve conseguir diferenciar os desempenhos bons dos menos bons para que se consiga classificar cada colaborador de forma diferenciadora e de acordo com o desempenho demonstrado;
- *Fiabilidade* - um sistema de avaliação de desempenho não deve permitir que existam inconsistências nos julgamentos que os avaliadores fazem sobre os avaliados, ou seja, se existir mais do que um avaliador a observar o avaliado nas mesmas condições, as atribuições de nota não devem ser discrepantes;
- *Aceitabilidade* – é de primordial importância para o sucesso do sistema de AD que as pessoas aceitem os seus critérios e procedimentos. Só com esta aprovação é possível tornar o sistema credível. Esta credibilidade faz com que as pessoas aceitem melhor as decisões de promoção e compensação que possam advir da avaliação e a considerem mais justa;
- *Praticabilidade* – prende-se com o grau de compreensão que os envolvidos no sistema têm da sua utilidade e praticabilidade. Um sistema hermético pode ser considerado fraco e um muito complexo e sofisticado pode provocar resistências e desconfianças, podendo assim ser rejeitado por quem utiliza o sistema. Também

Thorndike & Hagen (1977) citados em Caetano (1996) referem a praticabilidade como envolvendo factores de economia, conveniência e interpretabilidade para que o instrumento de medida possa ser adequado para uma aplicação geral.

Gomes *et al* (2008) referindo-se a, Aguinis (*in press*), consideram que a variável *confiança* deverá estar presente entre os intervenientes (organização, avaliador, avaliados, etc.), e que embora sendo muitas vezes descurada, é fundamental para o sucesso de um sistema de AD. Esta confiança é construída “*sobre práticas de gestão e de liderança consistentes ao longo do tempo, transparentes, justas e respeitadoras da dignidade das pessoas*” (Gomes *et al*, 2008:495).

Caetano (1996:23), citando Thorndike & Hagen (1977) acrescenta como condição essencial para a eficácia de um sistema de AD a sua *validade*. Esta refere-se ao grau em que um instrumento de medida nos fornece informação relevante para a decisão que se pretende tomar: “*saber se um instrumento mede aquilo que queremos medir, tudo o que queremos medir e nada mais do que queremos medir*”, ou seja, se é possível retirar inferências dos seus resultados. O autor referindo-se a Cronbach (1990) considera que a validação não é mais do que verificar se a interpretação feita sobre a avaliação é justa atendendo ao seu objectivo.

Outros autores, como por exemplo, Drenth, Thierry & Wolff, (1998), referem também como condição para a eficácia de um sistema, que este possua *transparência* e *valor informativo*. A primeira prende-se com a percepção que o avaliado tem sobre a transparência da relação existente entre o seu real desempenho e a avaliação que lhe é dada e a segunda prende-se com a capacidade do sistema para dar orientações sobre como melhorar os desempenhos individuais em contexto de trabalho.

Apesar destes aspectos serem importantes num sistema de AD, e se seguirmos a perspectiva holística de avaliação de desempenho de Murphy e Cleveland (1995) em que esta tem que ser tratada pelas organizações como um processo motivacional, comunicacional e social, percebemos que esse sistema terá que contemplar outros aspectos que vão para além das abordagens utilizadas e dos erros cometidos pelos avaliadores. A avaliação de desempenho tem que ser encarada pelas organizações como um processo de motivar, desenvolver e satisfazer os colaboradores e acima de tudo envolve-los em todo o processo de avaliação de desempenho.

Assim, importa salientar outros critérios para a eficácia do processo, nomeadamente, a *participação dos avaliados no processo de avaliação* que está associada à reacção positiva destes relativamente ao processo (Roberts, 2003). Esta participação possibilita também uma maior compreensão sobre o sistema e sobre os seus objectivos o que contribui para a sua eficácia.

1.5 O Processo de Avaliação de Desempenho

Atendendo a que as pessoas são um recurso cada vez mais importante dentro das organizações e aquele que lhes proporciona vantagem competitiva face à concorrência, esta deve estar empenhada no desenvolvimento individual do seu pessoal, sendo que este desenvolvimento, trará consequências para a organização. Compreende-se, por isso, que a avaliação de desempenho não deva ser encarada apenas como uma apreciação dos desempenhos passados mas acima de tudo deva constituir-se como um contributo para a melhoria dos desempenhos futuros (Lee, 2005).

Manter um sistema de avaliação de desempenho que responda às necessidades da organização, seja aceite pelas pessoas e contribua para o seu desenvolvimento futuro implica coordenar todos os seus aspectos (Martin & Bartol, 1998). Segundo estes autores esta coordenação do processo de avaliação passa por três fases:

- ✓ *Controlar o sistema* - no controlo do sistema importa definir aspectos como o período de avaliação, as técnicas e abordagens a utilizar, ministrar formação a avaliados e avaliadores sobre o sistema e sobre o processo de avaliação, definir uma forma de conduzir o sistema para que este possa ser legalmente defensável, garantir que o processo é efectuado dentro dos prazos e que os resultados da avaliação de desempenho estão adequadamente ligados com os seus objectivos (promoções, salários, desenvolvimento, prémios, etc.).

Os autores, citando Locke & Latham (1990) referem que nesta fase é importante estabelecer uma forma de participação dos colaboradores no estabelecimento dos objectivos individuais, assim como, a existência de um mecanismo de auto-avaliação. Também Roberts (2003) considera que os mecanismos de auto-avaliação aumentam a satisfação global e a percepção de justiça dos colaboradores face ao processo de avaliação.

Já Folger, Robert, Konovsky & Cropanzano (1992) citados pelos mesmos autores, defendem a importância da existência de um mecanismo paralelo ao sistema de avaliação para onde os avaliados possam apelar. O facto de ser um processo paralelo, atenua o receio de represálias por parte dos avaliadores e o sentimento de que a organização protege mais os argumentos dos avaliadores do que dos avaliados. Este mecanismo revela-se importante na medida em que dá aos avaliados a possibilidade de manifestarem as suas opiniões sobre as avaliações e sobre o processo.

✓ *Monitorizar o Sistema* - a monitorização durante o processo de avaliação é uma fase importante para garantir a sua eficácia. Segundo os autores existem diferentes formas de monitorizar o processo:

- a) garantir a qualidade dos objectivos de desempenho – para Brown, D. (1987) citado por estes autores, importa garantir que os objectivos estabelecidos para os avaliados são específicos, desafiantes, realistas, dinâmicos, compreensíveis, mensuráveis e consistentes com os objectivos estratégicos da organização. Importa também garantir que os objectivos são dados a conhecer aos avaliados antes do período de avaliação começar e que são revistos durante o processo de avaliação. Os autores referem que a compreensão dos objectivos aumenta quando os colaboradores participam no seu estabelecimento;
- b) realizar as monitorizações dentro dos prazos estabelecidos – estes autores citando Martin D., (1986) defendem que as monitorizações têm como principal objectivo perceber se o desempenho dos avaliados está a ir de encontro às expectativas organizacionais e o que pode ser feito para melhorar esses desempenhos. As monitorizações deverão ser planeadas e agendadas e ocorrer nos prazos estipulados. Estas monitorizações para serem eficazes e para melhorarem a persecução dos objectivos por parte dos avaliados devem suceder com uma regularidade trimestral ou semestral (Sahl, R. 1990 referido em Martin & Bartol, 1998);
- c) garantir que os resultados da avaliação vão ser utilizados – estes autores consideram que a ligação entre os resultados da avaliação e a sua utilização devem ser do conhecimento de todos os envolvidos no processo. Aqueles que

tenham melhor desempenho são os que deverão ver o seu esforço reconhecido e serem recompensados por isso. Esse reconhecimento pode efectivar-se através de promoções mais rápidas, remunerações mais elevadas ou serem indicados para cargos ou funções mais desafiantes;

- d) monitorizar e harmonizar as avaliações dadas pelos avaliadores – estes autores consideram que é importante monitorizar e dar feedback sobre a qualidade das avaliações dadas pelos avaliadores. As monitorizações tem como principal objectivo atenuar os já mencionados erros de cotação que os avaliadores têm tendência a cometer e devem contemplar uma forma destes justificarem as suas avaliações. Outra forma de atenuar estes erros é verificando se as cotações atribuídas aos objectivos dos departamentos ou unidades orgânicas estão concordantes com as cotações atribuídas aos avaliados dessas unidades, uma vez que não será coerente se individualmente os avaliados têm repetidamente cotações baixas e as unidades obtenham cotações elevadas ou vice-versa.

A harmonização das avaliações é outro factor que os autores consideram relevante para a eficácia do processo de avaliação. A inflação das cotações atribuídas aos avaliados é um dos problemas com que frequentemente as organizações se debatem. Estes autores sugerem como forma das organizações contornarem este problema a alteração frequente das técnicas de avaliação ou ainda a utilização da técnica de distribuição forçada, onde os avaliadores apenas podem atribuir uma percentagem limitada de notas elevadas e/ou notas baixas.

- ✓ *Fornecer feedback a quem utiliza o sistema* – a chave para o sucesso do processo de avaliação é cada um (organização, avaliador e avaliado) saber se as suas expectativas foram bem sucedidas e se não, o que fazer para melhorar. Para que isto aconteça, é necessária a existência de um *feedback* contínuo a todas as partes envolvidas e durante todo o processo de avaliação. Roberts (2003) corrobora este aspecto ao referir que um sistema de avaliação que apenas transmita *feedback* uma vez por ano, não pode ser considerado um sistema de avaliação eficaz.

Resumindo tudo o que foi referido nos últimos pontos desta revisão de literatura, percebe-se que existem inúmeras variáveis que condicionam a aplicação e eficácia de um sistema de avaliação de desempenho. Temos assim, as suas características mais psicométricas que

se prendem com a sua validade, fiabilidade, praticabilidade e isenção de erros, e por outro lado, as suas características mais processuais como a relevância, aceitabilidade, sensibilidade, participação dos colaboradores, transparência e valor informativo. No entanto, depreende-se que todas elas têm a sua importância para a eficácia e percepção de justiça dos avaliados para com o sistema de avaliação. Assim, importa referir a forma como o processo é conduzido e coordenado, salientando-se aqui variáveis como, a monitorização dos objectivos, o fornecimento adequado e permanente de feedback às partes envolvidas, e a existência de mecanismos adequados que garantam que todas as outras características mencionadas são asseguradas.

1.6 Justiça Percebida

A temática da justiça percebida e da sua influência no comportamento que as pessoas têm nas organizações está amplamente estudada. Na verdade, são claros os dados que sugerem que as pessoas que se sentem justamente tratadas pela organização e pelos seus superiores possuem um maior compromisso para com a organização, revelam um maior empenho no seu trabalho (Mossholder, Bennett & Martin, 1998; Schaubroeck, May & Brown, 1994;), revelando níveis superiores de desempenho individual (Bloom, 1999; Pfeffer & Langton, 1993).

Arnold & Spell (2006), diferenciam entre justiça distributiva e justiça procedimental. A justiça distributiva pode tomar a forma de equidade ou igualdade. A equidade pode ser explicada atendendo a que uma determinada distribuição de resultados é percebida como justa se a razão entre os *inputs* e os resultados é igual à razão entre investimentos e resultados dos outros com quem o indivíduo se compara. Se estas razões forem desiguais surge a iniquidade que poderá ser positiva (se a pessoa for altamente recompensada) ou negativa (se a pessoa for sub-recompensada) relativamente aqueles com quem se compara.

Kabanoff , B. (1991), defende, que embora haja autores que consideram a regra da equidade a mais importante e mais utilizada nas organizações, ela não é a base ou o universo dos princípios distributivos organizacionais, existindo outras variáveis, que influenciam esses princípios. Segundo o autor, estudos feitos por Martin & Harder (1988), concluíram que os gestores utilizam conscientemente diferentes regras distributivas, consoante queiram distribuir recompensas económicas (ex. distribuição de lucros) ou recompensas sócio-emocionais (ex. amizade), utilizando a equidade no primeiro caso e a

igualdade no segundo. Por sua vez, a justiça procedimental refere-se à forma como o processo é efectuado e como são repartidos os recursos entre os indivíduos envolvidos. Considera-se que uma situação é justa se os procedimentos de decisão são justos, independentemente dos resultados (Arnold & Spell, 2006).

Segundo Thibaut & Walker (1975), as pessoas podem aceitar bem resultados que lhes são desfavoráveis se acreditarem que os procedimentos levados a cabo foram os mais justos. Também de acordo com estes autores, os procedimentos vistos como mais justos pelas partes envolvidas, eram aqueles que lhes davam a oportunidade de expressar as suas opiniões (voz).

Depreende-se do exposto, que a percepção de injustiça procedimental por parte dos avaliados no processo de avaliação de desempenho, poderá ter consequências na forma como estes “olham” para organização e para as partes envolvidas no processo, assim como, na forma como se comportam e como desenvolvem o seu trabalho.

1.7 A Modernização da Administração Pública

1.7.1 Enquadramento

O modelo tradicional de gestão da administração pública começou a ser posto em causa em meados dos anos oitenta, muito por influência dos movimentos reformadores do estado que já se realizavam noutros países da OCDE (Araújo, 2005). Este modelo caracteriza-se por ser um modelo burocrático cujas principais características são as seguintes:

- Decisões centralizadas;
- Estrutura hierárquica rígida;
- Divisão especializada do trabalho em funções;
- Competências delimitadas;
- Procedimentos rigorosos e bem definidos;
- Utilização de documentos e comunicação escrita;
- Estrutura de competências baseada em normas;

Nesta perspectiva os funcionários públicos detêm um emprego seguro, as carreiras estão bem estruturadas, as promoções efectuam-se com base na antiguidade e o acesso a um

emprego público efectiva-se através de concurso público. O relacionamento entre o estado e o cidadão cinge-se a uma prestação de actos administrativos.

Num contexto de globalização, onde as questões socioeconómicas são cada vez mais complexas e os problemas de cada país tendem a assemelhar-se, tem-se vindo a constatar uma crescente adopção de políticas comuns entre os vários estados, de forma a tentar debelar esses mesmos problemas. Este é um facto que se tem vindo a verificar dentro dos países da União Europeia, da qual Portugal faz parte integrante.

Actualmente existe uma preocupação crescente, notória e necessária para que a Administração Pública vá de encontro às necessidades e expectativas dos cidadãos. Estes são cada vez mais exigentes e é preciso redireccionar o paradigma público para a satisfação dos seus utilizadores. Com o intuito de melhorar a qualidade dos serviços prestados, bem como a sua eficiência e eficácia, torna-se necessário proceder à modernização da forma como funciona o sector público, tornando as suas estruturas mais flexíveis, melhorando os seus processos e tornando-os mais transparentes através da utilização das tecnologias da informação e da adopção de práticas de gestão mais adequadas.

Surge assim, como alternativa ao modelo tradicional, uma nova abordagem de gestão pública, o “New Public Management” ou modelo gestionário baseado em modelos e técnicas da gestão privada. Segundo Hood (1996) citado em Rocha (2005:9), esta é uma abordagem que engloba diferentes componentes.

Essas componentes, retratadas na tabela 3 permitem constatar que esta alteração no modelo de gestão público trouxe necessariamente uma forma distinta de gerir os recursos humanos na administração pública, nomeadamente, as remunerações deixaram de ser estabelecidas centralmente para passarem a ser negociadas por cada organismo público e são interligadas com o desempenho; o vínculo contratual torna-se mais precário uma vez que aumentam a utilização de contratos a prazo (sobretudo no caso dos dirigentes); o facto de se recorrer à utilização do *outsourcing* origina a extinção de determinados postos de trabalho e as progressões nas carreiras deixam de ser efectuadas com base no tempo de serviço para se passarem a fazer com base nas competências demonstradas e resultados obtidos.

Tabela 3 – Componentes da abordagem “New Public Management”

Instrumentos	Objectivos	Fundamentação
Profissionalização da gestão nas organizações públicas	Gestores visíveis no topo das organizações, com liberdade de gerir e com poder discricionário.	A responsabilidade requer concentração de autoridade e não difusão de poder.
Standards explícitos e medidas de performance	Objectivos bem definidos e mensuráveis com indicadores de sucesso.	Responsabilidade assente em objectivos claramente definidos; eficiência necessita de atenção de objectivos.
Ênfase no controlo dos outputs	Alocação de recursos e recompensas com ligação à performance.	Foco nos resultados e não nos processos.
Desagregação das unidades do sector público	Divisão do sector público em unidades organizadas por produtos e com orçamento próprio.	Tornar as unidades capazes de serem geridas; utilização de contratos e <i>outsourcing</i> dentro e fora do sector público.
Incuteir competição no sector público	Aumento da utilização dos contratos a prazo.	A competição é a chave para diminuir custos e melhorar os desempenhos.
Utilização dos estilos e práticas da gestão privada	Mudança de um estilo de gestão rígido para um mais flexível no que diz respeito a salários e duração de contratos.	Introdução de instrumentos de gestão empresarial no sector público.
Disciplinar a utilização dos recursos	Diminuir os custos e aumentar a disciplina de trabalho.	Fazer mais com menos.

Fonte: Hood (1996) citado em Rocha J. (2005:9)

1.7.2 A Modernização da Administração Pública em Portugal

A Resolução do Conselho de Ministros (RCM) nº 95/2003 de 30 de Julho, veio definir as grandes linhas orientadoras e os objectivos gerais da reforma da Administração Pública em Portugal. Estas orientações vão no sentido de flexibilizar, racionalizar e modernizar as estruturas públicas, reavaliar as funções do Estado e promover uma cultura de avaliação e responsabilidade com o intuito de distinguir o mérito e a excelência. Tendo por base estes objectivos, saíram no início do ano de 2004 os diplomas que se enumeram:

- Alteração do estatuto da aposentação (Lei nº 1/2004 de 15 de Janeiro);
- Alteração ao estatuto do pessoal dirigente (Lei nº 2/2004 de 15 de Janeiro);
- Lei quadro dos institutos públicos (Lei nº 3/2004 de 15 de Janeiro);
- Princípios e normas da organização da administração directa do estado (Lei nº 4/2004 de 15 de Janeiro);

- Criação do Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho na Administração Pública – SIADAP (Lei nº 10/2004 de 22 de Março e Decreto Regulamentar 19-A/2004 de 14 de Maio);
- Aprovação do regime jurídico do contrato individual de trabalho na Administração Pública (Lei nº 23/2004 de 22 de Junho).

No entanto, foi a partir da entrada em vigor da RCM 53/2004 de 21 de Abril de 2004 que se concretizaram as linhas orientadoras referidas na RCM 95/2003. Concebe-se uma estratégia governativa baseada em novas práticas de gestão, mais concretamente a “gestão por objectivos”, sendo esta, o pilar basilar da concretização da mudança, interligando objectivos a resultados, possibilitando assim, uma gestão mais ágil e flexível e por outro lado, uma maior delegação e descentralização de responsabilidades.

Nesta RCM identifica-se a importância da adesão dos funcionários aos objectivos dos organismos e aos valores do serviço público para o sucesso da implementação de toda a reforma e para o bom desempenho futuro da Administração Pública no seu todo.

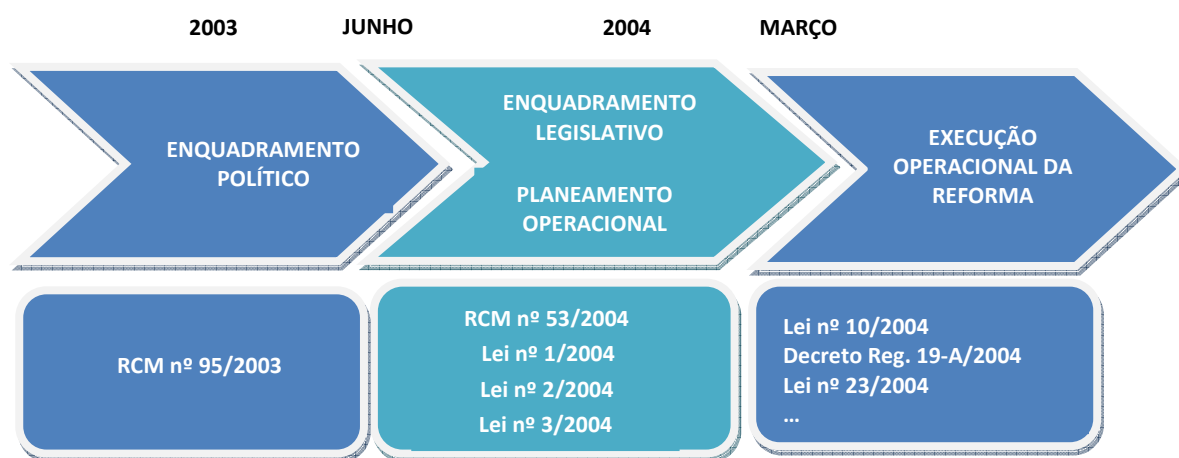


Figura 1 – Fases da Execução da Reforma
Adaptado da Resolução Conselho de Ministros 53/2004 de 21 de Abril

Posteriormente, o programa do XVII Governo fez sair a Resolução de Conselho de Ministros nº 124/2005 que cria o Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE). Este programa tem três grandes objectivos: modernizar e racionalizar a Administração Central, melhorar a qualidade de serviços prestados aos cidadãos, empresas e comunidade e colocar a Administração Central mais próxima e dialogante com o cidadão.

Este tem sido um processo contínuo e constante, e a sua operacionalização tem-se vindo a concretizar através da reforma estruturante dos grandes diplomas pilares da Administração Pública, nomeadamente, aqueles que dizem respeito à gestão de recursos humanos e à avaliação dos desempenhos dos serviços públicos e dos seus colaboradores (tabela 4).

Podemos aferir que em Portugal foram adoptados os princípios do modelo gestor. A necessidade de melhorar a qualidade, eficiência e eficácia dos serviços prestados aos cidadãos e a preocupação na transparência da função pública, leva à adopção de formas de gestão mais coerentes com esses princípios. É por isso que se fomenta cada vez mais na Administração Pública a utilização de ferramentas de gestão como o *Balanced Scorecard*, o *Tableau de Bord*, a avaliação de desempenho ligada aos resultados e competências, e encarada como um sistema integrado de gestão, entre outras, que até então apenas se utilizavam no sector privado.

Tabela 4 - Principal legislação em vigor referente à Gestão de R. H. na Administração Pública

Legislação	Assunto	Objectivo
Lei nº 12-A/2008 de 28 de Fevereiro	Regime de Vínculos, Carreiras e Remunerações	Regula os regimes de vinculação, de carreiras e de remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas e define o regime jurídico e funcional aplicável a cada modalidade de constituição da relação jurídica de emprego público.
Lei nº 59/2008 de 11 de Setembro	Regime do Contrato de Trabalho em Funções Públicas	Regula o contrato de trabalho em funções públicas aproximando-o à Lei Geral do Trabalho (Lei 7/2009 de 12 de Fevereiro).
Lei nº 66-B/2008 de 28 de Dezembro	Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP)	O SIADAP regula a avaliação de desempenho dos serviços públicos, dirigentes e colaboradores através de um sistema integrado de gestão.
Portaria 83-A/2009 de 22 de Janeiro	Procedimento Concursal na Administração Pública	Regula a forma como são efectuados os concursos para recrutamento de colaboradores na Administração Pública bem como os métodos de selecção a utilizar.
Lei nº 4/2009 de 29 de Janeiro	Define a protecção social dos trabalhadores que exercem funções públicas	Cria um sistema de segurança social para os trabalhadores que exercem funções públicas, convergente com o regime geral da segurança social.

Seguidamente procede-se à exploração mais pormenorizada do diploma referente à avaliação de desempenho uma vez que é este o tema principal deste projecto.

1.7.3 Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP)

Decorrente da lógica de raciocínio acima descrita, surge, da execução operacional da reforma da Administração Pública, o diploma que veio ditar a forma como passaria a ser feita a avaliação de desempenho dos serviços públicos, seus dirigentes e funcionários. Entrou em vigor em 22 de Março de 2004, a Lei nº 10/2004 designada como Sistema de Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP) e que foi posteriormente regulamentada pelo Decreto Regulamentar nº19-A/2004 de 14 de Maio.

Em consonância com as linhas orientadoras ditadas pelo Governo, esta nova forma de avaliar o desempenho na administração pública, baseia-se toda ela, nos pressupostos da gestão por objectivos.

A Lei 10/2004 de 22 de Março previa, no seu objecto, a integração da avaliação de desempenho dos funcionários, agentes e demais trabalhadores, assim como, dos dirigentes de nível intermédio, dos serviços e organismos públicos. A lógica subjacente a este diploma encontrava-se integrada num ciclo anual de gestão que obrigava a um estabelecimento de objectivos em cascata, que deveriam obedecer às fases retratadas na Figura 2.

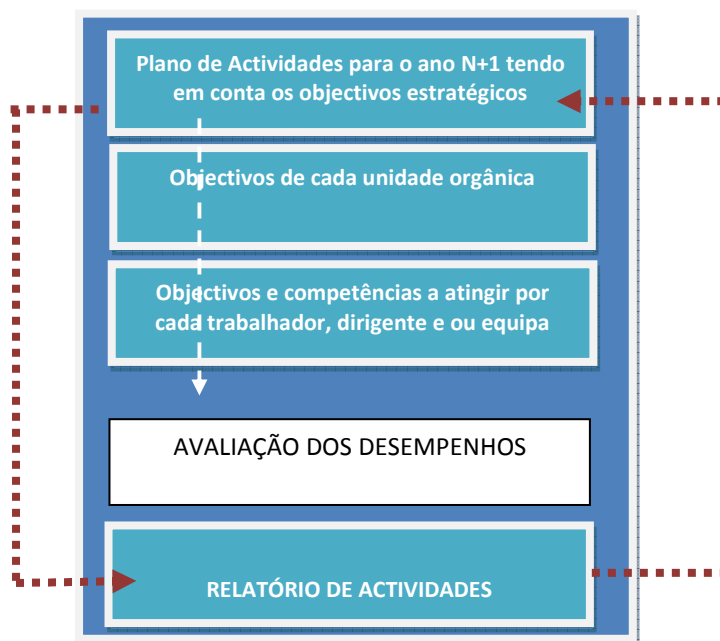


Figura 2 - Fases do Ciclo de Gestão - Lei 10/2004 de 22 de Março

No entanto, quando foi publicado o Decreto Regulamentar, este apenas contemplava a operacionalização da avaliação dos funcionários e dirigentes de nível intermédio não se tendo concretizado a avaliação dos serviços.

Esta legislação foi revogada com a publicação da Lei 66-B/2007 de 28 de Dezembro que se encontra em vigor e tem como objectivo “...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”(artº1º).

O novo SIADAP encontra-se tripartido em subsistemas:

- o SIADAP 1 – Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública (artº10º e seguintes);
- o SIADAP 2 – Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Dirigentes da Administração Pública (artº29º e seguintes);
- o SIADAP 3 – Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública (artº41º e seguintes).

Esta nova legislação comporta mais do que um sistema de avaliação de desempenho. É um **sistema integrado de gestão** dos desempenhos dos serviços, dos dirigentes superiores e intermédios e dos colaboradores que se for correctamente utilizado pode ser uma potente ferramenta de gestão, podendo os seus resultados ser utilizados para múltiplos objectivos quer organizacionais quer individuais.

À semelhança do anterior diploma também este se suporta num ciclo anual de gestão ao qual os organismos devem obedecer e que consta na Figura 3.

Na sequência do que acima foi referido sobre as alterações na forma de gestão pública, este sistema de avaliação assenta nos princípios da transparência e comparabilidade de resultados entre serviços públicos; no alinhamento da acção dos serviços, dirigentes e trabalhadores; na responsabilização e desenvolvimento dos dirigentes e trabalhadores pelos resultados do serviço; na qualidade, eficiência e eficácia dos serviços públicos e dos recursos utilizados; na participação de todas as partes envolvidas (artº5º).

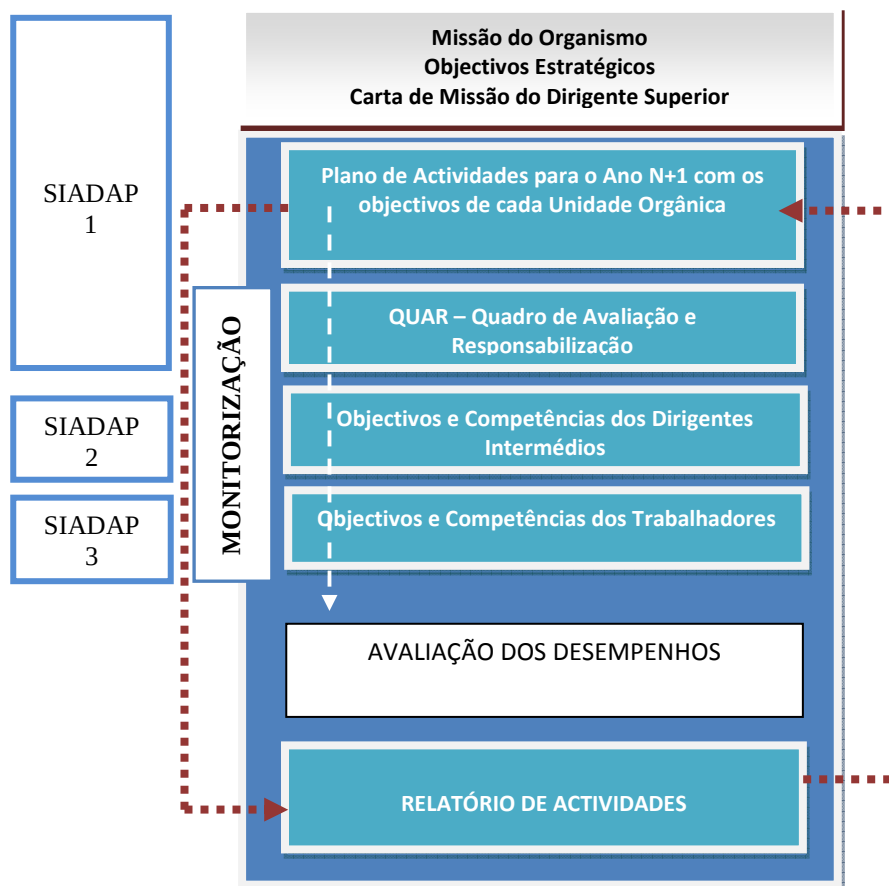


Figura 3 - Fases do Ciclo de Gestão – Lei 66-B/2007 de 31 de Dezembro

É um sistema que se caracteriza pela conjugação de duas das abordagens já mencionadas e referidas por Bowman (1999) e Caetano (2008), ou seja, suporta-se no método dos resultados e no método dos comportamentos. Para além disso vem introduzir um novo papel ao avaliador e ao avaliado uma vez que contempla pela primeira vez a negociação de objectivos assim como a sua monitorização.

Tal como sugerem Martin & Bartol (1998), citando Folger, *et. al.* (1992) este sistema contempla também, pela primeira vez, um mecanismo designado por Comissão Paritária, que embora não tenha poder de decisão vinculativo, permite que os trabalhadores possam submeter a sua avaliação à apreciação desta comissão (*artº70º*), podendo esta dar pareceres diferentes do dado pelo avaliador.

Pode-se então considerar que o SIADAP, é mais do que um sistema de controlo da performance organizacional e dos desempenhos individuais. Esta ferramenta, tal como está concebida, e uma vez que pressupõe o estabelecimento de objectivos em cascata, poderá ser utilizada com carácter estratégico para as organizações no sentido em que permite

detectar *gap's* entre o que foi planeado (plano de actividades) e o que foi realizado (relatório de actividades), assim como, modificar expectativas, resolver problemas, afectar recursos, motivar os colaboradores, identificar necessidades de formação individual, entre outros.

Capítulo II – Quadro Conceptual e Questões de Investigação

2.1 Quadro Conceptual

A competição global a que as organizações estão expostas, obriga a que estas, quer sejam públicas ou privadas, se encontrem cada vez mais orientadas para os seus clientes e que utilizem os seus recursos com qualidade, eficiência e eficácia.

Este é um objectivo que só se consegue se as organizações tiverem capacidade de criar e manter uma cultura de orientação para os resultados e meritocrática.

Actualmente as pessoas são o factor mais importante em qualquer organização, uma vez que são estas que geram a sua vantagem competitiva, sendo por isso importante perceber como mantê-las motivadas e satisfeitas. Um processo de avaliação de desempenho deve dar aos seus colaboradores a oportunidade de avaliar os seus desempenhos, receber feedback, identificar oportunidades de desenvolvimento e de formação e permitir o estabelecimento de objectivos individuais alcançáveis e congruentes com os da organização. Os seus procedimentos devem assegurar justiça e uma gestão equitativa para todos os colaboradores.

Através da revisão da literatura que se efectuou, e atendendo à temática do presente projecto, depreende-se que um dos factores que facilmente leva à desmotivação e insatisfação dos colaboradores é o processo de avaliação de desempenho.

Como já foi referido, a avaliação de desempenho no sector público, efectiva-se através do sistema de avaliação SIADAP. Este sistema possui algumas das características que os autores consideram essenciais para que um processo de avaliação seja considerado eficaz (tabela 5).

Tabela 5 - Características de um Sistema Eficaz de Avaliação de Desempenho vs SIADAP

Características de um Sistema de Avaliação de Desempenho Eficaz	SIADAP (Lei 66-B/2007 de 28 de Dezembro)
Participação dos colaboradores no estabelecimento dos objectivos individuais (Martin & Bartol, 1998) (Roberts, 2003)	Nº1 do Artº66º “...a fixação de objectivos a atingir, é efectuada em reunião entre avaliador e avaliado...” Alínea a) do Artº 67º “Os objectivos a atingir por cada trabalhador devem ser definidos pelo avaliador e avaliado no início do período em avaliação, prevalecendo, em caso de discordância, a posição do avaliador”
Existência de um mecanismo de Auto-Avaliação (Roberts, 2003)	Nº2 do Artº57 “Constituem deveres do avaliado proceder à respectiva auto-avaliação como garantia de envolvimento activo e responsabilização no processo avaliativo...” Nº1 e 2 do Artº63º “A auto-avaliação tem como objectivo envolver o avaliado no processo de avaliação e identificar oportunidades de desenvolvimento profissional”; “A auto-avaliação é obrigatória e concretiza-se através de ficha própria, a analisar pelo avaliador...”
Existência de um mecanismo paralelo ao sistema de avaliação para onde os avaliados possam apelar (Folger, et al (1992) citados por Martin & Bartol, 1998)	Nº 1do Artº59º “Junto do dirigente máximo de cada serviço funciona uma comissão paritária com competência consultiva para apreciar propostas de avaliação dadas a conhecer a trabalhadores avaliados, antes da homologação”
Monitorização do sistema de avaliação (Martin, (1986) citado por Martin & Bartol, 1998)	Nº1 do Artº74 “No decorrer do período de avaliação, são adoptados os meios adequados à monitorização dos desempenhos e efectuada a respectiva análise conjunta, entre avaliador e avaliado ou no seio da unidade orgânica de modo a viabilizar: a) a reformulação dos objectivos e dos resultados a atingir...b) A clarificação de aspectos que se mostrem úteis ao futuro acto de avaliação; c) a recolha participada de reflexões sobre o modo efectivo do desenvolvimento do desempenho...”
Harmonizar as avaliações dadas pelos avaliadores (Martin & Bartol, 1998)	Artº64º “...realizam-se as reuniões do Conselho Coordenador de Avaliação para proceder à análise das propostas de avaliação e à sua harmonização...”
Fornecer Feedback a quem utilize o sistema (Martin & Bartol, 1998) (Roberts, 2003)	Nº2 do Artº57 “Constituem deveres do avaliado proceder à respectiva auto-avaliação como garantia de envolvimento activo e responsabilização no processo avaliativo...” Nº1 do Artº65 “...realizam-se as reuniões dos avaliadores com os avaliados, tendo como objectivo dar a conhecer a avaliação. ” Nº2 do Artº65 “No decurso da reunião, avaliador e avaliado devem analisar conjuntamente o perfil de evolução do trabalhador, identificar as suas expectativas de desenvolvimento...” Nº1 do Artº74 “No decorrer do período de avaliação, são adoptados os meios adequados à monitorização dos desempenhos e efectuada a respectiva análise conjunta, entre avaliador e avaliado ou no seio da unidade orgânica de modo a viabilizar: a) a reformulação dos objectivos e dos resultados a atingir...b) A clarificação de aspectos que se mostrem úteis ao futuro acto de avaliação; c) a recolha participada de reflexões sobre o modo efectivo do desenvolvimento do desempenho...”

No entanto, apesar do sistema possuir as características de um sistema eficaz, a forma como cada organização procede à sua implementação, precisa também de estar coerente com esse sistema e necessita ser concebido e implementado de forma a que as pessoas o percepcionem como justo e eficaz.

Uma vez que o foco de interesse deste projecto se centra nos colaboradores, seguidamente procede-se a uma caracterização mais pormenorizada do SIADAP 3 e das suas implicações na vida profissional dos colaboradores.

2.1.1. Caracterização do SIADAP 3

Como já foi referido anteriormente, o SIADAP é o sistema de avaliação de desempenho dos serviços, dirigentes e trabalhadores da Administração Pública e assenta num modelo de gestão de desempenho que se divide em 3 subsistemas e que se articula com o ciclo de gestão de cada serviço. Esse ciclo de gestão, encontra-se descrito na fig. 3 do ponto 1.7.3 da revisão de literatura.

2.1.1.1 Parâmetros de Avaliação

O SIADAP 3 pretende avaliar os colaboradores em dois parâmetros distintos: resultados e competências. Por um lado pretende que os objectivos de cada colaborador sejam coerentes com os objectivos da unidade orgânica em que este está inserido, sendo que, os da unidade orgânica devem estar coerentes com os da organização num sentido *top - bottom* (ou em cascata), pois só assim haverá mais-valia quer para a organização, quer para o indivíduo. Por outro lado, numa perspectiva de desenvolvimento individual, apresenta uma componente de competências que têm por objectivo avaliar os colaboradores nas suas competências profissionais, numa vertente de conhecimento, capacidades técnicas e comportamentais, adequadas às funções que desempenha.

No caso do parâmetro dos resultados é necessário proceder à descrição de cada um dos objectivos, respectivos indicadores de medida e critérios de superação.

2.1.1.2 Periodicidade e Intervenientes

A avaliação de desempenho tem carácter anual e é efectuada pelo superior hierárquico (hetero-avaliação) através de observação directa do colaborador na prossecução dos objectivos que lhe foram estabelecidos e competências que lhe foram atribuídas. Para além da hetero-avaliação, o SIADAP prevê que o avaliado proceda à sua auto-avaliação, em

impresso próprio que deve ser entregue ao avaliador e com ele a discutida, antes deste proceder à sua avaliação final. Durante o ano em avaliação o SIADAP prevê ainda, que sejam efectuadas reuniões de monitorização com o intuito de averiguar eventuais problemas que possam colocar em causa a concretização dos objectivos ou ajustar comportamentos, conhecimentos e técnicas no caso das competências.

Para além do avaliador e do avaliado, são ainda intervenientes no processo de avaliação de desempenho: (i) o Conselho Coordenador de Avaliação que funciona junto do dirigente máximo do serviço e a quem cabe estabelecer as directrizes pelo qual se irá regular o processo de avaliação, nomeadamente, orientações gerais em matéria de fixação de objectivos, escolha de competências e critérios de superação dos objectivos, estabelecer o número de objectivos e competências, garantir o rigor e diferenciação dos desempenhos dos colaboradores e dirigentes, sendo também este órgão, que valida as menções de desempenho relevante e excelente e emite pareceres sobre as avaliações dadas pelos superiores hierárquicos; (ii) a Comissão Paritária que tem funções consultivas e a quem cabe, a pedido do avaliado, apreciar as propostas de avaliação dadas a conhecer aos trabalhadores antes da homologação do dirigente máximo; (iii) o Dirigente Máximo a quem compete adequar o sistema às necessidades do serviço, coordenar e controlar o processo de avaliação, fixar os níveis de ponderação dos parâmetros de avaliação, assegurar o cumprimento das percentagens de diferenciação dos desempenhos, homologar as avaliações anuais dos trabalhadores, decidir sobre eventuais reclamações e assegurar a elaboração do relatório anual da avaliação de desempenho.

2.1.1.3 Escala de Avaliação

A avaliação do parâmetro dos resultados expressa-se da seguinte forma: (i) se o objectivo for superado a pontuação a atribuir é 5; (ii) se o objectivo for cumprido atribui-se a pontuação de 3; (iii) se o objectivo não for cumprido é atribuído 1.

No caso das competências a pontuação é idêntica aos objectivos, mas expressa-se em termos de: (i) competência demonstrada a um nível elevado; (ii) competência demonstrada; (iii) competência não demonstrada ou inexistente.

O resultado final de cada parâmetro é efectuado através de uma média simples.

A avaliação final efectua-se através de uma média ponderada, sendo que a ponderação a atribuir ao parâmetro resultados não pode ser inferior a 60% e no parâmetro competências

não pode ser superior a 40%. O resultado final expressa-se em menções qualitativas, a saber: (i) desempenho relevante se o resultado final se situar entre o 4 e o 5; (ii) desempenho adequado se o resultado final se situar entre o 2 e o 3,999; (iii) desempenho inadequado se o resultado final se situar entre o 1 e o 1,999.

As atribuições de desempenho relevante não podem ultrapassar os 25% (no caso dos serviços que forem distinguidos com mérito – desempenho excelente - este número pode aumentar para 35%) do total dos colaboradores

Dentro dos desempenhos relevantes podem ainda ser reconhecidos desempenhos excelentes propostos pelos avaliadores ou pelos avaliados, sendo que estes não podem exceder 5% (no caso dos serviços que forem distinguidos com mérito – desempenho excelente - este número pode aumentar para 10%) do total de trabalhadores.

2.1.1.4 Implicações da Avaliação

A avaliação de desempenho tem várias finalidades. Por um lado, permite identificar potencialidades pessoais e profissionais de cada trabalhador, efectuar um diagnóstico de necessidades de formação, identificar competências e comportamentos a melhorar em cada trabalhador e melhorar o posto de trabalho e os processos e procedimentos a ele associados.

Para além disto, ainda permite acumular pontos para a alteração de posicionamento remuneratório na carreira do trabalhador, sendo que, a menção de inadequado equivale a -1 ponto, cada menção de adequado equivale a 1 ponto, a menção de relevante resulta em 2 pontos e a menção de excelente em 3 pontos. O trabalhador muda obrigatoriamente de posição remuneratória quando totalizar 10 pontos. Pode ainda mudar de posição remuneratória por opção gestionária se obtiver: duas menções máximas seguidas; três menções imediatamente inferiores às máximas, consecutivas; ou cinco menções imediatamente inferiores às referidas na alínea anterior, desde que consubstanciem desempenho positivo, consecutivas (*artº47º da Lei 12-A/2008 de 27 de Fevereiro*).

Também tem como finalidade a atribuição de prémios de desempenho de valor idêntico a um vencimento mensal do trabalhador ou dirigente.

2.1.1.5 Feedback da avaliação

Para além do *feedback* previsto na altura das reuniões de monitorização, o *feedback* da avaliação final é dado pelo avaliador ao avaliado em entrevista conjunta na qual devem ser analisadas as razões pela qual o avaliador procedeu àquela classificação. Deve ainda ser discutido o perfil de evolução do trabalhador e identificadas as suas expectativas de desenvolvimento, bem como, abordar assuntos relacionados com os já mencionados nas implicações da avaliação.

2.2 Objectivos e Questões de Investigação

Como se pode constatar, o sistema de avaliação de desempenho SIADAP, é um processo de gestão de desempenhos, complexo, para a organização, para os avaliadores e para os avaliados. Para estes últimos devido às implicações que tem, quer no seu desenvolvimento pessoal e profissional, quer nas consequências da avaliação para a rapidez com que alteram a sua posição remuneratória. Para os avaliadores porque implica uma grande dedicação e organização em termos de tempo dispendido no sentido de definir objectivos para cada grupo profissional concordantes com os das unidades orgânicas, acompanhar de forma sistemática a prossecução dos objectivos de cada avaliado, assim como, perceber a adequação das competências face ao estabelecido dando um *feedback* regular, e por último atribuir uma classificação justa face ao que foi demonstrado e atingido pelo avaliado ao longo do ano. Para a organização porque exige que esta efectue um planeamento rigoroso sobre os objectivos que pretende atingir, os transmita a todas as partes envolvidas e que adequa os seus processos, procedimentos e tecnologias de forma a possibilitar que esses objectivos sejam concretizados.

Sendo o SIADAP um processo de gestão de desempenho e tal como refere Gomes *et al* (2008:486), um processo desta natureza implica que se “...*questione, avalie e melhore os processos de trabalho, as tecnologias, os sistemas organizativos determinantes na eficácia, eficiência e a qualidade das actividades dos empregados. A participação destes na melhoria das condições de desempenho, além de contribuir para os resultados da organização, pode também facilitar o seu sentimento de desenvolvimento, a sua auto-estima e o seu empenhamento na organização e no trabalho*”.

Atentos nestas implicações, e nas consequências, em termos de motivação e satisfação que um processo de avaliação de desempenho (que tem como pressupostos a gestão de

desempenho) menos bem conseguido pode acarretar na percepção de eficácia e justiça dos avaliados, pretende-se com este projecto:

- (1) proceder a uma análise factual do que tem sido o processo de avaliação SIADAP na instituição;
- (2) identificar os factores críticos do processo de avaliação, nomeadamente, aqueles que os avaliados percebem como mais influentes para o seu bom desempenho;
- (3) definir estratégias para ultrapassar os factores críticos identificados.

CAPÍTULO III – MÉTODO E TÉCNICAS DE RECOLHA E TRATAMENTO DE DADOS

Neste capítulo irá proceder-se a uma descrição do método utilizado no projecto, assim como, uma breve descrição da amostra sobre o qual o estudo incidirá. Irão ainda referir-se as técnicas de recolhas de dados, nomeadamente, a análise documental, a observação directa e participante e os questionários, como também, as técnicas utilizadas para o tratamento dos dados.

3.1 Método

O método escolhido para fazer esta investigação é o Estudo de Caso. Esta metodologia baseia-se em estudos do tipo qualitativo, interpretativos e descritivos de uma dada situação, com o intuito de descrever a situação em contexto real. Para isso apoia-se em dados factuais e sistemáticos e, tanto quanto possível, completos do seu objecto de estudo (Stake, 1988).

Para Yin (1989), um Estudo de Caso é uma estratégia de investigação que se utiliza: (1) quando se pretende dar respostas a questões de “como” e porquê”; (2) quando o investigador tem pouco controlo sobre os eventos (3) quando o foco de estudo é um problema contemporâneo que acontece num contexto real; (4) quando são utilizadas múltiplas fontes e evidências.

Segundo o mesmo autor, o Estudo de Caso pode ser conduzido para um de três propósitos básicos: explorar, descrever e explicar. Bogdan e Bilken (1994) sublinham a importância do enfoque na análise dos processos em vez dos resultados.

Para além destas, e tal como refere Yin (1989), para a execução do Estudo de Caso, é de salientar a importância das fontes (fontes de evidência) e técnicas de recolha dos dados.

3.2 Caracterização da Organização em Estudo

O presente estudo foi efectuado num Instituto Público Universitário à qual pertence enquanto colaboradora.

O ISCTE foi criado em 1972 pelo Decreto-lei 522/72 de 15 de Dezembro, encontrando-se na altura sobre a alçada do Ministério da Educação Nacional. Na sua origem estiveram um conjunto de docentes, que já em 1963 tinham criado o IES – Instituto de Estudos Sociais.

Apesar de não ter sido reconhecido como uma Universidade, foi-lhe permitido ministrar, conforme consta no decreto da sua criação, “...*cursos de nível superior que conferiam o grau de licenciado e bacharel em Ciências do Trabalho e Organização e Gestão de Empresas*” (daqui surge a sua denominação Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa).

Durante os seus anos de existência, e apesar de possuir determinados tipos de autonomia (administrativa, jurídica e pedagógica) que outras Universidades não possuíam, o ISCTE sempre se debateu no sentido de ser integrado numa das Universidades Portuguesa o que, por circunstâncias diversas, nunca se verificou.

No entanto, este facto não se traduziu num problema, mas sim num contributo para que a instituição se afirmasse e diferenciase das outras Universidade pela sua qualidade de ensino em áreas científicas tão díspares como as ciências sociais, ciências de gestão e mais recentemente, nas ciências tecnológicas e na área da arquitectura.

Ao longo dos tempos, o ISCTE foi conquistando o seu espaço no panorama das universidades portuguesas, a saber:

- ✓ 1983 - É-lhe reconhecido o direito a ministrar doutoramentos (Decreto-Lei 167/83 de 25 de Abril);
- ✓ 1988 – É consagrado um Instituto Universitário não Integrado (Lei 108/88 de 24 de Setembro);
- ✓ 1990 – São aprovados os seus estatutos, onde o ISCTE se consagra como uma escola universitária não integrada, com autonomia científica, pedagógica, administrativa e financeira. A partir desta data passou a ter competência para conferir todos os graus académicos (licenciatura, mestrado, doutoramento, doutoramento *honoris causa*), bem como agregações (Despacho Normativo 11/1990 de 7 de Fevereiro).
- ✓ 1997 – Integra a Fundação das Universidades Portuguesas;

- ✓ 2000 – São aprovados os novos Estatutos do ISCTE, que prefiguram o seu quadro organizacional como universidade (Despacho Normativo nº 37/2000 de 5 de Setembro);
- ✓ 2005 – Integra o Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas;
- ✓ 2009 – Adere, juntamente com outras duas Universidades Portuguesas, ao novo regime jurídico de fundação pública de direito privado (Decreto-lei 95/2009 de 27 de Abril), é finalmente reconhecido como uma Universidade, alterando a sua designação para “ISCTE -Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE - IUL) ” e são aprovados os novos estatutos (Despacho Normativo 18/2009 de 8 de Maio).

3.2.1 Objectivos Estratégicos

Com base na sua adesão ao regime fundacional, o ISCTE-IUL estabeleceu com a tutela um contrato-programa, que se guia pelos seguintes objectivos estratégicos: (1) qualificar as actividades de ensino, centrando o seu desenvolvimento no 2º e 3º ciclos de estudo; (2) reforçar e internacionalizar a investigação e as suas articulações com o ensino; (3) reorganizar e profissionalizar a prestação de serviços; (4) reorganizar, qualificar e otimizar os seus recursos humanos, os processos de gestão e os serviços de acção social; (5) expandir e modernizar as infra-estruturas; (6) expandir e modernizar os recursos de apoio ao ensino, à investigação e à comunicação.

3.2.2 Missão

Conforme consta no artº2º dos Estatutos da Fundação ISCTE-IUL publicados em anexo ao Decreto-Lei n.º 95/2009 de 27 de Abril, é missão do Instituto: (1) promover a criação, transmissão e difusão de conhecimento científico e tecnológico nos seus domínios de especialização; (2) atribuir especial relevo à investigação científica, à formação pós-graduada e à transferência de conhecimentos para a sociedade; (3) promover a internacionalização das suas actividades.

3.2.3 Caracterização do Capital Humano

Actualmente (dados a Abril de 2010) o ISCTE-IUL conta com 596 colaboradores de naturezas distintas: 420 docentes e 176 não docentes.

3.2.3.1 Pessoal Docente

Actualmente, a carreira docente é regulada pelo Decreto-Lei 205/2009 de 31 de Agosto. Este novo diploma procedeu a uma serie de alterações na carreira docente universitária, adequando-a aos novos desafios a que as Universidades têm que responder, nomeadamente, a internacionalização e a captação de novos públicos alvo. Passamos a destacar as alterações mais relevantes introduzidas por este diploma: (1) O doutoramento passa a ser o grau habilitacional mínimo para entrada na carreira docente universitária (anteriormente era a licenciatura); (2) deixam de existir as categorias de assistente e assistente estagiário (anteriormente a base da carreira); (3) veio limitar o número de professores convidados, não podendo estes ser superiores a 1/3 em cada categoria; (4) impõe o aumento do número de docentes em topo de carreira, devendo o conjunto de Professores Associados e Catedráticos, situar-se entre 50% a 70% do total de professores; (5) institui a adopção do regime de dedicação exclusiva como regra; (6) prevê uma maior flexibilidade para a colaboração entre instituições, nomeadamente, no que se refere à dispensa de pessoal docente; (7) veio instituir a obrigatoriedade dos concursos de professores serem feitos a nível internacional e que os membros dos júris sejam maioritariamente externos à instituição; (8) o pessoal docente passa a ter, obrigatoriamente, um sistema de avaliação de desempenho.

O panorama geral da distribuição do pessoal docente, entre docentes de carreira e docentes convidados no ISCTE-IUL, é a constante na tabela 1:

Tabela 6 – Distribuição do Pessoal Docente por Tipo de Pessoal/Categoria

Docentes de Carreira			Docentes Convidados		
Categoria	Nº	%	Categoria	Nº	%
Assistente Estagiário	1	0.1%	Monitor	2	3%
Assistente	53	17%	Leitor	1	1%
Professor Auxiliar	191	62%	Assistente Convidado	57	51%
Professor Associado	36	12%	Professor Auxiliar Convidado	38	34%
Professor Catedrático	27	8.9%	Professor Associado Convidado	7	6%
			Professor Catedrático Convidado	5	5%
TOTAL	308	100%		112	100%

A tabela 6, permite-nos salientar que 308 (73% do total) docentes do ISCTE-IUL são de carreira e 112 (27% do total) são convidados. No pessoal de Carreira, realça-se que os

Professores Auxiliares representam 62% do total de docentes e no pessoal convidado destacam-se os Assistentes Convidados que representam 51% do total. Importa também referir que dentro do pessoal de carreira encontram-se 4 docentes que estão neste momento a desempenhar cargos de Gestão: 1 Professor Catedrático como Reitor; 2 Professores Associados como Vice-Reitores; 1 Professor Auxiliar como Vice-Reitor.

A tabela 1 permite-nos ainda perceber, que neste momento no ISCTE-IUL os docentes em topo de carreira (Professores Associados e Catedráticos) representam 20,4% do total de docentes de carreira, encontrando-se ainda longe dos 50 a 70% referidos no Decreto-Lei 205/2009.

Tabela 7 – Distribuição do Pessoal Docente por Tipo de Pessoal/ Categoria/ Género

Docentes de Carreira	Género		Docentes Convidados	Género	
Categoria	M	H	Categoria	M	H
Assistente Estagiário	0	1	Monitor	1	1
Assistente	24	29	Leitor	1	0
Professor Auxiliar	84	107	Assistente Convidado	16	41
Professor Associado	10	26	Professor Auxiliar Convidado	4	34
Professor Catedrático	10	17	Professor Associado Convidado	2	7
			Professor Catedrático Convidado	0	5
TOTAL	128	180		24	88

Verifica-se na tabela 7, que a distribuição total do pessoal docente por género, é, em termos absolutos, de 152 mulheres e 268 homens. Isto significa que em termos percentuais 36% são mulheres e 64% são homens, percebendo-se aqui uma predominância do sexo masculino uma vez que estes representam mais de metade do universo de docentes. No entanto esta predominância reflecte-se mais em termos de docentes convidados onde as mulheres são apenas 21% do total do que nos de carreira onde as mulheres representam 42% do total.

Tabela 8 – Média de Idades do Pessoal Docente por Género

Docentes de Carreira		Docentes Convidados	
Género	Média de Idades	Género	Média de Idades
Mulher	45	Mulher	48
Homem	47	Homem	52

Ao observarmos a informação constante na tabela 8, verificamos que a média de idades do pessoal docente do ISCTE-IUL se situa perto dos 50 anos, sendo esta média nas mulheres ligeiramente inferior à dos homens. Se estruturarmos a tabela por intervalos de idades obteremos os seguintes resultados:

Tabela 9 – Estrutura Etária do Pessoal Docente por Género

Estrutura Etária	Total		%	
	M	H	M	H
20-30	6	5	4%	2%
31-40	47	69	31%	26%
41-50	54	75	36%	28%
51-60	40	86	26%	32%
61-70	5	33	3%	12%
TOTAL	152	268	100%	100%

A leitura da tabela 9, permite-nos aferir melhor a distribuição das idades, constatando-se, que no caso das mulheres, o maior número se encontra no intervalo entre os 41-50 (36%) e no caso dos homens no intervalo dos 51-60 (32%).

3.2.3.2 Pessoal Não Docente

Como já foi anteriormente referido, a legislação que regula as relações laborais e a gestão de recursos humanos na Administração Pública sofreu grandes alterações nos dois últimos anos. Salientam-se como as mais relevantes: (1) a Lei 66-B/2007 de 28 de Dezembro que institui o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública - SIADAP; (2) a Lei 12-A/2008 de 27 de Fevereiro - Estabelece os regimes de vinculação, de carreiras e de remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas. Esta lei veio alterar os vínculos contratuais públicos, passando a maioria dos trabalhadores de um regime de nomeação definitiva para um regime de contrato de trabalho em funções públicas; (3) a Lei 59/2008 de 11 de Setembro – Aprova o Regime do Contrato de Trabalho em Funções Públicas, tendo aproximado as relações laborais públicas ao regime privado.

Actualmente no ISCTE-IUL, o pessoal não docente corresponde a 176 colaboradores. Estes colaboradores encontram-se distribuídos por categorias e vínculo contratual. A tabela 10 retrata essa distribuição:

Tabela 10 – Distribuição do Pessoal Não Docente por Categoria e Vínculo Contratual

Vínculo Categoria	Comissão de Serviço - Dirigentes	CTFP* por Tempo Indeterminado	CTFP* – Termo Resolutivo Certo	CTFP* – Termo Resolutivo Incerto	TOTAL	%
Assistente Operacional		19	4		23	13%
Assistente Técnico		73	8		81	46%
Técnico Superior		52	7	2	61	35%
Técnico de Informática		8			8	4.5%
Director de Serviços	2				2	1%
Administrador	1				1	0.5%
TOTAL	3	152	19	2	176	100%
%	2%	86%	11%	1%	100%	

*CTFP – Contrato de Trabalho em Funções Públicas

Temos então, que 86% dos colaboradores não docentes do ISCTE-IUL possuem um vínculo contratual sem termo com a instituição (CTFP por tempo indeterminado). Saliente-se que, os Assistentes Técnicos representam 46% do total de trabalhadores e os Técnicos Superiores 35%.

Destes 176 colaboradores, encontram-se 5 em situação de Mobilidade Interna, ou seja, não estão a exercer as suas funções na instituição mas sim noutros organismos públicos embora o seu vínculo de origem seja o ISCTE-IUL.

Na tabela 11, verifica-se, em primeiro lugar, que o número de mulheres é muito superior ao dos homens, sendo em termos absolutos, 136 mulheres e 40 homens. Estes valores reflectem em termos percentuais, que as mulheres representam 77% do total de colaboradores e os homens representam 23% do total de colaboradores.

Nos dados habilitacionais, em termos proporcionais, os homens têm uma habilitação superior às mulheres. Se considerarmos o total de homens e mulheres com habilitação de licenciatura ou superior (licenciatura e mestrado), percebemos que, no caso dos homens a percentagem é de 48% e nas mulheres de 38%.

Quer no caso dos homens, quer das mulheres as habilitações que mais se destacam são a licenciatura e o 12º ano. Esta questão justifica-se porque é também nas categorias de Assistente Técnico e a de Técnico Superior onde existe um maior número de pessoas, sendo que, para a categoria de Técnico Superior é exigida a habilitação mínima de

licenciatura e para a categoria de Assistente Técnico é exigida a habilitação mínima do 11º ano.

Tabela 11 – Distribuição das Hab. Literárias do Pessoal Não Docente por Categoria e Género

Género	Categoria Habilitações	Assistente Operacional	Assistente Técnico	Técnico Superior	Técnico de Informática	Director de Serviço	TOTAL GERAL	%
Mulher	Menos 4 anos Esc.							
	4 anos de Esc.	14					14	10%
	6 anos de Esc.	3	16				19	14%
	11º ano		7		1		8	6%
	12º ano	2	38		3		43	32%
	Bacharelato		1				1	1%
	Licenciatura		4	38		2	44	32%
	Mestrado			6		1	7	5%
	SUB-TOTAL	19	66	44	4	3	136	100%
Homem	Menos 4 anos Esc.	1					1	2%
	4 anos de Esc.	1					1	2%
	6 anos de Esc.		2				2	5%
	11º ano		2				2	5%
	12º ano	2	10		3		15	38%
	Bacharelato							
	Licenciatura		1	14	1		16	40%
	Mestrado			3			3	8%
	SUB-TOTAL	4	15	17	4		40	100%
	TOTAL GERAL	23	81	61	8	3	176	

Na tabela 12, verificamos que as idades do pessoal não docente se situam de forma significativa no intervalo dos 31-40, em ambos os géneros. Temos então, que 49% das mulheres terão idades compreendidas entre os 31 anos e os 40 anos e no caso dos homens essa percentagem sobe para 53%. Podemos afirmar, que ao nível do pessoal não docente, nos encontramos perante uma instituição jovem, o que terá que ser tido em conta pela organização, uma vez que estas pessoas terão ambições em termos de desenvolvimento de carreira.

Tabela 12 – Estrutura Etária do Pessoal Não Docente por Categoria e Género

Género	Categoria Grupo Etário	Assistente Operacional	Assistente Técnico	Técnico Superior	Técnico de Informática	Director de Serviço	TOTAL GERAL	%
Mulher	20-30	1	8	4			13	10%
	31-40	2	35	28		1	66	49%
	41-50	5	16	10	3	2	36	26%
	51-60	10	5	2	1		18	13%
	61-70	1	2				3	2%
	SUB-TOTAL	19	66	44	4	3	136	100%
Homem	20-30	1	3	2	2		8	20%
	31-40	2	7	12			21	53%
	41-50		3	2	2		7	18%
	51-60	1	2	1			4	10%
	61-70							
	SUB-TOTAL	4	15	17	4		40	100%
	TOTAL GERAL	23	81	61	8	3	176	

3.3 Técnicas de Recolha e Tratamento de Dados

Para o desenvolvimento deste projecto, foram utilizadas como técnicas de recolha de dados a análise documental das fichas de auto-avaliação dos colaboradores e das fichas de hetero-avaliação, assim como, de um questionário, efectuado em 2008, sobre satisfação e clima organizacional, a observação directa da investigadora enquanto interveniente no processo de implementação do SIADAP nos dois últimos anos, e ainda, o questionário de identificação dos factores críticos do processo de avaliação de desempenho.

Os dados em estudo foram retirados de um universo de 176 funcionários, embora em 2009, por motivos legalmente enquadrados, apenas tenham sido avaliados 161 funcionários.

Atendendo ao facto, de terem sido analisados vários tipos de documentos, as amostras retiradas do universo divergem consoante a técnica de tratamento de dados que se está a utilizar. Por esse motivo, à medida que se vão fazendo os estudos, irá sendo feito um breve referencial à amostra de cada um dos casos.

3.3.1 Fichas de Auto-Avaliação

Um dos documentos estudados para este projecto foi a ficha de auto-avaliação¹ dos avaliados. Foram analisadas 132 fichas de auto-avaliação, tendo a análise recaído nos seguintes quadros: (i) 1.1 – Grau de Realização dos Objectivos Fixados; (ii) 2.1 – Demonstração da Competência; (iii) 3 – Factores mais Influentes para o Desempenho; (iv) 4 – Comentários e Propostas.

3.3.1.1 Estudo I

O estudo I refere-se à análise documental dos quadros 1.1 e 2.1. Para ambos os quadros, procedeu-se a uma comparação entre o que o avaliado indicou na ficha de auto-avaliação como sendo o grau de concretização dos objectivos (quadro 1.1) e o que foi dado pelo avaliador na ficha de hetero-avaliação, o mesmo tendo acontecido para a demonstração das competências (quadro 2.1). Com esta análise, pretende-se perceber as diferenças existentes entre as duas fichas de avaliação e, com base na revisão da literatura, tentar aferir as causas dessas diferenças.

3.3.1.2 Estudo II

Como referido em Gomes *et al* (2008), uma das preocupações das organizações para que um processo de gestão de desempenho seja considerado eficaz, é a sua capacidade para equacionar e avaliar os processos e procedimentos de trabalho, as tecnologias e os sistemas organizativos, no sentido de os adequar à realidade e às necessidades dos seus colaboradores, de modo a que estes possam concretizar os seus objectivos com eficácia, eficiência e qualidade e desenvolver as suas competências.

Com o estudo II, que consistiu na análise do quadro 3, pretendeu-se identificar os factores que os avaliados consideraram, positivamente ou negativamente, como mais influentes no seu desempenho. Neste quadro, solicita-se que o avaliado pontue de 1 a 6, onde 1 foi o mais negativo e 6 o mais positivo, os 5 factores que mais influenciaram o desempenho: (1) *Os objectivos a concretizar ao longo do ano foram fixados com clareza*; (2) *Os processos e procedimentos de trabalho são os adequados*; (3) *Os equipamentos e condições instrumentais e tecnológicas existentes são as adequadas*; (4) *O ambiente de trabalho existente*; (5) *O esforço e investimento individual feitos*. O quadro apresenta ainda um

¹ Ver Anexo 1

ponto (6) *Outros Factores* que será igualmente analisado, mas através da análise de conteúdo.

Para a análise destes factores, utilizámos como técnica de tratamento de dados, a estatística descritiva simples, tendo procedido à introdução dos dados retirados do quadro 3 no SPSS (v.17 para Windows), tendo atribuído a cada factor a escala: 1-“Muito Negativo”; 2-“Negativo”; 3 – “Pouco Negativo”; 4 – “Pouco Positivo”; 5 – “Positivo”; 6 – “Muito Positivo”.

3.3.1.3 Estudo III

O quadro 4 da ficha de auto-avaliação, prevê, que os avaliados procedam a comentários e propostas que considerem pertinentes, relativos à sua avaliação, propostas de acções de formação ou outros temas importantes que tenham influência no seu desempenho e que na sua opinião possam servir para melhorarem o seu desempenho. Conjuntamente com o quadro 4, analisou-se também o ponto seis (6) do quadro 3, “Outros Factores” que influenciaram o desempenho.

Com o intuito de aferir o que foi mais mencionado pelos avaliados, utilizou-se como técnica de tratamento de dados, a análise de conteúdo² desse quadro, tendo-se definido como categoria os “Factores Influentes no Desempenho”.

Foram definidas como Unidades de Registo (UR): (i) Desempenho/Individual/Competências; (ii) Espírito de Equipa/ Colaboração/Apoio/ Entreatajuda; (iii) Ambiente de Trabalho; (iv) Recursos Humanos/ Funcionários/ Pessoal; (v) Formação Profissional; (vi) Serviços/Processos/Procedimentos (vii) Equipamentos/Avarias/ Máquinas.

3.3.2 Questionário sobre Avaliação de Desempenho

Face às variáveis identificadas na revisão de literatura e que devem constituir um sistema de avaliação de desempenho para que este seja considerado e percepcionado como eficaz, foi entregue aos colaboradores do ISCTE -IUL que foram avaliados em 2009, um questionário³, no sentido de aferir o seu grau de concordância ou discordância (escala de *Likert*, de cinco pontos, onde “1=Discordo Totalmente” e “5=Concordo Totalmente”) face

² Ver Anexo 6

³ Ver Anexo 4

à existência ou não dessas variáveis no sistema de avaliação de desempenho - SIADAP e no processo de avaliação de desempenho do ISCTE-IUL.

O questionário encontra-se dividido em quatro grupos: Grupo I - é composto por 22 perguntas fechadas relacionadas com as características do sistema de avaliação de desempenho e com o avaliador; Grupo II - 27 perguntas sobre o processo de avaliação; Grupo III – Composto por 5 variáveis para caracterização da população em estudo; Grupo IV – é composto por uma questão aberta onde se solicita aos inquiridos sugestões de melhoria para a implementação do processo de avaliação de desempenho no instituto.

As perguntas do questionário foram concebidas, atendendo à revisão de literatura efectuada, para averiguar a percepção dos avaliados para com as seguintes variáveis: (i) Sensibilidade do Sistema de Avaliação; (ii) Praticabilidade do Sistema de Avaliação; (iii) Isenção de Erros por parte dos Avaliadores; (iv) Aceitabilidade dos critérios e procedimentos; (v) Confiança nos intervenientes; Participação dos Colaboradores no estabelecimento dos objectivos; (vi) Auto-Avaliação; (vii) Comissão Paritária; (viii) Monitorização dos objectivos; (ix) Harmonização das Avaliações; (x) Transparência; (xi) Feedback; (xii) Valor Informativo; (xiii) Relevância dos padrões de desempenho. A correspondência das variáveis com as perguntas pode ser vista no Anexo 5.

O questionário foi entregue pessoalmente a cada colaborador, e, no sentido de garantir o anonimato dos inquiridos, foi-lhes solicitado que, após preenchimento, o colocassem num determinado cacifo, onde posteriormente os questionários seriam levantados.

Utilizámos a análise quantitativa dos dados, através de uma estatística descritiva simples, tendo os dados sido trabalhados no SPSS (*Statistical Package Social Science*) versão 17 para Windows.

3.3.3 Análise do Questionário sobre Satisfação e Clima Organizacional

Em Dezembro de 2008, o Gabinete de Avaliação e Qualidade do Ensino aplicou aos colaboradores não docentes do ISCTE-IUL um inquérito sobre Satisfação e Clima Organizacional. Este inquérito torna-se relevante para este estudo, uma vez que, um dos itens referia-se à avaliação de desempenho. Este documento irá ser analisado através da

técnica de tratamento de dados, análise de conteúdo, com o intuito de confrontar resultados.

CAPÍTULO IV – ANÁLISE DA INFORMAÇÃO E CONCLUSÕES

4.1 Análise da Informação

4.1.1 Amostra para os Estudos I, II e III

No caso do Estudo 1, a amostra é constituída por 132 casos, caracterizados da seguinte forma:

Gráfico 1 – Distribuição da Amostra por Serviços

A amostra encontra-se distribuída por serviços, sendo que 80,3% estão afectos aos Serviços Centrais e 19,7% aos Departamentos.

Em termos absolutos estes valores correspondem respectivamente a 106 e 26⁴.

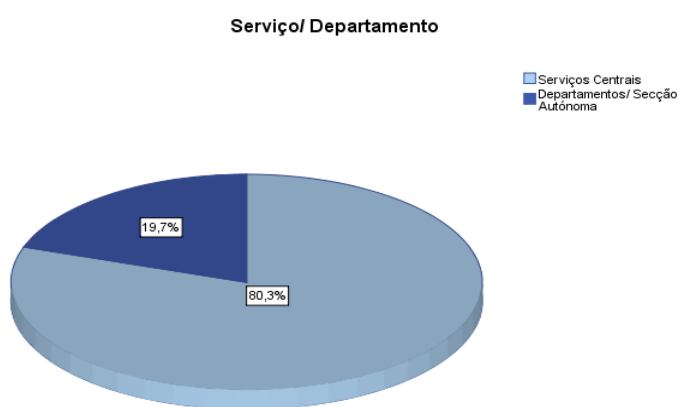
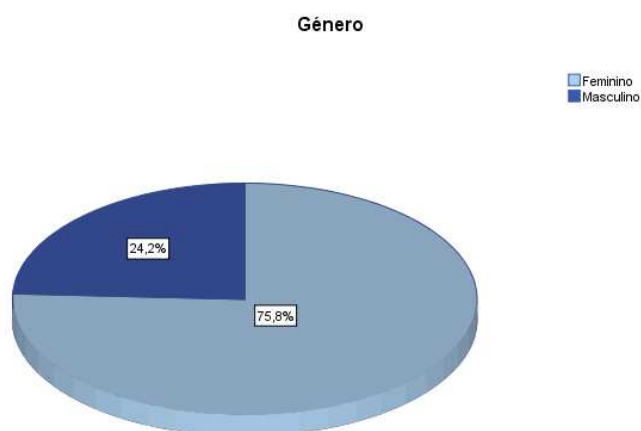


Gráfico 2 – Distribuição da Amostra por Género

Em termos de género, retira-se do gráfico 2, que a distribuição é feita em maior percentagem no género feminino, com 75,8% dos casos, relativamente ao género masculino que representa 24,2% dos casos. Este facto não difere, como já vimos, do que acontece no universo do ISCTE-IUL, onde a percentagem de mulheres,

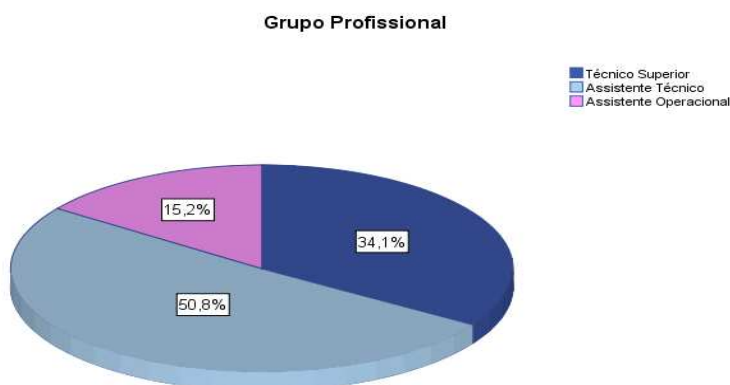


⁴ Ver Anexo 2

no caso do pessoal não docente, é de 77% contra 23% de homens

Gráfico 3 – Distribuição da Amostra por Grupo Profissional

No que respeita ao grupo profissional, e atentos no facto de não terem sido analisadas as fichas de auto-avaliação dos 11 Dirigentes Intermédios/ Coordenadores, a distribuição efectua-se de acordo com o gráfico 3. Assim, podemos salientar que 50,8% dos casos da nossa

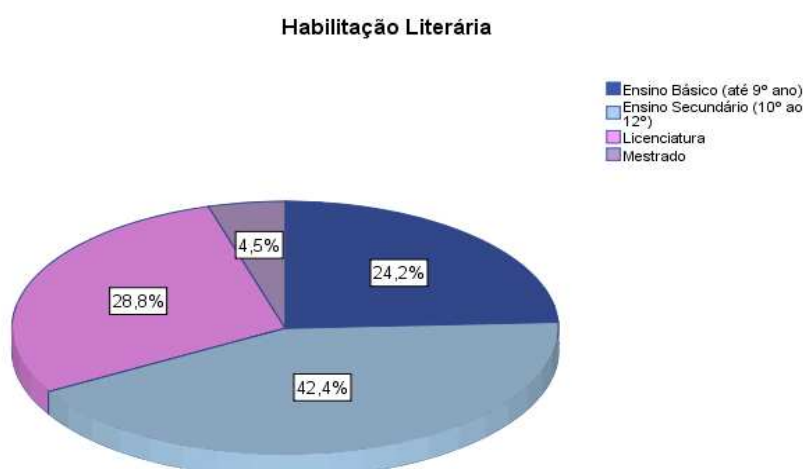


amostra estão enquadrados no grupo profissional dos Assistentes Técnicos, 34,1% no grupo dos Técnicos Superiores e 15,2% no grupo dos Assistentes Operacionais. Em termos absolutos estas percentagens equivalem a 67 casos no grupo dos Assistentes Técnicos, 45 no grupo dos Técnicos Superiores e 20 no grupo dos Assistentes Operacionais⁵.

As características habilitacionais da amostra, representadas no gráfico 4, retratam que 24,2% dos casos possui o Ensino Básico, 42,4% o Ensino Secundário, 28,8% Licenciatura e 4,5% o Mestrado

Gráfico 4 – Distribuição da Amostra por Habilitação Literária

Se cruzarmos estes dados habilitacionais com o grupo profissional, conforme tabela 13, verificamos que existem 7 casos no grupo dos Técnicos



⁵ Ver Anexo 2

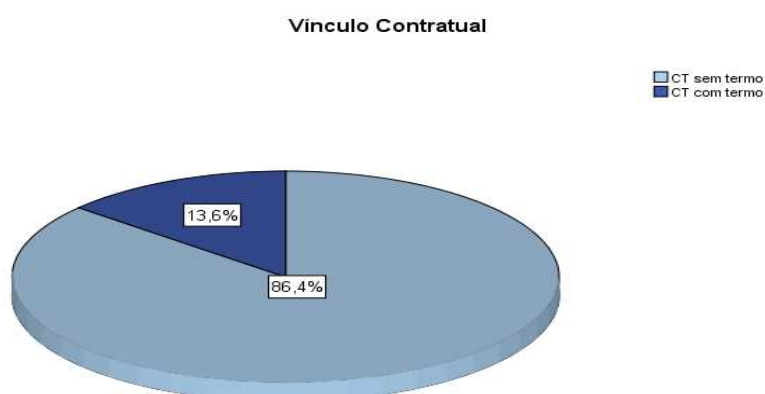
Superior que possuem o Ensino Secundário. Este facto explica-se, porque em termos de avaliação de desempenho, as categorias de Técnicos de Informática, que é uma carreira profissional ainda não revista, entra no grupo profissional dos Técnicos Superiores. Importa também salientar, que dos casos da amostra, encontram-se no grupo profissional dos Assistentes Técnicos, 6 casos que possuem Licenciatura, encontrando-se a habilitação literária desfasada da categoria a que pertencem.

Tabela 13 – Grupo Profissional * Habilitação Literária Crosstabulation

		Habilitação Literária				Total
		Ensino Básico (até 9º ano)	Ensino Secundário (10º ao 12º)	Licenciatura	Mestrado	
Grupo Profissional	Técnico Superior	0	7	32	6	45
	Assistente Técnico	16	45	6	0	67
	Assistente Operacional	16	4	0	0	20
Total		32	56	38	6	132

Por último, importa referir que em termos de vínculo contratual, o gráfico 5, permite-nos verificar que 86,4% dos casos possuem um contrato de trabalho sem termo e 13,6% um contrato de trabalho com termo.

Gráfico 5 – Distribuição da Amostra por Vínculo Contratual



4.1.2 Resultados do Estudo I

O estudo I, refere-se à análise dos quadros 1.1 e 1.2 das fichas de auto-avaliação. Pretende-se efectuar uma comparação entre o que foi referido pelo avaliado e o que foi dado pelo avaliador em termos de objectivos e de competências.

Tabela 14 – Comparação da cotação do parâmetro resultados

Grupo Profissional/ Serviço	Objectivos Avaliador maiores do que o Avaliado		Objectivos Avaliador menores do que o Avaliado		Objectivos Avaliador=Avaliado		Total
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	
Assistente Operacional	13	65%	5	25%	2	10%	20
Serviços Centrais	13	65%	5	25%	2	10%	20
Assistente Técnico	12	18%	30	45%	25	37%	67
Departamentos	2	15%	6	46%	5	38%	13
Serviços Centrais	10	19%	24	44%	20	37%	54
Técnico Superior	9	20%	18	40%	18	40%	45
Departamentos	4	31%	6	46%	3	23%	13
Serviços Centrais	5	16%	12	38%	15	47%	32
Total Geral	34	26%	53	40%	45	34%	132

A tabela 14, permite-nos verificar que em termos das cotações do parâmetro resultados, existiram 34 avaliados que consideraram na sua ficha de auto-avaliação um grau de realização dos objectivos inferior àquilo que o avaliador lhe deu. Em termos percentuais, os casos que mais se destacam são os Assistentes Operacionais com 65%.

Verificando agora a situação inversa, ou seja, os casos em que os avaliados consideraram que o grau de realização dos seus objectivos foi superior à atribuição do avaliador, temos 53 avaliados que colocaram na auto-avaliação um grau de realização dos seus objectivos superior ao que o avaliador deu. Neste caso, é no grupo profissional dos Assistentes Técnicos e Técnicos Superiores que mais se evidencia esta situação. Verifica-se que ao nível do grupo profissional dos Assistentes Técnicos a percentagem não difere muito na distribuição por serviços. Já nos Técnicos Superiores percebe-se uma maior incidência de casos nos Departamentos, 46%, sendo nos Serviços Centrais de 38%.

No que se refere à igualdade de nota entre avaliador e avaliado, destaca-se o grupo profissional dos Técnicos Superiores com 40% de igualdade, sendo esta percentagem maior nos Serviços Centrais (47%) do que nos Departamentos (23%)

Vamos agora proceder à mesma comparação, mas para aferição das discrepâncias ao nível das competências.

Na tabela 15, verificamos que para o caso da cotação das competências do avaliador maior do que o avaliado, nos grupos profissionais dos Assistentes Operacionais, dos Assistentes Técnicos dos serviços centrais e dos Técnicos Superiores dos departamentos a percentagem varia entre os 30 e 31%.

Olhando agora para o caso inverso no caso das competências, houve muito mais casos em que os avaliados atribuíram maior valor ao nível de demonstração da competência do que os avaliadores, 42% no primeiro caso e 27% no segundo. Esta tabela demonstra que foram os avaliados dos grupos profissionais dos Assistentes Operacionais (45%) e dos Assistentes Técnicos (46%) que registaram maior diferenciação entre a nota atribuída pelo avaliador e a que eles deram. No caso dos Assistentes Técnicos, este facto ocorreu em maior percentagem nos Departamentos (46%) do que nos Serviços Centrais (44%), embora a diferença seja ligeira.

Tabela 15 – Comparação da cotação do parâmetro Competências

Grupo Profissional/ Serviços	Competências Avaliador maior do que o Avaliado		Competências Avaliador menor do que o Avaliado		Competências do Avaliador igual ao Avaliado		Total
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	
Assistente Operacional	6	30%	9	45%	5	25%	20
Serviços Centrais	6	30%	9	45%	5	25%	20
Assistente Técnico	19	28%	30	45%	18	27%	67
Departamentos	3	23%	6	46%	4	31%	13
Serviços Centrais	16	30%	24	44%	14	26%	54
Técnico Superior	11	24%	16	36%	18	40%	45
Departamentos	4	31%	4	31%	5	38%	13
Serviços Centrais	7	22%	12	38%	13	41%	32
Total Geral	36	27%	55	42%	41	31%	132

No que se refere à igualdade da nota do parâmetro competências entre avaliador e avaliado, salienta-se uma maior percentagem no grupo profissional dos Técnicos Superiores, sendo nos departamentos de 38% e nos serviços centrais de 41%.

Esta análise, tratada de forma isolada, pode não nos permitir retirar grandes conclusões. No entanto, permite-nos perceber que existe uma discrepância entre aquilo que o avaliado considerou na sua ficha de auto-avaliação como tendo sido o grau de realização dos seus objectivos e o nível de demonstração das suas competências face à nota atribuída pelo avaliador. É de salientar, que esta comparação entre as avaliações dos avaliadores e dos avaliados foi feita com a avaliação atribuída pelo avaliador antes da submissão a Conselho Coordenador de Avaliação. Se verificarmos, percebe-se que quer ao nível dos objectivos, quer das competências, foram os avaliados que atribuíram uma maior cotação em cada parâmetro. Esta situação está, referida em Gomes *et al* (2008), onde este, citando Harris & Schaubroeck, 1988 e Van der Heijden & Nijhof, 2004, refere que as auto-avaliações geram médias superiores às avaliações efectuados pelos pares ou supervisores.

Para melhor percebermos esta questão, vamos analisar as notas finais dadas pelos avaliadores face às dadas pelo avaliado. Na tabela 16, destaca-se que a avaliação final do avaliador foi maior do que o avaliado no caso dos Assistentes Operacionais (65%). Nos casos em que foi menor, destaca-se o grupo profissional dos Assistentes Técnicos (58%), tendo a percentagem sido mais elevada nos departamentos (62%).

A tabela 16, possibilita-nos ainda verificar, que existiram 48 (36%) casos em que o avaliador atribuiu uma avaliação final ao avaliado superior àquilo que ele próprio considerou merecer, e 66 (50%) casos em que o avaliador atribuiu uma avaliação inferior à do avaliado. Temos então que em 114 casos dos 132 da amostra, existiu uma discrepância entre a nota final do avaliador e do avaliado, o que em termos percentuais significa 86% dos casos.

Não podemos descurar aqui, o facto de o SIADAP contemplar um sistema de escolha forçada, onde apenas 5% dos colaboradores podem ter a nota máxima e 25% a nota anterior à máxima. Esta situação pode justificar o facto de os avaliadores terem dado notas mais baixas do que os avaliados na sua ficha de auto-avaliação. Se considerarmos esta última hipótese, conseguimos aqui identificar uma das causas para que os avaliados percepcionem o sistema como injusto, e consequentemente, ineficaz. No entanto, este facto

não justifica o caso inverso, em que o avaliador atribuiu nota superior àquela que o avaliado considerou merecer na sua auto-avaliação. Neste caso, poderemos estar na presença dos erros de cotação do avaliador.

Tabela 16 – Comparação da Nota Final

Grupo Profissional/ Serviços	Nota Final Avaliador maior do que a Nota final do Avaliado		Nota Final Avaliador menor do que a Nota final do Avaliado		Nota Final do Avaliador igual à nota final do Avaliado		Total
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	
Assistente Operacional	13	65%	6	30%	1	5%	20
Serviços Centrais	13	65%	6	30%	1	5%	20
Assistente Técnico	20	30%	39	58%	8	12%	67
Departamentos	3	23%	8	62%	2	15%	13
Serviços Centrais	17	31%	31	57%	6	11%	54
Técnico Superior	15	33%	21	47%	9	20%	45
Departamentos	5	38%	6	46%	2	15%	13
Serviços Centrais	10	31%	15	47%	7	22%	32
Total Geral	48	36%	66	50%	18	14%	132

4.1.3 Resultados do Estudo II

O estudo II, refere-se à análise estatística do quadro 3 da ficha de auto-avaliação e pretende aferir os factores que os avaliados consideraram como mais influentes para o seu desempenho.

Através da estatística descritiva, obtivemos como resultados os constantes na tabela 17, que nos permite verificar que o factor com a média mais alta foi o “*esforço ou investimento individual*” com média = 4,90 (Std. = 0.964) e o factor com média mais baixa foi “*Os equipamentos e condições instrumentais e tecnológicas*” com média = 3,49 (Std. = 0.953).

O factor “*Os objectivos a concretizar ao longo do ano foram fixados com clareza*” tem uma média total de 4,27, tendo-lhe sido atribuída em termos de escala, uma pontuação mínima de 3 e uma máxima de 6. (tabela 17). Uma observação mais aprofundada neste item, efectuado através do cruzamento das médias dos factores por grupo profissional e serviços (gráfico 6), possibilita-nos aferir que a média mais baixa foi atribuída pelos Assistentes Operacionais dos serviços centrais ($\bar{x}$ = 4.05) e as mais altas, pelos Técnicos Superiores dos serviços centrais ($\bar{x}$ =4,53) e dos departamentos ($\bar{x}$ =4,54). Podemos então

considerar que em termos de escala, este factor tem uma influência entre o “*Pouco Positivo*” e o “*Positivo*” no desempenho dos colaboradores.

Tabela 17 – Média dos Factores mais Influentes no Desempenho

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Os objectivos a concretizar ao longo do ano foram fixados com clareza	132	3	6	4,27	,909
Os processos e procedimentos de trabalho são os adequados	132	2	6	3,93	,849
O equipamento e condições instrumentais e tecnológicas existentes são as adequadas	132	1	6	3,49	,953
O ambiente de trabalho existente	132	1	6	4,23	1,076
O esforço ou investimento individual	132	3	6	4,90	,964
Valid N (listwise)	132				

No que se refere ao segundo factor “*Os processos e procedimentos de trabalho são os adequados*”, a pontuação mínima atribuída foi 2 e a máxima 6, com uma média global de 3,93 (tabela 17). No gráfico 6, destaca-se que a média mais alta encontra-se no grupo profissional dos Técnicos Superiores dos serviços centrais ($\bar{x}=4,13$) e a mais baixa nos Assistentes Técnicos dos departamentos ($\bar{x}=3,77$). Este factor, situa-se em termos de escala, entre o 3 (“*Pouco negativo*”) e o 4 (“*Pouco Positivo*”).

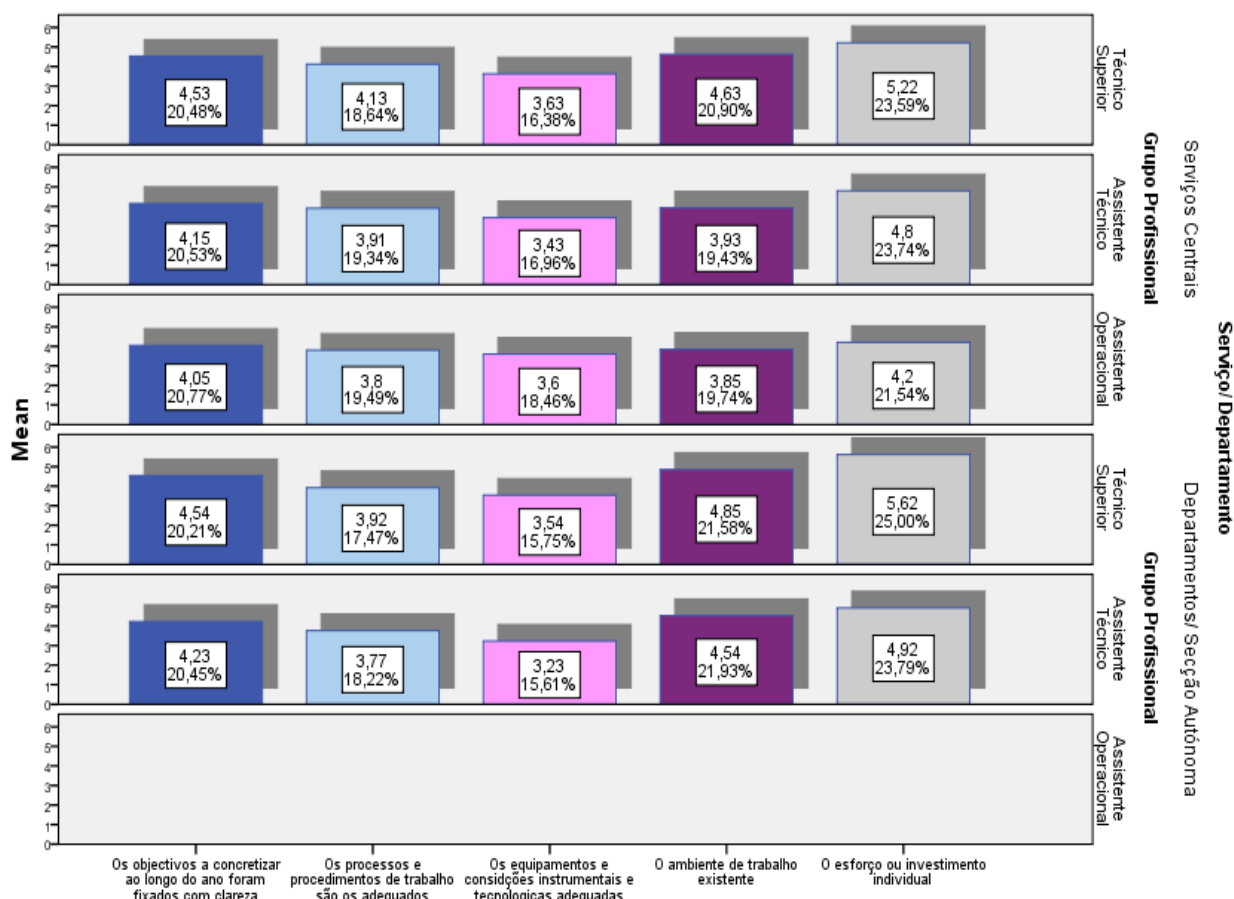
Relativamente ao factor, “*O equipamento e condições instrumentais e tecnológicas existentes são as adequadas*”, afere-se na tabela 17 que foi pontuado com o mínimo de 1 e o máximo de 6, tendo uma média de 3,49.

No gráfico 6 percebe-se que as médias se situam em torno da média total, sendo que, a mais alta foi atribuída pelos Técnicos Superiores dos serviços centrais ($\bar{x}=3,63$) e a mais baixa ($\bar{x}=3,23$) encontra-se no grupo profissional dos Assistentes Técnicos dos departamentos.

Similarmente ao factor anterior, também “*O ambiente de trabalho existente*” obteve uma pontuação mínima de 1 e máxima de 6, no entanto, a média total é mais elevada, situando-se em 4,23. Foi o grupo profissional dos Assistentes Operacionais que atribuíram valores mais baixos a este factor, sendo a média de 3,85. Por outro lado, temos que foram os

Técnicos Superiores dos departamentos que atribuíram valores mais altos, encontrando-se a média nos 4,85.

Gráfico 6 – Distribuição das Médias dos Factores por Grupo Profissional e Serviço



O último factor analisado, refere-se ao “*Esforço ou investimento individual*”. Na tabela 17, verificamos que a pontuação mínima atribuída a este factor foi de 3 e o máximo de 6, situando-se a média total nos 4,90.

No gráfico 6 verifica-se, que este foi o factor com médias mais elevadas em todos os grupos profissionais, destacando-se a mais elevada no grupo profissional dos Técnicos Superiores dos departamentos ($\bar{x}=5,62$) e a mais baixa no grupo dos Assistentes Operacionais ($\bar{x}=4,20$).

Esta análise permitiu-nos perceber que os factores que os colaboradores mais consideraram como influentes no seu desempenho, de forma menos positiva foram “*Os processos e procedimentos de trabalho são os adequados*” e “*O equipamento e condições instrumentais e tecnológicas*” e como mais positivos para o desempenho “*O ambiente de*

trabalho” e o “ *Esforço ou investimento individual*”. No entanto, não é de descurar, que este último poderá estar relacionado com os dois primeiros, ou seja, o facto de considerarem que os instrumentos de trabalho e os equipamentos e condições instrumentais e tecnológicas não são as mais adequadas, poderá implicar um esforço e investimento individual adicional para conseguirem alcançar os resultados estabelecidos.

4.1.4 Resultados do Estudo III

A análise de conteúdo ao quadro 4 e ao item “*Outros Factores*” do quadro 3 das fichas de auto-avaliação dos colaboradores permitiu chegar aos resultados constantes na tabela que se segue:

Tabela 18 – Resultados da Análise de Conteúdo

UNIDADES DE REGISTO	QUANTIFICAÇÃO	%	+	-
Desempenho/Individual/Competências	12	8,3%	2	10
Espírito de Equipa/ Colaboração/Apoio/ Entreajuda	12	8,3%	12	0
Ambiente de Trabalho	25	17,3%	23	2
Recursos Humanos/ Funcionários/ Pessoal	7	4,8%	0	7
Serviços/Processos/Procedimentos	23	16%	1	22
Formação Profissional	53	37%	53	0
Equipamentos/Avarias/ Máquinas.	12	8,3%	0	12
TOTAL	144	100%	38	106

A leitura da tabela 18, mostra-nos que as Unidades de Registo mais quantificadas foram a “formação profissional”, o “ambiente de trabalho” e os “serviços/ processos/ procedimentos”. Uma análise mais aprofundada, permite-nos destacar a formação profissional como o factor mais referido, sendo, aquele a que as pessoas deram mais importância e que mais consideraram influenciar o desempenho. A título de exemplo, destacam-se frases como “*A formação profissional é essencial para a valorização pessoal e profissional e para a melhoria das organizações.*”, “*A formação profissional é indispensável para um melhor desempenho.*”, “*A formação deveria ser adequada às necessidades do ISCTE e não tão generalizada. Os objectivos estabelecidos a cada funcionário deveriam ser um ponto de partida para a formação profissional. O ideal seria o ISCTE leccionar os próprios funcionários uma vez que existem internamente formadores capazes.*”, “*O ISCTE deveria continuar a investir na formação dos funcionários.*”, “*A formação profissional é importante mas deve ser condicionada às necessidades do ISCTE*

e não ser tão generalizada.". Estas frases confirmam a importância que os colaboradores consideram que a formação profissional pode ter para melhorar os seus desempenhos e, consequentemente, melhorar os resultados organizacionais. Salienta-se também o grande número de vezes em que os colaboradores referiram a necessidade de formação em línguas, nomeadamente, em Inglês.

Outro factor que se destaca pela quantidade de vezes que foi referido é o “*ambiente de trabalho*”. O ambiente de trabalho foi considerado, de uma forma positiva, como contributo para que os colaboradores tivessem conseguido um bom desempenho. Existindo apenas dois casos das vinte cinco vezes, em que o ambiente de trabalho foi mencionado com cariz mais negativo.

Salienta-se também, como o factor mais referido, “os serviços/processos/procedimentos”. Este factor foi referido, vinte e três vezes pelos avaliados, considerando que teve uma influência de cariz mais negativo no seu desempenho. Frases como “*Os atrasos nos processos por outros serviços e departamentos, provocam dificuldades nos circuitos... e no cumprimento das obrigações... este facto tem que ser solucionado com urgência.*”, “*Os processos e procedimentos de trabalho existentes poderiam melhorar se houvesse uma maior articulação entre os vários departamentos ...*”, “*Os procedimentos adoptados para determinadas tarefas carecem de alguma dinâmica...*”, “*Os processos e procedimentos pecam pelo excesso de burocracia e trâmites internos para resolução de problemas, contudo reconheço que tem havido um esforço de melhoria.*” confirmam a necessidade de se prestar mais atenção a este factor.

A análise de conteúdo, veio corroborar parte do que já se tinha identificado no estudo II, através da análise dos factores que mais influenciaram o desempenho, e onde já se tinha salientado o “ambiente de trabalho” como estando positivamente associado ao desempenho, e os “processos e procedimentos de trabalho são os adequados” como estando negativamente associado ao desempenho. No entanto, a análise de conteúdo veio acrescentar a formação profissional como um factor que os colaboradores consideram determinante para melhorar as suas competências e, consequentemente, o seu desempenho.

4.1.5 Análise do Questionário sobre Avaliação de Desempenho

Neste ponto, vamos fazer a análise descritiva simples do questionário sobre avaliação de desempenho que se aplicou aos colaboradores do instituto que foram avaliados em 2009.

Embora o universo dos avaliados fosse de 161 colaboradores, o questionário foi entregue a 151 colaboradores do ISCTE-IUL, uma vez que, 2 colaboradoras entretanto já saíram da instituição, e os outros 8 encontravam-se na altura da distribuição dos questionários, ausentes por motivos diversos (licenças parentais, licença de casamento, doença, etc.).

Dos 151 questionários entregues, foram respondidos 78, ou seja, obteve-se uma taxa de resposta de 51,6%.

4.1.5.1 Amostra para o estudo do Questionário

Através da análise da tabela 19, e relativamente à caracterização da amostra, identifica-se que 3 pessoas não preencheram o grupo etário a que pertencem, uma não indicou o grupo profissional, 4 não indicaram se pertenciam aos serviços ou departamentos, 4 não indicaram o sexo e 3 as habilitações literárias.

Tabela 19 – Valores em falta na amostra para o estudo do questionário

		Grupo Etário	Grupo Profissional	Local Trabalho	Sexo	Habilitações Literárias
N	Valid	75	77	74	74	75
	Missing	3	1	4	4	3

Conforme se verifica no gráfico 7, um cruzamento das variáveis “grupo etário” e “grupo profissional” diz-nos, que na nossa amostra, 58,33% (n=14) dos Técnicos Superiores se encontram no grupo etário entre os 31-40 anos, assim como, 63,89% (n=23) dos Assistentes Técnicos. No grupo profissional dos Assistentes Operacionais, 50% (n=5) encontram-se no grupo etário 51-60 anos e nos Dirigentes/ Coordenadores, 60% (n=3) têm entre 41-50 anos.

Relativamente à distribuição dos grupos profissionais por local de trabalho, verificamos no gráfico 8, que 82,61% (n=19) do grupo profissional dos Técnicos Superiores se encontra nos serviços centrais e 17,39% (n=4) nos departamentos. Do grupo profissional dos Assistentes Técnicos, 69,44% (n=25) pertencem aos serviços centrais e 30,56% (n=11) aos departamentos. Os restantes grupos profissionais só se encontram afectos aos serviços centrais.

Gráfico 7 – Cruzamento do Grupo Profissional * Grupo Etário para a Amostra do Questionário

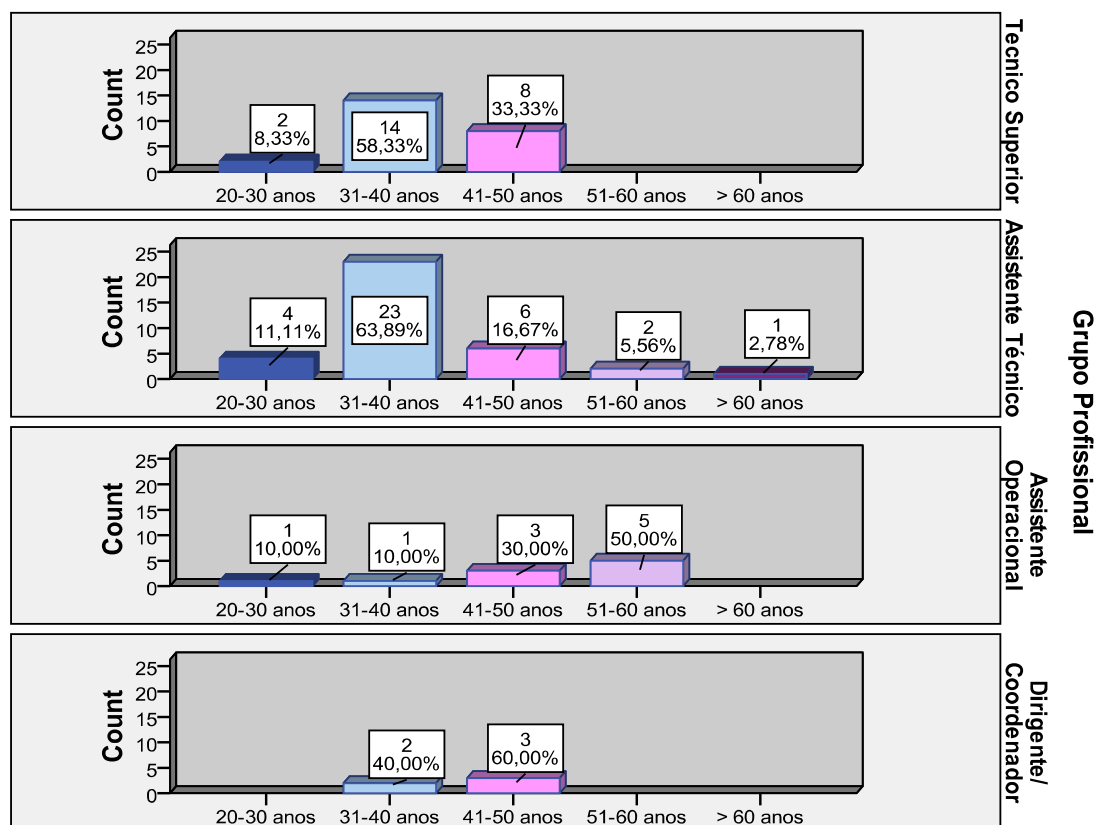
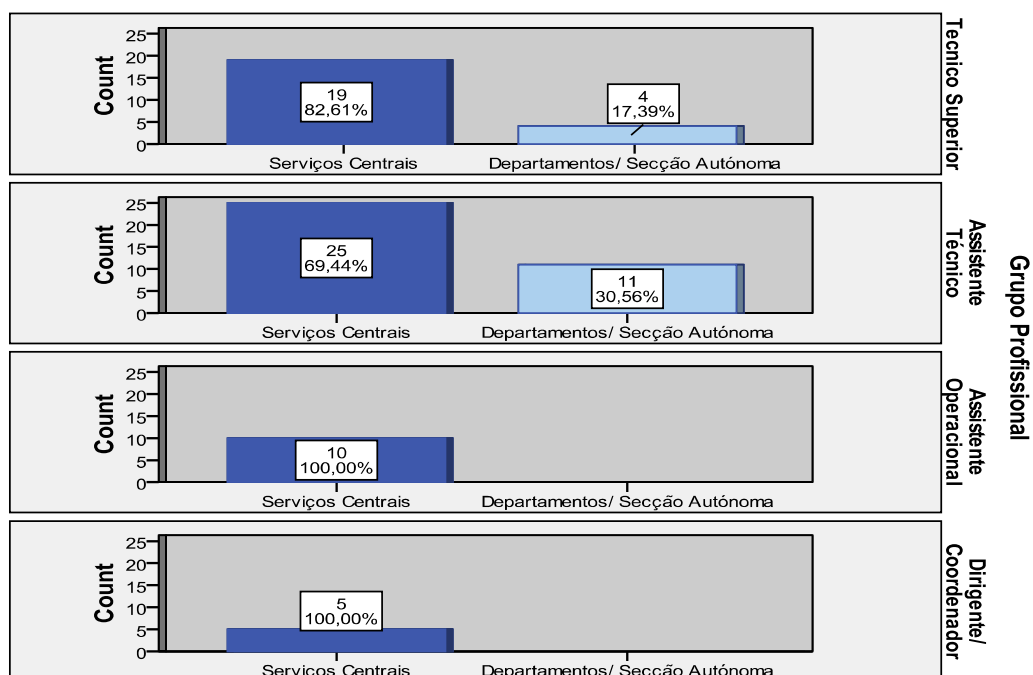


Gráfico 8 - Cruzamento do Grupo Profissional * Local de Trabalho para a Amostra do Questionário



4.1.5.2 Resultados do Questionário

Para verificarmos a consistência interna do questionário, utilizámos o Coeficiente *Alpha de Cronbach*, que se traduziu num resultado de 0.910⁶ (49 itens) o que significa que o questionário aplicado tem uma boa consistência interna uma vez que este valor se deve situar acima de 0.6.

Atendendo ao elevado número de itens do questionário, procedeu-se à extracção dos factores com maior grau de explicação, com o objectivo de sintetizar a amostra e de reduzir a grande quantidade de variáveis num conjunto muito mais restrito de variáveis principais de muito mais fácil análise e, acima de tudo, interpretação.

O tratamento dos dados será efectuado através de uma análise descritiva simples das catorze variáveis em estudo.

As variáveis encontram-se retratadas na tabela 20, em termos de média total, desvio padrão e número de casos.

Tabela 20 – Médias totais das variáveis

	Mean	Std. Deviation	N
1. Sensibilidade	2,4295	,80067	78
2. Praticabilidade	2,6538	,66346	78
3. Isenção de Erros	2,8141	,47973	78
4. Aceitabilidade	2,2372	,74609	78
5. Confiança	2,5538	,72429	78
6. Participação	3,6838	,75954	78
7. Auto-Avaliação	3,3513	,74568	78
8. Comissão Paritária	3,3889	,87686	78
9. Monitorização	3,2692	,78415	78
10. Harmonização	3,3782	,86859	78
11. Transparência	2,7479	,76765	78
12. Feedback	3,4103	,88638	78
13. Valor Informativo	3,0256	,75930	78
14. Relevância	2,8910	,93852	78

⁶ Ver Anexo 8

4.1.5.2.1 Variável “Sensibilidade” do Sistema de Avaliação

A primeira variável a analisar é a “sensibilidade” do sistema de avaliação. Cascio (2006) citado em Gomes *et al*, (2008), sustenta que esta variável deve existir se pretendermos que um sistema de avaliação seja considerado eficaz. A sensibilidade refere-se à capacidade do sistema para permitir diferenciar os desempenhos.

Como podemos observar na tabela 20, esta variável tem uma média total de 2,429 com um Std=0.800. Isto significa, que em média, os colaboradores consideram que o sistema de avaliação de desempenho possui pouca sensibilidade para diferenciar adequadamente os desempenhos.

Tabela 21 – Comparação das Médias da variável “Sensibilidade” por Grupo Profissional e Serviço

Sensib					
Grupo Profissional	Local Trabalho	Mean	N	Std. Deviation	% of Total N
Tecnico Superior	Serviços Centrais	2,4868	19	,91846	25,7%
	Departamentos/ Secção Autónoma	2,0000	4	,40825	5,4%
Assistente Técnico	Serviços Centrais	2,2500	25	,66536	33,8%
	Departamentos/ Secção Autónoma	2,5000	11	,79057	14,9%
Assistente Operacional	Serviços Centrais	3,1000	10	,59161	13,5%
Dirigente/ Coordenador	Serviços Centrais	2,4000	5	1,06946	6,8%

Através da tabela 21, salienta-se que foi no grupo profissional dos Técnicos Superiores afectos aos departamentos que se verifica uma média mais baixa ($\bar{x}=2,00$) face à média total da variável. A média mais alta (situando-se em termos de escala no “*não concordo/ nem discordo*”) tem um valor de 3,10, com o Std=0.591, sendo este também o mais baixo, o que revela, que para esta variável, não houve muita variação nas respostas dadas pelos Assistentes Operacionais.

4.1.5.2.2 Variável “Praticabilidade” do Sistema de Avaliação

A “praticabilidade”, está também referida em Gomes *et al* (2008), como uma característica que deve existir num sistema de avaliação, e refere-se ao grau de compreensão que os

envolvidos no sistema têm sobre a sua utilidade e praticabilidade, ou seja, o grau em que o sistema é flexível, permitindo que as pessoas o percepcionem como eficaz.

Como se verifica na tabela 20, esta variável obteve uma média total de 2,653 com um Std=0,663. Esta média, permite-nos concluir que também a “praticabilidade”, é pouco percepcionada pelos avaliados.

Tabela 22 - Comparação das Médias da variável “Praticabilidade” por Grupo Profissional e Serviço

Grupo Profissional	Local Trabalho	Mean	N	Std. Deviation	% of Total N
Tecnico Superior	Serviços Centrais	2,7579	19	,61311	25,7%
	Departamentos/ Secção Autónoma	2,7000	4	,34641	5,4%
Assistente Técnico	Serviços Centrais	2,6320	25	,61014	33,8%
	Departamentos/ Secção Autónoma	2,6000	11	,82462	14,9%
Assistente Operacional	Serviços Centrais	3,0200	10	,37059	13,5%
Dirigente/ Coordenador	Serviços Centrais	2,5200	5	,79498	6,8%
	Total	2,7081	74	,62037	100,0%

Na tabela 22, observa-se que é o grupo profissional dos Dirigentes/ Coordenadores que tem a média mais baixa, $\bar{x}=2,520$ com um Std=0.794, situando-se as respostas em termos de escala, entre o “Discordo” e o “Não Concordo/ Nem Discordo”. Este facto tem especial interesse se considerarmos que é este grupo profissional que avalia os colaboradores, embora em termos de questionário, o tenham preenchido enquanto avaliados. As respostas dos Assistentes Operacionais, situaram-se mais uma vez, ao nível do “não concordo/ nem discordo”, com uma média total de 3,020 e com o desvio padrão mais baixo (Std=0.370).

4.1.5.2.3 Variável “Isenção de Erros” do Avaliador

A variável “Isenção de Erros” está relacionada com o avaliador. Em Caetano (2008) estão referidos os erros mais comuns praticados pelos avaliadores. A avaliação de desempenho deveria pressupor, que os avaliadores se encontram em condições de fazer um julgamento objectivo e preciso sobre os desempenhos ou resultados alcançados pelos avaliados. No entanto, esta objectividade nem sempre se consegue, dando origem a um conjunto de erros que colocam em causa a validade, eficácia e percepção de justiça dos sistemas de avaliação.

A tabela 20, mostra-nos que esta variável obteve uma média total de 2,814 e um Std=0,479. Este resultado permite-nos concluir que as respostas dos inquiridos se situaram entre o “*Discordo*” e o “*Não concordo/ Nem Discordo*”, no entanto, temos que salientar que esta média vista em termos de resultado total, pode-nos levar a interpretações menos correctas. Por esse facto, vamos analisar cada afirmação que compõe a variável individualmente.

Na tabela 23, encontram-se as afirmações do questionário referentes à variável “*Isenção de Erros*”. Assim, relativamente à primeira afirmação, “*As avaliações dadas pelo meu avaliador são isentas de questões pessoais (preferências pessoais)*”, pretendia-se identificar se os avaliados percepcionavam o erro de similitude que se encontra referido na literatura (Higgins, 1983) como a tendência para o avaliador, atribuir a sua avaliação baseando-se em factores como as parecenças físicas entre avaliador e avaliado, forma de falar ou proximidade geográfica entre avaliador e avaliado.

Verificamos na tabela 23 que as médias para o erro de similitude variam entre 3,75 a mais alta e 2,79 a mais baixa. A média mais alta foi atribuída pelos Técnicos Superiores dos Departamentos, sendo este grupo profissional que mais percepciona a presença do erro de similitude nas atribuições de notas dos avaliadores, no entanto, esta percepção também se verifica nos Assistentes Técnicos dos Departamentos ($\bar{x}=3,73$). Contrariamente, foram os Técnicos Superiores dos serviços centrais que menos percepcionaram a presença deste erro.

A segunda afirmação, “*A avaliação dada pelo meu avaliador foi acima das minhas expectativas*” pretende verificar a existência ou inexistência do erro de leniência. Este erro está referido em Caetano (2008) como a tendência para o avaliador atribuir cotações acima daquilo que foi o real desempenho do avaliado.

Na tabela 23, verifica-se que a média mais alta, no valor de 3,30 encontra-se no grupo profissional dos Assistentes Operacionais e a mais baixa ($\bar{x}=2,18$) no grupo profissional dos Assistentes técnicos afectos aos departamentos. Assim, é este último grupo profissional que menos percepciona a presença do erro de leniência.

A afirmação seguinte, “*A avaliação dada pelo meu avaliador ficou abaixo das minhas expectativas*”, pretendia verificar se os avaliados percepcionavam o erro de severidade por

parte do avaliador. Este erro é o inverso do anterior, ou seja, refere-se à tendência do avaliador para julgar abaixo do ponto médio da escala. Esta afirmação obteve a média mais alta no grupo profissional dos Assistentes Operacionais ($\bar{x}=3,10$) e a mais baixa no grupo dos Dirigentes/ Coordenadores ($\bar{x}=2,20$), o que significa que este último grupo, não percepcionou a presença do erro de severidade.

Tabela 23 – Médias isoladas da variável “Isenção de Erros” por Grupo Profissional

Grupo Profissional	Local Trabalho		As avaliações dadas pelo meu avaliador são isentas de questões pessoais (preferências pessoais)	A avaliação dada pelo meu avaliador foi acima das minhas expectativas	A avaliação dada pelo meu avaliador ficou abaixo das minhas expectativas	O meu avaliador tende a comparar o meu desempenho com os dos meus colegas	As classificações de desempenho atribuídas pelo meu avaliador baseiam-se numa impressão geral que tem dos avaliados	O meu avaliador tende a dar avaliações medianas (nem altas, nem baixas)
			Erro de Similitude	Erro de Leniência	Erro de Severidade	Erro de Contraste	Erro de primeira impressão	Erro de Tendência Central
Tecnico Superior	Serviços Centrais	Mean	2,79	2,58	2,68	3,26	2,74	2,32
		N	19	19	19	19	19	19
		Std. Deviation	1,182	1,017	1,108	1,098	,872	,885
	Departamentos/ Secção Autónoma	Mean	3,75	2,50	2,75	2,00	2,25	3,00
		N	4	4	4	4	4	4
		Std. Deviation	1,500	,577	,957	,816	,500	,816
Assistente Técnico	Serviços Centrais	Mean	3,04	2,32	2,96	3,04	2,92	2,40
		N	25	25	25	25	25	25
		Std. Deviation	1,098	,900	1,207	1,207	,862	,913
	Departamentos/ Secção Autónoma	Mean	3,73	2,18	2,91	3,18	2,73	2,45
		N	11	11	11	11	11	11
		Std. Deviation	1,272	,982	1,514	,982	1,191	1,214
Assistente Operacional	Serviços Centrais	Mean	3,10	3,30	3,10	3,10	3,20	3,20
		N	10	10	10	10	10	10
		Std. Deviation	1,370	,949	1,101	,738	,789	,789
Dirigente/ Coordenador	Serviços Centrais	Mean	2,80	2,60	2,20	2,80	2,80	3,20
		N	5	5	5	5	5	5
		Std. Deviation	,837	1,140	1,304	1,095	,837	,837
N		74	74	74	74	74	74	
% of Total N		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

No que se refere à quarta afirmação “O meu avaliador tende a comparar o meu desempenho com os dos meus colegas”, esta tem como objectivo, verificar a percepção dos avaliados sobre o erro de contraste. Este erro surge quando os avaliadores avaliam baseando-se em comparações e não com base no real desempenho. Verifica-se na tabela 23, que o grupo profissional dos Técnicos Superiores dos departamentos ($\bar{x}=2,00$) não percepcionou a presença deste erro nas atribuições dadas pelo avaliador.

A afirmação “As classificações de desempenho atribuídas pelo meu avaliador baseiam-se numa impressão geral que tem dos avaliados” pretende verificar a presença do erro de primeira impressão. Este erro é referido por Latham *et al* (1975) que consideram que este

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

Esta afirmação foi valorada pelos inquiridos com uma média mais baixa de 2,25 no grupo profissional dos Técnicos Superiores afectos aos departamentos e a média mais alta ($\bar{x}$ =3,20) nos Assistentes Operacionais. Conclui-se que os primeiros não percebem a presença do erro de primeira impressão.

A última afirmação “O meu avaliador tende a dar avaliações medianas (nem altas, nem baixas)” pretende compreender se os avaliados percebem o erro de tendência central. Este erro verifica-se quando o avaliador atribui, de forma recorrente, cotações no ponto central da escala. A tabela 23, demonstra, em termos de médias por grupo profissional, que estas variam entre 2,32 nos Técnicos Superiores dos serviços centrais e 3,20 nos Assistentes Operacionais e Dirigentes/ Coordenadores. Através destes dados podemos concluir, que no grupo profissional dos Técnicos Superiores este erro foi pouco percebido.

4.1.5.2.4 Variável “Aceitabilidade” do Sistema de Avaliação

Esta variável encontra-se referida em Gomes et al (2008) e refere-se à aceitação do sistema de avaliação por parte dos intervenientes, assim como, dos seus critérios e procedimentos.

Na tabela 20 verifica-se que esta variável apresenta uma média total de 2,23 (Std=0.746). Este resultado permite-nos aferir que as pessoas não aceitam bem o SIADAP enquanto sistema de avaliação nem os critérios e procedimentos utilizados para a sua implementação.

As mesmas conclusões podem ser retiradas pela tabela 24. As médias retratam que é o grupo profissional dos Técnicos Superiores dos departamentos que apresenta uma média mais baixa ($\bar{x}$ =1,75), e por isso o que menos aceita o sistema de avaliação e os procedimentos e critérios nele utilizados. É o grupo profissional dos Assistentes Operacionais o que apresenta uma média mais alta ($\bar{x}$ =2.750).

Tabela 24 – Comparação das Médias da variável “Aceitabilidade” por Grupo Profissional e Serviço

Grupo Profissional	Local Trabalho	Mean	N	Std. Deviation	% of Total N
Tecnico Superior	Serviços Centrais	2,1842	19	,69143	25,7%
	Departamentos/ Secção Autónoma	1,7500	4	,86603	5,4%
Assistente Técnico	Serviços Centrais	2,2400	25	,69402	33,8%
	Departamentos/ Secção Autónoma	2,2727	11	,95822	14,9%
Assistente Operacional	Serviços Centrais	2,7500	10	,48591	13,5%
Dirigente/ Coordenador	Serviços Centrais	2,5000	5	,35355	6,8%
Total	Serviços Centrais	2,3305	59	,66053	79,7%
	Total	2,29054	74	,72152	100,0%

4.1.5.2.5 Variável “Confiança” entre os intervenientes

Através desta variável, pretende-se aferir a percepção dos avaliados face à confiança existente entre os intervenientes no processo de avaliação de desempenho. Esta variável encontra-se referida em Gomes et al (2008) onde este refere que a “*confiança*” assenta em vários factores como por exemplo, as práticas de gestão.

A tabela 20, mostra que a média total desta variável se situa nos 2,553 (Std=0.724).

Na tabela 25, podemos verificar, que à semelhança da variável anterior, a média mais baixa se encontra no grupo profissional dos Técnicos Superiores dos serviços centrais ($\bar{x}$ =2.15) e a mais alta no grupo profissional dos Assistentes Operacionais ($\bar{x}$ =3,26). Daqui resulta, que são os Técnicos Superiores que mais percebem falta de confiança entre os intervenientes no processo de avaliação.

Esta conclusão requer um esclarecimento adicional. Para o efeito retirámos duas das cinco afirmações que constituíam esta variável para percebermos quais os intervenientes que menos confiança merecem por parte dos inquiridos. Assim, a tabela 26 permite-nos perceber que a falta de confiança se encontra mais relacionada com a instituição com uma média de 2,30 (Std=0.933) do que com o avaliador que apresenta uma média de 3,27 (Std=1,210).

Tabela 25 - Comparação das Médias da variável “Confiança” por Grupo Profissional

Grupo Profissional	Local Trabalho	Mean	N	Std. Deviation	% of Total N
Tecnico Superior	Serviços Centrais	2,1579	19	,56796	25,7%
	Departamentos/ Secção Autónoma	2,8500	4	,66081	5,4%
Assistente Técnico	Serviços Centrais	2,5440	25	,64426	33,8%
	Departamentos/ Secção Autónoma	2,7273	11	,70582	14,9%
Assistente Operacional	Serviços Centrais	3,2600	10	,26750	13,5%
Dirigente/ Coordenador	Serviços Centrais	2,8800	5	,96540	6,8%
	Total	2,6081	74	,69632	100,0%

Salienta-se também na tabela 26, o facto de todos os Assistente Operacionais terem situado a sua classificação no ponto 3 da escala (“*Não Concordo/ Nem Discordo*”), uma vez que o desvio padrão é zero.

Tabela 26 - Médias isoladas da variável “Confiança” por Grupo Profissional

Grupo Profissional		Tenho confiança nas práticas de gestão utilizadas na instituição referentes ao SIADAP	Tenho confiança nas avaliações dadas pelo meu avaliador
Tecnico Superior	Mean	2,00	3,04
	N	25	25
	Std. Deviation	0,913	1,274
Assistente Técnico	Mean	2,24	3,27
	N	37	37
	Std. Deviation	0,983	1,239
Assistente Operacional	Mean	3,00	3,70
	N	10	10
	Std. Deviation	0	0,823
Dirigente/ Coordenador	Mean	2,80	3,60
	N	5	5
	Std. Deviation	0,837	1,342
Total	Mean	2,30	3,27
	N	77	77
	Std. Deviation	0,933	1,21

4.1.5.2.6 Variável “Participação” dos colaboradores no estabelecimento dos Objectivos

Na revisão da literatura que se efectuou, um dos factores de eficácia do processo de avaliação de desempenho identificado pelos autores (Roberts, 2003) é a “*Participação dos avaliados no processo de avaliação*”, nomeadamente, no estabelecimento dos seus

objectivos individuais, estando esta, positivamente associada à sua reacção para com o processo.

Na tabela 20 verificamos que este item obteve uma média total de 3,683 (Std=0,759).

Através da tabela 27, percebemos que os valores das médias por grupo profissional se encontram próximos da média total, destacando-se ligeiramente os Dirigentes/ Coordenadores com uma média de 3,866 (Std=0,557).

Tabela 27 - Comparação das Médias da variável “Participação” por Grupo Profissional e Serviço

Grupo Profissional	Local Trabalho	Mean	N	Std. Deviation	% of Total N
Tecnico Superior	Serviços Centrais	3,6140	19	,97666	25,7%
	Departamentos/ Secção Autónoma	3,6667	4	,72008	5,4%
Assistente Técnico	Serviços Centrais	3,6667	25	,70053	33,8%
	Departamentos/ Secção Autónoma	3,7576	11	,84447	14,9%
Assistente Operacional	Serviços Centrais	3,6333	10	,71059	13,5%
Dirigente/ Coordenador	Serviços Centrais	3,8667	5	,55777	6,8%
	Total	3,6757	74	,77435	100,0%

Também aqui importa aprofundar um pouco mais esta questão. Assim retirámos as médias por grupo profissional de duas das três afirmações que constituíam esta variável. A tabela 28 possibilita-nos perceber melhor a distribuição das médias.

Percebe-se então que relativamente à questão “*É importante participar de forma activa no estabelecimento dos meus objectivos*” a média total para esta afirmação se situa nos 4,14, ou seja, os inquiridos concordam com a importância de participarem nos objectivos, sendo esta média maior no grupo profissional dos Dirigentes/ Coordenadores ($\bar{x}=4,40$) e mais baixa nos Assistentes Operacionais ($\bar{x}=4,00$).

No entanto, quando a afirmação é “*Debati com o meu avaliador a fixação dos meus objectivos*”, a média total desce para 3,13 (Std=1,260).

Retira-se ainda da leitura da tabela 28 que foram os Dirigentes/ Coordenadores que mais consideram ter debatido a fixação dos objectivos com o avaliador ($\bar{x}=3,60$) e, no caso

inverso, foram os Técnicos Superiores que menos consideraram ter debatido a fixação dos objectivos com o avaliador ($\bar{x}=2,80$).

Tabela 28 - Médias isoladas da variável “Participação” por Grupo Profissional

Grupo Profissional		É importante participar de forma activa no estabelecimento dos meus objectivos	Debatei com o meu avaliador a fixação dos meus objectivos
Técnico Superior	Mean	4,32	2,80
	N	25	25
	Std. Deviation	,945	1,500
Assistente Técnico	Mean	4,03	3,30
	N	37	37
	Std. Deviation	,799	1,151
Assistente Operacional	Mean	4,00	3,10
	N	10	10
	Std. Deviation	,471	,738
Dirigente/ Coordenador	Mean	4,40	3,60
	N	5	5
	Std. Deviation	,894	1,517
Total	Mean	4,14	3,13
	N	77	77
	Std. Deviation	,823	1,260

4.1.5.2.7 Variável “Auto-Avaliação”

A auto-avaliação é outros dos factores de eficácia do processo de avaliação de desempenho considerado pelos autores (Roberts, 2003).

A média total para esta variável é de 3,351 (Std=0,745), conforme tabela 20.

Já na tabela 29, verificamos que as médias se situam próximas do ponto 3 da escala, e em torno da média total, em quase todos os grupos profissionais, salientando-se os Dirigentes/ Coordenadores com uma média de 3,60 (Std=0,547).

No sentido de aferir resultados mais significativos para esta variável, retirámos a tabela 30 que nos permite verificar que a média para a afirmação “*É importante poder fazer a minha auto-avaliação*” é mais alta no grupo profissional dos Dirigentes/ Coordenadores ($\bar{x}=4,20$) e nos Técnicos Superiores ($\bar{x}=3,80$) se bem que nestes últimos o desvio padrão é de 1,323.

Tabela 29 - Comparação das Médias da variável “Auto-avaliação” por Grupo Profissional e Serviço

Grupo Profissional	Local Trabalho	Mean	N	Std. Deviation	% of Total N
Tecnico Superior	Serviços Centrais	3,1474	19	,98622	25,7%
	Departamentos/ Secção Autónoma	3,2000	4	,81650	5,4%
Assistente Técnico	Serviços Centrais	3,4320	25	,71106	33,8%
	Departamentos/ Secção Autónoma	3,5273	11	,56761	14,9%
Assistente Operacional	Serviços Centrais	3,4200	10	,49396	13,5%
Dirigente/ Coordenador	Serviços Centrais	3,6000	5	,54772	6,8%
	Total	3,3703	74	,74000	100,0%

Tabela 30 - Médias isoladas da variável “Auto-Avaliação” por Grupo Profissional

Grupo Profissional		É importante poder fazer a minha auto- avaliação	Debatei a minha auto- avaliação com o meu avaliador
Tecnico Superior	Mean	3,80	2,16
	N	25	25
	Std. Deviation	1,323	1,344
Assistente Técnico	Mean	3,62	3,11
	N	37	37
	Std. Deviation	1,114	1,286
Assistente Operacional	Mean	3,60	2,80
	N	10	10
	Std. Deviation	1,075	,919
Dirigente/ Coordenador	Mean	4,20	3,20
	N	5	5
	Std. Deviation	,447	1,304
Total	Mean	3,71	2,77
	N	77	77
	Std. Deviation	1,145	1,317

No entanto, verifica-se que quando a afirmação é “*Debatei a minha auto-avaliação com o meu avaliador*” as médias baixam, sendo a mais baixa no grupo profissional dos Técnicos Superiores ($\bar{x}=2,16$) quando foram estes que tiveram uma das médias mais altas na importância que davam à auto-avaliação.

4.1.5.2.8 Variável “Comissão Paritária”

Folger, et al (1992) citados por Martin & Bartol, 1998, consideram importante para a eficácia do processo de avaliação de desempenho a existência de um órgão paralelo para onde os avaliados possam apelar em caso de discordância da nota atribuída pelo avaliador.

Foi com o propósito de aferir a concordância dos inquiridos face a este órgão que se incluiu esta variável no questionário.

Assim, na tabela 20, verificamos que a média total para esta variável é de 3,388 (Std=0,876).

Na tabela 31, percebemos que as médias por grupo profissional se situam novamente no ponto 3 da escala “*Não Concordo/ nem Discordo*”.

Tabela 31 - Comparação das Médias da variável “Comissão Paritária” por Grupo Profissional e Serviço

Grupo Profissional	Local Trabalho	Mean	N	Std. Deviation	% of Total N
Tecnico Superior	Serviços Centrais	3,5614	19	,77820	25,7%
	Departamentos/ Secção Autónoma	3,5833	4	,56928	5,4%
Assistente Técnico	Serviços Centrais	3,5467	25	,64464	33,8%
	Departamentos/ Secção Autónoma	3,2424	11	,98985	14,9%
Assistente Operacional	Serviços Centrais	3,4333	10	,78646	13,5%
Dirigente/ Coordenador	Serviços Centrais	3,0000	5	1,35401	6,8%
	Total	3,4550	74	,79873	100,0%

Para aferirmos um resultado mais consistente, retirámos a tabela 32, onde verificamos que as médias relativas à afirmação “*É importante a existência de um órgão como a Comissão Paritária*” posicionam-se entre o ponto 3 (“*Não Concordo/ Nem Discordo*”) e 4 (“*Concordo*”) da escala.

No que se refere à afirmação “*Se considerar pertinente enviarei o meu processo de avaliação para a Comissão Paritária*” as médias são em geral mais baixas, sendo a mais baixa de 3,00 no grupo profissional dos Assistentes Operacionais e Dirigentes/ Coordenadores e mais alta no grupo dos Técnicos Superiores.

As médias da afirmação “O facto de existir uma Comissão Paritária torna o processo mais justo porque o avaliado pode mostrar a sua discordância face à nota atribuída pelo avaliador” indicam que são os Técnicos Superiores e os Dirigentes/ Coordenadores que mais discordam com o facto da existência da comissão paritária tornar o processo de avaliação mais justo.

Tabela 32 - Médias isoladas da variável “Comissão Paritária” por Grupo Profissional

Grupo Profissional		É importante a existência de um órgão como a Comissão Paritária	Se considerar pertinente enviarei o meu processo de avaliação para a Comissão Paritária	O facto de existir uma Comissão Paritária torna o processo mais justo porque o avaliado pode mostrar a sua discordância face à nota atribuída pelo avaliador
Técnico Superior	Mean	3,56	3,56	2,96
	N	25	25	25
	Std. Deviation	1,261	1,193	1,172
Assistente Técnico	Mean	3,62	3,51	3,16
	N	37	37	37
	Std. Deviation	1,010	1,017	1,143
Assistente Operacional	Mean	3,60	3,00	3,70
	N	10	10	10
	Std. Deviation	,699	,943	1,160
Dirigente/ Coordenador	Mean	3,40	3,00	2,60
	N	5	5	5
	Std. Deviation	1,140	1,871	1,517
Total	Mean	3,58	3,43	3,13
	N	77	77	77
	Std. Deviation	1,056	1,129	1,185

4.1.5.2.9 Variável “Monitorização”

A variável monitorização é referida por Martin, (1986) citado em Martin & Bartol, 1998 como importante para o processo de avaliação, uma vez que garante a sua eficácia.

Relativamente a esta variável, retira-se da tabela 20 que a média total foi de 3,269 (Std=0,784).

Uma vez que no questionário esta variável continha apenas duas afirmações, iremos verificar cada uma isoladamente.

Assim, na tabela 33 podemos verificar que para a afirmação “É importante a realização de reuniões de monitorização” as médias encontram-se muito próximas do ponto 4 da escala

(“Concordo”), sendo maior no grupo profissional dos Técnicos Superiores dos departamentos ($\bar{x}=4,25$) e dos serviços centrais ($\bar{x}=3,95$).

No que respeita à segunda afirmação “O meu avaliador realizou reuniões de monitorização dos objectivos” é também no grupo profissional dos Técnicos Superiores dos serviços centrais e dos departamentos que se verificam as médias mais baixas com, respectivamente, 2,32 e 2,50.

Tabela 33 - Médias isoladas da variável “Monitorização” por Grupo Profissional e Serviço

Grupo Profissional	Local Trabalho		É importante a realização de reuniões de monitorização	O meu avaliador realizou reuniões de monitorização dos objectivos
Tecnico Superior	Serviços Centrais	Mean	3,95	2,32
		N	19	19
		Std. Deviation	1,026	1,455
	Departamentos/ Secção Autónoma	Mean	4,25	2,50
		N	4	4
		Std. Deviation	,500	1,732
Assistente Técnico	Serviços Centrais	Mean	4,08	2,76
		N	25	25
		Std. Deviation	,640	1,091
	Departamentos/ Secção Autónoma	Mean	3,36	2,64
		N	11	11
		Std. Deviation	,924	1,502
Assistente Operacional	Serviços Centrais	Mean	3,90	3,00
		N	10	10
		Std. Deviation	,876	,943
Dirigente/ Coordenador	Serviços Centrais	Mean	3,80	2,60
		N	5	5
		Std. Deviation	,837	1,140
		N	74	74
		% of Total	100,0%	100,0%

4.1.5.2.10 Variável “Harmonização”

Esta variável é considerada outro factor importante para a eficácia do processo de avaliação, uma vez que, é através deste procedimento que se harmonizam as cotações atribuídas pelos avaliadores (Martin & Bartol, 1998).

Na tabela 20, esta variável tem uma média total de 3,378 (Std=0,868).

Através da tabela 34, percebemos que as médias por grupo profissional se encontram perto da média total, no entanto, existe uma média ligeiramente superior no grupo dos Técnicos Superiores dos serviços centrais.

Tabela 34 - Comparação das Médias da variável “Harmonização” por Grupo Profissional e Serviço

Grupo Profissional	Local Trabalho	Mean	N	Std. Deviation	% of Total N
Tecnico Superior	Serviços Centrais	3,5526	19	1,07877	25,7%
	Departamentos/ Secção Autónoma	3,5000	4	,00000	5,4%
Assistente Técnico	Serviços Centrais	3,3800	25	,80726	33,8%
	Departamentos/ Secção Autónoma	3,4091	11	,62523	14,9%
Assistente Operacional	Serviços Centrais	3,5000	10	,52705	13,5%
Dirigente/ Coordenador	Serviços Centrais	3,4000	5	,41833	6,8%
	Total	3,4527	74	,77711	100,0%

4.1.5.2.11 Variável “Transparência”

Drenth, Thierry & Wolff (1998) designam a variável “transparência” como a percepção que o avaliado tem sobre a transparência da relação que existe entre o seu real desempenho e a atribuição que lhe é dada. Na tabela 20 a variável em causa tem uma média de 2,747 e um desvio padrão de 0,767.

A tabela 35 mostra-nos que é no grupo profissional dos Técnicos Superiores dos serviços centrais que encontramos a média mais baixa ($\bar{x}$ =2,526). Este resultado significa que é este grupo profissional que percepção uma maior falta de transparência entre o seu desempenho e a nota que obteve e os Assistentes Operacionais os que percebem menos ($\bar{x}$ =3,23).

Tabela 35 - Comparação das Médias da variável “Transparência” por Grupo Profissional e Serviço

Grupo Profissional	Local Trabalho	Mean	N	Std. Deviation	% of Total N
Tecnico Superior	Serviços Centrais	2,5263	19	,66958	25,7%
	Departamentos/ Secção Autónoma	2,7500	4	,99536	5,4%
Assistente Técnico	Serviços Centrais	2,6267	25	,71570	33,8%
	Departamentos/ Secção Autónoma	3,0606	11	,69631	14,9%
Assistente Operacional	Serviços Centrais	3,2333	10	,60959	13,5%
Dirigente/ Coordenador	Serviços Centrais	2,8667	5	1,12052	6,8%
	Total	2,7703	74	,75232	100,0%

4.1.5.2.12 Variável “Feedback”

O “*feedback*” é considerado pelos autores como uma das variáveis mais importantes do processo de avaliação. Segundo os autores (Roberts, 2003; Martin & Bartol, 1998) o feedback deve ser contínuo, devendo ser transmitido a todas as partes envolvidas e durante todo o processo de avaliação.

Esta variável apresenta uma média total de 3,41 e um desvio padrão de 0.886 (tabela 15).

Atendendo à importância que esta variável tem no processo de avaliação, iremos proceder a uma análise mais aprofundada sobre as afirmações que constam no questionário. Assim, na tabela 36, afere-se que na primeira afirmação “*Debati com o meu avaliador, em entrevista, a minha avaliação final*” a média mais alta encontra-se no grupo profissional dos Assistentes Operacionais (3,70) e mais baixa nos Técnicos Superiores dos departamentos (2,00).

A segunda afirmação “*Durante o período em avaliação o meu avaliador falou comigo sobre o decorrer dos meus objectivos*” apresenta a média total mais baixa de todo o conjunto ($\bar{x}=2,79$). O grupo profissional dos Técnicos Superiores dos departamentos é o que apresenta a média mais baixa ($\bar{x}=2,00$), seguindo-se os Técnicos Superiores dos serviços centrais ($\bar{x}=2,37$), sendo o que menos concordam com o facto de o avaliador lhe ter dado *feedback* durante o período em avaliação.

Tabela 36 - Médias isoladas da variável “Feedback” por Grupo Profissional e Serviço

Grupo Profissional	Local Trabalho		Debatei com o meu avaliador, em entrevista, a minha avaliação final	Durante o período em avaliação o meu avaliador falou comigo sobre o decorrer dos meus objectivos	É importante saber a opinião do meu avaliador sobre o meu desempenho	Quando sinto necessidade vou falar com o meu avaliador sobre o meu desempenho
Técnico Superior	Serviços Centrais	Mean	3,21	2,37	4,00	2,89
		N	19	19	19	19
		Std. Deviation	1,686	1,707	1,202	1,370
	Departamentos/ Secção Autónoma	Mean	2,00	2,00	4,25	2,75
		N	4	4	4	4
		Std. Deviation	1,414	1,414	,500	1,500
Assistente Técnico	Serviços Centrais	Mean	3,40	2,88	4,04	3,48
		N	25	25	25	25
		Std. Deviation	1,323	1,364	,841	1,005
	Departamentos/ Secção Autónoma	Mean	3,82	3,09	4,45	3,36
		N	11	11	11	11
		Std. Deviation	1,250	1,221	,522	1,362
Assistente Operacional	Serviços Centrais	Mean	3,70	3,50	4,20	3,40
		N	10	10	10	10
		Std. Deviation	,823	1,080	,632	1,075
Dirigente/ Coordenador	Serviços Centrais	Mean	3,40	2,60	4,80	3,80
		N	5	5	5	5
		Std. Deviation	1,342	1,517	,447	1,095
		N	74	74	74	74
		% of Total N	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

A afirmação “É importante saber a opinião do meu avaliador sobre o meu desempenho” é a que apresenta a média mais alta ($\bar{x}$ =4,19) e o desvio padrão mais baixo (Std=0,859) entre todas as afirmações desta variável. Afere-se que os colaboradores consideram importante saber a opinião dos avaliadores sobre o seu desempenho, destacando-se aqui o grupo Profissional dos Dirigentes/ Coordenadores com a média mais alta ($\bar{x}$ =4,80).

Na última variável “Quando sinto necessidade vou falar com o meu avaliador sobre o meu desempenho” destaca-se o grupo profissional dos Técnicos Superiores dos departamentos ($\bar{x}$ =2,75) e dos serviços centrais ($\bar{x}$ =2,89) com as médias mais baixas

4.1.5.2.13 Variável “Valor Informativo”

O valor informativo refere-se á capacidade do sistema para fornecer informações pertinentes sobre como melhorar os desempenhos individuais e, conseqüentemente, os

desempenhos organizacionais (Drenth, Thierry & Wolff, 1998). Esta variável teve uma média total de 3,02 e um desvio de padrão de 0,759 (tabela 20).

Tabela 37 - Comparação das Médias da variável “Valor Informativo” por Grupo Profissional e Serviço

Grupo Profissional	Local Trabalho	Mean	N	Std. Deviation	% of Total N
Tecnico Superior	Serviços Centrais	2,9298	19	,69902	25,7%
	Departamentos/ Secção Autónoma	2,7500	4	1,37100	5,4%
Assistente Técnico	Serviços Centrais	3,0000	25	,70053	33,8%
	Departamentos/ Secção Autónoma	3,1515	11	,65597	14,9%
Assistente Operacional	Serviços Centrais	3,4667	10	,57090	13,5%
Dirigente/ Coordenador	Serviços Centrais	3,3333	5	,74536	6,8%
	Total	3,0766	74	,72684	100,0%

Através da tabela 37, podemos considerar que são os Técnicos Superiores dos departamentos que percebem que o sistema possui pouca capacidade para fornecer informações pertinentes sobre os desempenhos, apresentando a média mais baixa ($\bar{x}=2,75$) e os Assistentes Operacionais o que demonstram a média mais alta ($\bar{x}=3,46$).

4.1.5.2.14 Variável “Relevância”

A relevância é apontada pelos autores (Gomes *et al*, 2008) como a existência de coerência existentes entre as dimensões utilizadas para avaliar o desempenho num determinado posto de trabalho, devendo estas, ser efectivamente importantes para o desempenho nesse posto e dos padrões de desempenho definidos para determinada função que têm que ser relevantes para que se atinjam os objectivos organizacionais.

Assim, a tabela 20 diz-nos que esta variável obteve um a média total de 2,89 com um desvio padrão de 0.938.

A tabela 38 indica que é o grupo profissional dos Técnicos Superiores dos serviços centrais que menos percebem esta variável tendo uma média de 2,34. Também no grupo profissional dos Dirigentes/ Coordenadores se verifica uma média de 2,50. São os Assistentes Técnicos dos departamentos que mais percebem relevância, com uma média de 3,31.

Tabela 38 - Comparação das Médias da variável “Relevância” por Grupo Profissional e Serviço

Grupo Profissional	Local Trabalho	Mean	N	Std. Deviation	% of Total N
Tecnico Superior	Serviços Centrais	2,3421	19	,88275	25,7%
	Departamentos/ Secção Autónoma	2,8750	4	1,31498	5,4%
Assistente Técnico	Serviços Centrais	3,0400	25	,91196	33,8%
	Departamentos/ Secção Autónoma	3,3182	11	,87386	14,9%
Assistente Operacional	Serviços Centrais	3,2000	10	,58689	13,5%
Dirigente/ Coordenador	Serviços Centrais	2,5000	5	1,06066	6,8%
	Total	2,8784	74	,93929	100,0%

4.1.5.2.15 Análise das sugestões – Grupo IV do Questionário

No último grupo do questionário, sugeria-se que os inquiridos manifestassem a sua opinião sobre o que, no seu ponto de vista, poderia ser melhorado no processo de implementação do SIADAP.

Dos setenta e oito questionários recebidos, houve dezasseis inquiridos que preencheram este campo (20,5%). Destes dezasseis, dois pertenciam ao grupo profissional dos Assistentes Operacionais, cinco ao grupo profissional dos Assistentes Técnicos, oito aos dos Técnicos Superiores e um do grupo profissional dos Dirigentes/ Coordenadores.

No anexo 8, estão transcritas as sugestões/ observações dos dezasseis inquiridos, apontando-se aqui apenas as sugestões mais relevantes e que mais se relacionam com o processo de avaliação:

- (i) “Divulgação da informação; Justiça na audição de cada um”;
- (ii) “Maior harmonização na determinação dos objectivos, em função do que são as competências dos serviços centrais versus as competências dos departamentos; Objectivos que se traduzam numa mais-valia para a Organização”;
- (iii) “Maior rigor e maior transparência; Levar a cabo o processo de avaliação de desempenho que poderá ser bastante importante e produtivo, sem quaisquer enviesamentos e favorecimentos pessoais”;

- (iv) “Tornar o processo de avaliação transparente e justo por forma a que as avaliações sejam realizadas em função do trabalho de cada pessoa e não em função de amizades e dos favorecidos”;
- (v) “As regras para atribuição das quotas deveriam ser definidas à priori”;
- (vi) “Ser utilizada como um verdadeiro instrumento de gestão e não como cumprimento de uma formalidade imposta pela lei e resultando apenas na atribuição de prémios a funcionários “eleitos” pela maioria dos dirigentes”
- (vii) “Definição e publicitação dos objectivos estratégicos da instituição. Partir para a avaliação por objectivos com estabelecimento de metas intercalares bem mensuráveis. Flexibilização das quotas face a situações inequívocas”

Esta transcrição permite verificar que os avaliados consideram o processo de avaliação injusto e pouco transparente, não servindo o seu verdadeiro objectivo enquanto instrumento de gestão. Consideram ainda que os objectivos não estão alinhados com os objectivos estratégicos da organização, nem com as competências de cada serviço/departamento.

4.1.6 Análise do Questionário sobre Satisfação e Clima Organizacional

Em Dezembro de 2008, o Gabinete de Avaliação e Qualidade do Ensino, aplicou um inquérito aos colaboradores do ISCTE-IUL, sobre Satisfação e Clima Organizacional. Um dos pontos desse questionário, referia-se precisamente à avaliação de desempenho.

Assim, importa aqui referir os aspectos mais conclusivos retirados desse inquérito.

- 1) 67,7% dos colaboradores consideraram conhecer bem os aspectos do seu trabalho que permitem obter uma avaliação positiva;
- 2) 50% dizem conhecer os critérios de aplicação do SIADAP no ISCTE;
- 3) 42,6% consideram que a chefia é justa a avaliar o desempenho;
- 4) 63,2% refere que a avaliação não tem contribuído para melhorar o ambiente de trabalho;
- 5) 51,6% considera existir falta de transparência na aplicação do SIADAP;
- 6) 47,6% afirmam que o SIADAP não tem contribuído para melhorar o desempenho;
- 7) 45,9% diz que os critérios de avaliação de desempenho não têm sido apropriados.

Daqui retiram-se, como factores a melhorar no sistema de avaliação, (i) a percepção de injustiça na avaliação por parte do avaliador por mais de 50% dos inquiridos; (ii) a percepção de falta de transparência na aplicação do SIADAP por parte de 51,6% dos inquiridos; (iii) o facto de 47,6% dos inquiridos considerar que o SIADAP não tem contribuído para a melhoria do seu desempenho; (iv) o facto de quase metade dos inquiridos (45,9%) afirmar que os critérios de avaliação não têm sido os adequados.

Na interpretação destes resultados, temos que considerar, que este inquérito avalia o primeiro ano de implementação do SIADAP.

4.2 Conclusões

O processo de avaliação de desempenho baseado no SIADAP é um processo complexo, pelas exigências que pressupõe a sua adequada implementação.

Em 2008 e 2009, anos em que acompanhei o processo de implementação na instituição, tentou-se, através da introdução de ferramentas de gestão, até aqui, apenas utilizadas no sector privado, tornar o processo mais consistente.

Assim, procedeu-se a uma interligação entre o QUAR da instituição e os Tableaux de Bord das unidades orgânicas, inspirados na metodologia do *Balanced Scorecard*, sendo os dirigentes avaliados pelo grau de concretização dos objectivos da unidade orgânica. Os objectivos dos colaboradores seriam consistentes com os das unidades orgânicas.

Este desdobramento de objectivos, é um dos requisitos essenciais para que o SIADAP se manifeste como um sistema coerente, isto é, de acordo com os pressupostos de um sistema integrado de gestão por objectivos.

Apesar destas considerações, em 2008, ano em que foi pela primeira vez elaborado o QUAR, sentiu-se uma certa dificuldade em efectuar a sua avaliação final, uma vez que os objectivos e indicadores que nele constavam, apresentaram dificuldades na sua operacionalização.

Surge, desde logo, uma clara demonstração de evidência, da importância da avaliação dos recursos existentes face aos resultados que se pretendem atingir, assim como, a adequação dos processos e procedimentos de trabalho, no sentido de os orientar para os objectivos estratégicos e operacionais que sejam estabelecidos.

Embora se tenha evidenciado um enorme esforço por parte da então Presidência do ISCTE (actualmente Reitoria do ISCTE-IUL), em proceder a esta adequação, nomeadamente, através da introdução do Sistema de Gestão da Qualidade – ISO 9001:2000, o facto de terem existido entretanto, uma serie de factores, como por exemplo, a passagem do ISCTE-IUL para fundação e a reformulação de toda a sua orgânica, originou um certo impasse em determinados factores que influenciaram de forma directa a implementação do SIADAP.

Não podemos também deixar de referir, que o sistema de avaliação SIADAP entrou em vigor em 2008, sendo um sistema completamente diferente do que as pessoas conheciam. Estes dois anos de implementação serviram certamente como um processo de aprendizagem para todos os intervenientes, havendo, necessariamente, aspectos que podem e devem ser melhorados.

É precisamente esse o contributo que este projecto pretende dar, uma vez que conhecendo os factores que os avaliados consideram mais críticos, podemos ter uma visão mais adequada do que se deve melhorar.

Através dos vários estudos que foram apresentados neste projecto, salientam-se algumas conclusões que importa agora referir.

Dos resultados obtidos do Estudo I (fichas de auto-avaliação) salienta-se, o facto de os Assistentes Operacionais terem obtido, quer nos resultados (65%), quer nas competências (30%), quer nas avaliações finais (65%), avaliações superiores às que consideraram na sua auto-avaliação. Este resultado tem que ser conciliado com outros factores, nomeadamente, com a caracterização sócio-demográfica deste grupo profissional. Os Assistentes Operacionais são o grupo profissional com mais idade, com a escolaridade mais baixa e com maior antiguidade. Este factor pode influir no anterior, uma vez que, a maioria destes colaboradores se encontram em final de carreira, e a avaliação de desempenho pode não ter para eles a importância que tem para os colaboradores mais jovens e com uma carreira a construir e consolidar.

Salienta-se ainda neste estudo, o facto de as percentagens (tabelas 14 e 15) indicarem que as situações onde houve igualdade de avaliação superar a situação em que o avaliador deu uma avaliação superior ao avaliado. Na tabela 16 (notas finais), verifica-se que a situação

se inverte, e os casos em que o avaliador superou a nota do avaliado (36%) aumentam, face à igualdade de avaliações (14%). No entanto, onde se verifica uma maior percentagem de discrepância entre avaliador e avaliado é nos casos em que a nota do avaliador é menor do que a do avaliado (50% dos casos).

Estes resultados traduzem a existência de discrepâncias entre avaliador e avaliado. Se por um lado podemos deduzir, que o facto do avaliador atribuir nota menor que o avaliado se pode dever à existência de quotas, e ao facto dos avaliados terem tendência a sobrevalorizar o seu desempenho na auto-avaliação (Harris & Schaubroeck, 1988 e Van der Heijden & Nijhof, 2004 citados em Gomes *et al*, 2008), por outro lado, a justificação para o caso inverso, pode ter imbuído o factor erro do avaliador (erro de leniência).

No entanto, percebe-se que esta conclusão é de certa forma contraditória, uma vez que, se o avaliador baixa umas avaliações para cumprir quotas, não se justifica que eleve outras, a não ser que estejamos perante situações de favorecimento ou de falta de *feedback* entre avaliador e avaliado.

Esta última hipótese, é validada pelos resultados obtidos no questionário sobre avaliação de desempenho, para a variável “*Feedback*” (tabela 36), onde se verifica que foram os Técnicos Superiores dos departamentos (38% colocaram uma avaliação mais baixa na auto-avaliação do que o avaliador) que mais perceberam a falta de *feedback* por parte dos avaliadores na prossecução dos seus objectivos. Também foram estes, que apresentaram uma média mais baixa (2,00) no indicador “*Debatei com o meu avaliador, em entrevista, a minha avaliação final*”. No entanto, não deixa de ser relevante que as respostas dos Técnicos Superiores dos departamentos foram as que obtiveram a média mais alta na sua auto-avaliação, no factor “*Os objectivos a concretizar ao longo do ano foram fixados com clareza*” aquando do Estudo II. Esta constatação pode ser explicada, se atendermos a que as fichas de auto-avaliação são para ser entregues ao avaliador, enquanto o questionário não permitia identificação do inquirido.

A situação dos colaboradores afectos aos departamentos, é um dos problemas já identificados no processo SIADAP no ISCTE-IUL. O facto dos colaboradores serem avaliados por docentes universitários, pouco envolvidos no processo de avaliação, origina situações atípicas, causadoras da percepção de ineficácia do processo de avaliação. No entanto, é de referir que com a nova estrutura orgânica prevista para o ISCTE-IUL, que

entrará em vigor em 2010, prevê-se que esta situação seja ultrapassada. Existirá a junção dos secretariados dos departamentos num único serviço, dirigido por uma única pessoa.

No Estudo II, aferiram-se os factores que os avaliados do ISCTE-IUL consideraram na sua auto-avaliação como mais influentes no seu desempenho.

A partir deste estudo, identificaram-se, que os factores mais influentes e positivos no seu desempenho foram “*a clareza na fixação de objectivos a concretizar ao longo do ano*”, “*o ambiente de trabalho existente*” e “*o esforço ou investimento individual*” e de forma mais negativa “*a adequação dos processos e procedimentos de trabalho*” e “*a adequação das condições instrumentais e tecnológicas*”.

Importa salientar neste estudo, que o grupo profissional dos Técnicos Superiores, quer dos departamentos, quer dos serviços centrais foram os que consideraram que a clareza na fixação de objectivos foi o factor que mais contribuiu de forma positiva, para o seu desempenho. Os Assistentes Operacionais foram os que tiveram a média mais baixa neste factor.

No que se refere à adequação dos processos e procedimentos de trabalho, foi o grupo profissional dos Assistentes Técnicos (dos departamentos) e os Assistentes Operacionais que consideraram este factor como tendo tido uma influência mais negativa no seu desempenho.

Relativamente à adequação dos equipamentos e condições instrumentais e tecnológicas, este factor foi percebido de forma negativa, como mais influente no desempenho, no grupo profissional dos Assistentes Técnicos, quer dos serviços, quer dos departamentos.

Já o “*ambiente de trabalho*” obteve a média mais baixa no grupo profissional dos Assistentes Operacionais, tendo sido no entanto, considerado por todos os grupos como um dos factores que mais contribuiu positivamente para o desempenho. Também no estudo III, salienta-se ainda o ambiente de trabalho como a segunda unidade de registo mais referida pelos colaboradores (25 vezes), sendo que, em vinte e três delas foi referido de forma positiva.

“*O esforço e investimento individual*” foi o factor com médias mais altas, tendo sido, o que os colaboradores consideraram como mais positivo para o seu desempenho,

nomeadamente, no grupo profissional dos Técnicos Superiores (serviços centrais e departamentos). O facto do item “*esforço e investimento individual*” ter obtido as médias mais altas, é consistente com a percepção de inadequação dos processos e procedimentos de trabalho e dos equipamentos e condições instrumentais e tecnológicas, uma vez que o facto destes últimos não serem adequados pode implicar o esforço acrescido por parte dos colaboradores para conseguirem um bom desempenho.

Esta situação, pode ser validada pelos resultados do estudo III, onde se identificou que a unidade de registo “Serviços/Processos/Procedimentos/ foi o terceiro mais referido pelos avaliados (23 vezes), com conotação negativa em vinte e duas vezes. Também a unidade de registo Equipamentos/ Avarias/ Máquinas foi referida doze vezes pelos avaliados e em todas elas com conotação negativa. Sugere-se por isso, que os órgãos de gestão da instituição prestem atenção a estes factores, nomeadamente, numa melhor definição dos processos e procedimentos, suprimindo os redundantes, que fazem com as pessoas percam tempo desnecessário em tarefas duplicadas. Sugere-se, ainda, uma melhoria nos canais de comunicação entre os diferentes serviços e uma maior divulgação de informações pertinentes para cada serviço, uma vez que estes também foram factores que os avaliados referiram como condicionantes do seu desempenho.

Acresce também, a importância dada pelos avaliados à formação profissional. Esta foi a unidade que obteve mais registos (53), e à qual os avaliados dão muita importância e consideram preponderante para o seu bom desempenho e, consequentemente para a *performance* organizacional. Através desta unidade de registo, identificou-se a grande necessidade que os avaliados têm em obter formação em línguas, nomeadamente, o Inglês. Salienta-se também, das referências dos avaliados, uma necessidade de que a formação profissional seja mais adequada às necessidades da organização e menos generalizada como actualmente.

A selecção para frequência de formação profissional no ISCTE-IUL, encontra-se bastante condicionada pelo orçamento disponível. Considerando a importância que os avaliados dão a este factor, e ainda, a que o processo de avaliação não se encontra sustentado numa cultura de meritocracia, como é desejável, sugere-se que o valor atribuído para prémios de desempenho seja transferido para reforço ao orçamento da formação profissional. Reforça-se assim, o valor intrínseco das políticas de recompensas dos colaboradores.

A formação profissional é essencial, atendendo às exigências que se colocam actualmente à Instituição, tornando-se necessário apoiar e preparar todos os colaboradores, para enfrentar os desafios que se colocam desenvolvendo as suas competências pessoais e profissionais. Assim, é necessária a elaboração de um plano de formação contínua, adequado às necessidades específicas da organização que tenha em conta as legítimas aspirações profissionais de cada um. Só assim, se conseguirá potenciar o desenvolvimento de um trabalho de excelência num ambiente motivador respeitando a exigência legal “ do desenvolvimento pessoal e profissional ao longo da vida.”.

No que se refere aos resultados do questionário, e à variável “*sensibilidade*”, importa destacar que os inquiridos consideram o SIADAP um sistema pouco sensível para diferenciar desempenhos. Este facto é confirmado por algumas das observações/ sugestões que os inquiridos colocaram no Grupo IV do questionário, indicando precisamente, que o sistema de Avaliação SIADAP não serve para diferenciar os desempenhos “*O actual SIADAP é um embuste que visa apenas cumprir um procedimento administrativo e que em nada reflecte o desempenho profissional.*”. Destaca-se o grupo profissional dos Técnicos Superiores dos departamentos com a média mais baixa, seguindo-se os Assistentes Técnicos dos serviços centrais, assim como, os Dirigentes/ Coordenadores. O facto destes últimos considerarem o SIADAP um sistema pouco sensível para diferenciar os desempenhos, pode revelar-se um factor crítico para o sucesso do seu processo de implementação, uma vez, que se não acreditam no sistema poderão não se empenhar e envolver o suficiente. Acresce ainda, que também foi este grupo profissional o que atribuiu valores mais baixos (média=2,520) na variável “*praticabilidade*” o que sugere que também consideram o SIADAP um sistema pouco útil e flexível.

Salienta-se, pelos resultados deste questionário, e no que se refere à percepção dos avaliados da presença de erros por parte do avaliador, que o erro que os colaboradores percebem com mais clarividência é o erro de similitude, referido por Higgins, (1983) (a tendência para o avaliador atribuir a sua avaliação baseando-se em factores como as parecenças físicas entre avaliador e avaliado, forma de falar ou proximidade geográfica entre avaliador e avaliado). Este erro foi mais percebido pelos Técnicos Superiores (média=3,75) e pelos Assistentes Técnicos dos departamentos (média=3,73).

Congruente com os resultados da variável “*sensibilidadade*”, está o grupo profissional dos Técnicos Superiores dos departamentos, relativamente à “*aceitabilidade*” do sistema, que demonstraram ser aqueles que menos aceitam o SIADAP e os seus processos e procedimentos (média=1.75). Esta falta de aceitação do sistema de avaliação por parte dos Técnicos Superiores dos departamentos, poderá estar intimamente relacionada com os resultados do estudo I, uma vez que foi neste grupo profissional que mais se evidenciou uma discrepância entre a nota do avaliador e nota do avaliado, tendo isto acontecido, em termos de nota final, em 46% dos casos.

Na variável “*confiança*”, destaca-se desde logo, que as médias são mais baixas no que se refere às práticas de gestão utilizadas na instituição referentes ao SIADAP, do que relativamente às avaliações dadas pelos avaliadores, ou seja, os inquiridos têm mais confiança nas avaliações dos avaliadores do que nas práticas de gestão da instituição. A questão da confiança nas avaliações dadas pelos avaliadores encontra-se em sintonia com os resultados do inquérito de “Satisfação e Clima Organizacional” aplicado pelo Gabinete de Avaliação e Qualidade do Ensino, onde 42,6% dos inquiridos revelou considerar que as avaliações dadas pelos avaliadores eram justas.

Importa salientar, que relativamente às variáveis “*participação dos colaboradores no estabelecimento dos objectivos*”, “*auto-avaliação*”, “*monitorização*” e “*feedback*”, percebe-se desde logo um claro problema comunicacional, uma vez que os avaliados consideram importante participar nos objectivos, fazer a auto-avaliação, a realização de reuniões de monitorização e saber a opinião do avaliador sobre o seu desempenho. No entanto, quando a afirmação se refere ao ter debatido a fixação dos objectivos com o avaliador, a auto-avaliação ou a avaliação final, as médias descem de forma significativa, sendo essa descida mais significativa, no grupo profissional dos Técnicos Superiores. É também este grupo profissional que percepção uma maior falta de “*transparência*” entre o seu real desempenho e a atribuição que lhe é dada.

Face ao explanado, afere-se desde logo que existem diferentes factores críticos que neste momento ainda influenciam em muito o desempenho dos avaliados, contribuindo para que estes percepcionem o processo de avaliação de forma menos positiva. Depreende-se com facilidade, que muitos dos factores que se verificaram, através da revisão de literatura,

serem determinantes para a percepção de eficácia do processo de avaliação de desempenho, não estão consistentes no processo de avaliação no ISCTE-IUL.

Sugere-se por isso, um maior empenho por parte dos órgãos de gestão, no sentido de debelar os factores que foram aqui identificados e que são considerados críticos na percepção de justiça no processo de avaliação, na motivação dos colaboradores e no seu desempenho individual, e consequentemente na performance organizacional.

CAPÍTULO V – PROJECTO DE INTERVENÇÃO

As conclusões permitem-nos considerar, que existem dois factores distintos que foram evidenciados pelos avaliados como críticos para o sucesso do processo de avaliação.

O primeiro refere-se ao próprio sistema de avaliação de desempenho – SIADAP, que é percebido como pouco sensível para diferenciar desempenhos, fazendo com que este não seja bem aceite pelos avaliados. No entanto, este é um problema normativo sobre o qual não temos grande poder de influência.

O segundo refere-se à implementação do processo de avaliação, destacando-se aqui como factores mais críticos a falta de adequação dos processos e procedimentos e a falta de comunicação entre as partes intervenientes. É neste sentido que vai incidir o projecto de intervenção que se desenha neste capítulo.

Durante os anos de 2008 e 2009, implementou-se no ISCTE-IUL (com a ajuda de uma consultora), um processo de avaliação que respondesse às exigências do actual SIADAP. Este processo, iniciou-se com a elaboração do QUAR para 2008, tendo sido posteriormente definidos os objectivos das Unidades Orgânicas. Os objectivos das Unidades Orgânicas foram estabelecidos num *tableau de bord*⁷, inspirado na metodologia do *Balanced Scorecard*, sendo os dirigentes avaliados pelo grau de concretização dos objectivos da unidade orgânica. Os objectivos dos colaboradores seriam consistentes com os das unidades orgânicas.

Para além disso, definiram-se também, em reunião de Conselho Coordenador de Avaliação (CCA) as competências dos colaboradores por categoria profissional, estabeleceu-se um objectivo transversal a todos os colaboradores que consistia na apresentação de propostas de melhoria relacionadas com a unidade orgânica à que se encontravam afectos e definiram-se critérios de superação para os objectivos.

Para além disso, realizaram-se reuniões de monitorização com os responsáveis dos serviços, para ir aferindo o grau de concretização dos objectivos das unidades orgânicas e dos colaboradores.

⁷ Ver Anexo 9

Apesar de todos estes procedimentos, os resultados que aferimos deste projecto, demonstram que as pessoas continuam a perceber o processo como pouco eficaz.

O acompanhamento que efectuei, possibilita-me aferir, que esta percepção de ineficácia do processo de avaliação, deve-se essencialmente à falta de comunicação entre avaliador e avaliado, não só por culpa do avaliador, mas também pelo pouco envolvimento dos colaboradores no processo. Esta situação verifica-se de forma idêntica relativamente aos dirigentes com os seus avaliadores.

Face a estes factos, o modelo de intervenção que se pretende sugerir, baseia-se essencialmente na vertente de planeamento e comunicação do processo de avaliação, com o intuito de se conseguir um maior envolvimento de todas as partes.

O cronograma que se apresenta na tabela 39, sugere precisamente, um planeamento do processo de avaliação, que se considera necessário, para que este possa ser adequadamente divulgado dentro dos prazos estabelecidos, contribuindo para reduzir os problemas comunicacionais que se identificaram no projecto.

Para além disso, recomenda-se, que as reuniões de monitorização sejam feitas com carácter trimestral, o que não invalida, um acompanhamento e feedback permanente sobre a forma como os objectivos estão a ser realizados e as competências demonstradas. Este aspecto é aliás relevante, se considerarmos, que um acompanhamento mais próximo e constante do desempenho dos avaliados, irá permitir claramente um maior suporte, em termos de evidências e justificação de notas, mesmo perante o avaliado, que de outra forma não se consegue. Contribuirá, ainda, para debelar a discrepância que se encontrou entre as auto-avaliações do avaliado e as avaliações do avaliador.

Salienta-se no entanto, que esta intervenção só será possível concretizar, se existir um grande envolvimento de todas as partes, mas muito especialmente dos órgãos de gestão, uma vez que é neles que se inicia o processo de avaliação.

Tabela 39 – Cronograma do Processo de Avaliação de Desempenho

Cronograma do Processo de Avaliação de Desempenho – ISCTE-IUL				
	Prazo	Actividade	Objectivos	Intervenientes
ANO N	1 a 15 de Novembro	Reunião entre órgão de gestão e dirigentes	Estabelecer as linhas de actuação para definição dos objectivos a atingir para o ano N+1 por cada unidade orgânica	Órgão de Gestão e Dirigentes Intermédios
	15 a 30 de Novembro	Elaboração do Plano de Actividades	Definir os objectivos e competências das unidades orgânicas e avaliar eventuais necessidades de recursos materiais e humanos.	Os colaboradores e dirigentes deverão participar de forma activa na definição dos objectivos das diversas Unidades Orgânicas.
	15 a 30 de Novembro	Elaboração do QUAR	Definir os objectivos estratégicos e operacionais e respectivos indicadores de desempenho para o ano N+1	Órgão de Gestão
	15 a 30 de Novembro	Reunião de Planeamento do SIADAP	Definir as directrizes que irão permitir diferenciar os desempenhos;	Órgão de Gestão
			Proceder à constituição do Conselho Coordenador de Avaliação;	
	1 a 15 de Dezembro	Publicitação do QUAR	Dar a conhecer a todas as partes envolvidas os objectivos da Instituição e os objectivos de cada unidade orgânica;	Órgãos de Gestão
	1 a 15 de Dezembro	Publicitação do Plano de Actividades		
	1 a 15 de Dezembro	Reunião de Conselho Coordenador de Avaliação	Definir as competências para cada trabalhador, grupo profissional ou unidade orgânica para o ano N+1;	Membros do Conselho Coordenador de Avaliação
			Definir o nº de competências e objectivos para dirigentes e colaboradores para o ano N+1;	
			Definir indicadores de medida para os objectivos e critérios de superação;	
			Outras decisões que considere adequadas para uma mais eficaz implementação do processo de avaliação;	
	15 a 20 de Dezembro	Divulgação das directrizes do CCA	Dar a conhecer a todos os intervenientes as directrizes decorrentes da reunião do CCA para o ano N+1	Membros do CCA

Cronograma do Processo de Avaliação de Desempenho				
	Prazo	Actividade	Objectivos	Intervenientes
ANO N + 1	5 a 10 de Janeiro	Auto-Avaliações	Os avaliados devem proceder à sua auto-avaliação referente ao desempenho no ano N e entregar a sua ficha ao avaliador e deve ser analisada em conjunto	Avaliados e Avaliador
	10 a 20 de Janeiro	Hetero-Avaliações	Os avaliadores, após terem conversado com os avaliados sobre a sua auto-avaliação, procedem às suas avaliações.	Avaliadores
	20 a 30 de Janeiro	Harmonização das Avaliações	As avaliações feitas pelos avaliadores são submetidas à apreciação do Conselho Coordenador de Avaliação para que este proceda à análise das propostas de avaliação, com vista a assegurar o cumprimento das quotas	Conselho Coordenador de Avaliação
	Até finais de Fevereiro	Reuniões de Avaliação	Reunião entre avaliador e avaliado, tendo como objectivo analisar em conjunto o perfil de evolução do colaborador e identificar as suas expectativas de desenvolvimento e dar a conhecer a avaliação final.	Avaliador e Avaliado
			Dar a conhecer aos avaliados os objectivos das unidades orgânicas às quais pertencem e que constam do Tableau de Bord	
			Contratualizar os objectivos e competências para o ano N+1 que devem estar alinhadas com os objectivos da unidade orgânica	
	10 dias úteis a contar da data de tomada de conhecimento da avaliação	Comissão Paritária	Solicitar, através de requerimento, a apreciação da Comissão Paritária sobre a avaliação dada pelo avaliador;	Membros da Comissão Paritária Avaliado Dirigente Máximo
	10 dias úteis após a data da solicitação de apreciação		A Comissão paritária procede à elaboração do relatório;	
	Até 20 de Março	Homologação das Avaliações	Homologação das avaliações de desempenho	Dirigente Máximo
	Trimestral	Reuniões de Monitorização dos Tableaux de Bord das Unidades Orgânicas	Verificar a necessidade de adequação de objectivos, clarificar situações e dúvidas que surjam, recolher evidências que sustentem as notas finais	Avaliador e Avaliado
	Trimestral	Reunião de Monitorização dos Objectivos dos colaboradores		

Bibliografia

- Arnold, T. & Spell, C. (2006), The Relationship Between Justice and Benefits Satisfaction, *Journal of Business and Psychology*, Vol. 20, N°4, Summer 2006
- Bernardin, H.J. & L. Klatt. (1985). Managerial Appraisal Systems: has practice caught up to the state of the art? *Personnel Administrator*, November 1985, 79-86.
- Bloom, M. (1999). The Performance Effects of Pay Dispersions on Individuals and Organizations. *Academy of Management Journal*, 42, 25-40.
- Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação: Uma introdução à teoria e aos métodos*, Porto Editora
- Bowman, J.S. (1999). Performance Appraisal: Verisimilitude, Trumps Veracity, *Public Personnel Management*, Vol. 28, N°4, 557-576
- Caetano, A. (1996). *Avaliação de Desempenho – Metáforas Conceitos e Práticas*, Lisboa: RH Editores
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho – O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*, Livros Horizonte
- Cascio, W.J. (1982). *Applied Psychology in Personnel Management*, Reston Publishing.
- Cawley, B., Keeping, L. & Levy, P. (1998). Participation in the Performance Appraisal Process and Employee Reaction: A Meta-Analytic Review of Field Investigation, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, N°4, 615-633
- Chiavenato, I. (1989). *Recursos Humanos na Empresa*, Publicações Atlas.
- Cleveland, J., Murphy, K. & Williams, R. (1989). Multiple Uses of Performance Appraisal: Prevalence and Correlates, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74, N°1, 130-135
- Coens, T. & Jenkins, M. (2000). *Abolishing Performance Appraisals: Why they Backfire and what to do instead*, Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Drenth, P.J.D., Henk Thierry, C.J. De Wolff (1998), *Handbook of Work and Organizational Psychology: Personnel Psychology*, 2ª Edição, Vol. 3, Psychology Press, Ltd.
http://books.google.pt/books?id=usVyDGQv3sIC&pg=PA81&lpg=PA81&dq=Drenth,+1998+Personnel+Appraisal&source=bl&ots=n9Lqw3TmHB&sig=EhKeGvuW2BAR5bJZJYOoJrPtOGk&hl=pt-PT&ei=26PFS7-3L6PkmG0jktj2Dg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CAYQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false, em 10.04.2010

- Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C., Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, Edições Sílabo.
- Higgins, E.T. (1983). Effort after Meaning in Personnel Evaluation: The Similarity Errors and Other Possible Sources of Bias, em Landy, F., Zedeck, S., & Cleveland, J., *Performance Measurement and Theory*, Hillsdale, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 116-125
- Kabanoff, B., (1991). Equity, Equality, Power and Conflict , *Academy of Management Review*, Vol.16, Nº2, 416-441.
- Latham, G.P., Wexley, K. & Pursell, E.D. (1975), Training Managers to Minimize Rating Errors in Observation of Behavior, *Journal of Applied Psychology*, Vol.60 Nº5, 550-555
- Lee, C. (2005). *Rethinking the Goals of Your Performance Management System*, Publicado online em Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com) em 23.11.2009.
- Martin, D., & Bartol, K. (1998). Performance Appraisal: Maintaining Systems Effectiveness, *Public Personnel Management*, Vol.27, Nº2, Summer 1998, 223-230
- Mossholder, K.W., Bennett, N. & Martin, C. (1998). A Multilevel Analysis of Procedural Justice Context. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 131-141.
- Murphy, K. & Cleveland J. (1995). *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational and Goal – Based Perspectives*, Sage Publications, Inc.
- Pfeffer, J. & Langton, N. (1993). The Effect of Wage Dispersion on Satisfaction, Productivity, and Working Collaboratively: Evidence from College and University Faculty. *Administrative Science Quarterly*, 38, 382-407.
- Roberts, G., (2003). Employee Performance Appraisal System Participation: A Technique That Works, *Public Personnel Management*, Vol. 32, Nº1, Spring 2003, 89-98
- Schaubroeck, J., May, D.R. & Brown, F.W. (1994). Procedural Justice Explanations and Employee Reactions to Economic Hardship: A Field Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 79, 455-460.
- Smither, J. (1998). *Performance Appraisal – State of the Art in Practice*, Jossey-Bass
- Yin, R (1989). *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications
- Wilson, F. (2002). Dilemmas of Appraisal, *European Management Journal*, V.20, Nº6, 620-629

Referências de Legislação:

Estatuto da Carreira Docente Universitaria (ECDU). Decreto-Lei nº205/2009 de 31 de Agosto - http://www.mctes.pt/archive/doc/dl_2009_205.pdf em 10.04.2010

Regime de vinculação, de carreiras e de remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas (LVCR). Lei nº12-A/2008 de 27 de Fevereiro -
http://www.dgap.gov.pt/upload/Legis/2008_1_12_a_27_02.pdf em 18.10.2009

Sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública. Lei 66-B/2007 de 28 de Dezembro -
http://www.dgaep.gov.pt/upload/Legis/2007_1_66_b_28_12.pdf em 18.10.2009

Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE). Resolução de Conselho de Ministros nº 124/2005 de 4 de Agosto -
<http://www.dre.pt/pdf1s/2005/08/149B00/45024504.pdf> em 18.10.2009

Regulamentação do Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública. Decreto Regulamentar nº 19-A/2004 de 14 de Maio -
http://intranet.uminho.pt/Arquivo/Legislacao/AvaliacaoDesempenho/DReg_19a_2004.pdf em 18.10.2009

Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública. Lei nº 10/2004 de 22 de Março - http://www.minfinancas.pt/legislacao/avaliacao_desempenho.pdf
em 18.10.2009.

Operacionalização da reforma da Administração Pública, áreas de actuação e metodologias de aplicação. Resolução do Conselho de Ministros nº 53/2004 de 21 de Abril - http://www.min-financas.pt/legislacao/53_2004.pdf em 18.10.2009.

Linhas Orientadoras da Reforma da Administração Pública. Resolução do Conselho de Ministros nº 95/2003 de 30 de Julho - <http://www.iapmei.pt/iapmei-leg-03.php?lei=1954>
em 18.10.2009.

Outros:

Araújo, Joaquim (2005). *A reforma Administrativa em Portugal: em busca de um novo paradigma*
http://www2.eeg.uminho.pt/riap/NEAPP/plataforma/modulos/comum/scripts/visitante_do_wnload_ficheiro.php5?ficheiro=ficheiro_documento_pdf_273_0.pdf&local=uploads&nome=A+Reforma+Administrativa+em+Portugal-+Em+Busca+de+um+Novo+Paradigma.pdf
em 08.11.2009.

Cunha, J. (2006). *Avaliação: Perigo ou Panaceia?*
http://www.dn.pt/Inicio/interior.aspx?content_id=643946 em 08.11.2009

Madureira, C. & Rodrigues, M (2007). *Os Desafios da Avaliação de Desempenho na Administração Pública do século XXI.*
http://emic.ina.pt/index.php?option=com_docman&task=doc_details&gid=4&Itemid=28
em 08.11.2009

Rocha, J. (2005). *Quadro Geral da Evolução da Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública.*
<http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/2902/1/Quadro%20Geral%20da%20E>

volu%C3%A7%C3%A3o%20da%20Gest%C3%A3o%20de%20Recursos%20Humanos%20na%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20P%C3%BAblica.doc em 08.11.2009

INDÍCE DE ANEXOS

ANEXO – 1 – Ficha de Auto-Avaliação dos colaboradores	101
ANEXO – 2 – Caracterização da Amostra para o estudo das fichas de auto-avaliação....	103
ANEXO – 3 – Cruzamento das variáveis Factores que mais Influenciaram o Desempenho por Grupo Profissional e Serviço.....	106
ANEXO – 4 – Questionário sobre Avaliação de Desempenho – SIADAP 3.....	109
ANEXO – 5 – Codificação das afirmações do questionário e as variáveis de eficácia	116
ANEXO – 6 – Quadro da Análise de Conteúdo das Fichas de Auto-Avaliação.....	118
ANEXO – 7 – Caracterização da Amostra para o estudo do Questionário sobre Avaliação de Desempenho	124
ANEXO – 8 – Dados do Questionário sobre Avaliação de Desempenho.....	126
ANEXO – 9 – Tableau de Bord para os Objectivos das UO.....	126

ANEXO – 1 – Ficha de Auto-Avaliação dos colaboradores

Anexo II

(a que se refere a alínea b) do n.º 1 do artigo 1.º)

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

TRABALHADORES (SIADAP 3)

FICHA DE AUTO-AVALIAÇÃO

MINISTÉRIO _____

SERVIÇO _____

(A preencher pelo avaliado)

Avaliado				
Carreira/Categoria				
Unidade orgânica				
Período de avaliação	/	/	a	/ /

1. RESULTADOS

1.1 GRAU DE REALIZAÇÃO DOS OBJECTIVOS FIXADOS

Para cada objectivo fixado em que nível considera que se situou o seu desempenho? (*Assinale com X o nível*)

Objectivos fixados	Superei o objectivo	Atingi o objectivo	Não atingi o objectivo
Objectivo 1			
Objectivo 2			
Objectivo 3			
Objectivo __			

1.2 FUNDAMENTAÇÃO

(Breve fundamentação relativa à realização de objectivos)

2. COMPETÊNCIAS

2.1 DEMONSTRAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Para cada competência em que nível considera que se situou o seu desempenho ao longo do ano? (Inscriva o número da competência, a sua designação e assinale com X o nível)

COMPETÊNCIA ESCOLHIDA		COMPETÊNCIA DEMONSTRADA A UM NÍVEL ELEVADO	COMPETÊNCIA DEMONSTRADA	COMPETÊNCIA NÃO DEMONSTRADA OU INEXISTENTE
N.º	DESIGNAÇÃO			

Obs: A descrição de cada competência e os comportamentos a ela associados constantes das Listas de Competências referem-se ao padrão médio exigível de desempenho (Competência Demonstrada)

2.2 FUNDAMENTAÇÃO

(Breve fundamentação relativa às competências demonstradas)

--

3. FACTORES MAIS INFLUENTES NO DESEMPENHO

Classifique cada um dos factores seguintes quanto ao grau de influência que considera terem tido no seu desempenho global. (Na escala apresentada assinale com X, sendo que 1 representa o mais negativo e 6 o mais positivo)

Nota: Caso assinale os pontos 1, 2, 5 e 6 é importante que faça uma breve justificação.

FACTORES	1	2	3	4	5	6
Os objectivos a concretizar ao longo do ano foram fixados com clareza						
Os processos e procedimentos de trabalho são os adequados						
O equipamento e condições instrumentais e tecnológicas existentes são os adequados						
O ambiente de trabalho existente						
O esforço ou investimento individual feitos						
Outros factores*						

* Se preencheu este item, descreva quais os “Outros factores” que considera que influenciaram o seu desempenho:

--

Se valorou algum factor nos extremos da escala (pontos 1,2, 5 e 6) justifique sumariamente relativamente a cada um (podendo também justificar sumariamente outras valorações que considere importantes):

4. COMENTÁRIOS E PROPOSTAS

O avaliado _____, em ____/____/____

Recebi. O avaliador _____, em ____/____/____

ANEXO – 2 – Caracterização da Amostra para o estudo das fichas de auto-avaliação

Serviço/ Departamento

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Serviços Centrais	106	80,3	80,3	80,3
	Departamentos/ Secção Autónoma	26	19,7	19,7	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

Tabela de Frequências - Género

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Feminino	100	75,8	75,8	75,8
	Masculino	32	24,2	24,2	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

Tabela de Frequências – Grupo Profissional

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Técnico Superior	45	34,1	34,1	34,1
	Assistente Técnico	67	50,8	50,8	84,8
	Assistente Operacional	20	15,2	15,2	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

Serviço/ Departamento por Grupos Profissional

		Grupo Profissional			Total
		Técnico Superior	Assistente Técnico	Assistente Operacional	
Serviço/ Departamento	Serviços Centrais	32	54	20	106
	Departamentos/ Secção Autónoma	13	13	0	26
Total		45	67	20	132

Habilitações Literárias

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ensino Básico (até 9º ano)	32	24,2	24,2	24,2
	Ensino Secundário (10º ao 12º)	56	42,4	42,4	66,7
	Licenciatura	38	28,8	28,8	95,5
	Mestrado	6	4,5	4,5	100,0
Total		132	100,0	100,0	

Antiguidade

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 5 anos	44	33,3	33,3	33,3
	5 - 9 anos	31	23,5	23,5	56,8
	10-14 anos	14	10,6	10,6	67,4
	15-19 anos	16	12,1	12,1	79,5
	20-24 anos	9	6,8	6,8	86,4
	25-29 anos	9	6,8	6,8	93,2
	30-34 anos	3	2,3	2,3	95,5
	35-39 anos	6	4,5	4,5	100,0
Total		132	100,0	100,0	

Vínculo Contratual

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CT sem termo	114	86,4	86,4	86,4
	CT com termo	18	13,6	13,6	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

Serviço/ Departamento por Vínculo Contratual

		Vínculo Contratual		Total
		CT sem termo	CT com termo	
Serviço/ Departamento	Serviços Centrais	91	15	106
	Departamentos/ Secção	23	3	26
	Autónoma			
Total		114	18	132

ANEXO – 3 – Cruzamento das variáveis Factores que mais Influenciaram o Desempenho por Grupo Profissional e Serviço

Serviço/ Departamento * Os objectivos a concretizar ao longo do ano foram fixados com clareza

		Os objectivos a concretizar ao longo do ano foram fixados com clareza				Total
		Pouco Negativo	Pouco Positivo	Positivo	Muito Positivo	
Serviço/ Departamento	Serviços Centrais	18	58	16	14	106
	Departamentos/ Secção Autónoma	3	16	1	6	26
	Total	21	74	17	20	132

Grupo Profissional * Os objectivos a concretizar ao longo do ano foram fixados com clareza

		Os objectivos a concretizar ao longo do ano foram fixados com clareza				Total
		Pouco Negativo	Pouco Positivo	Positivo	Muito Positivo	
Grupo Profissional	Técnico Superior	6	21	6	12	45
	Assistente Técnico	11	41	8	7	67
	Assistente Operacional	4	12	3	1	20
	Total	21	74	17	20	132

Serviço/ Departamento * Os processos e procedimentos de trabalho são os adequados Crosstabulation

		Os processos e procedimentos de trabalho são os adequados					Total
		Negativo	Pouco Negativo	Pouco Positivo	Positivo	Muito Positivo	
Serviço/ Departamento	Serviços Centrais	3	24	59	15	5	106
	Departamentos/ Secção Autónoma	2	7	11	5	1	26
	Total	5	31	70	20	6	132

Grupo Profissional * Os processos e procedimentos de trabalho são os adequados

		Os processos e procedimentos de trabalho são os adequados					Total
		Negativo	Pouco Negativo	Pouco Positivo	Positivo	Muito Positivo	
Grupo Profissional	Técnico Superior	3	10	17	11	4	45
	Assistente Técnico	0	17	42	7	1	67
	Assistente Operacional	2	4	11	2	1	20
Total		5	31	70	20	6	132

Serviço/ Departamento * O equipamento e condições instrumentais e tecnológicas existentes são as adequadas

		O equipamento e condições instrumentais e tecnológicas existentes são as adequadas						Total
		Muito Negativo	Negativo	Pouco Negativo	Pouco Positivo	Positivo	Muito Positivo	
Serviço/ Departamento	Serviços Centrais	2	7	45	41	8	3	106
	Departamentos/ Secção Autónoma	1	4	10	7	3	1	26
	Total	3	11	55	48	11	4	132

Grupo Profissional * O equipamento e condições instrumentais e tecnológicas existentes são as adequadas

		O equipamento e condições instrumentais e tecnológicas existentes são as adequadas						Total
		Muito Negativo	Negativo	Pouco Negativo	Pouco Positivo	Positivo	Muito Positivo	
Grupo Profissional	Técnico Superior	1	6	13	17	6	2	45
	Assistente Técnico	2	4	33	24	2	2	67
	Assistente Operacional	0	1	9	7	3	0	20
	Total	3	11	55	48	11	4	132

Serviço/ Departamento * O ambiente de trabalho existente

		O ambiente de trabalho existente						Total
		Muito Negativo	Negativo	Pouco Negativo	Pouco Positivo	Positivo	Muito Positivo	
Serviço/ Departamento	Serviços Centrais	2	0	27	44	20	13	106
	Departamentos/ Secção Autónoma	0	1	2	8	8	7	26
Total		2	1	29	52	28	20	132

Grupo Profissional * O ambiente de trabalho existente

		O ambiente de trabalho existente						Total
		Muito Negativo	Negativo	Pouco Negativo	Pouco Positivo	Positivo	Muito Positivo	
Grupo Profissional	Técnico Superior	0	1	3	18	10	13	45
	Assistente Técnico	2	0	17	28	14	6	67
	Assistente Operacional	0	0	9	6	4	1	20
Total		2	1	29	52	28	20	132

Serviço/ Departamento * O esforço ou investimento individual

		O esforço ou investimento individual				Total
		Pouco Negativo	Pouco Positivo	Positivo	Muito Positivo	
Serviço/ Departamento	Serviços Centrais	4	48	18	36	106
	Departamentos/ Secção Autónoma	2	2	9	13	26
Total		6	50	27	49	132

Grupo Profissional * O esforço ou investimento individual

		O esforço ou investimento individual				Total
		Pouco Negativo	Pouco Positivo	Positivo	Muito Positivo	
Grupo Profissional	Técnico Superior	2	5	14	24	45
	Assistente Técnico	3	30	10	24	67
	Assistente Operacional	1	15	3	1	20
Total		6	50	27	49	132

ANEXO – 4 – Questionário sobre Avaliação de Desempenho – SIADAP 3

Questionário sobre Avaliação de Desempenho – SIADAP 3

O questionário que se apresenta tem como finalidade dar a conhecer a opinião dos avaliados relativamente ao sistema de avaliação de desempenho utilizado na Administração Pública, o SIADAP, assim como à forma como o processo foi operacionalizado no ISCTE-IUL. Os dados recolhidos através do questionário serão exclusivamente destinados a tratamento científico no âmbito de uma tese de mestrado sobre o tema da avaliação de desempenho, solicitando-se por isso que não se identifique em qualquer uma das folhas do inquérito.

Todas as respostas serão tratadas de forma totalmente anónima e confidencial.

Não existem respostas certas ou erradas, o que interessa é conhecer a sua opinião franca e honesta relativamente à avaliação de desempenho, pelo que se solicita que responda a todas as questões.

GRUPO I – Sistema de Avaliação de Desempenho SIADAP

Utilizando uma **escala de 1 a 5** (considerando **1=** discordo totalmente, **2=** discordo, **3=** nem concordo/nem discordo, **4=** concordo, **5=** concordo totalmente), dê-nos a sua opinião nas afirmações que se seguem sobre o sistema de avaliação de desempenho SIADAP.

1. A escala utilizada no parâmetro resultados (*5-Superado; 3-Atingido; 1-Não atingido*) é adequada para diferenciar desempenhos.

	1	2	3	4	5
	☐	☐	☐	☐	☐

2. A escala utilizada no parâmetro competências (*5-Competência demonstrada a um nível elevado; 3-Competência demonstrada; 1- Competência não demonstrada*) é adequada para diferenciar o nível de competências.

	1	2	3	4	5
	☐	☐	☐	☐	☐

3. A escala utilizada na avaliação final (Inadequado de 1 a 1,999; Adequado de 2 a 3,999; Relevante de 4 a 5) é adequada para classificar de forma diferenciada os desempenhos.

	1	2	3	4	5
	☐	☐	☐	☐	☐

4. Aceito bem o SIADAP como sistema de avaliação.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

5. Tenho confiança nas práticas de gestão utilizadas na Instituição referentes ao SIADAP.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

6. O SIADAP é um sistema fácil de utilizar.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

7. Considero útil o SIADAP como sistema de avaliação de desempenho.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

8. As avaliações dadas pelo meu avaliador são isentas de questões pessoais (preferências pessoais).

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

9. A ficha de avaliação de desempenho é de fácil entendimento.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

10. O SIADAP permite identificar quem tem melhor desempenho.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

11. Compreendo bem os pressupostos subjacentes ao sistema de avaliação SIADAP.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

12. A avaliação dada pelo meu avaliador foi acima das minhas expectativas.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

13. Os critérios e procedimentos de implementação do SIADAP são adequados.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

14. O meu avaliador tende a dar avaliações medianas (nem altas, nem baixas).

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

15. O meu avaliador tende a comparar o meu desempenho com o dos meus colegas.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

16. A instituição é transparente na sua actuação de implementação do SIADAP.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

17. Tenho confiança nas avaliações dadas pelo meu avaliador.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

18. A avaliação dada pelo meu avaliador ficou abaixo das minhas expectativas.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

19. Os resultados que se retiram da utilização do SIADAP compensam em termos de custo/benefício.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

20. No que se refere à avaliação de desempenho, a instituição é justa e respeitadora dos interesses dos seus colaboradores.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

21. As práticas de gestão e liderança do processo do SIADAP têm sido consistentes ao longo do tempo.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

22. As classificações de desempenho atribuídas pelo meu avaliador baseiam-se numa impressão geral que tem dos avaliados.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

GRUPO II – Processo de Avaliação SIADAP

Utilizando uma **escala de 1 a 5** (considerando **1=** discordo totalmente, **2=** discordo, **3=** nem concordo/nem discordo, **4=** concordo; **5=** concordo totalmente), dê-nos a sua opinião nas afirmações que se seguem sobre o processo de avaliação de desempenho SIADAP.

23. É importante participar de forma activa no estabelecimento dos meus objectivos.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

24. A avaliação que me foi atribuída foi coerente com o meu desempenho.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

25. Conversei com o meu avaliador, em entrevista, sobre a minha avaliação final.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

26. A aplicação do SIADAP tem permitido que eu melhore o meu desempenho e as minhas competências.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

27. É importante poder fazer a minha auto-avaliação.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

28. O processo de avaliação de desempenho é transparente.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

29. É importante a existência de um órgão com as funções do Conselho Coordenador de Avaliação.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

30. Discuti com o meu avaliador a fixação dos meus objectivos.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

31. Fui sincero quando preenchi a minha ficha de auto-avaliação.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

32. As informações relativas ao processo de avaliação foram suficientemente divulgadas.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

33. Existiu uma coerência entre os objectivos que me foram estabelecidos e as funções que desempenho.

	1	2	3	4	5
	☐	☐	☐	☐	☐

34. Discuti a minha auto-avaliação com o meu avaliador.

	1	2	3	4	5
	☐	☐	☐	☐	☐

35. É importante a existência de um órgão como a Comissão Paritária.

	1	2	3	4	5
	☐	☐	☐	☐	☐

36. É importante a existência de um órgão que faça a harmonização das avaliações dadas pelos avaliadores.

	1	2	3	4	5
	☐	☐	☐	☐	☐

37. Durante o período em avaliação o meu avaliador falou comigo sobre o decorrer dos meus objectivos.

	1	2	3	4	5
	☐	☐	☐	☐	☐

38. As opiniões e propostas que dou na minha ficha de auto-avaliação são consideradas pelo meu avaliador.

	1	2	3	4	5
	☐	☐	☐	☐	☐

39. Se considerar pertinente, enviarei o meu processo de avaliação para a Comissão Paritária.

	1	2	3	4	5
	☐	☐	☐	☐	☐

40. É importante saber a opinião do meu avaliador sobre a execução dos meus objectivos.

	1	2	3	4	5
	☐	☐	☐	☐	☐

41. O facto de existir a Comissão Paritária torna o processo mais justo porque o avaliado pode mostrar a sua discordância face à nota atribuída pelo avaliador.

	1	2	3	4	5
	☐	☐	☐	☐	☐

42. O meu avaliador realizou reuniões de monitorização dos objectivos.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

43. As opiniões e propostas que dei na minha ficha de auto-avaliação são consideradas pela instituição.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

44. Compreendi bem os objectivos que me foram estabelecidos.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

45. É importante a realização de reuniões de monitorização.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

46. É importante que os resultados da avaliação de desempenho sejam utilizados pela organização no sentido de tomar medidas para melhorar os desempenhos individuais.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

47. Quando sinto necessidade vou falar com o meu avaliador sobre o meu desempenho.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

48. A instituição transmitiu aos colaboradores os padrões de desempenho que deseja (padrões de desempenho - o que é exigido na função em termos de comportamentos aceitáveis e não aceitáveis).

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

49. Os meus objectivos foram-me transmitidos dentro dos prazos estabelecidos pela instituição.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

GRUPO III – Caracterização da População

Os dados solicitados neste grupo servirão apenas para caracterização da população, não havendo qualquer possibilidade de identificação individual.

Idade:	Grupo Profissional *:	Local Trabalho:
20 – 30 anos ☐	Técnico Superior ☐	Serviços Centrais ☐
31 - 40 anos ☐	Assistente Técnico ☐	Departamentos/ Secção Autónoma ☐
41 - 50 anos ☐	Assistente Operacional ☐	
51 - 60 anos ☐	Dirigente/ Coordenador ☐	
Mais de 60 anos ☐		

Sexo:

Feminino ☐ Masculino ☐

Habilitações Literárias:

Ensino Básico (até 9º ano) ☐	Ensino Superior ☐
Ensino Secundário (10º, 11º ou 12º) ☐	Outra: _____
Bacharelato ☐	_____

* Caso esteja integrado na carreira de Informática, deverá considerar o grupo profissional de Técnico Superior.

GRUPO IV – Sugestões

Por último, caso deseje, gostaríamos de saber a sua opinião sobre o que pode ser melhorado no processo de avaliação de desempenho na Instituição.

MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO!

ANEXO – 5 – Codificação das afirmações do questionário e as variáveis de eficácia

Características	Dimensões	Nº Questões	Perguntas
Satisfação com o Sistema de Avaliação de Desempenho	SENSIBILIDADE	1	A escala utilizada no parâmetro resultados é adequada para diferenciar desempenhos
		2	A escala utilizada no parâmetro competências é adequada para diferenciar o nível de competência
		3	A escala utilizada na avaliação final (Inadequado 1 a 1,999; Adequado 2 a 3.999; Relevante 4 a 5) é adequada para classificar de forma diferenciada os desempenhos
		10	O SIADAP permite identificar quem tem melhor desempenho
	PRATICABILIDADE	7	Considero útil o SIADAP como sistema de avaliação de desempenho
		11	Compreendo bem os pressupostos subjacentes ao sistema de avaliação SIADAP
		6	O SIADAP é um sistema fácil de utilizar
		9	A ficha de avaliação é fácil de preencher
		19	Os resultados que se retiram da utilização do SIADAP compensam em termos de custo/ benefício.
	ISENÇÃO DE ERROS	8	As avaliações dadas pelo meu avaliador são isentas de questões pessoais (preferências pessoais)
		12	O avaliação dada pelo meu avaliador foi acima das minhas expectativas
		18	A avaliação dada pelo meu avaliador ficou abaixo das minhas expectativas
		15	O meu avaliador tende a comparar o meu desempenho com os dos meus colegas
		22	As classificações de desempenho atribuídas pelo meu avaliador baseiam-se numa impressão geral que tem dos avaliados
		14	O meu avaliador tende a dar avaliações medianas (nem altas, nem baixas)
	ACEITABILIDADE	4	Aceito bem o SIADAP como sistema de avaliação
		13	Considero adequados os critérios e procedimento utilizados para implementar o SIADAP
	CONFIANÇA	5	Tenho confiança nas práticas de gestão utilizadas na instituição, referentes ao SIADAP.
		16	A instituição é transparente na sua actuação de implementação do SIADAP
		20	No que se refere à avaliação de desempenho, a instituição é justa e respeitadora da dignidade dos seus colaboradores
		17	Tenho confiança nas avaliações dadas pelo meu avaliador
		21	As práticas de gestão e liderança referentes ao processo SIADAP têm sido consistentes ao longo dos tempos
Eficácia percebida no Processo de Avaliação de Desempenho	PARTICIPAÇÃO DOS COLABORADORES NO ESTABELECIMENTO DOS OBJECTIVOS INDIVIDUAIS	23	É importante participar de forma activa no estabelecimento dos meus objectivos
		30	Discuti com o meu avaliador a fixação dos meus objectivos
		44	Compreendi bem os objectivos que me foram estabelecidos
	AUTO-AVALIAÇÃO	27	É importante poder fazer a minha Auto-Avaliação
		31	Fui sincero quando preenchi a minha ficha de Auto-Avaliação
		34	Discuti a minha Auto-Avaliação com o meu avaliador
		38	As opiniões e propostas que dei na minha ficha de Auto-Avaliação são consideradas pelo meu Avaliador
		43	As opiniões e propostas que dei na minha ficha de Auto-Avaliação são consideradas pela Instituição

	COMISSÃO PARITÁRIA	35	É importante a existência de um órgão como a Comissão Paritária
		39	Se considerar pertinente, enviarei o meu processo de avaliação para a Comissão Paritária
		41	O facto de existir uma Comissão Paritária torna o processo mais justo porque o avaliado pode mostrar a sua discordância face à nota atribuída pelo avaliador.
	MONITORIZAÇÃO	45	É importante a realização de reuniões de monitorização.
		42	O meu avaliador realizou reuniões de monitorização dos objectivos.
	HARMONIZAÇÃO DAS AVALIAÇÕES	29	É importante a existência de um órgão com as funções do Conselho Coordenador de Avaliação
		36	É importante a existência de um órgão que faça a harmonização das avaliações dadas pelos avaliadores
	TRANSPARÊNCIA	24	A avaliação que me foi atribuída foi coerente com o meu desempenho
		32	As informações relativas ao processo de avaliação de desempenho foram suficientemente divulgadas
		28	O processo de avaliação de desempenho é transparente
	FEEDBACK	25	Discuti com o meu avaliador, em entrevista, a minha avaliação final
		37	Durante o período em avaliação o meu avaliador falou comigo sobre o decorrer dos meus objectivos.
		40	É importante saber a opinião do meu avaliador sobre a execução dos meus objectivos.
		47	Quando sinto necessidade vou falar com o meu avaliador sobre o meu desempenho
	VALOR INFORMATIVO	26	A aplicação do SIADAP tem permitido que eu melhore o meu desempenho e as minhas competências
		49	Os meus objectivos foram-me transmitidos nos prazos estabelecidos pela instituição.
		46	Considero importante que os resultados da avaliação de desempenho sejam utilizados pela organização no sentido de tomar medidas para melhorar os desempenhos
	RELEVÂNCIA	48	A instituição transmitiu aos colaboradores os padrões de desempenho que deseja (padrões de desempenho – o que é exigido na função em termos de comportamentos aceitáveis e não aceitáveis)
		33	Existiu uma coerência entre os objectivos que me foram estabelecidos e as funções que desempenho

ANEXO – 6 – Quadro da Análise de Conteúdo das Fichas de Auto-Avaliação

CATEGORIA	UNIDADES DE CONTEXTO	UNIDADES DE REGISTO	QUANTIFICAÇÃO
Factores influentes no desempenho	"Desempenho funções superiores às que estão atribuídas à carreira onde me encontro."	Desempenho/ Individual/ Competências	12
	"O facto de no serviço surgirem com frequência situações que precisam de resposta imediata condiciona muitas das vezes o desempenho"		
	Algumas tarefas...contribuíram para a satisfação dos utilizadores mas negativamente para o desempenho de outras funções		
	"As condições instrumentais e tecnológicas são o factor que mais condiciona o desempenho"		
	"O desempenho de funções técnicas especializadas seria uma mais valia na melhoria do meu desempenho técnico."		
	"A saída de pessoas da equipa fez com que tivesse que haver um grande esforço individual"		
	"...esforço e investimento individual como factores que mais contribuíram para o desempenho."		
	"O esforço individual... foi importante para o desempenho"		
	"...existem factores como por exemplo, as mudanças curriculares, o número de curso do departamento... e a acumulação de tarefas que impossibilitam que competências como o planeamento, organização e inovação e qualidade não sejam as que aspiro profissionalmente."		
	"Atendendo à reestruturação dos serviços que se encontra prevista, gostava de ver as minhas competências de Técnico Superior aproveitadas para outras funções onde possa aproveitar as minhas aptidões profissionais e funcionais."		
	"Por ter terminado o mestrado..., e como tal, ter adquirido mais competências, espero que me venham a ser atribuídas mais funções para além das administrativas."		
	"É essencial que todos se envolvam (diferentes serviços) num objectivo comum para contribuir para a excelência da instituição..."	Serviços/Processos/ Procedimentos	23
	"O facto de no serviço surgirem com frequência situações que precisam de resposta imediata condiciona muitas das vezes o desempenho"		
	"Considero que seria benéfico um maior entrosamento entre os serviços."		
	"Cooperação incipiente entre os vários serviços da Sala Polivalente"		
	"É necessária alguma pausa nas reorganizações dos serviços para que haja tempo para tratar de outras questões ligadas ao funcionamento dos serviços."		
	"Os atrasos nos processos por outros serviços e departamentos, provocam dificuldades nos circuitos... e no cumprimento das obrigações... este facto tem que ser solucionado com urgência."		
	"Falta definição dos processos e procedimentos nos serviços."		

	UNIDADES DE CONTEXTO	UNIDADES DE REGISTO	QUANTIFICAÇÃO
	"Os procedimentos dos serviços centrais não estão acessíveis e nem sempre são claros, por vezes são alterados e postos em prática sem haver conhecimento. Em alguns serviços existe excesso de burocracia. Os circuitos não estão bem definidos o que os torna morosos, complexos e burocráticos, havendo por vezes duplicação." "Os processos e procedimentos de trabalho existentes poderiam melhorar se houvesse uma maior articulação entre os vários departamentos ..." "...que se simplifiquem os processos burocráticos para aumentar a eficiência (Criar um fundo para pequenas aquisições)." "Os procedimentos adoptados para determinadas tarefas carecem de alguma dinâmica..." "Os processos e procedimentos pecam pelo excesso de burocracia e trâmites internos para resolução de problemas, contudo reconheço que tem havido um esforço de melhoria." "...a elaboração de uma agenda com toda a informação correcta e clara sobre os procedimentos... que deverá estar disponível on-line" "A adequação dos processos e procedimentos de trabalho também foram importantes para a superação dos objectivos."	Serviços/Processos/ Procedimentos	23
	"... e existe espírito de equipa" "Bom espírito de equipa, solidariedade..." "...e de equipa que existe foi importante para o desempenho" "...o espírito de equipa entre todos os membros do ...foi importante para o bom desempenho." "A colaboração entre colegas foi o factor determinante para atingir os resultados" "O presidente do... tem uma excelente colaboração para resolver os problemas." "O apoio do Presidente do... e da... e de todos os colegas foi fundamental para o bom desempenho." "O apoio dos quadros dirigentes e a liberdade de acção contribuíram para o bom desempenho. " "A abertura, disponibilidade, proximidade e colaboração do Presidente do... foi um factor importante para o alcance dos objectivos". "...e o espírito de equipa é um factor relevante para o sucesso das tarefas de secretariado." "...o espírito de entreajuda entre colegas." "Boa colaboração entre colegas e docentes."	Espírito de Equipa/Colaboração/ Apoio/Entreajuda	12
	"...contributo para o seu desempenho o ambiente de trabalho e cooperação entre colegas, espírito de entre ajuda e a partilha de conhecimentos." "O bom ambiente de trabalho e o ..." "O ambiente de trabalho na... é excelente" "...o bom ambiente de trabalho como factor de relevo para a superação dos objectivos." "...o bom ambiente de trabalho e a... como contributos para os melhores resultados"	Ambiente de Trabalho	25

	UNIDADES DE CONTEXTO	UNIDADES DE REGISTO	QUANTIFICAÇÃO
	"...bom ambiente de trabalho..." "O bom ambiente de trabalho foi importante para o desempenho" "O ambiente de trabalho é muito bom." "...o ambiente de trabalho como muito bom e fundamental para o desempenho." O ambiente de trabalho é óptimo ..." "...ambiente de trabalho existente devido ao facto de se trabalhar em <i>open space</i> onde o nível de ruído dificulta a concentração." "...bom ambiente de trabalho." "...o bom ambiente de trabalho e a comunicação existente entre Coordenadora e colegas com factor determinante para o desempenho" "...o bom ambiente de trabalho para o bom desempenho." "...bom ambiente de trabalho e a cooperação entre colegas." "... para o bom desempenho o apoio e bom ambiente de trabalho existente." "O ambiente de trabalho é bom" "O bom ambiente de trabalho como factor de relevo para o bom desempenho, nomeadamente, o apoio da Presidência do..." "...o bom ambiente de trabalho." "O ambiente de trabalho poderia ser melhorado se existissem mais colegas afectos à... em substituição dos que saíram." "...bom ambiente de trabalho." "...e bom ambiente de trabalho entre os colegas são factores importantes para o sucesso das tarefas." "...bom ambiente de trabalho." "...o bom ambiente de trabalho para o bom desempenho profissional." "...o bom ambiente de trabalho como o maior contributo para o bom desempenho."	Ambiente de Trabalho	25
	"...a falta de Recursos Humanos para que não se tenha conseguido concretizar alguns dos projectos planeados." "Os Recursos Humanos na...são em número insuficiente." "Poucas funcionárias para o volume de trabalho." "...são a falta de pessoal." "Existe a necessidade de mais um funcionário." "A redução de pessoal na área... é outro problema..." "Falta de Recursos Humanos na área de..."	Recursos humanos/Funcionários/ Pessoal	7
	"... formação em informática." "A formação profissional é essencial para a melhoria do desempenho." "Devido à rápida evolução das áreas de..., deveria ser repensada a formação nesta área profissional porque dela depende o bom desempenho dos técnicos desta área." "Apesar de ter frequentado uma acção de formação por ano, considero existirem ainda algumas lacunas." "Para uma melhor elaboração de alguns projectos necessito de formação profissional específica"	Formação	53

	UNIDADES DE CONTEXTO	UNIDADES DE REGISTO	QUANTIFICAÇÃO
	"Gostava de formação na área da informática e inglês." "...não sendo para isso somente necessário cursos de formação adaptados a cada necessidade mas sim uma formação colectiva que promova a construção mais positiva das mentalidades." "Formação em inglês." "Formação na área do atendimento e inglês." "Deveria existir um levantamento de necessidades de formação de todos os funcionários do ISCTE, atendendo à especificidade de cada serviço e às funções de cada funcionário, pois a formação contínua inadequada e deficiente." "Desejo dar continuidade à formação profissional." "É importante continuar a frequentar cursos de formação profissional." "A formação profissional constante contribui de forma decisiva para uma boa prestação de trabalho." "...formação ao nível da língua estrangeira (Inglês)." "Não necessito de formação profissional." "...interesse em frequentar cursos de formação profissional para actualizar conhecimentos, proponho a frequência de cursos no laboratório de Competências Transversais." "...acções de formação de curta duração em horário pós laboral e no ISCTE (informática e Línguas estrangeiras)." "...formação em Inglês." "Existe necessidade de formação a vários níveis (gestão de tempo, atendimento, planeamento, etc.) " "...investimento insuficiente em formação" "A formação profissional é importante mas deve ser condicionada às necessidades do ISCTE e não ser tão generalizada." "A formação deve ser direccionada para a manutenção e resolução de problemas relacionados com as ..." "A formação profissional tem que ser permanente." "O ISCTE deveria continuar a investir na formação dos funcionários." "Formação Profissional deveria ser dada pelo ISCTE de acordo com as necessidades que se vão revelando." "... frequentar formação em Inglês para melhor atender os estudantes estrangeiros..." "... frequentar formação em Inglês para melhor atender os estudantes estrangeiros..." "... frequentar formação em Inglês para melhor atender os estudantes estrangeiros..." "... frequentar formação em Inglês para melhor atender os estudantes estrangeiros..." "A formação deveria ser adequada às necessidades do ISCTE e não tão generalizada. Os objectivos estabelecidos a cada funcionário deveriam ser um ponto de partida para a formação profissional. O ideal seria o ISCTE leccionar os próprios funcionários uma vez que existem internamente formadores capazes."	Formação	53

	UNIDADES DE CONTEXTO	UNIDADES DE REGISTO	QUANTIFICAÇÃO
	"Necessidade de formação na área de informática para o utilizador, bem como, Gestão Administrativa e Secretariado e Línguas Estrangeiras" "...fundamental o investimento em formação profissional, nomeadamente nas áreas das Informáticas, Atendimento, Resolução de Conflitos, Gestão de Tempo e legislação." "Atendendo à importância da formação profissional para o desenvolvimento de competências, proponho a frequência de unidades curriculares avulso no ISCTE." "A formação profissional é de extrema importância devendo ser aumentada a sua frequência." "...a necessidade de formação contínua na área da ... e inglês técnico." "A formação profissional é essencial para a valorização pessoal e profissional e para a melhoria das organizações." "A formação profissional é indispensável para um melhor desempenho." "Gostava de formação em matemática, atendimento, informática inglês e Francês." "A formação profissional interna e externa deve continuar porque é fundamental para o bom desempenho das funções." "...interesse em fazer formação profissional nas áreas das novas tecnologias e na gestão da qualidade." "A formação profissional é indispensável para a melhoria do desempenho e aprendizagem de novas técnicas." "...nunca frequentei nenhuma acção de Formação." "Formação profissional ao nível da informática." "Gostava de ter formação profissional na área da ..., preparada e ministrada no ISCTE, uma vez que existem docentes e funcionários com conhecimentos nestas áreas." "... formação ao nível da ..." "Gostava de frequentar uma acção de formação para aperfeiçoar o Inglês." "Importante ter formação nas áreas da informática, inglês básico e atendimento ao público." "Gostava de frequentar uma acção de formação em 2010, uma vez que em 2009 não frequentou" "Necessita de formação em ..." "...formação ao nível da formação pedagógica de formadores para aquisição de novas competências." "Gostava de fazer formação em atendimento telefónico e informática" "Formação em atendimento" "Participação em acções de formação específicas, de seminários e conferências relacionadas com posto de trabalho"	Formação	53

	UNIDADES DE CONTEXTO	UNIDADES DE REGISTO	QUANTIFICAÇÃO
	"As máquinas avariaram muito"	Equipamentos/Avarias/ Máquinas	12
	"...uma máquina fotocopiadora para 22 pessoas é insuficiente ainda para mais porque também é impressora."		
	"Os equipamentos electrónicos, nomeadamente, os computadores disponíveis na...e os computadores de serviço revelam um fraco desempenho condicionando o esforço de trabalho em prol da comunidade."		
	"O equipamento desadequado face à evolução tecnológica da área..., encontra-se obsoleto não tendo sido feito nenhum investimento em equipamento essencial desde 2006. É necessário rever o investimento de novos equipamentos nesta área"		
	"Fotocopiadora avaria frequentemente o que dificulta o serviço."		
	"...alguma dinâmica, assim como o equipamento informático."		
	"Equipamentos morosos e com problemas."		
	"O Secretariado do...precisa de novo equipamento informático."		
	"...parque informático envelhecido..."		
	As máquinas para o desenvolvimento da aplicação informática... precisam de mais memória RAM		

ANEXO – 7 – Caracterização da Amostra para o estudo do Questionário sobre Avaliação de Desempenho

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Grupo Profissional * Grupo Etário	75	96,2%	3	3,8%	78	100,0%
Grupo Profissional * Sexo	74	94,9%	4	5,1%	78	100,0%
Grupo Profissional * Local Trabalho	74	94,9%	4	5,1%	78	100,0%
Grupo Profissional * Habilitações Literárias	75	96,2%	3	3,8%	78	100,0%

Grupo Profissional * Grupo Etário Crosstabulation

		Grupo Etário					Total
		20-30 anos	31-40 anos	41-50 anos	51-60 anos	> 60 anos	
Grupo Profissional	Tecnico Superior	2	14	8	0	0	24
	Assistente Técnico	4	23	6	2	1	36
	Assistente Operacional	1	1	3	5	0	10
	Dirigente/ Coordenador	0	2	3	0	0	5
	Total	7	40	20	7	1	75

Grupo Profissional * Sexo Crosstabulation

		Sexo			Total
		Feminino	Masculino	4	
Grupo Profissional	Tecnico Superior	16	7	0	23
	Assistente Técnico	27	8	1	36
	Assistente Operacional	9	1	0	10
	Dirigente/ Coordenador	4	1	0	5
	Total	56	17	1	74

Grupo Profissional * Local Trabalho Crosstabulation

		Local Trabalho		Total
		Serviços Centrais	Departamentos/ Secção Autónoma	
Grupo Profissional	Tecnico Superior	19	4	23
	Assistente Técnico	25	11	36
	Assistente Operacional	10	0	10
	Dirigente/ Coordenador	5	0	5
	Total	59	15	74

Grupo Profissional * Habilitações Literárias Crosstabulation

		Habilitações Literárias			Total
		Ensino Básico (até 9º ano)	Ensino Secundário (do 10º ao 12º ano)	Ensino Superior	
Grupo Profissional	Tecnico Superior	1	2	21	24
	Assistente Técnico	2	20	14	36
	Assistente Operacional	8	2	0	10
	Dirigente/ Coordenador	0	1	4	5
Total		11	25	39	75

ANEXO – 8 – Dados do Questionário sobre Avaliação de Desempenho

Alpha Cronbach

Cronbach's Alpha	N of Items
,910	49

Tabela – Comentários dos Inquiridos - Grupo IV do Questionário

GRUPO PROFISSIONAL	Nº	COMENTÁRIOS
ASSISTENTE OPERACIONAL	2	Devia-se basear mais no desempenho do funcionário ao vivo e não só nas cruzes das fichas de avaliação;
		Ter os serviços na instituição actualizados para poder dar às pessoas as informações que nos pedem
ASSISTENTES TÉCNICOS	5	Divulgação da Informação; Justiça na audição de cada um; Existência de um sistema de quotas;
		As quotas deveriam ser eliminadas porque introduzem variáveis que alteram a avaliação e a deturpam, tornando-a injusta para certos grupos de trabalhadores; A escala de avaliação é demasiado apertada não pondo em evidência o que é efectivamente relevante e de qualidade (o trabalho).
		Maior harmonização na determinação dos objectivos, em função do que são as competências dos serviços centrais versus as competências dos departamentos; Terminar com as quotas porque estas empurram o avaliador para o factor compensação; Melhoria na mensurabilidade e nas escalas dos objectivos; Objectivos que se traduzam numa mais valia para a Organização
		Na realidade nada. Este processo de avaliação é completamente inútil tendo em consideração que o seu objectivo único é reduzir as despesas por parte do estado. Por outro lado, gera polémica, e divide os trabalhadores. Esta última parte está directamente ligada ao facto de serem estabelecidas quotas que tornam o processo de avaliação um autêntico horror, já para não falar na dificuldade que o seu preenchimento e compreensão significam.
TÉCNICO SUPERIOR	8	Penso que este processo de avaliação neste formato está longe de ser justo, Se o que se pretendia era dar o devido valor a quem trabalha e perceber quem não o faz, não será certamente com esta avaliação que chegarão a este objectivo.
		Tudo. Maior rigor e maior transparência; Levar a cabo o processo de avaliação de desempenho que poderá ser bastante importante e produtivo, sem quaisquer enviesamentos e favorecimentos pessoais.
		Tornar o processo de avaliação transparente e justo por forma a que as avaliações sejam realizadas em função do trabalho de cada pessoa e não em função de amizades e dos favorecidos
		Mudar a regra das percentagens de relevantes. Se todos são bons funcionários porque é que só uma percentagem mínima é assim classificada. Não acho justo. Além de que existem diversas funções a desempenhar e se apenas realizamos os nossos objectivos às vezes não funciona.
		O actual SIADAP é um embuste que visa apenas cumprir um procedimento administrativo e que em nada reflecte o desempenho profissional. Para os superiores hierárquicos, o actual sistema tem duas vertentes: por um lado representa uma penosa tarefa administrativa na qual evitam a atribuição de notas muito altas ou muito baixas, as quais implicam maior enfado burocrático, por outro lado, permite corrigir compensar determinados funcionários sem que tal seja reflexo das suas virtudes profissionais.
		As regras para atribuição das quotas deveriam ser definidas à priori.
		Ser utilizada como um verdadeiro instrumento de gestão e não como cumprimento de uma formalidade imposta pela lei e resultando apenas na atribuição de prémios a funcionários "eleitos" pela maioria dos dirigentes.
		Definição e publicitação dos objectivos estratégicos da instituição. Partir para a avaliação por objectivos com estabelecimento de metas intercalares bem mensuráveis. Flexibilização das quotas face a situações inequívocas
DIRIGENTE/ COORDENADOR	1	A avaliação das competências é subjectiva. Deviam ser definidos parâmetros mais específicos para as avaliar e monitorizar
		Cumprimento do cronograma legal; Melhor definição de objectivos e competências face às funções e perfil profissional; Mais e melhor monitorização ao longo do processo; Cumprimento dos pressupostos técnicos e legais.

ANEXO – 9 – Tableau de Bord para os Objectivos das UO

OBJECTIVOS							
Organismo:							
Tipologia dos Objectivos (EFQM)	Perspectiva dos Objectivos (BSC)	Tipologia dos Objectivos	Tipo	OBJECTIVO (o que se pretende concretizar)	INDICADOR	META	Ponderação
Satisfação dos Utilizadores/ Serviços do IHMT e Impacto na Sociedade	Mercado/ Utilizadores	Qualidade e Serviço					
Resultados-Chave do Serviço/ Actividade	Processos	Produção e Eficiência Operacional					
	Financeira	Eficiência económico-financeira					
Satisfação dos Colaboradores	Aprendizagem e Desenv. Organizacional	Recursos Humanos					
			Q				

Dirigente:		
Data:		