



Departamento de Sociologia

Análise das atitudes dos funcionários públicos face à implementação do SIADAP no sector hospitalar

Mara Alexandra de Almeida Furtado Vicente

Trabalho de projecto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Ciências do Trabalho e Relações Laborais

Orientador:
Professor Doutor Alan Stoleroff, Professor Associado,
ISCTE-IUL

Setembro, 2009

Modelo da lombada (mestrado/trabalho de projecto e tese de doutoramento)

ISCTE IUL
Instituto Universitário de Lisboa

Análise das atitudes dos funcionários públicos face à
implementação do SIADAP no sector hospitalar
Mara Alexandra de Almeida Furtado Vicente

Dezembro
2009

Gostaria de agradecer a todos os que tornaram possível a elaboração deste trabalho, com os seus contributos imprescindíveis.

Agradeço também à Irina, ao Tiago e ao Vítor Hugo toda a atenção e apoio dispensados.

Por fim, refiro um agradecimento especial ao meu orientador, o Prof. Dr. Alan Stoleroff, pelas preciosas indicações que me deu durante a realização deste trabalho.

Esta dissertação e a sua investigação empírica inserem-se no projecto “Mudança Organizacional e Relações de Emprego na Administração Pública em Portugal: o papel dos sindicatos e dos trabalhadores” (POCI/SOC/58801/2004), financiado pela Fundação da Ciência e Tecnologia e coordenado por Alan Stoleroff do Centro de Investigação e Estudos de Sociologia (CIES/ISCTE-IUL).

Resumo

O presente estudo analisa a influência de variáveis organizacionais e variáveis individuais sobre as atitudes dos funcionários públicos face à implementação do Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública – SIADAP - no sector hospitalar.

Participaram 80 sujeitos pertencentes a uma unidade de saúde do distrito de Lisboa. Os resultados obtidos permitiram evidenciar que os funcionários mais satisfeitos com o modelo anterior de avaliação do desempenho, revogado pelo SIADAP, apresentam uma atitude menos positiva face a este modelo. Inversamente, os funcionários menos satisfeitos com o modelo anterior evidenciaram uma atitude mais positiva face ao SIADAP.

Foi também analisada a acção dos sindicatos com representatividade neste sector, na fase que antecedeu a implementação deste modelo e durante a mesma.

Palavras-chave: Avaliação do desempenho, Administração Pública, Sector Hospitalar, Meritocracia.

Abstract

This study examines the impact of organizational variables and individual variables on the attitudes of public workers at the implementation of the Integrated Performance Assessment of Public Administration – SIADAP - in the health services.

Participated in 80 subjects belonging to an hospital at Lisbon. The results showed that employees more satisfied with the previous model of performance evaluation, repealed by SIADAP, have a less positive attitude in the face of this model. Conversely, employees less satisfied with the previous model showed a more positive attitude to SIADAP.

We also studied the action of the unions with representation in this sector in the run-up implementation of this model and for the same.

Key-words: Performance appraisal, Public Administration, Health Services, Meritocracy.

ÍNDICE

Introdução	7
Capítulo 1. Enquadramento teórico	8
1. A Reforma da Administração Pública	8
2. A Avaliação do desempenho na Administração Pública	13
2.1. A gestão por objectivos na Administração Pública	15
2.2. Meritocracia e sistemas de recompensa	21
2.3. O Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP)	25
2.4. Dificuldades de avaliação do desempenho da Administração Pública	29
3. A Avaliação do desempenho no sector hospitalar.....	29
3.1. Especificidades do sector hospitalar	30
3.2. Os hospitais em Portugal.....	32
3.3. Avaliação do desempenho nos hospitais	33
3.4. Os recursos humanos nos hospitais.....	36
4. Atitude dos funcionários públicos face à implementação do SIADAP	37
4.1. O conceito de atitude.....	39
4.2. A formação das atitudes	39
4.3. As funções das atitudes	40
4.4. A medição das atitudes.....	41
4.5. Estudos de atitudes face à implementação de sistemas de avaliação do desempenho no sector público	42
5. Acção dos sindicatos na implementação do SIADAP no sector hospitalar.....	46
6. O SIADAP no sector hospitalar	48
6.1. Atitude dos funcionários públicos face à implementação do SIADAP no sector hospitalar	49

Capítulo 2. Metodologia de Análise.....	50
1. Objectivo.....	50
2. Modelo de análise.....	51
3. Hipóteses de estudo	51
4. Metodologia de análise	52
4.1. Operacionalização dos conceitos e indicadores de medida.....	52
Capítulo 3. Caracterização da unidade de análise.....	59
1. Estrutura hierárquica.....	59
2. Aplicação do SIADAP.....	61
Capítulo 4. Resultados	62
1. Caracterização dos sujeitos	62
2. Análise dos resultados	66
Capítulo 5. Discussão dos resultados.....	78
Capítulo 6. Conclusão	94
Bibliografia.....	97
Anexos	106
Anexo 1 - Questionário	
Anexo 2 – Guião de entrevista – Directores de Serviço	
Anexo 3 – Guião de entrevista – Responsável de Recursos Humanos	
Anexo 4 – Guião de entrevista – Delegados Sindicais	
Anexo 5 – Guião de entrevista – Dirigentes Sindicais	

INTRODUÇÃO

Os recursos humanos das organizações são cada vez mais percepcionados como o factor de competição das mesmas (Cook & Crossman, 2004). Durante as décadas de 1980 e 1990 a avaliação do desempenho assumiu uma importância nunca atingida em décadas anteriores (Holloway, 1999).

A avaliação do desempenho individual nas organizações constitui, desde o início da sua implementação, um factor polémico e controverso, pois despoleta atitudes diversas nos vários intervenientes.

Uma das principais conclusões da investigação realizada neste âmbito é a de que é necessário o desenvolvimento de atitudes positivas face ao sistema, percepcionando-o como justo e objectivo, de forma a potenciar a eficácia na implementação do mesmo dentro da organização (Cook & Crossman, 2004).

A implementação de sistemas de avaliação do desempenho na administração pública não é menos controversa, despoletando a reacção dos diversos actores, tais como o Governo, os Sindicatos e trabalhadores do Estado.

Considerando que a administração pública tem como objectivo fundamental a promoção da pessoa humana e do seu desenvolvimento integral em liberdade, assim como a contribuição para a concretização dos direitos consagrados na Constituição, torna-se fundamental a criação de mecanismos de avaliação efectiva dos seus serviços e organismos, dos quadros dirigentes e dos colaboradores. A par disto, o princípio de justiça pressupõe que a avaliação reconheça sempre o grau de mérito revelado por cada entidade avaliada.

O presente trabalho tem por objectivo apresentar um projecto de investigação para analisar a relação causal entre diversas variáveis organizacionais e individuais e a atitude dos funcionários públicos face a uma medida integrada nas políticas de reforma da administração pública.

Este trabalho inicia-se com uma revisão teórica sobre o tema a investigar, apresentando de seguida uma proposta de metodologia que possibilite recolher dados, tendo em vista obter respostas para as questões colocadas.

CAPÍTULO 1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. A REFORMA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Na cena internacional, pode observar-se que o principal objectivo do processo de modernização da administração pública é desenvolver um tipo de gestão com as competências e as capacidades necessárias que permitam mobilizar os seus recursos de forma mais eficiente (Ascensão, 2006), tendo em vista a prestação de um serviço de qualidade ao cidadão.

As reformas observadas ao nível do sector público nos países da OCDE partem do pressuposto de que a administração pública, na sua forma clássica, sofre de uma ineficácia endémica e de graves limitações na sua capacidade de resposta, quer no que respeita aos objectivos políticos, quer no que respeita aos interesses dos clientes. As preocupações apresentam, regra geral, factores comuns: preocupação com a eficácia pública; procura da qualidade na prestação dos serviços públicos com a consequente orientação para o cidadão; os cenários de descentralização territorial e funcional, a maior participação das organizações não governamentais na gestão dos serviços, entre outros. Em torno de todos estes desafios configuram-se as respostas conhecidas sob a designação de modernização, que se reflectem em dois níveis (Arana, 2003; Carapeto & Fonseca, 2005; Carvalho, 2000):

1) Nível institucional - traduzindo-se nas políticas tendentes a melhorar os mecanismos consultivos e de participação dos cidadãos, quem visam a redução do défice de legitimidade da administração, bem como a crise do monopólio de interesse geral a favor do Governo; as políticas de privatização, de desregulação, de criação de mercados internos e de competitividade entre empresas públicas ou semi-públicas e privadas, e o desenvolvimento de novos sistemas de compatibilidade e orçamentação, apesar da sua heterogeneidade);

2) Nível funcional – concretizando-se na mudança de comportamentos dos funcionários da organização, através de uma alteração dos sistemas de incentivos, de comunicação, de decisão, de controlo, entre outros.

Estas estratégias procuram dar resposta ao défice de eficiência do sector público. As políticas de controlo de qualidade e as tentativas de construção de uma administração pós-burocrática, orientada para a qualidade, procuram resolver os problemas de eficácia na prestação dos serviços públicos (Arana, 2003; Carapeto & Fonseca, 2005).

O principal objectivo de todos os processos de reforma e modernização da administração pública, e mais concretamente em Portugal, é obter uma administração pública mais eficaz, com menos custos, e mais orientada para o cidadão, transformando as suas relações com a sociedade e criando uma cultura organizacional na perspectiva da receptividade do mesmo. Neste processo, o ponto-chave é o cidadão: é em torno dele e das suas necessidades colectivas que se devem construir os modelos políticos e administrativos (Arana, 2003; Gomes, 2001).

A administração pública possui, assim, um acentuado carácter instrumentalista, o que implica o desenvolvimento dos valores da eficácia e da eficiência num contexto de mudança em que as administrações públicas são quantitativa e qualitativamente diferentes. Tudo isto leva a pensar na necessidade de potenciar um clima de transformação permanente na administração pública, por forma a estabelecer as condições necessárias para a sua correcção e adaptação sistemática e quotidiana às mudanças na envolvente externa, aproveitando as opiniões dos cidadãos sobre o que seria desejável. Nesta situação, “não pode nem deve esquecer-se o contexto actual de limitação das despesas públicas que obriga à busca de um funcionamento do aparelho público que respeite os indicadores de racionalidade na gestão de recursos, tanto humanos como financeiros, utilizando técnicas que vão desde a programação por objectivos e o sistema de controlo de resultados à introdução de normas de qualidade nos serviços públicos.” (Arana, 2003, p. 127). Assiste-se ainda hoje a uma administração pública caracterizada por uma deficiência dos seus sistemas de informação e pela ausência de coordenação entre Serviços (Vaz, s/d).

É ponto assente que a administração pública irá progressivamente ser afectada pelas grandes tendências que caracterizam a gestão de recursos humanos no sector privado, devido ao facto de não poder negligenciar fenómenos como a mundialização, o impacte das novas tecnologias e o envelhecimento da população activa (Barata, 2000; Gomes, 2001). Estas tendências passam, entre outras, pelo desenvolvimento de políticas de avaliação do desempenho, estabelecimento de objectivos e controlo/ avaliação dos resultados.

Se considerarmos que a administração pública tem desempenhado uma função reguladora e outra prestadora de serviços, constatamos que nas últimas décadas tem havido movimentos no sentido de diminuir o papel no que respeita a esta segunda função (Bilhim, 2000).

A administração pública, nos diversos países, tende a adoptar uma filosofia de gestão orientada para o exterior e balizada por preocupações de eficácia e de eficiência, confrontando-se com dois grandes modelos teóricos – o *New Public Management* e o *Reinventig Government*. O primeiro, de cariz neo-liberal e neo-conservador, teve a sua maior expressão sob a vigência da administração de Margaret Thatcher. Segundo este modelo, a gestão pública é inferior à gestão empresarial e, neste sentido, a adopção de modelos e processos de gestão privados poderá contribuir para o sucesso da primeira (Bilhim, 2000; Bissessar, 2000; McAdam, Hazlett & Casey, 2005; Silva, 2004). O modelo burocrático clássico é gerador de ineficiências e disfunções, pois as burocracias apresentam um excessivo formalismo que torna estáticas as organizações públicas que ignoram os resultados e os clientes, privilegiando o cumprimento de regras (Bilhim, 2000; Silva, 2004). A solução consiste em transferir todas as actividades governamentais para o sector privado, através de movimentos de privatização (Bilhim, 2000).

O segundo modelo é de cariz menos liberal, tratando-se de um movimento que marcou a reforma do papel do Estado nos Estados Unidos. De acordo com o Relatório Al Gore, a boa administração deve: eliminar o excesso de burocracia; colocar o cliente em primeiro lugar; fazer o *empowerment* dos funcionários, de modo a torná-los mais eficientes; centrar-se no que é fundamental, apostando na produtividade, e eliminar o que não é necessário (Bilhim, 2000).

No nosso país, a complexidade acrescida do tecido institucional, influenciada por manifestações de crescente participação dos parceiros económicos e sociais não tem conhecido tradução concreta na organização da administração do estado. Nomeadamente no que respeita à administração central, verifica-se a permanência de estruturas rígidas e centralizadas, frequentemente fechadas sobre si mesmas e que se caracterizam por uma verticalização e por uma definição imprecisa de funções descentralizadas (Martins, 2001). “A administração pública moderna foi construída e autonomizou-se mediante um processo de progressivo isolamento social. A passagem do clientelismo para modelos organizativos abstractos e a subordinação ao poder político e à regulação jurídica foram condições necessárias para a realização do estado de direito, mas geraram também uma rigidez formal dificilmente superável.” (Gomes, 2001; p. 77).

A modernização da administração do estado, a sua adequação à democraticidade da organização dos órgãos políticos, a procura de modelos de funcionamento mais abertos, com

maior flexibilidade e eficiência constituem um objectivo a prosseguir politicamente (Martins, 2001).

A reforma da administração pública tem, assim, conduzido a um quadro legal inovador que visa dotar os respectivos Organismos de instrumentos e ferramentas de gestão semelhantes aos utilizados no sector privado, entre os quais se destaca a gestão por objectivos, o ênfase nos resultados, a avaliação do desempenho e a diferenciação pelo mérito, entre outros (Vaz, s/d). Esta reforma, com um enquadramento europeu, iniciou-se em 2003 (Rocha, 2005), tendo como principais objectivos (Resolução do Conselho de Ministros 95/2003):

- ❖ Prestigiar a Administração Pública;
- ❖ Racionalizar e modernizar as estruturas;
- ❖ Reavaliar as funções do Estado;
- ❖ Promover uma cultura de avaliação e de responsabilidade, distinguindo o mérito e a excelência.

Para a implementação destas orientações políticas, foram publicadas as seguintes leis (Rocha, 2005; p. 13):

Tabela 1 – Enquadramento normativo da Reforma da Administração Pública

Lei n.º 1/2004, de 15 de Janeiro	Altera o estatuto da aposentação
Lei n.º 2/2004, de 15 de Janeiro	Altera o estatuto do pessoal dirigente dos Serviços
Lei n.º 3/2004, de 15 de Janeiro	Lei quadro das entidades públicas
Lei n.º 4/2004, de 15 de Janeiro	Estabelece os princípios e normas a que deve obedecer a organização da administração directa do Estado
Lei n.º 10/2004, de 22 de Março	Cria o sistema integrado de avaliação do desempenho na Administração Pública
Lei n.º 23/2004, de 22 de Junho	Aprova o regime jurídico ou contrato individual de trabalho da Administração Pública

Em 21 de Abril é publicada a Resolução de Ministros n.º 53/2004, que procura operacionalizar a reforma da administração pública, estabelecendo uma arquitectura de mudança baseada numa gestão por objectivos e que integra a avaliação dos organismos públicos e a avaliação dos desempenhos individuais (Rocha, 2005).

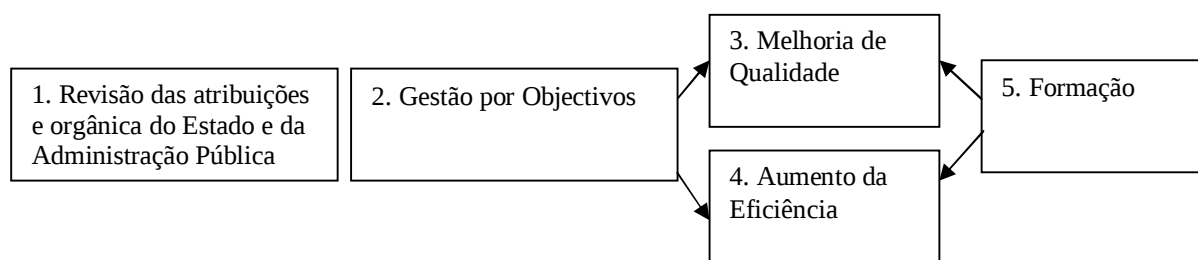


Figura 1 – Representação esquemática da estratégia de Reforma da Administração Pública (Rocha, 2005, p. 13).

De acordo com a figura 1, a primeira fase da reforma consiste na revisão das atribuições e orgânica do Estado e da Administração Pública, que se inicia pela análise e descrição de funções, seguindo-se a selecção de funções e externalizar, concentrar ou (des)centralizar. As funções destinadas a serem externalizadas podem ser empresarializadas, através da criação de parcerias público-privadas, outsourcing ou de privatização total.

A segunda fase corresponde à aplicação da gestão por objectivos (esta metodologia será abordada em maior detalhe no ponto 2) às unidades orgânicas e aos respectivos funcionários.

Aplicada a gestão por objectivos, espera-se conseguir a melhoria da qualidade dos serviços prestados, bem como o aumento da sua eficiência, de forma a reduzir a despesa pública.

Por fim, o processo não funciona se não considerar a importância de cada funcionário para a concretização dos seus pressupostos. Neste sentido, torna-se fundamental apostar na sua formação profissional (Rocha, 2005).

Face ao exposto, e de acordo com Rocha (2005), conclui-se que a gestão de recursos humanos constitui o núcleo da reforma da administração pública. A ideia é flexibilizar as relações de trabalho, mediante a aplicação da Lei de Contrato Individual de Trabalho e

implementar um sistema de avaliação do desempenho individual que permita a diferenciação dos desempenhos e a recompensa do mérito.

2. A AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Numa época caracterizada por uma crescente globalização dos mercados e abertura de fronteiras, a melhoria dos desempenhos não constitui uma opção das organizações, mas antes uma necessidade, tendo em vista o incremento da competitividade. Isto porque, para a organização ser bem sucedida no mercado, necessita de ter colaboradores que desempenhem eficazmente a sua função (Kim, 2002). Neste sentido, a avaliação do desempenho constitui um aspecto fulcral no domínio da gestão de recursos humanos (Esteves, 2005), quer no sector público quer no sector privado, pois torna-se necessário medir os resultados atingidos e compará-los com os resultados esperados. Só assim se poderá conhecer o nível de concretização dos objectivos definidos inicialmente. A integração de informação referente ao desempenho e aos resultados atingidos na gestão tornou-se uma componente comum nas organizações públicas (Mayne, 2007).

Schacter (2002; citado por Ascensão, 2006) defende que qualquer programa público deverá criar um modelo lógico que faça a articulação entre os recursos (inputs) utilizados e os resultados obtidos, e que verifique o seu impacte na sociedade (fig.2).

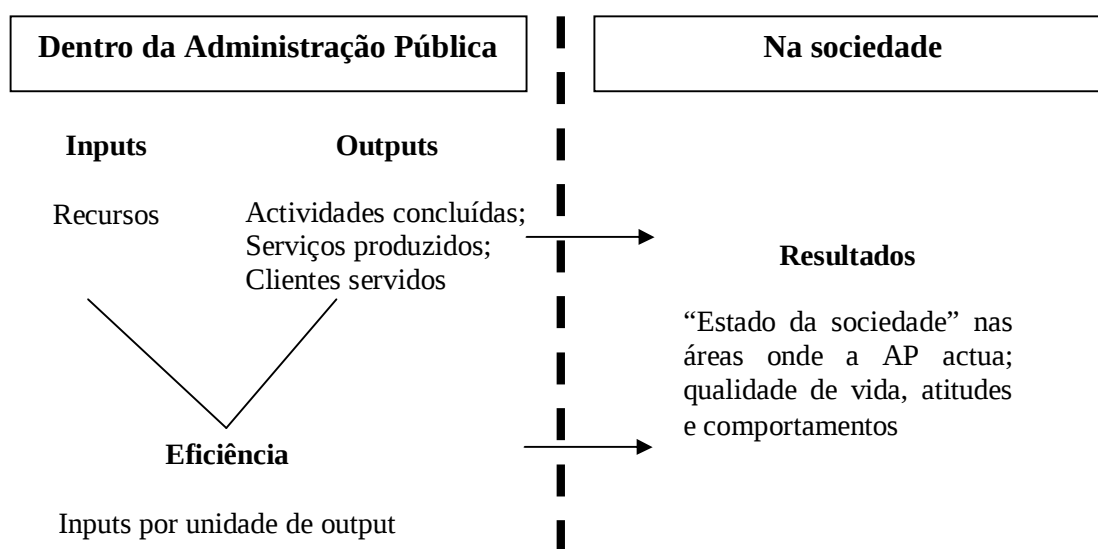


Figura 2 – Representação esquemática do modelo lógico de Schacter (1999; cit. por Ascensão, 2006, p. 24).

A implementação de sistemas de avaliação do desempenho tem por finalidade a melhoria da produtividade (Bissessar, 2000; Mayne, 2007) e, durante mais de duas décadas, constituiu o principal elemento no âmbito das políticas de reforma da administração pública nos países da OCDE (Greiling, 2006).

Armstrong (2000) define a gestão do desempenho como um processo estratégico e integrado que permite às organizações atingirem um sucesso sustentado, melhorando os níveis de desempenho dos seus colaboradores e desenvolvendo as capacidades individuais dos mesmos.

Moullin (2002; cit. por McAdam et al., 2005), Brujin (2001; cit. por McAdam et al., 2005) e Greiling (2006) afirmam que os objectivos da avaliação e gestão do desempenho que se encontram no centro das políticas de reforma da administração pública são:

- a) Racionalização, em termos de dimensão, custos e funções;
- b) A introdução de sistemas mais efectivos de sustentação financeira;
- c) Maior transparência no funcionamento dos organismos públicos;
- d) O desenvolvimento das competências base da administração pública e a modernização dos seus princípios de funcionamento, dos procedimentos e sistemas;
- d) O estabelecimento de um sistema de remunerações realista, baseado nos desempenhos.

É possível que o processo de avaliação do desempenho se apresente como mais difícil e controversa no sector público comparativamente ao sector privado, devido à falta de clareza dos objectivos da avaliação, bem como dos indicadores de medida. No sector privado, os indicadores de medida são claramente definidos a partir da missão da organização. O sector público tem como principal missão a prestação de um serviço de qualidade ao cidadão que muitas vezes não é operacionalizada em indicadores mensuráveis (Ascensão, 2006; Bissessar, 2000; Wynn-Williams, 2005). Acrescente-se ainda que a obtenção de lucro não constitui o objectivo principal da administração pública. O foco principal situa-se ao nível de não ultrapassar o orçamento previamente estipulado. Mais ainda, o sector público encontra-se sujeito a pressões sociais diferentes das do sector privado (Wynn-Williams, 2005). A administração pública opera ainda num contexto de constrangimentos jurídico-legais que a

pode obrigar muitas vezes a sobrepor os aspectos processuais (i.e. o “como deve ser feito”) ao que deve ser feito (Billhim, 2006).

A legitimação da administração pública tende a basear-se nos resultados, na capacidade da acção pública para satisfazer as necessidades sociais (Arana, 2003), e de que “é da maior importância a introdução da avaliação no quotidiano da gestão pública, tendo como objecto políticas, programas e acções, mas também a própria legislação” (Gomes, 2001; p.90).

A administração pública tem, assim, de progredir na direcção da criação de um sistema de gestão por objectivos, com uma cultura orientada para os resultados e dotada dos instrumentos necessários para actuar e responsabilizar, motivando os colaboradores para um desempenho de qualidade, e reconhecendo o seu mérito e excelência.

Num cenário de competitividade crescente e com diversas restrições orçamentais, tornou-se necessário avaliar a produtividade de cada funcionário, bem como questionar o retorno do investimento feito na formação (Gomes, 2001).

Nas últimas décadas, tem-se exigido da administração pública formas de gestão próximas das do sector privado, nomeadamente a necessidade de assumir compromissos e responsabilidade perante o cidadão/contribuinte (Ascensão, 2006; Gomes, 2001; Wynn-Williams, 2005).

2.1. A gestão por objectivos na Administração Pública

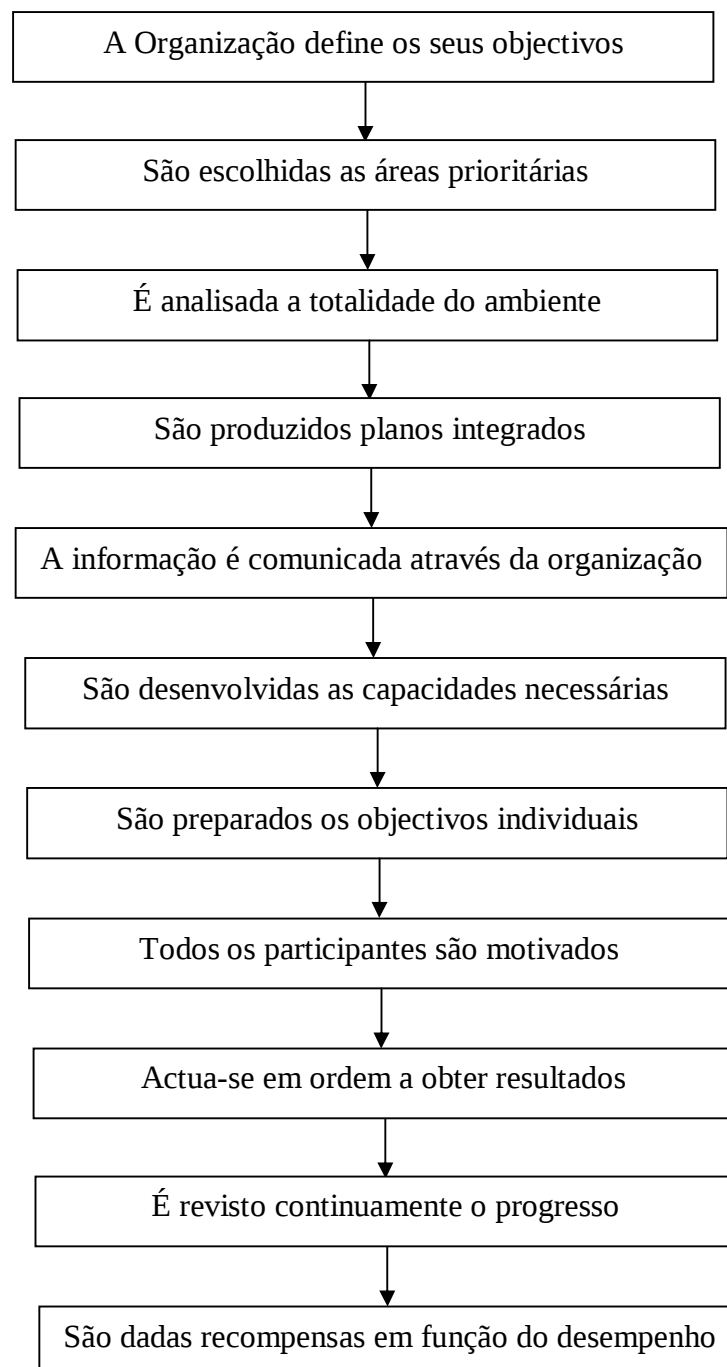
A gestão por objectivos é uma conhecida filosofia de gestão, introduzida por Peter Drucker, na década de 1950, que substituiu a preocupação de “como” gerir pela de “porque” ou “para que” gerir. O ênfase é colocado em “fazer bem o trabalho mais relevante para os objectivos da organização”, ao invés de “fazer bem o trabalho (*the best way*), numa clara oposição à lógica taylorista e weberiana (Billhim, 2000; Drucker, 1954; Esteves, 2005). Para esta filosofia, a actividade não constitui um fim em si mesmo, mas antes um meio para atingir fins (Billhim, 2000; Rocha, 2000; Esteves, 2005), ou seja, resultados.

Esta metodologia pode caracterizar-se do seguinte modo (Levinson, 1970; Rocha, 2000):

- ❖ Medição e julgamentos do desempenho;
- ❖ Relação entre os desempenhos individuais e os objectivos da organização;
- ❖ Interacção entre chefias e subordinados no estabelecimento de objectivos;

- ❖ Ênfase nos resultados em detrimento dos meios;
- ❖ Atribuição de feedback constante e frequente;
- ❖ Estabelecimento de uma base para determinar as remunerações e as progressões na organização;
- ❖ Ênfase na mensuração e no controlo por parte da organização.

Na prática, a aplicação do conceito “Gestão por objectivos”, processa-se da seguinte forma (Seyna, 1986; cit. por Rocha, 2000, p. 48):



A Gestão por Objectivos apresenta-se, deste modo, como uma abordagem muito participada com o propósito de estabelecer objectivos organizacionais, partindo dos seguintes princípios (Bilhim, 2000; Chiavenato, 1999; Esteves, 2005; Levinson, 1970):

- a) A organização beneficia da clarificação dos seus principais objectivos, bem como da definição dos contributos de cada unidade orgânica e de cada colaborador;
- b) Todos os colaboradores beneficiam da fixação de objectivos realistas para cada ano, bem como da sua medida e controlo periódico;
- c) O processo de definição de objectivos de desempenho deve envolver um vasto número de intervenientes para que seja construída uma boa rede de comunicação e de implicação entre todos.

A Gestão por Objectivos tornou-se numa metodologia utilizada por diversas empresas, devido às suas principais vantagens (Koontz, 1977; McConkie, 1979; Mobley, 1974; Rocha, 2000):

- ❖ Definição de objectivos e resultados em termos mensuráveis;
- ❖ Maior objectividade nas avaliações do desempenho;
- ❖ Permite estabelecer uma ligação entre o desempenho e a remuneração;
- ❖ Maior clareza dos parâmetros de avaliação do desempenho;
- ❖ Maior influência do colaborador na definição dos seus objectivos individuais de desempenho;
- ❖ O colaborador percebe de forma mais clara a sua contribuição no alcançar dos objectivos da organização;
- ❖ Aumento da comunicação vertical e horizontal dentro da organização.

No entanto, várias críticas foram apontadas a esta metodologia. Levinson (1970), considera que a Gestão por Objectivos é uma das maiores ilusões da gestão, ao não contemplar os aspectos humanos na realização das tarefas, bem como as interdependências criadas pela rede de trabalho existente na organização. O autor considera que a avaliação do desempenho, seguindo esta metodologia, se centra apenas numa definição de funções estática e nos resultados atingidos mediante a realização de determinadas tarefas. Todas as variáveis

psicológicas, tais como as competências interpessoais, que influenciam a capacidade de trabalhar em equipa, a motivação para realizar as suas tarefas, o esforço e o empenho demonstrados pelo colaborador, entre outros, não são reflectidos na avaliação do seu desempenho quando se utiliza esta metodologia. Mais ainda, Levinson (1970) alerta para a possibilidade de os colaboradores se dedicarem apenas às tarefas que irão ser avaliadas, justificando a não realização de determinado trabalho como não fazendo parte dos seus objectivos previamente definidos.

Belfield e Heywood (2008), Koontz (1977), McConkie (1979) e Mobley (1974), enumeram outras limitações decorrentes da aplicação desta metodologia:

- ❖ Pode encorajar os colaboradores a evitarem os objectivos mais difíceis de atingir;
- ❖ Pode não reflectir uma visão total do desempenho, centrando-se apenas nas tarefas cujos resultados são mensurados;
- ❖ Poderá ser difícil avaliar a dificuldade e o desafio colocados na concretização dos objectivos;
- ❖ O trabalho individual é enfatizado em detrimento do trabalho em equipa;
- ❖ Dificuldade em definir objectivos para determinadas funções;
- ❖ Dificuldade de avaliar/medir os resultados atingidos pela realização de determinadas tarefas;
- ❖ Tendência para definir objectivos demasiado ambiciosos nos primeiros anos;
- ❖ Tendência para definir objectivos apenas de curto-prazo;
- ❖ A aprendizagem do *modus operandi* da Gestão por Objectivos é algo difícil e complexa;
- ❖ Alguns objectivos definidos não são objectivamente mensuráveis;
- ❖ Inflexibilidade resultante da definição de objectivos válidos para um determinado período de tempo, não permitindo adaptações resultantes de alterações surgidas no decorrer do conteúdo funcional do colaborador neste mesmo período;
- ❖ A participação na definição dos objectivos individuais de desempenho não se verifica nas bases da organização;

De facto, a sua implementação parece revestir-se de algumas dificuldades, nomeadamente (Mayne, 2007; McConkie, 1979; Rocha, 2000):

- a) O desenvolvimento de um sistema de avaliação do desempenho implica custos em termos financeiros e económicos. Normalmente, estes recursos são escassos nas organizações;
- b) A estrutura organizacional terá de ser alterada, de forma a se constituírem pequenos grupos interligados entre si, desaparecendo as chefias intermédias, por serem desnecessárias;
- c) A organização do trabalho terá de ser modificada, de modo a que os colaboradores possam desempenhar funções que impliquem tarefas de planeamento, controlo e de rotinas;
- d) A Gestão por Objectivos pressupõe a existência de um plano de desenvolvimento de carreira na organização, em que se determine a progressão de cada indivíduo;
- e) É necessário efectuar reuniões frequentes, para que todos os intervenientes no processo disponham de igual acesso à informação;
- f) São necessários entre dois a cinco anos para que esta metodologia possa ganhar raízes na organização. Só decorrido este período de tempo é que a Gestão por Objectivos pode ser aplicada também às bases da organização.
- g) É necessário formar todos os avaliadores para se implementar a Gestão por Objectivos na empresa.

Após a realização de uma análise de diversos estudos sobre a eficácia da Gestão por Objectivos, Kondrasuk (1981) concluiu que as abordagens menos sofisticadas eram as que pareciam indicar que esta metodologia é eficaz. O autor acrescenta ainda que se poderá considerar a Gestão por Objectivos como eficaz, surgindo no entanto questões sobre as circunstâncias em que tal se verifica.

A par de todas as limitações apresentadas, gostaríamos ainda de acrescentar uma outra, que se relaciona com a impossibilidade de medir todos os resultados atingidos pelo colaborador num determinado período de tempo (geralmente um ano). De facto, o trabalho, tal como é organizado actualmente, compreende uma multiplicidade de tarefas que todos os

colaboradores, independentemente do sector de actividade ou do tipo de organização em que se encontrem inseridos, têm de realizar. Todas essas tarefas compõem o seu desempenho. Avaliando apenas uma parte delas, mesmo as mais importantes e as que afectam uma carga horária maior, limita-nos a visão do desempenho do indivíduo. Por outro lado, para obter uma visão global do seu desempenho, utilizando a metodologia de Gestão por Objectivos, seria necessário definir objectivos mensuráveis para todas as suas tarefas e avaliá-las, o que se pressupõe numa tarefa quase impossível do ponto de vista humano e administrativo.

Um outro aspecto digno de reflexão é a ênfase colocada nos resultados individuais, não contemplando a interdependência existente entre os diversos colaboradores na realização das suas tarefas. De facto, parece-nos que a eficácia com que um colaborador realiza o seu trabalho depende, na maioria das situações, da eficácia do trabalho dos seus colegas. Neste sentido, os resultados atingidos deverão ser medidos também ao nível da equipa de trabalho.

No que respeita ao sector público, diversos são os governos que têm procurado introduzir a Gestão por Objectivos na sua estratégia de gestão. Por exemplo, na década de 1970 o governo americano recomendou às agências federais a adopção desta metodologia como forma de planear e controlar o funcionamento das organizações públicas. Outros países se seguiram na implementação deste novo modelo de gestão (Rocha, 2000).

Na sua grande maioria, estes países confrontam-se com dificuldades relacionadas com a implementação da Gestão por Objectivos. Estas prendem-se sobretudo com os seguintes factores (Ascensão, 2006; Bilhim, 2000; Kanter & Summers, 1987; cit. por Rocha, 2000; Rocha, 2000):

- a) Os objectivos de desempenho são definidos em função da sua missão, ao invés do lucro (como referido anteriormente);
- b) Os serviços prestados são naturalmente intangíveis e difíceis de medir;
- c) Os clientes emitem diferentes juízos de valor sobre os mesmos serviços, pelo que se torna mais complicado estabelecer indicadores de medida;
- d) A avaliação da qualidade prende-se essencialmente com a medição do nível de satisfação dos clientes. No sector público, o aumento da qualidade pode significar um acréscimo dos custos.

Segundo Bilhim (2000), o grau de dificuldade de implementação da metodologia Gestão por Objectivos relaciona-se com o modelo de administração subjacente. Nas administrações públicas cuja matriz é a “sociedade industrial”, como por exemplo o caso da administração americana, a sua introdução é menos difícil. Porém, nas administrações públicas cuja matriz é o “Estado Nação” – exemplo do nosso país – que são mais burocratizadas, menos flexíveis e mais orientadas para os processos e para as missões em detrimento dos fins e objectivos, o nível de dificuldade é bastante superior.

Ao nível do nosso país, a dificuldade sentida tem sido, obviamente, muito grande. Na opinião de Gomes (2001) um dos motivos que se pode apontar para esse efeito é a nossa aversão à cultura do número, da prestação regular de contas, da verificação empírica, pois tudo se reduz a procedimentos jurídicos que finalizam em actos administrativos.

2.2. Meritocracia e sistemas de recompensa

Numa envolvente caracterizada por uma competitividade à escala mundial, em que os recursos humanos deverão trabalhar de forma perfeitamente interligada, a emergência da avaliação do desempenho associada a uma cultura de mérito e a remuneração em função do desempenho torna-se óbvia (Campbell, Campbell & Chia, 1998; Hanley & Nguyen, 2005; Kim, 2002).

Nas organizações com uma cultura que privilegia o mérito individual do desempenho, a atribuição de recompensas e de incentivos torna-se numa política estratégica necessária.

A individualização da avaliação do desempenho e a própria estratégia de gestão por objectivos conduzem ao estabelecimento de um esquema de remuneração em função dos resultados obtidos (Dempsey, 1999; Vaz, s/d), deixando de existir valores iguais para as mesmas funções (i.e. salário igual para trabalho igual). O nível de desempenho atingido condiciona o valor recebido pelo colaborador.

As teorias da motivação humana e das expectativas postulam que os indivíduos que contribuem mais para um determinado resultado deverão ser recompensados por isso (Campbell et al., 1998). Vroom (1964) defende na sua Teoria das Expectativas que os indivíduos avaliam diversas estratégias comportamentais (e.g. que actividades desempenhar) e posteriormente escolhem a estratégia que consideram conduzir aos resultados esperados. Este pressuposto tem influenciado de forma significativa o desenho de sistemas de recompensas e incentivos nas organizações (Campbell et al., 1998), ao considerar que existe

uma relação percebida pelo colaborador entre o esforço, o desempenho e a recompensa recebida pelo desempenho atingido (Britz, Cushing, Findley & Head, 1993). Neste contexto, torna-se fundamental que a organização implemente uma convergência entre os seus objectivos e as recompensas que atribui aos seus colaboradores, face à contribuição individual de cada um. Para a determinação do valor das recompensas a atribuir concorrem frequentemente critérios comportamentais, que avaliam os meios utilizados pelos colaboradores para atingir os objectivos esperados, uma vez que não seria aceitável recompensar colaboradores que procuram atingir os seus resultados de forma não ética, gerando mal-estar entre os seus colegas (Vaz, s/d).

Por outro lado, para que as recompensas se tornem eficazes e sejam bem aceites pelos seus destinatários, o sistema de recompensas terá de ser percepcionado como justo e objectivo.

De acordo com Câmara (2006), o sistema de recompensas de uma organização “é o conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a [sua] estratégia, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade.” (p. 87).

A existência de um tal sistema na administração pública traria, numa primeira análise, consequências semelhantes às do sector privado: atracção, retenção e motivação dos colaboradores de elevado potencial e qualificação (Vaz, s/d).

Os sistemas de recompensas possuem dois tipos de componentes: recompensas intrínsecas e recompensas extrínsecas (Câmara, 2006; Vaz, s/d).

Seguidamente, descrevem-se cada um destes componentes.

1) Recompensas intrínsecas

As recompensas intrínsecas referem-se a factores intrínsecos ao trabalho realizado e podem englobar (Câmara, 2006; Vaz, s/d):

- os mecanismos de reconhecimento;
- o desempenho funcional e conteúdo da função;
- a responsabilidade e autonomia;
- as oportunidades de desenvolvimento profissional;

- o envolvimento dos colaboradores na definição dos objectivos estratégicos da organização.

2) Recompensas extrínsecas

As recompensas extrínsecas dizem respeito a factores extrínsecos à função e podem revestir-se de diversas formas, entre as quais (Câmara, 2006):

- o salário;
- os incentivos;
- os benefícios (e.g. subsídio de alimentação, complemento do subsídio de doença, seguro de saúde, seguro de vida, plano de pensões, entre outros).

De seguida, serão abordadas em maior detalhe as recompensas sob a forma de incentivos, por serem aquelas que apresentam maior pertinência para o presente estudo.

Câmara (2006) define o conceito de incentivos como “componentes variáveis de salário que pretendem recompensar elevados desempenhos, ou seja, o atingimento ou superação de um conjunto de objectivos previamente fixados, por acordo entre a Empresa e o empregado” (p. 162).

De acordo com o autor, os incentivos possuem três objectivos:

- a) estabelecer uma ligação entre o nível de desempenho do colaborador e os resultados da organização;
- b) estimular comportamentos e desempenhos alinhados com os objectivos estratégicos da organização;
- c) assegurar a retenção dos colaboradores-chave dentro da organização reconhecendo, deste modo, a sua contribuição individual para os resultados globais e reforçando a sua identificação e o seu compromisso com os mesmos.

Porém, para que os incentivos possam ser eficazes no atingir destes objectivos, é necessário que os mesmos assentem num contrato psicológico de desempenho, estabelecido entre a organização e o colaborador, garantindo o compromisso deste último com os objectivos que negociou e acordou com a sua chefia. Para a criação deste compromisso, a ferramenta mais eficaz é a Gestão por Objectivos (Câmara, 2006), descrita no ponto 2.1.

De acordo com Campbell et al. (1998), a meritocracia (*merit pay*) raramente atinge os seus objectivos. Os autores defendem que os planos de recompensa em função do desempenho subestimam enviesamentos importantes que influenciam os julgamentos. Quando os sistemas de incentivos não assentam no desempenho objectivamente estabelecido e avaliado, tornam-se ineficazes e contraproducentes (Câmara, 2006).

Alfie Kohn (1993; cit. por Câmara, 2006), refere num artigo polémico editado que os planos de incentivos tal como são normalmente estruturados estão condenados ao fracasso, devido à inadequação dos pressupostos em que assentam. O autor argumenta que os incentivos assentam em subornos.

De facto, a pesquisa parece sugerir que as recompensas, de forma genérica, conseguem assegurar somente uma obediência temporária. Quando estas se esgotam, as pessoas regressam aos seus antigos comportamentos (Câmara, 2006). Mais ainda, os incentivos pagos sob a forma monetária pouco efeito têm sobre a motivação dos indivíduos que estão habituados a níveis salariais elevados (Lawler III, 1990; cit. por Fernandes, 2002). Herzberg (1966; cit. por Dempsey, 1999) considera o salário e outras formas de recompensa pecuniária como um factor higiénico, isto é, que evita a insatisfação mas não promove a motivação, contrariamente aos factores motivadores. O dinheiro é categorizado como uma recompensa extrínseca (Lawler III; cit. por Fernandes, 2002). Para poder motivar o colaborador, este deverá percepcionar uma relação entre o esforço, a recompensa e o desempenho atingido (Dempsey, 1999).

Campbell et al. (1998, p. 136) resumem o que consideram ser os principais problemas associados à meritocracia:

a) **Avaliação pobre do desempenho** – que se pode traduzir na baixa validade das classificações feitas pelos avaliadores, bem como as dificuldades sentidas em avaliar as tarefas que são realizadas em interdependência;

b) **Fraca aceitação do feedback do avaliador** – que se traduz nas discordâncias do avaliado face à avaliação da chefia; na falta de formação e de competências dos avaliadores para avaliar e ainda nos múltiplos objectivos do feedback;

c) **Factores que podem afectar a ligação entre desempenho e recompensa** – como por exemplo um intervalo de tempo demasiado elevado; inconsistências entre os sistemas de recompensas e outros factores que podem afectar o nível de desempenho atingido;

d) **Potenciais consequências não desejadas** – podem suceder quando o enfoque é colocado apenas nas tarefas que são alvo de avaliação e possível recompensa; bem como a diminuição da satisfação e da motivação intrínseca dos colaboradores.

Dempsey (1999) apresenta as principais vantagens e desvantagens percebidas pelos indivíduos sobre o pagamento de recompensas em função do desempenho. Estas encontram-se resumidas na tabela 2.

Tabela 2 – Percepções dos colaboradores face ao pagamento de recompensas em função do desempenho (Dempsey, 1999, p. 153).

<i>Vantagens percebidas</i>	<i>Desvantagens percebidas</i>
Consistente com o desenvolvimento de uma cultura de desempenho;	Dificuldades em estabelecer uma relação com o desempenho
Encorajador da flexibilidade;	Poderá distorcer os esquemas de avaliação, focando-se no desenvolvimento individual;
Poderá ser útil para o recrutamento e para a retenção de colaboradores	É necessários indicadores de desempenho precisos e objectivos;
	Potencialmente dispendioso.

2.3. O Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP)

O Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP) constitui uma das medidas do XVI Governo, inserida nas políticas de reforma da administração pública, enquadrada legalmente pela Lei 10/2004, de 22 de Março, e pelo D.R. 19-A/2004, de 14 de Maio. Na figura 3 encontram-se esquematizadas as principais características deste sistema de avaliação do desempenho (Lei 10/2004, D.R. 19-A/2004, Esteves, 2005).

Público-alvo	Funcionários, agentes, dirigentes de nível intermédio e demais trabalhadores dos serviços e organismos da administração directa do Estado e institutos públicos, independentemente do título jurídico da relação de trabalho, desde que o respectivo contrato seja por prazo superior a seis meses.
Objectivo geral	O SIADAP visa o desenvolvimento coerente e integrado de um modelo global de avaliação que constitua um instrumento estratégico para a criação de dinâmicas de mudança, de motivação profissional e de melhoria da administração pública.
Objectivos específicos	✓ Avaliar a qualidade dos serviços e dos organismos da administração pública, tendo em vista promover a excelência e a melhoria contínua dos serviços prestados aos cidadãos e à comunidade; ✓ Avaliar, responsabilizar e reconhecer o mérito dos dirigentes, funcionários, agentes e demais trabalhadores em função da produtividade e dos resultados obtidos, ao nível da concretização de objectivos, da aplicação de competências e da atitude pessoal demonstrada; ✓ Diferenciar níveis de desempenho, fomentando uma cultura de exigência, motivação e reconhecimento do mérito; ✓ Potenciar o trabalho em equipa, promovendo a comunicação e cooperação entre serviços, dirigentes e trabalhadores; ✓ Promover oportunidades de mobilidade e progressão profissional de acordo com a competência e o mérito demonstrado; ✓ Fomentar a comunicação entre chefias e respectivos subordinados; ✓ Fortalecer as competências de liderança e de gestão.
Princípios orientadores	✓ Gestão por objectivos; ✓ Individualização da avaliação do desempenho; ✓ Meritocracia; ✓ Atribuição de incentivos em função do desempenho; ✓ Uniformização dos critérios e padrões de avaliação do desempenho na administração pública.
Critérios de avaliação	✓ Objectivos individuais de desempenho (3 a 5); ✓ Competências comportamentais (comuns a profissionais do mesmo grupo); ✓ Atitude pessoal.
Fontes de avaliação	✓ Avaliação hierárquica: o colaborador é avaliado pela chefia hierárquica imediatamente superior.
Sistema de Classificação	✓ Escala numérica de 5 pontos (1= Insuficiente; 2=Necessita de desenvolvimento; 3=Bom; 4=Muito Bom; 5= Excelente); ✓ Quotas máximas para as classificações de mérito (Muito Bom = 20%; Excelente = 5%).
Consequências da avaliação do desempenho	✓ Promoção e progressão nas carreiras e categorias; ✓ Conversão da nomeação provisória em definitiva; ✓ Renovação de contratos.

Figura 3 – Resumo esquemático das principais características do SIADAP
(Lei 10/2004, D.R. 19-A/2004, Esteves, 2005).

Nas figuras 4 e 5, apresenta-se uma representação esquemática das fases do ciclo anual de gestão e das fases do processo de avaliação previstas pelo SIADAP, respectivamente.

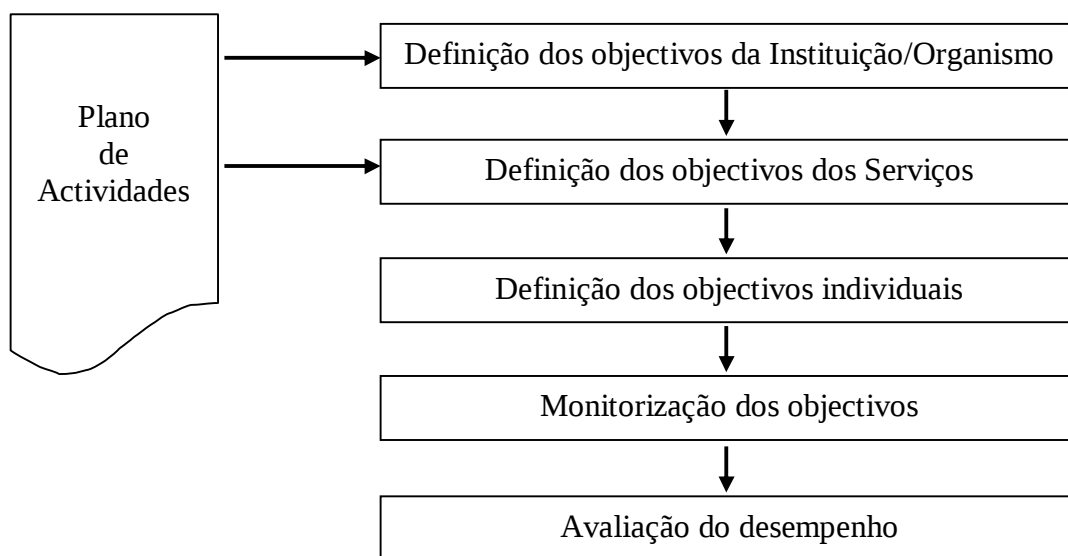


Figura 4 – Representação esquemática das fases do ciclo de gestão anual previstas pelo SIADAP (Lei 10/2004, D.R. 19-A/2004).



Figura 5 – Representação esquemática das fases do processo de avaliação previstas pelo SIADAP (Lei 10/2004, D.R. 19-A/2004; Lei 66-B/2007).

O SIADAP prevê também a utilização de uma base de dados informática sobre o sistema de avaliação do desempenho, que possibilite a criação de um relatório anual sobre o modo como esta se processou, bem como a identificação de dificuldades e identificação de campos de aperfeiçoamento do sistema (a Base de Dados da Administração Pública – BDAP).

Analisando as figuras, verifica-se que o SIADAP constitui um modelo de avaliação do desempenho baseado nos princípios da gestão aplicada ao sector privado: existem objectivos individuais de desempenho definidos para atingir; a avaliação é feita individualmente, partindo-se do pressuposto da individualização de metas/resultados e das tarefas; e da atribuição de incentivos em função do nível de desempenho atingido, procurando ainda premiar e reconhecer o mérito individual.

Em 2007 foram introduzidas alterações ao modelo SIADAP, legisladas pela Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro, que viriam a entrar em vigor em 1 de Janeiro do ano seguinte para os Organismos Públicos da Administração Directa e Indirecta do Estado. A aplicação do novo modelo à Administração Local e à Administração Regional será feita após a publicação dos respectivos diplomas legislativos com as necessárias adaptações.

As principais alterações introduzidas no modelo SIADAP são as seguintes:

a) **Criação de três subsistemas de avaliação do desempenho** - o subsistema SIADAP 1, aplicado aos Organismos Públicos da Administração Directa e Indirecta do Estado, e ainda da Administração Regional e Local; o subsistema SIADAP 2, que se aplica aos dirigentes superiores e intermédios dos Organismos Públicos; e o subsistema SIADAP 3, que se aplica aos trabalhadores da Administração Pública.

b) A avaliação do desempenho é feita com base em dois critérios - resultados e competências. A Atitude pessoal não é integrada neste modelo.

c) A escala de avaliação contempla quatro níveis – Inadequado; Adequado; Relevante e Excelente. A atribuição da classificação máxima (i.e. “Excelente”) é feita pelo Conselho Coordenador de Avaliação e não pelo avaliador.

d) Possibilidade de alargar as percentagens de atribuição da classificação “Relevante” de 25% para 35% e da classificação “Excelente” de 5% para 10%, ao nível do SIADAP 2 e do SIADAP 3, se o Serviço obtiver uma menção qualitativa de “Excelente”.

No âmbito da aplicação, as Entidades Públicas Empresariais não são abrangidas pelo subsistema SIADAP 1.

No que respeita à aplicação deste modelo às carreiras especiais e aos corpos especiais, a mesma terá lugar após a criação de um diploma que defina as respectivas adaptações do modelo SIADAP, respeitando, contudo, os seus objectivos e princípios orientadores.

2.4. Dificuldades da avaliação do desempenho na administração pública

Uma das dificuldades sentidas ao nível da avaliação do desempenho no sector público prende-se com a atribuição de incentivos em função do desempenho demonstrado. Muitos funcionários percebem esta estratégia com negativismo, afirmando que a maior parte das tarefas que compõem a sua função é realizada em equipa (principalmente no sector da saúde), dificultando deste modo uma avaliação individual de cada desempenho (Campbell et al., 1998; Margolis, 2000). A par disto, coloca-se ainda uma nova questão que poderá explicar a resistência à implementação desta ferramenta: no sector público a experiência em trabalhar com esta ferramenta é reduzida, contrariamente ao que sucede no sector privado, em que mais facilmente se aceita que apenas os desempenhos excelentes devam ser recompensados. No sector público, os argumentos vão no sentido de premiar os níveis iguais ou superiores ao médio (Margolis, 2000).

Uma outra dificuldade prende-se com os constrangimentos de ordem financeira. O montante de dinheiro disponível para o pagamento de recompensas deveria ser maior (Margolis, 2000).

3. A AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NO SECTOR HOSPITALAR

A avaliação do desempenho no sector público, em geral, e no sector da saúde, em particular, constitui um imperativo fundamental da gestão dos recursos humanos na administração pública (Wynn-Williams, 2005).

3.1. Especificidades do sector hospitalar

Uma das áreas de maior dimensão da administração pública é o sector de saúde, constituído por um vasto número de organismos (Wynn-Williams, 2005).

As organizações dos serviços de saúde distinguem-se, primeiramente, pela função social que desempenham (Guerra, 2000).

Kaluzny et al. (1982; cit. por Guerra, 2000) identificam algumas características distintivas das organizações dos serviços de saúde, que se apresentam a seguir:

- ❖ São agentes da evolução humana – a sua “matéria-prima” é o ser humano e o seu “produto” é um doente curado. Tal facto atribui uma responsabilidade acrescida a todos os profissionais de saúde;
- ❖ A definição de objectivos é problemática e ambígua a dois níveis: 1) a nível comunitário, cada indivíduo possui o seu conceito de saúde e de nível razoável de saúde, pelo que é difícil estabelecer objectivos consensuais sem que os mesmos sejam demasiado amplos; 2) mesmo que existam objectivos, estes correm sempre o risco de não ser concretizados devido ao facto de os diversos grupos de interesses alterarem as prioridades de acordo com o seu poder de influência.
- ❖ Indeterminismo tecnológico, que resulta da imprecisão dos resultados médicos na utilização de determinada tecnologia.
- ❖ Interdependência na relação médico/doente, na qual este último possui um papel cada vez mais activo, questionando a autoridade e a capacidade técnica do prestador de serviço e que em última instância poderá determinar a permanência da relação.
- ❖ O papel percebido e desenvolvido pelos profissionais de saúde é determinante para o funcionamento das organizações de saúde. Quando entram para as organizações, estes profissionais apresentam expectativas pessoais e profissionais que nem sempre se enquadram com as da organização. Esta divergência resulta normalmente em conflitos entre a sua autonomia profissional e a responsabilização burocrática.

- ❖ Carência de indicadores de eficiência credíveis e válidos. A definição de objectivos torna-se numa tarefa complexa, devido à dificuldade de definição de indicadores de eficiência e à indeterminação tecnológica.

Ao nível do desempenho organizacional, Kaluzny e Veney (1980; cit. por Guerra, 2000) consideram que as organizações de saúde procuram assegurar processos para lidar com cinco processos básicos:

- 1) produção;
- 2) aquisição de matérias-primas;
- 3) manutenção de um conjunto de objectivos;
- 4) valores e regras internas que promovam a coesão dos comportamentos, actividades e expectativas dos intervenientes;
- 5) a adaptação e a mudança à envolvente e a gestão global de todos os elementos e departamentos participantes.

Nestas organizações existe frequentemente uma imprevisibilidade em relação aos inputs e aos outputs. A par disto, questões éticas relacionadas com a saúde da população conduzem a um nível de tolerância ao erro extremamente reduzido (Smith, 1986; Georgopoulos & Mann, 1987; cit. por Wynn-Williams, 2005).

Muito embora estes sejam os problemas com os quais todas as organizações se deparam, nas organizações de saúde eles assumem uma importância especial.

Knober e Neuhauser (1978; cit. por Guerra, 2000), defendem, de forma semelhante, que as organizações de saúde se preocupam com quatro requisitos de performance:

- 1) capacidade de adaptação;
- 2) cumprimento dos objectivos;
- 3) manutenção do sistema;
- 4) integração de valores.

A capacidade de adaptação requer proactividade face às alterações da envolvente externa. O cumprimento dos objectivos resulta da concretização da performance definida pela organização. A manutenção do sistema engloba a renovação e a inovação do hospital e,

simultaneamente, a integração de estruturas adequadas. A integração de valores relaciona-se com a performance, na medida em que os objectivos individuais deverão ser concordantes com os da organização que, por sua vez, deverão ter em conta os valores da comunidade em que a mesma se insere (Guerra, 2000).

Ao nível das organizações de saúde, encontram-se os hospitais. O presente estudo centra-se nestas unidades, pelo que seguidamente se procurará caracterizá-las no contexto nacional.

3.2. Os hospitais em Portugal

No nosso país, os hospitais empregam cerca de 120000 pessoas (INE, 2007).

São geridos por um Conselho de Administração que é composto por um presidente, um administrador delegado, um director clínico (médico) e um enfermeiro director (enfermeiro).

Como condicionantes externas ao funcionamento dos hospitais, têm sido apontados o Estatuto Hospitalar, o sub-financiamento e a afluência elevada de utentes, sobretudo aos Serviços de Urgência (Paulo, 2003).

3.2.1. Os modelos de gestão hospitalar

O financiamento dos hospitais e a necessidade da satisfação dos utentes em tempo útil constituem duas das preocupações permanentes dos governantes. Preocupações estas que estiveram na origem da diversidade do regime jurídico dos hospitais (Resolução do Conselho de Ministros 15/2003).

A Lei de Bases da Saúde prévia, há já mais de uma década, que a gestão das unidades de saúde devia obedecer a regras de gestão empresarial (Resolução do Conselho de Ministros 15/2003).

Em 2003, o XVI Governo Constitucional decidiu então criar os hospitais S.A. (hospitais Sociedade Anónima), com um estatuto jurídico próprio, seguindo um modelo empresarial de gestão de dinheiros públicos, conferindo ao Estado o papel de accionista. Esta mudança na gestão hospitalar teve como objectivos fomentar um clima de competitividade e um novo nível de exigência e de profissionalismo na gestão, que possibilitem ganhos de eficiência na rede hospitalar (Resolução do Conselho de Ministros 15/2003).

Em 2005, o XVII Governo Constitucional aprovou o Decreto-Lei n.º 93/2005, de 7 de Junho, que deu início ao processo de conversão dos hospitais S.A. em Entidades Públicas Empresariais (E.P.E), reconhecendo aos hospitais do Estado o dever de manter as suas características inerentes ao seu estatuto de estabelecimentos que prestam um serviço público, dispondo de instrumentos de gestão mais adaptados às necessidades dos utentes. Estes hospitais encontram-se sujeitos a uma orientação pelos Ministérios das Finanças e da Administração Pública e da Saúde, tendo em vista a garantia de uma gestão, quer a nível operacional, quer a nível de racionalidade económica nas decisões de investimento, com uma rede articulada de prestação de cuidados, com o objectivo de integração no Plano Nacional de Saúde (www.portugal.gov.pt, 2009).

Os hospitais E.P.E. regem-se por um regime jurídico próprio, pelas normas em vigor para os hospitais que integram o Serviço Nacional de Saúde, pelas normas especiais cuja aplicação decorra do seu objecto social e dos seus regulamentos. O pessoal em exercício de funções nos hospitais S.A. que foram convertidos em Entidades Públicas Empresariais mantém o respectivo estatuto jurídico (www.portugal.gov.pt, 2009).

Actualmente existem 33 hospitais E.P.E., distribuídos por todo o território continental (www.hospitalsepe.min-saude.pt, 2009), que resultaram da transformação de todos os hospitais sociedade anónima e da conversão de alguns hospitais do Sector Público Administrativo (hospitais SPA). Algumas unidades hospitalares da mesma região geográfica foram agrupadas em centros hospitalares, constituindo-se estes também como entidades públicas empresariais.

3.3. Avaliação do desempenho nos hospitais

Com a publicação do “Novo Regime Jurídico da Gestão Hospitalar” (Lei 27/2002, de 8 de Novembro), a avaliação do desempenho das organizações de saúde pareceu ganhar um relevo mais elevado (Costa & Lopes, 2007). Neste diploma, destacam-se os aspectos referidos nos seguintes artigos:

- a) Art.º 8º (Informação Pública) – “O Ministério da Saúde divulga, anualmente, um relatório com os resultados da avaliação dos hospitais que integram a rede de prestação de cuidados de saúde mediante um conjunto de indicadores que evidencie o seu desempenho e eficiência.”;

- b) Art.º 5º (Princípios Específicos da Gestão Hospitalar), alínea b) – “Garantia aos utentes da prestação de cuidados de saúde de qualidade com um controlo rigoroso dos recursos.”;
- c) Art.º 10º (Princípios Específicos da Gestão Hospitalar do Sector Público Administrativo), n.º1 – “Garantia da eficiente utilização da capacidade instalada, designadamente pelo pleno aproveitamento dos equipamentos e infra-estruturas existentes e pela diversificação do regime de horário de trabalho, de modo a alcançar uma taxa óptima da utilização dos recursos disponíveis; Elaboração de planos anuais e plurianuais e celebração de contratos-programa com a Administração Regional de Saúde respectiva, (...), nos quais sejam definidos os objectivos a atingir e acordados com a tutela, e os indicadores de actividade que permitam aferir o desempenho das respectivas unidades e equipamentos de gestão; Avaliação dos titulares dos órgãos de administração, dos directores dos departamentos e de serviços e dos restantes profissionais, de acordo com o mérito do seu desempenho, sendo este aferido pela eficiência demonstrada na gestão dos recursos e pela qualidade dos cuidados prestados aos utentes.”

Não obstante as dificuldades conceptuais e operacionais evidenciadas para avaliar o desempenho das organizações de saúde (Anthony e Herzlinger, 1975; Evans, 1981; Costa & Reis, 1993; cit. por Costa & Lopes 2007), Costa e Lopes (2007) defendem que se torna “cada vez mais necessário desenvolver modelos para a sua concretização. Esta afirmação é válida para qualquer dos agentes associados ao mercado da saúde.” (p. 3). De acordo com os autores, a criação de um modelo de avaliação do desempenho organizacional é necessária para os seguintes actores:

- a) Os utentes – na medida em que é cada vez mais imperiosa a disponibilização de informação científica e credível que possibilite fazer escolhas e simultaneamente conhecer a actividade das organizações de saúde;
- b) Os proprietários – uma vez que somente a explicitação de modelos válidos e transversais lhes permitirá optimizarem a sua função de utilidade;
- c) Os gestores e profissionais de saúde – considerando que a existência de um modelo de avaliação do desempenho das organizações de saúde, em geral, e dos hospitais, em particular,

possibilita de igual forma a sua extensão para o plano individual e, deste modo, explicitar mecanismos de avaliação da competência e a possível atribuição de incentivos.

3.3.1. Avaliação do desempenho dos profissionais de saúde

Nos hospitais, existem três sistemas de avaliação do desempenho específicos, além do SIADAP, regulamentados nas carreiras especiais dos profissionais de saúde. Estes sistemas específicos já eram aplicados antes da entrada em vigor do SIADAP.

Os Enfermeiros possuem um sistema de avaliação do desempenho trianual, que se encontra regulamentado na Carreira de Enfermagem (Decreto-Lei n.º 437/91, de 8 de Novembro, com as alterações introduzidas pelo Decreto-Lei n.º 412/98, de 30 de Dezembro e Despacho n.º 2/93, de 30 de Março). Este sistema dispõe de uma escala de avaliação constituída por dois níveis: satisfatório e insatisfatório. A avaliação do desempenho do enfermeiro é da responsabilidade do Enfermeiro-Chefe e do Enfermeiro-Supervisor, tendo início com uma entrevista entre avaliadores e avaliado. A progressão na carreira ocorre em função da avaliação do desempenho do enfermeiro.

Os Técnicos Superiores de Diagnóstico e Terapêutica possuem também um sistema de avaliação do desempenho, regulamentado na sua carreira (Decreto-Lei n.º 564/99, de 21 de Dezembro). Esta avaliação é realizada de três em três anos, sendo obrigatória para efeitos de promoção e progressão na carreira. A avaliação, feita por dois avaliadores, é expressa numa escala com dois níveis: satisfaz e não satisfaz. A avaliação do desempenho inicia-se com uma entrevista de enquadramento dos profissionais a avaliar, na qual são definidos o quadro de funções e responsabilidades, os objectivos gerais e específicos do serviço e os padrões e critérios de avaliação, efectivando-se através de:

a) Entrevistas de apreciação periódicas dos avaliados, realizadas pelo menos duas vezes em cada ano de exercício após o preenchimento da ficha de auto-avaliação;

b) Entrevistas periódicas para atribuição de uma menção qualitativa que corresponde à avaliação do desempenho referente a um período de três anos e realizadas a cada técnico pelos respectivos avaliadores.

No caso dos Médicos, a sua carreira encontra-se regulamentada pelo Decreto-Lei n.º 73/90, de 6 de Março, alterado pelos Decretos-Lei n.ºs 29/91, de 11 de Janeiro, 210/91, de 12 de Junho, 114/92, de 04 de Junho, 396/93, de 24 de Novembro e 412/99, de 15 de Outubro.

Esta não prevê a existência de um sistema de avaliação do desempenho. A promoção e a progressão na carreira faz-se mediante a avaliação curricular do profissional.

3.4. Os recursos humanos nos hospitais

Os hospitais constituem organizações de capital humano intensivo, dotado de qualificações técnicas elevadas e muito diversificadas (Paulo, 2003).

Estas unidades de saúde são frequentemente vistas como uma das organizações com maior grau de complexidade na sua estrutura e na sua administração (Costa & Lopes, 2007). De acordo com a tipologia de Mintzberg (1994, 1995), os hospitais aproximam-se do que o autor designa por burocracia profissional. Estes compreendem um conjunto de colaboradores altamente qualificados (e.g. médicos, enfermeiros, técnicos de diagnóstico e terapêutica) e pouco qualificados (e.g. auxiliares de acção médica) que trabalham em conjunto para fornecer uma variedade de serviços e tratamentos (Wynn-Williams, 2005). Para esta complexidade contribuem diversos factores, entre os quais, o carácter multi-produto da sua actividade, decorrente de uma vasta diversidade de diagnósticos/doenças que podem ser tratados, potenciada ainda pelos diferentes graus da evolução da doença no momento de contacto com o hospital (Costa & Lopes, 2007).

À importância económica destes recursos acresce a sua contribuição técnica e humana para a prestação de cuidados, num processo de produção muito particular, uma vez que as novas tecnologias não substituem a mão-de-obra, ao contrário do que sucede noutro tipo de organizações. Pelo contrário, exige uma constante actualização de conhecimentos e das competências, bem como o aparecimento de novas profissões para lidar com as novas exigências da envolvente externa, nomeadamente, o surgimento de novas tecnologias (Paulo, 2003).

É neste contexto que se desenvolvem as diferentes carreiras profissionais, numa lógica muito particular e sem afinidades relevantes em matérias substanciais como sejam a remuneração, a progressão de carreira ou a avaliação do desempenho (Paulo, 2003).

Nos dias de hoje, as organizações hospitalares não se conseguem distinguir pela motivação e pelas condições de trabalho que oferecem aos seus colaboradores. A rigidez de salários, bem como a ausência de mecanismos remuneratórios complementares que premeiam resultados nos hospitais – a produtividade, a eficiência e a qualidade, dificultam a motivação dos profissionais para níveis de desempenho mais elevados, contribuindo, desta forma, para

aumentar o desinteresse, a desmotivação e o sentimento de não realização pessoal (Paulo, 2003).

Na edição de 16 de Outubro de 2007 do Jornal Público, o número de contratos a prazo para os profissionais de saúde (abrangendo médicos, enfermeiros, técnicos de diagnóstico e terapêutica, auxiliares de acção médica e administrativos) autorizado pela tutela era de 6752, que poderiam ter um período máximo de 12 meses. De acordo com esta fonte, no ano passado iriam ser realizados mais 6000 contratos desta natureza, substituindo os vínculos com uma duração de três meses, renováveis por um único e igual período.

Actualmente, o SIADAP aplica-se apenas às carreiras do regime geral no sector da saúde, esperando pelo desenvolvimento de legislação regulamentar da aplicação a carreiras especiais (i.e. médicos, enfermeiros e técnicos de diagnóstico e terapêutica) (www.dgaep.gov.pt, 2009).

4. ATITUDES DOS FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS FACE À IMPLEMENTAÇÃO DO SIADAP

Os colaboradores que prestam serviço em organismos públicos desempenham um papel fundamental na promoção de qualquer mudança da administração pública. À semelhança do que se observa no sector privado, os dirigentes públicos reconhecem que o capital humano constitui uma mais-valia da administração pública (Gomes, 2001). Eles detêm o poder de travar ou fazer avançar os processos de modernização. No entanto, porque muitas vezes lhes falta informação e motivação para a mudança, o resultado é a inacção ou a travagem dos processos (Teixeira, 2002).

Teixeira (2003) refere que o baixo grau de cumprimento dos programas/medidas de modernização, o insucesso de experiências, mudanças demasiado lentas e uma insatisfação generalizada por parte dos cidadãos face à administração pública são devidos a múltiplos obstáculos à mudança/modernização da administração pública, que têm origem quer no interior quer no exterior da própria administração.

“As iniciativas de reforma da administração pública têm encontrado em Portugal um conjunto de resistências que não diferem em nada de essencial do que ocorre noutros países com um sistema e uma cultura administrativas semelhantes. Mas quaisquer resistências só surgem, por definição, perante algo, isto é, apenas fazem sentido na medida em que exista uma vontade reformadora e têm os contornos específicos que advêm das características dos movimentos que obstaculizam.” (Gomes, 2001, p. 90).

Tratando-se essencialmente de uma mudança de cultura da administração pública, é expectável o surgimento de conflitos e resistência à mudança.

“Se se pretende promover uma nova cultura organizacional, [tal como a cultura de controlo de despesas e a gestão por objectivos], um novo paradigma da administração pública, é preciso actuar sobre aqueles que são os primeiros agentes da mudança. De facto, a alteração institucional passa mais pela mudança da cultura das organizações do que pela transformação das suas estruturas. Ora a mudança organizacional só será viável se se conseguir motivar os funcionários para a mesma, criando incentivos de vária ordem e conseguindo canalizá-los para uma cultura não de coordenação de tarefas desempenhadas por indivíduos mas de cooperação, onde os indivíduos trabalham em conjunto, enquanto organização, na prossecução de um objectivo comum e colocando os interesses dos cidadãos em primeiro lugar.” (Dupuy, 2000; cit. por Gomes, 2001; p. 96).

Refira-se ainda que a formação dada aos avaliadores parece também constituir um factor influenciador das atitudes face ao sistema de avaliação do desempenho, quer no sector público quer no sector privado. Muitas chefias intermédias e de topo não possuem informação suficiente para realizarem avaliações objectivas, nem competências necessárias para conduzir eficazmente a entrevista de avaliação do desempenho, levando a situações em que os colaboradores recebem um feedback do seu desempenho incompleto e pouco preciso (Cook & Crossman, 2004). Isto torna-se importante na medida em que pode influenciar as atitudes dos colaboradores face ao sistema de avaliação do desempenho. A percepção da credibilidade do sistema e, em consequência, das avaliações do desempenho do colaborador, influenciam a sua atitude face ao mesmo.

Nesta linha de raciocínio pode ainda mencionar-se a formação/esclarecimento dos avaliados. Alguns estudos parecem sugerir que a falta de formação/esclarecimento destes colaboradores relativamente ao processo de avaliação do desempenho pode causar discrepâncias entre a classificação esperada e a classificação atribuída pela chefia, contribuindo deste modo para uma insatisfação face ao sistema (Bretz, Milkovich & Read, 1992).

4.1. O conceito de atitude

O conceito de atitude apresenta diversas definições. Ajzen (1975; cit. por Teixeira, 2002, p. 63) define-o como “uma predisposição aprendida para responder de uma forma consistentemente positiva ou negativa em relação a um determinado objecto.”. Por outro lado, Petty e Cacioppo (1981; cit. por Esteves, 2005, p. 37) consideram que se trata de “um sentimento positivo ou negativo geral e duradouro acerca de alguma pessoa, objecto ou assunto.” McGuire (1985) defende que as atitudes consistem em respostas que posicionam objectos do pensamento em dimensões do julgamento. Por seu lado, Steers e Porter (1991) consideram que as atitudes representam uma predisposição para responder de um modo favorável ou desfavorável em relação a pessoas ou objectos de um determinado ambiente.

Considerando todas estas definições, pode afirmar-se que a atitude é um constructo teórico, não passível de ser observado directamente, mas apenas inferida a partir dos comportamentos evidenciados e das afirmações. A atitude pode ser medida ao longo de um contínuo, variando entre a muito positiva e a muito negativa (Esteves, 2005).

4.2. A formação das atitudes

A formação das atitudes é abordada por diferentes perspectivas, destacando-se aqui as duas principais: a perspectiva cognitivista e a perspectiva afectiva do processo.

De acordo com a primeira corrente teórica, é a informação colocada ao alcance do indivíduo que determina as suas atitudes. As crenças têm a sua origem na informação obtida directamente pelo indivíduo, através da sua experiência de vida, ou indirectamente, fruto do estabelecimento de relações interpessoais que estabelece. Segundo Fazio e Zanna (1981; cit. por Esteves, 2005), a informação adquirida directamente possui efeitos mais duradouros no processo de formação de atitudes. A família, os amigos e os grupos de referência, as instituições normalizadoras (e.g. escola, universidade, igreja), a comunicação social e toda a sociedade desempenham um papel fundamental neste processo (Esteves, 2005).

A segunda perspectiva baseia-se em postulados menos racionais, estabelecendo uma relação entre a formação das atitudes e as experiências emocionais do indivíduo. Zajonc (1968) defende que a mera exposição do indivíduo a um estímulo desencadeia uma atitude mais positiva relativamente ao mesmo. De acordo com esta visão, a familiaridade face ao objecto da atitude resulta numa maior proximidade atitudinal. Desta forma, não existe uma mudança nas crenças individuais face ao estímulo mas antes uma alteração no posicionamento

do sujeito face ao objecto. É neste postulado que se baseiam muitas campanhas publicitárias, que procuram divulgar abundantemente o nome do seu produto (Esteves, 2005).

4.3. As funções das atitudes

Existem diversas teorias que abordam as funções das atitudes de forma diferente. Por exemplo, Katz (1960) e McGuire (1985) que as razões que levam os indivíduos a manter as suas atitudes relevam de motivações psicológicas.

Outro conjunto de abordagens postulam que as atitudes influenciam a forma como a informação é processada, destacando-se dois princípios: o princípio do equilíbrio e o princípio da dissonância cognitiva. O primeiro foi teorizado por Heider (1958), defendendo que o contexto subjectivo onde o indivíduo se insere é constituído por três componentes: 1) o próprio indivíduo; 2) a entidade que pode ser representada por uma pessoa ou um objecto (físico ou social); e 3) a relação ou o sentimento que une estas duas componentes. De acordo com o autor, o indivíduo prefere situações equilibradas nas quais exista um estado de equilíbrio entre as três componentes, de modo a evitar a tensão. Seguindo esta linha de raciocínio, as atitudes influenciam a percepção da realidade actual e a reconstrução de factos passados, na medida em que existe uma tendência para um enviesamento perceptivo no sentido da confirmação das atitudes. O segundo princípio parte do pressuposto de que todos os indivíduos necessitam manter uma consonância entre as diversas cognições que possuem em relação a um determinado objecto. Na opinião de Festinger (1957), o estado de dissonância cognitiva é percebido como sendo desagradável do ponto de vista psicológico, criando uma tensão que origina o desencadear de esforços para a redução dessa mesma dissonância. Neste sentido, as atitudes ajudam os indivíduos a estruturar a informação que possuem sobre os diversos estímulos.

Um terceiro conjunto de abordagens teóricas postula a existência de uma função social das atitudes, assumindo um papel importante na construção e preservação de identidades grupais, na integração dos indivíduos em grupos e na manutenção do *status quo*. De acordo com esta abordagem, as atitudes podem funcionar como um sistema de crenças e opiniões partilhadas que caracterizam um determinado grupo social e lhe conferem uma identidade específica (Esteves, 2005).

Ajzen e Fishbein (1980) consideram, por seu lado, que as atitudes desempenham a função de orientar para a acção, constituindo factores fundamentais na previsão do

comportamento humano. De acordo com o modelo teórico desenvolvido pelos autores, as atitudes são função das crenças, ou seja, estas possuem um efeito causal sobre as atitudes. A crença sobre um determinado objecto apresenta a associação desse objecto a determinados atributos. Por sua vez, o valor subjectivo do atributo contribui para a atitude na proporção directa da força dessa crença. Apenas as crenças que assumem relevância para o indivíduo participam na formação das atitudes. As atitudes formadas irão exercer uma influência dinâmica sobre os comportamentos dos indivíduos. Ou seja, a avaliação global que o indivíduo faz relativamente a um determinado objecto origina uma predisposição para manifestar comportamentos favoráveis ou desfavoráveis relativamente a esse mesmo objecto.

Os autores fazem uma distinção entre as atitudes gerais e as atitudes específicas manifestadas num determinado contexto e face a um objecto em concreto. Na sua perspectiva, as primeiras influenciam de forma indirecta o comportamento do indivíduo, ao contrário do que sucede com as atitudes específicas. De acordo com o seu modelo teórico, existem outros factores a ter em conta na previsão dos comportamentos individuais em função das atitudes, tais como: a intenção comportamental, a pressão exercida pelo grupo, a proximidade temporal do comportamento, a experiência anterior do indivíduo na situação e o envolvimento do indivíduo com o objecto em causa.

Em suma, os indivíduos formulam intenções comportamentais que são consistentes com as suas atitudes e quando surgem oportunidades adequadas, expressam essas mesmas atitudes.

4.4. A medição das atitudes

A atitude constitui um conceito mediador entre a forma de pensar e a forma de agir do indivíduo, sendo a mesma inferida a partir das evidências comportamentais, uma vez que não é passível de observação directa (Lima, 1997).

De acordo com Rosenberg e Hovland, (1969, cit. por Teixeira, 2002), a atitude comporta três níveis de resposta: *afectivo* (afirmações verbais de afecto); *cognitivo* (afirmações verbais de crenças) e *comportamental* (acções). Estes níveis implicam o recurso a três tipos de medidas: escalas de atitudes, medidas corporais e medidas comportamentais (Lima, 1997; cit. por Esteves, 2005; Teixeira, 2002).

Neste trabalho, serão apresentadas apenas as escalas de atitudes, dada a sua pertinência para o presente estudo.

A utilização de escalas de atitudes pressupõe a possibilidade de medição deste constructo a partir das crenças, das opiniões e das avaliações dos indivíduos face a um determinado objecto ou estímulo. Procura-se aceder aos conteúdos cognitivos do indivíduo relativamente ao objecto de atitude a partir da auto-descrição do posicionamento individual (Esteves, 2005).

Lima (1997) refere quatro procedimentos de construção de escalas de atitudes: escalas intervalares de Thurnstone; escalas de Likert; escalas de atitudes ou diferenciadores semânticos; e escalas de Guttman.

As primeiras escalas consistem numa técnica desenvolvida por Jaspars (1978; cit. por Esteves, 2005) em que o indivíduo se posiciona relativamente a frases apresentadas sobre um determinado assunto ou objecto. Estes estímulos verbais encontram-se antecipadamente cotados por avaliadores e enquadrados numa escala com intervalos.

Likert (1932) propôs a colocação das afirmações que compõem as escalas consoante estas manifestem uma atitude favorável ou desfavorável. A medição da atitude é feita através do posicionamento do indivíduo nessa escala.

A terceira técnica parte do pressuposto de que o significado de cada palavra corresponde a um ponto num espaço semântico, definido por dimensões bipolares.

Por fim, as escalas de Guttman partem do princípio de que o indivíduo que aceita um item concorda automaticamente com todos os seus níveis anteriores. Nestas escalas, existe uma gradação do nível das atitudes.

4.5. Estudos de atitudes face à implementação de sistemas de avaliação do desempenho no sector público

Um estudo comparativo conduzido por Trosa (1995; cit. por Teixeira, 2002), no Reino Unido, França e Austrália possibilitou concluir que a modernização da administração não é totalmente positiva, destacando-se os seguintes aspectos: 1) os funcionários públicos tendem a pronunciar-se contra as vulgares restrições financeiras e diminuição dos efectivos; 2) existe uma fraca visibilidade das vantagens da modernização; 3) há uma dominância das incertezas estratégicas e as ambiguidades sobre o sentido da modernização; 4) os funcionários públicos queixam-se da instabilidade das reformas sem que as razões da mudança dos instrumentos de avaliação sejam explicadas e sem que os serviços disponham de tempo para experimentar esse mesmo instrumento.

Ballou e Podgursky (1993) conduziram um estudo, nos Estados Unidos, que procurou investigar as atitudes dos professores do sector público face à individualização da avaliação do desempenho e ao pagamento de recompensas em função do mérito demonstrado. De acordo com os autores, os sindicatos dos professores constituem os maiores opositores a esta estratégia de gestão de recursos humanos. As razões para essa oposição podem resumir-se de seguida:

a) **Justiça nas avaliações do desempenho** – os professores consideram que as avaliações do desempenho não são justas e não reflectem o real desempenho;

b) **Efeitos negativos nas relações com outros professores** – a competição entre os profissionais induzida pela meritocracia vai prejudicar ou mesmo terminar com a cooperação entre professores, necessária para o bom funcionamento das escolas. Isto torna-se ainda mais visível quando as recompensas de mérito são destinadas a uma pequena fracção pré-estabelecida dos funcionários avaliados. O receio de desmotivação dos professores não recompensados pelo seu mérito é ainda maior quando o nome dos funcionários premiados é afixado publicamente;

c) **Nível dos salários base** – nas escolas onde os professores são bem pagos, o apoio à implementação de um sistema de incentivos e de mérito é maior;

d) **Características dos professores** – os professores com níveis académicos mais elevados demonstravam uma maior oposição ao pagamento de recompensas de mérito, em comparação com professores com menores habilitações;

e) **Experiência relativamente à atribuição de recompensas** - A literatura demonstrou que as percepções dos professores estão correctas: o pagamento de recompensas em função do mérito é visto como injusto porque na maior parte das vezes assim é. Neste sentido, as suas atitudes são baseadas na sua própria experiência em anos anteriores.

Belfield e Heywood (2008) conduziram também um estudo com professores, tendo em vista investigar três hipóteses: 1) o pagamento de recompensas torna-se mais provável de ocorrer quando existem indicadores evidentes de produção de equipa; 2) os professores

integrados num sistema de recompensas auferem maiores rendimentos globais do que os professores não abrangidos por um sistema desta natureza; e 3) os professores que recebem recompensas em função do seu nível desempenho evidenciam uma maior satisfação no trabalho. Os resultados obtidos pelos autores permitiram confirmar as primeiras duas hipóteses, revelando também que os professores que recebem recompensas em função do seu desempenho apresentam menores níveis de satisfação no trabalho do que os colegas que não recebem recompensas.

Cook e Crossman (2004) levaram a cabo uma investigação sobre a satisfação dos funcionários da administração pública do Reino Unido relativamente ao sistema de avaliação do desempenho implementado, em função do seu papel no mesmo (i.e. avaliador, avaliado ou ambos). Os autores partiram de outros estudos efectuados no E.U.A, que revelavam que os funcionários que eram simultaneamente avaliadores e avaliados possuíam um nível de satisfação mais elevado face ao sistema de avaliação do desempenho. No seu estudo, Cook e Crossman (2004) não encontraram dados suficientes para afirmar que existiam diferenças nas atitudes dos funcionários. Porém, os seus dados pareceram evidenciar que as expectativas relativamente ao sistema podem actuar como modificadores da satisfação, influenciando em último lugar o desempenho individual e da organização.

Em Inglaterra, Keraudren (1994; cit. por Bissessar, 2000) verificou que a introdução de um sistema de avaliação do desempenho no sector público não atingiu os objectivos propostos (i.e. a melhoria da produtividade). Este autor observou também uma grande resistência e um elevado ressentimento por parte dos funcionários face a esta nova medida. Keraudren concluiu desta forma que a ineficácia da implementação de um sistema de avaliação do desempenho era devido a dois factores: a estrutura organizacional e a cultura da organização.

Seguindo esta linha, Bissessar (2000) analisou a implementação de um sistema de avaliação do desempenho nos serviços públicos em três antigas colónias britânicas: Trinidad e Tobago, Guiana e Jamaica. Verificou que nestes países menos desenvolvidos os constrangimentos mais críticos referentes a esta medida estavam relacionados com os obtidos no estudo efectuado por Keraudren.

Relativamente ao pagamento de recompensas em função do nível de desempenho pode referir-se ainda o estudo desenvolvido por Hanley e Nguyen (2005) sobre a atitude dos sindicatos australianos face a este sistema. Os autores analisaram as opiniões de sindicatos que representam quadros técnicos e sindicatos gerais face ao pagamento de recompensas em função do desempenho. Observaram que apenas um sindicato concordava com a implementação de sistemas de avaliação do desempenho e de atribuição de recompensas. Os restantes opunham-se a esta forma de gestão, argumentando que a avaliação do desempenho possui apenas uma função avaliativa, ou seja, relaciona o desempenho com o pagamento de recompensas. O controlo de gestão, o aumento da carga de trabalho e a discriminação foram também apontados como problemas que influenciam a sua atitude face à individualização do desempenho. Por forma a minimizar estes problemas, os sindicatos estudados defendem a integração de uma dimensão social para além da transparência e equidade na implementação destes sistemas. Uma maior participação dos colaboradores, o aumento da frequência das avaliações e a avaliação do desempenho de equipas de trabalho foram outras propostas sugeridas por estes sindicatos que poderiam promover uma maior aceitação por parte dos mesmos face a estes sistemas.

A nível nacional, refira-se um estudo exploratório conduzido por Esteves (2005) que analisou as expectativas e as atitudes dos funcionários face ao SIADAP. A investigação decorreu em três organismos públicos de sectores diferentes de actividade: um dos organismos era um estabelecimento do ensino superior, um outro organismo estava ligado à educação e o terceiro instituto operava na área da assistência social. A autora utilizou uma escala de atitudes para efectuar a medição e procurou evidenciar alguns factores importantes a considerar aquando da definição da estratégia de implementação deste modelo, tais como o sistema de comunicação interno, a informação disponibilizada pela organização, e ainda a motivação dos funcionários, tendo em vista a criação de atitudes positivas face ao mesmo.

Na pesquisa efectuada, não foram encontrados estudos que investigassem as atitudes dos funcionários no sector hospitalar. Como referido anteriormente, o objectivo do presente estudo é analisar as atitudes dos funcionários neste sector de actividade, pois considera-se que o mesmo constitui um sector onde a pressão para obtenção de resultados é bastante elevada,

quer a nível da gestão interna, quer a nível político, quer ainda a nível social e comunitário (através de pressões realizadas pela comunidade em geral).

5. A acção dos sindicatos na implementação do SIADAP no sector hospitalar

Na senda internacional, vários sindicatos efectuaram estudos no sector público demonstrando que a atribuição de incentivos em função do nível de desempenho não funciona como ferramenta de gestão de recursos humanos e que contribui para a desmotivação dos funcionários. Um dos exemplos é os sindicatos do sector da saúde britânicos (Margolis, 2000). Isaac (2001) considera que os sindicatos se opõem à metodologia de PRP (Performance Related Pay) devido ao receio que a mesma se torne contraproducente e à crença que os trabalhadores não deverão ser diferenciados em termos de remuneração.

A nível nacional, observa-se uma permanente tentativa dos sindicatos em negociar com o Governo a regulamentação da implementação do SIADAP. Uma vez que o presente trabalho se centra apenas no sector público hospitalar, iremos abordar as posições e as acções dos sindicatos com representatividade no mesmo, bem como as negociações realizadas que abrangeram os trabalhadores deste sector.

O processo de Reforma da Administração Pública Portuguesa tem conduzido a um elevado grau de conflituosidade entre o Governo e os sindicatos. Esta conflituosidade tem-se verificado igualmente no que respeita à implementação do SIADAP na Administração Central do Estado e, em particular, no sector hospitalar. A Reforma da Administração Pública, que se aplica transversalmente a todos os organismos, com medidas simultâneas constituem contributos para a conflituosidade entre Governo e sindicatos. Mais ainda, a introdução de reformas no sector da saúde pública ameaça a estrutura de interesses profissionais especiais (Stoleroff, 2007; Stoleroff & Pereira, 2007).

A partir do momento em que foi aprovada e publicada a Lei 10/2004, que cria o SIADAP, os sindicatos com representatividade no sector da saúde desenvolveram acções no sentido de garantir a sua não implementação nos hospitais. O Sindicato dos Enfermeiros Portugueses (SEP), por exemplo, enviou vários comunicados para os hospitais, tendo ainda publicado no seu site e ainda na respectiva revista mensal. Na sua perspectiva, este sistema de avaliação do desempenho não se aplica à classe dos enfermeiros, pois já existe um sistema previsto na respectiva Carreira, o qual não havia sido revogado (www.sep.pt, 2008; Enfermagem, 2004).

As contestações à implementação do SIADAP nos hospitais mantiveram-se ao longo de 2005 e 2006, tendo por consequência a não avaliação dos funcionários com carreiras do regime especial e corpos especiais de acordo com os princípios deste modelo. Apenas os funcionários com carreiras do Regime Geral da Administração Pública foram avaliados pelo modelo SIADAP.

Em Dezembro de 2006, a Frente Comum dos Sindicatos da Administração Pública (FC) reuniu com o Secretário de Estado da Administração Pública, João Figueiredo, para negociar os projectos de alteração do SIADAP, designadamente a regulamentação da avaliação dos funcionários que trabalham em organismos onde não tenha sido implementado o referido modelo nos anos 2005 e 2006. A proposta da FC consistiu em reportar a estes dois anos a última avaliação atribuída ao abrigo do Decreto-Regulamentar 44-B/83, de 1 de Junho (i.e. o Sistema de Notações de Serviço), e ao abrigo dos sistemas específicos de avaliação do desempenho previstos nas respectivas carreiras do regime especial e corpos especiais. O Governo não aceitou esta proposta, mantendo a fixação de 25% de quotas para a atribuição de classificações máximas para os organismos que tenham aplicado o anterior sistema de avaliação do desempenho, revogado pelo SIADAP (www.fnsfp.pt, 2008).

Numa nova ronda negocial sobre a proposta de lei relativa a Carreiras, Remunerações e Vínculos, o Governo deu início a mais um processo de negociação sobre o SIADAP. Esta ronda decorreu entre os dias 20 e 26 de Junho, e 3 e 10 de Julho (www.sep.pt, 2008), tendo participado a FC – afecta à CGTP, o Sindicato dos Quadros Técnicos do Estado (STE) e a Frente Sindical da Administração Pública (FESAP), ambos afectos à UGT. Apenas estes dois últimos sindicatos assinaram o acordo, mantendo contudo as suas críticas relativamente à manutenção do sistema de quotas para as classificações mais elevadas (www.diarioeconomico.sapo.pt, 2009; www.dn.sapo.pt, 2009). Estas reservas motivaram uma referência em ambas as actas de concordância assinadas entre o Governo e as duas estruturas sindicais. Pode ler-se no documento que “No tocante à questão da fixação de quotas para as avaliações de desempenho Excelente e Relevante, (...), a FESAP manifestou a sua total discordância. Considera a FESAP que a fixação de quotas pode ser um factor de limitação à avaliação do desempenho dos dirigentes e dos trabalhadores, potenciando eventuais injustiças e desmotivação da Administração Pública.”

A FC optou por não subscrever o acordo, defendendo que a proposta de diploma, apesar de ter sofrido uma grande melhoria, continua a ser inaceitável “porque as questões

negativas centrais mantêm-se”. A Dirigente desta estrutura sindical, Ana Avoila, revelou à imprensa que a “imposição de quotas para efeitos de promoções” foi um dos principais motivos que levou a recusar o acordo com o Governo, por considerar que prejudica os funcionários, podendo obrigá-los a manterem-se na mesma posição remuneratória por um período de dez anos. A sindicalista afirmou ainda que “esta questão prejudica 75% dos trabalhadores, o que é muito grave” (www.mundopt.com, 2009).

A posição assumida pelo Governo é, no entanto, contrária às dos sindicatos, afirmando na Acta de Concordância que “a consagração de percentagens como mecanismos de operacionalização do princípio da diferenciação de desempenhos é essencial para o desenvolvimento de uma cultura de exigência no desempenho dos serviços públicos, dos dirigentes e demais trabalhadores. Por isso considera imprescindível a sua manutenção.” Em entrevista dada à SIC notícias, a 10 de Julho de 2007, o Secretário de Estado da Administração Pública lembrou que “a experiência de 20 anos na função pública mostrou que o facto de não haver quotas para as avaliações mais elevadas levou a que 99% dos funcionários obtivessem a classificação mais elevada”. Contra uma “cultura de facilitismo”, João Figueiredo defende uma “cultura de exigência” (www.dn.sapo.pt, 2009).

Antes desta negociação sobre o SIADAP, o Governo havia já aprovado em Conselho de Ministros, no dia 19 de Abril uma outra Resolução referente ao novo sistema de avaliação do desempenho. Tal motivou uma contestação por parte das estruturas sindicais, afirmando que “primeiro o Governo aprova e depois é que discute com os sindicatos” (www.diarioeconomico.sapo.pt, 2009).

Como resultado desta negociação, foi publicada uma proposta de lei que previa a introdução de alterações ao SIADAP, nomeadamente a criação de três subsistemas de avaliação, como mais tarde viria a ser legislado pela Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro (referido no ponto 2.6. deste trabalho) (www.rr.pt, 10 de Junho de 2009).

6. O SIADAP NO SECTOR HOSPITALAR

Como referido anteriormente neste trabalho, o sector hospitalar constitui um dos sectores de actividade mais pressionado do ponto de vista da eficácia e da eficiência no nosso país (Silva, 2004), pelo que a implementação de um sistema de avaliação do desempenho representa uma ferramenta de gestão indispensável.

6.1. Atitude dos Funcionários Públicos face à implementação do SIADAP no sector hospitalar

Considerando o sector hospitalar um ramo da administração pública com as suas peculiaridades (que já foram referidas mais acima) e onde o estabelecimento de objectivos de desempenho se reveste de um carácter complexo, importa estudar as atitudes dos funcionários públicos face à implementação do novo sistema de avaliação do desempenho neste ramo de actividade.

Neste trabalho pretende-se investigar algumas variáveis que podem influenciar as atitudes e as respostas dos funcionários públicos face à implementação do SIADAP no sector hospitalar.

CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA DE ANÁLISE

1. OBJECTIVO

O presente trabalho centra-se no estudo da aplicação do SIADAP no sector hospitalar.

Tendo em conta a revisão de literatura apresentada, é possível identificar diversas variáveis que podem ajudar a explicar a atitude dos funcionários públicos face ao novo sistema de avaliação do desempenho. Teixeira (2002) identifica dois grupos de factores:

- ❖ **Atributos do trabalho** – posição hierárquica do colaborador, características da função, recompensas e relações de trabalho;
- ❖ **Atributos individuais** – idade e nível de habilitações, valores individuais e expectativas.

Ao primeiro grupo de variáveis, juntamos a antiguidade na função e o tipo de contrato (Contrato Colectivo de Trabalho ou Contrato Individual de Trabalho), por considerarmos que nos poderão ajudar a explicar a atitude dos funcionários face ao SIADAP. No segundo grupo, consideramos pertinente incluir também o nível de informação sobre o modelo SIADAP, o nível de satisfação relativo ao anterior sistema de avaliação do desempenho e a pertença a uma unidade sindical.

Seguidamente, apresentamos o modelo de análise, bem como as hipóteses que sustentam este estudo. Refira-se que o nosso modelo de análise se baseia no modelo desenvolvido por Teixeira (2002) para investigar os factores de influência das atitudes dos funcionários públicos face às medidas de modernização da administração pública.

2. MODELO DE ANÁLISE

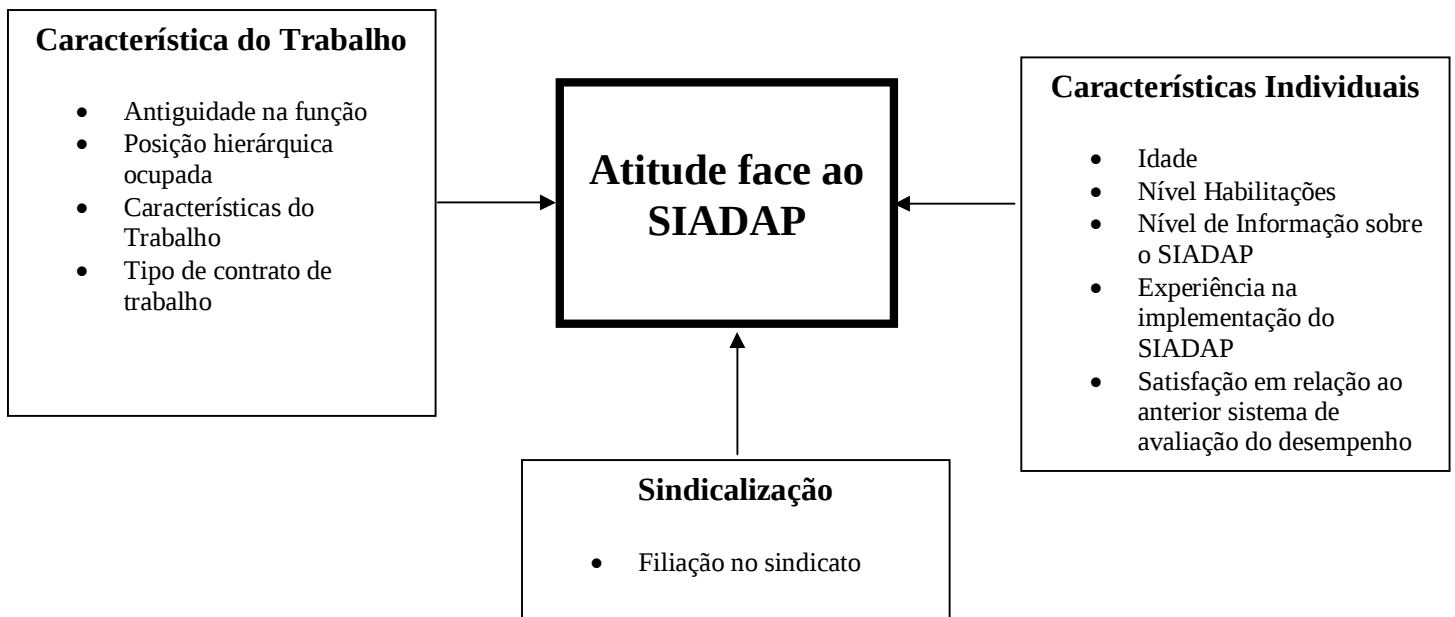


Figura 6 – Representação esquemática do modelo de análise desenvolvido para este estudo.

3. HIPÓTESES DE ESTUDO

Tendo por base o que já foi exposto e o nosso modelo de análise, identificamos as hipóteses orientadoras desta pesquisa:

H1: Os funcionários com menor antiguidade apresentam uma atitude mais positiva face ao SIADAP.

H2: Os funcionários com contrato de trabalho a termo certo manifestam uma atitude mais positiva face ao SIADAP.

H3: Os colaboradores que desempenham funções mais técnicas no hospital manifestam uma atitude mais positiva perante o SIADAP.

H4: Os colaboradores mais bem informados sobre as características do SIADAP revelam uma atitude mais positiva face ao mesmo.

H5: Os trabalhadores mais satisfeitos com o anterior sistema de avaliação do desempenho evidenciam uma atitude menos positiva em relação ao SIADAP.

H6: Os trabalhadores sindicalizados apresentam uma atitude menos positiva relativamente ao modelo SIADAP do que os trabalhadores não sindicalizados.

4. METODOLOGIA DE ANÁLISE

Definido o modelo de análise, bem como as hipóteses de estudo, importa agora delinear uma metodologia que possibilite a recolha de dados que permita confirmar ou infirmar as mesmas.

4.1. OPERACIONALIZAÇÃO DOS CONCEITOS E INDICADORES DE MEDIDA

4.1.1. Variáveis dependentes

A variável dependente neste estudo é a *atitude* do indivíduo.

Assim, será utilizada uma escala de atitudes para analisar as crenças, opiniões e avaliações dos indivíduos face ao SIADAP, através da auto-descrição do seu posicionamento individual.

Pretende-se estudar as seguintes dimensões:

- grau de conhecimento relativamente ao modelo SIADAP;
- características do trabalho;
- satisfação relativamente ao modelo de Classificação de Serviço;
- motivação;
- ambiente de trabalho;
- percepção de justiça na avaliação;
- progressão na carreira;
- acção dos sindicatos.

Para cada uma destas dimensões foram criados indicadores, que se encontram apresentados na tabela 3.

Tabela 3 – Dimensões do estudo e respectivos indicadores

Dimensão	Indicadores
Grau de Conhecimento	GC1 – O significado da sigla SIADAP. GC2 – Os objectivos do SIADAP. GC3 – A escala de avaliação do SIADAP. GC4 – Os itens de avaliação do desempenho no modelo SIADAP. GC5 – O prazo previsto para serem dados a conhecer os objectivos do desempenho para este ano. GC6 – A percentagem máxima para atribuição da classificação de “Excelente”. GC7 – A percentagem máxima para atribuição da classificação de “Muito Bom”. GC8 – O prazo previsto para apresentar recurso no caso de discordar da avaliação.
Características do trabalho	C1 – Gosto do meu trabalho. C2 – O meu trabalho é monótono e repetitivo.
Satisfação relativamente ao sistema de Notação de Serviço	S1 – A substituição do antigo sistema de avaliação do desempenho pelo SIADAP foi necessária para a melhoria do funcionamento do Serviço. S2 – Tenho mais hipóteses de ver o meu esforço justamente reconhecido com a avaliação do SIADAP do que tinha com o anterior sistema de avaliação do desempenho. S3 – A substituição do anterior sistema de avaliação do desempenho pelo SIADAP é globalmente positiva para o funcionamento deste Serviço. S4 – O anterior sistema de avaliação do desempenho era globalmente mais justo dos que o SIADAP.

Dimensão	Indicadores
Motivação	M1 – A forma de promoção na carreira introduzida pelo SIADAP, feita com base no mérito individual, motiva-me mais para dar o meu melhor do que o anterior modo de promoção. M2 – Com o SIADAP trabalho mais motivado(a), pois tenho objectivos definidos para a minha função. M3 – Com o SIADAP tornei-me mais responsável na realização das minhas tarefas, pois tenho objectivos definidos para a minha função. M4 – Com o anterior sistema de avaliação do desempenho sentia menos pressão para fazer bem o meu trabalho. M5 – Tornei-me mais competitivo(a) no meu trabalho após a implementação do SIADAP.
Ambiente de trabalho	A1 – A introdução do SIADAP e a sua forma de avaliação aumentou a pressão sobre os trabalhadores para atingir níveis de desempenho definidos. A2 – Com a implementação do SIADAP, o trabalho em equipa tornou-se menos importante. A3 – O método de avaliação do SIADAP e a actual forma de progressão na carreira prejudicaram a cooperação entre os trabalhadores deste Serviço, pois tornou-os mais competitivos. A4 – A preocupação dos trabalhadores deste Serviço com os seus objectivos individuais condiciona a disponibilidade para ajudar os colegas quando estes necessitam. A5 – Este Serviço proporciona-me as condições necessárias para atingir os meus objectivos. A6 – A qualidade do trabalho neste Serviço tem vindo a melhorar com a introdução do SIADAP. A7 – Com o anterior sistema de avaliação do desempenho havia menos competição entre os colegas. A8 – A introdução do SIADAP contribuiu para o aumento da produtividade dos trabalhadores deste Serviço.

Dimensão	Indicadores
Percepção de justiça na avaliação	J1 – O SIADAP introduziu mais justiça no processo de avaliação do desempenho relativamente ao modelo anterior. J2 – A avaliação do desempenho que a minha chefia fez, utilizando os critérios do SIADAP foi justa. J3 – A avaliação do desempenho pelo SIADAP reflectiu adequadamente o meu desempenho. J4 – Confio na capacidade da minha chefia para avaliar o meu desempenho de forma justa. J5 – Com avaliadores competentes e à altura da tarefa, o SIADAP pode ser justo.
Progressão na carreira	P1 – As possibilidades reais de progressão na carreira mantêm-se iguais às que existiam com o anterior sistema de avaliação do desempenho. P2 – A limitação da percentagem de trabalhadores que podem ter as classificações máximas, tal como prevê o SIADAP, prejudica os funcionários públicos na progressão nas suas carreiras. P3 – Com o SIADAP tenho menos possibilidades de progredir na carreira. P4 – No meu Serviço, para se progredir na carreira é necessário ter uma relação privilegiada com a chefia. P5 – Com o SIADAP, os trabalhadores mais jovens têm menos possibilidades de progredir na carreira do que os mais velhos. P6 – É justo limitar a percentagem de trabalhadores que podem progredir na carreira através do sistema de quotas. P7 – Com o SIADAP, nem todos os bons trabalhadores podem progredir na carreira.
Acção dos sindicatos	AS1 - As acções desenvolvidas pelos sindicatos foram úteis para esclarecer os trabalhadores sobre o novo modelos de avaliação do SIADAP. AS2 - Os sindicatos deveriam ter sido mais ouvidos na elaboração do modelo do SIADAP. AS3 – Os sindicatos deveriam ter um papel mais interventivo na implementação do modelo do SIADAP neste hospital.

Estes indicadores serão medidos através de um questionário com uma escala de Likert.

A dimensão “Grau de conhecimento” relativamente ao modelo do SIADAP será avaliada por uma escala de 5 pontos, correspondendo o nível 1 a *Nenhum* conhecimento, o nível dois a 2 a um conhecimento *Fraco*, o nível três corresponde a um conhecimento *Suficiente*, o nível 4 corresponde a um *Bom* conhecimento e o nível 5 corresponde a um conhecimento *Muito bom*.

As restantes dimensões serão também avaliadas por uma escala de 5 pontos, em que o sujeito assinalará a sua opinião relativamente às afirmações que lhe forem apresentadas. O ponto 1 da escala corresponde ao *Discordo inteiramente*, o ponto 2 corresponde ao *Discordo, mas não inteiramente*, o ponto 3 corresponde ao *Concordo, mas não inteiramente*, o ponto 4 corresponde ao *Concordo inteiramente* e o ponto 5 corresponde ao *Não tenho opinião formada*.

4.1.2. Variáveis independentes

4.1.2.1 Características do Trabalho

De acordo com o modelo de análise, as características do trabalho influenciam as atitudes dos indivíduos relativamente ao SIADAP, pelo que passaremos a explicar seguidamente o efeito esperado de cada uma das variáveis consideradas.

a) Antiguidade na função

Os funcionários que se encontram há mais tempo a trabalhar na administração pública apresentam uma maior resistência à mudança, uma vez que já assimilaram muitos dos valores em vigência na mesma. Neste sentido, a introdução de uma mudança de gestão implicará uma maior resistência por parte do colaborador, traduzindo-se igualmente numa atitude menos positiva face a essa mudança. Pelo contrário, os trabalhadores mais jovens apresentam uma menor resistência à mudança, pelo que desenvolverão uma atitude mais positiva face a novas medidas de modernização da administração pública.

Neste sentido, espera-se que os trabalhadores que desempenhem a sua função há mais tempo evidenciem uma atitude menos positiva face ao SIADAP, e o inverso se verifique relativamente aos trabalhadores que desempenhem a sua função há menos tempo (H1).

b) Tipo de contrato de trabalho

O tipo de contrato de trabalho estabelecido é outra variável explicativa da atitude dos colaboradores face ao SIADAP (H2).

Os colaboradores que possuem um contrato individual de trabalho apresentam uma atitude mais positiva face ao SIADAP do que os colaboradores com um contrato colectivo de trabalho. Tal deve-se ao facto de os primeiros percepcionarem a avaliação do desempenho como uma possibilidade de reconhecimento do seu trabalho, podendo estar na origem da renovação do contrato. Por seu lado, os funcionários públicos com contrato colectivo de trabalho não poderão reconhecer essa vantagem na avaliação do desempenho, uma vez que já se encontram inseridos nos quadros da administração pública.

c) Características da função

Os trabalhadores com funções mais técnicas evidenciam uma atitude mais positiva face ao SIADAP (H3). Tal é devida à percepção da dificuldade de definição de objectivos mensuráveis para os trabalhadores com funções não técnicas e cujo *output* do seu trabalho assume menor relevância na organização.

4.1.2.2. Características do Indivíduo

Neste estudo consideramos que algumas características do indivíduo influenciam a atitude desenvolvida face ao SIADAP. Passamos a explicar as características consideradas:

a) Grau de informação sobre o SIADAP

Os colaboradores mais bem informados sobre o SIADAP conhecem as suas vantagens em termos de ferramenta de gestão e de reconhecimento de mérito por excelência. Neste sentido, quanto menor o grau de informação dos indivíduos face ao SIADAP, mais fácil é o desenvolvimento de crenças e ideias sobre o mesmo, bem como sobre as consequências que este terá para o indivíduo em termos de promoção e progressão na carreira (H4).

b) Grau de satisfação relativamente ao anterior sistema de avaliação do desempenho

Julgamos que o grau de satisfação relativamente ao anterior sistema de avaliação do desempenho influencia a atitude desenvolvida face ao SIADAP (H5). Os colaboradores mais satisfeitos com o anterior sistema apresentam uma atitude menos positiva face ao SIADAP, uma vez que o mesmo implica algumas mudanças relativamente ao anterior. Por seu lado, os colaboradores menos satisfeitos com o anterior sistema de avaliação do desempenho revelam uma atitude mais positiva face ao SIADAP.

4.1.2.3. Acção do sindicato

a) Sindicalização do colaborador

A inclusão desta variável no nosso estudo releva do interesse em analisar a influência das unidades sindicais no desenvolvimento de atitudes face ao SIADAP (H6). Considera-se que os sindicatos poderão exercer uma influência sobre a atitude dos funcionários públicos relativamente ao SIADAP, encarando esta ferramenta de gestão como algo prejudicial para os trabalhadores. Esta atitude tem sido demonstrada pela forte contestação por parte dos dirigentes sindicais, traduzida em alguns casos por fortes críticas ao SIADAP.

CAPÍTULO 3 – CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

1. ESTRUTURA HIERÁRQUICA

A recolha dos dados foi efectuada num centro hospitalar da região de Lisboa e Vale do Tejo que integra quatro unidades hospitalares. A agregação destes quatro hospitais foi realizada em 2007, por meio de Decreto-Lei.

A criação do referido centro hospitalar teve por finalidade a reconversão, a médio prazo, dos quatro hospitais numa moderna e avançada unidade hospitalar, com base no projecto de reestruturação da rede hospitalar de Lisboa.

Esta unidade hospitalar apresenta uma estrutura hierárquica burocrática e complexa. Integra um único Conselho de Administração, cujo responsável máximo é o Presidente do Conselho de Administração e do qual fazem parte quatro vogais, o Director clínico e a Enfermeira chefe. O Conselho de Administração tem a responsabilidade de gerir os quatro hospitais que compõem o Centro Hospitalar.

A estrutura funcional encontra-se dividida em quatro áreas de actividade transversais a todos os hospitais do Centro Hospitalar: a Estrutura Clínica, a Estrutura de Apoio Clínico, a Estrutura de Apoio e Logística, e a Estrutura de Ensino e Investigação.

A Estrutura Clínica integra todos os Serviços Clínicos dos quatro hospitais, tais como a Cirurgia, os Cuidados Intensivos, a Urgência Geral, as Neurociências e a Pediatria Cirúrgica, os Blocos Operatórios e a Cirurgia de Ambulatório, o Diagnóstico Biomédico, o Diagnóstico por imagem, a Medicina Física e Reabilitação e ainda a Colheita de Órgãos, Tecidos e Células.

A Estrutura de Apoio Clínico assenta em processos técnicos de apoio à área clínica, numa lógica transversal. Desta estrutura fazem parte a Área da Farmácia, a Área de Apoio Social, a Unidade de Cuidados Paliativos, a Unidade de Psicologia Clínica e a Unidade de Nutrição e Dieta.

A Estrutura de Apoio e Logística contempla todos os Serviços relacionados com a gestão e a logística do Centro Hospitalar. São eles: a Gestão Financeira e Contabilidade, o Planeamento, a Análise e Controlo de Gestão, a Gestão de Sistemas e Tecnologias de Informação, a Gestão de Compras, a Logística e a Distribuição, a Gestão de Doentes, a Gestão Hoteleira, a Gestão de Instalações e Equipamentos, a Gestão de Recursos Humanos e Desenvolvimento Organizacional, a Gestão de Formação, a Saúde Ocupacional, o Gabinete Jurídico e Contencioso e o Gabinete de Comunicação e Imagem. Estes Serviços foram na sua maioria centralizados, tendo os respectivos

funcionários sido transferidos para as mesmas instalações, a operar em apenas um dos hospitais. Nas restantes unidades foram criados pólos onde ficaram afectos um ou dois colaboradores.

Por fim, o Ensino e a Investigação dispõem de uma estrutura e órgãos próprios, sendo a actividade organizada em programas específicos, integrando o Centro de Ensino e o Centro de investigação, e têm como finalidade desenvolver investigação científica em vários domínios da medicina.

Fazem ainda parte do Staff o Conselho Consultivo, o Fiscal Único e o Auditor Interno.

O referido Centro Hospitalar integra um total de 6496 trabalhadores que prestam efectivamente serviço, englobando funcionários públicos, funcionários contratados e agentes. A distribuição do número de funcionários por grupo profissional, bem como por hospital encontra-se apresentada na tabela 4.¹

Tabela 4 – Número de trabalhadores por grupo profissional e por hospital.

Grupo Profissional	Hospital 1 + Hospital 2	Hospital 3	Hospital 4	Total
Médico	567	237	117	921
Pré-médico	244	86	46	376
Enfermeiro	1261	489	330	2080
Técnico de Diagnóstico e Terapêutica	315	110	99	524
Técnico Superior de Saúde	35	24	6	65
Técnico Superior Administrativo	73	20	11	104
Auxiliar	468	130	74	672
Operário	1028	322	251	1601
Outro	43	11	19	73
Dirigente	24	11	6	41
	31	5	3	39
Total	4089	1445	962	6496

¹ Dados referentes a Dezembro de 2008. Os dados referentes aos hospitais 1 e 2 são apresentados em conjunto devido ao facto de estas duas unidades já se encontrarem funcionalmente agregadas numa só, antes da criação do Centro Hospitalar.

2. APLICAÇÃO DO SIADAP

A aplicação do modelo SIADAP neste Centro Hospitalar não ocorreu de maneira uniforme e semelhante nos quatro hospitais que o compõem. Os hospitais 3 e 4 aplicaram este modelo de avaliação a partir de 2004 a todos os funcionários com carreiras do Regime Geral da Função Pública.

Os hospitais 1 e 2 aplicaram o modelo do SIADAP mais tarde, em 2007, após a integração dos quatro hospitais no Centro Hospitalar. Esta aplicação não abrangeu todos os funcionários do Regime Geral da Função Pública.

Na tabela 5 pode observar-se a percentagem de funcionários que foram avaliados pelo seu desempenho referente ao ano de 2007. Os dados referem-se a trabalhadores do mapa de pessoal e a trabalhadores contratados. Eles encontram-se discriminados em cada um dos hospitais por grupo profissional. A percentagem é calculada com base no número total de funcionários a ser avaliados (ficam excluídos os trabalhadores com carreiras especiais e os dirigentes máximos).

Tabela 5 – Percentagem (%) de funcionários avaliados em 2008 pelo seu desempenho referente ano civil anterior, por grupo profissional, em cada um dos hospitais.

Grupo Profissional	Hospital 1	Hospital 2	Hospital 3	Hospital 4	Centro Hospitalar
Administrativo	5	18	92	49	30
Auxiliar	21	0	100	69	47
Técnico Superior de Saúde	0	0	75	100	32
Técnico Superior	4	0	89	33	24
Técnico	N/A	N/A	N/A	0	0
Técnico Profissional	0	100	100	50	41
Operário	7	0	75	85	44
Informática	0	N/A	100	0	18

CAPÍTULO 4 – RESULTADOS

1. CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS

O estudo realizado teve por base a aplicação de um questionário junto dos funcionários do Centro Hospitalar. Obtiveram-se 80 respostas ao questionário, de um universo possível de 1648. Os motivos para os restantes funcionários não responderem estiveram relacionados com a indisponibilidade dos mesmos e/ou com a falta de motivação para responder a um questionário sobre a implementação do modelo de avaliação no seu Serviço.

Para caracterizar os sujeitos que fizeram parte do estudo foram aplicadas técnicas estatísticas descritivas que permitiram conhecer os funcionários de acordo com a sua idade, o sexo, o seu vínculo contratual, o nível de habilitações, o grupo profissional, a antiguidade no centro hospitalar, o desempenho de funções de avaliado e de avaliador, e ainda a associação a uma unidade sindical. Foi ainda possível caracterizar estes sujeitos relativamente à sua experiência enquanto avaliados pelo modelo SIADAP, bem como à última avaliação qualitativa obtida.

No que respeita à variável sexo, poderá observar-se que a maioria dos respondentes é do sexo feminino (64%) e os restantes são do sexo masculino (36%), conforme ilustrado na figura 7.

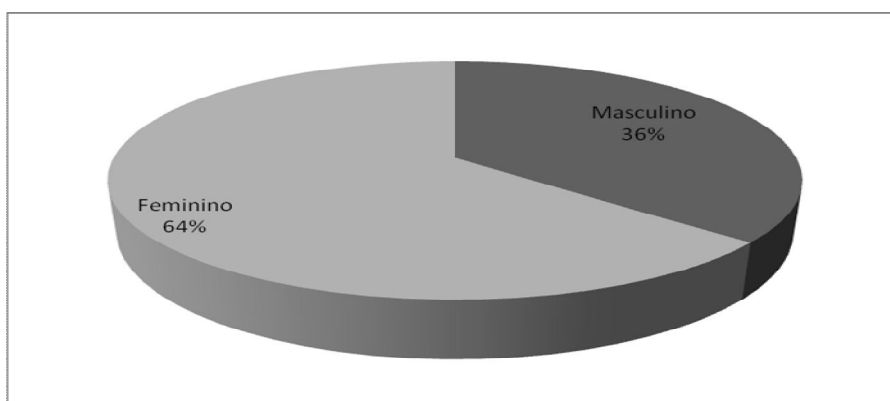


Figura 7 – Caracterização dos sujeitos de acordo com o sexo.

Na figura 8 pode observar-se que a idade dos sujeitos inquiridos varia entre os 22 e os 60 anos, sendo a média de idade de 38 anos.

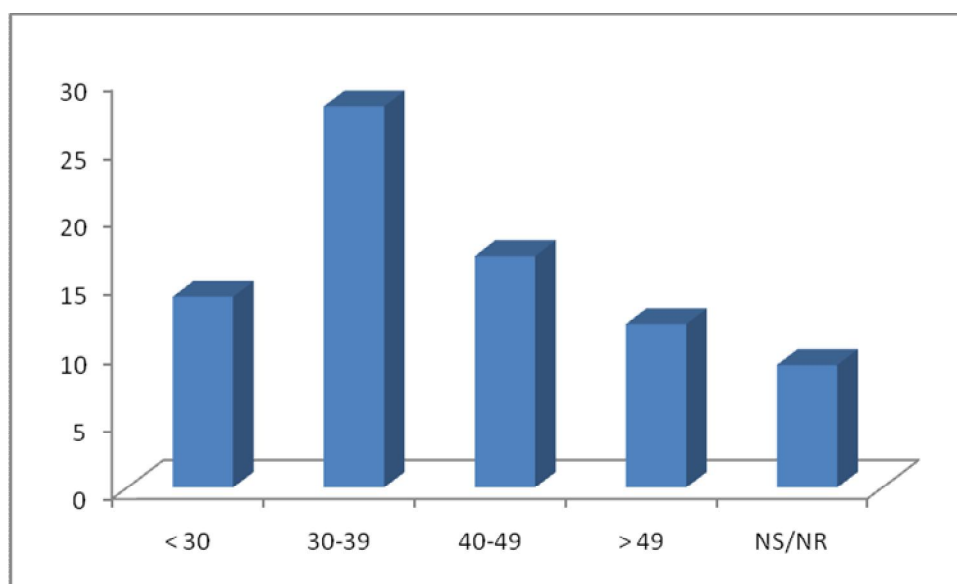


Figura 8 – Frequências das idades dos sujeitos inquiridos.

Através da análise da figura 8, pode constatar-se que os indivíduos se situam maioritariamente nas faixas etárias dos 30 aos 39 anos (28 sujeitos) e dos 40 aos 49 (17 sujeitos). Existe ainda um número elevado de participantes na faixa etária inferior aos 30 anos (14 sujeitos). Doze indivíduos possuem uma idade superior a 49 anos.

Na figura 9 é possível observar que a maioria dos respondentes possui como nível de habilitações o ensino secundário (39 participantes). Vinte e oito inquiridos referiram possuir habilitações ao nível do ensino básico. Apenas onze sujeitos possuem habilitações de nível superior.

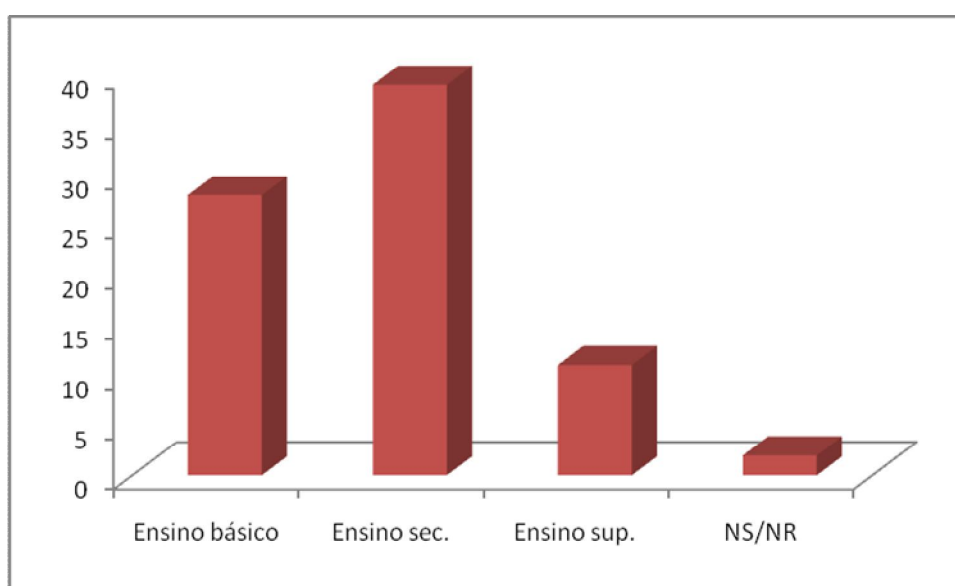


Figura 9 – Habilitações dos sujeitos que participaram no estudo.

No que respeita aos grupos profissionais dos respondentes, verifica-se que a maioria pertence ao grupo dos Auxiliares (38) e ao grupo dos Administrativos (35). Três respondentes desempenham funções de Técnico Superior, dois assumem o cargo de chefia intermédia, um respondente pertence ao grupo dos Técnicos Profissionais e um outro respondente desempenha funções de Técnico.

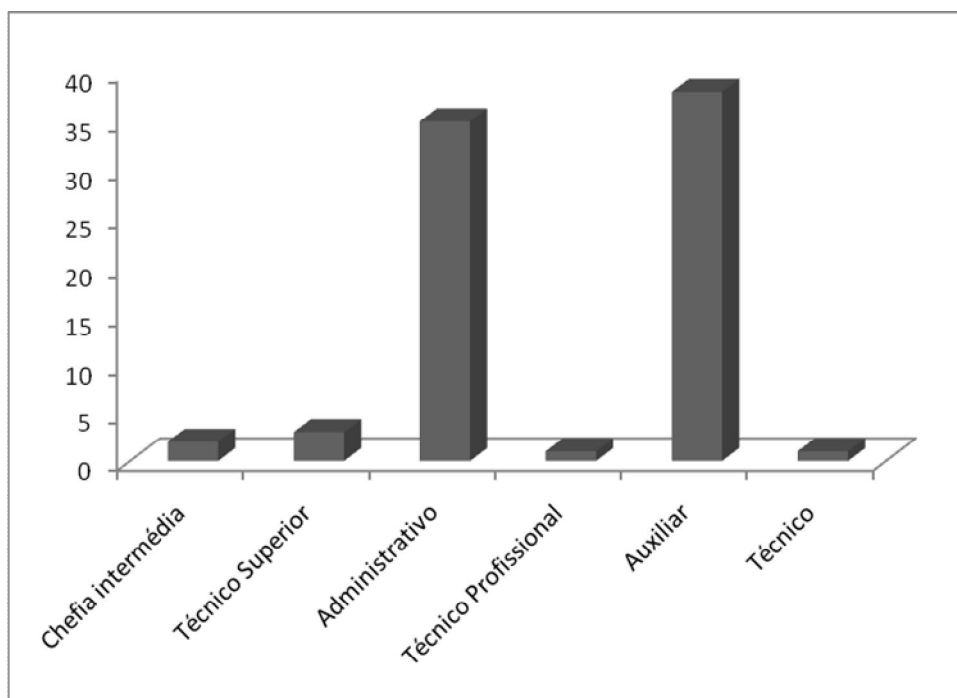


Figura 10 – Grupo profissional dos participantes.

Relativamente à antiguidade e ao vínculo contratual com o Centro Hospitalar, verifica-se que os indivíduos que se encontram a trabalhar há menos tempo neste centro hospitalar possuem um vínculo contratual a termo certo ou definitivo. Os funcionários com maior antiguidade fazem parte do Mapa de Pessoal da instituição (Quadro Público), na sua grande maioria.

Tabela 6 – Antiguidade e vínculos contratuais

Vínculo contratual	Antiguidade		
	Menos de 5 anos	Entre 5 a 10 anos	Mais de 10 anos
Contrato definitivo	9	5	3
Contrato termo certo	10	3	4
Quadro público (nomeação)	2	10	26
Avença	0	0	0
Outro	2	0	0

No que se refere à experiência de avaliação pelo modelo SIADAP, verifica-se que 80% (64) dos sujeitos foram avaliados por este modelo. A distribuição da classificação qualitativa obtida em 2008, referente ao ano civil anterior, encontra-se representada na figura 11.

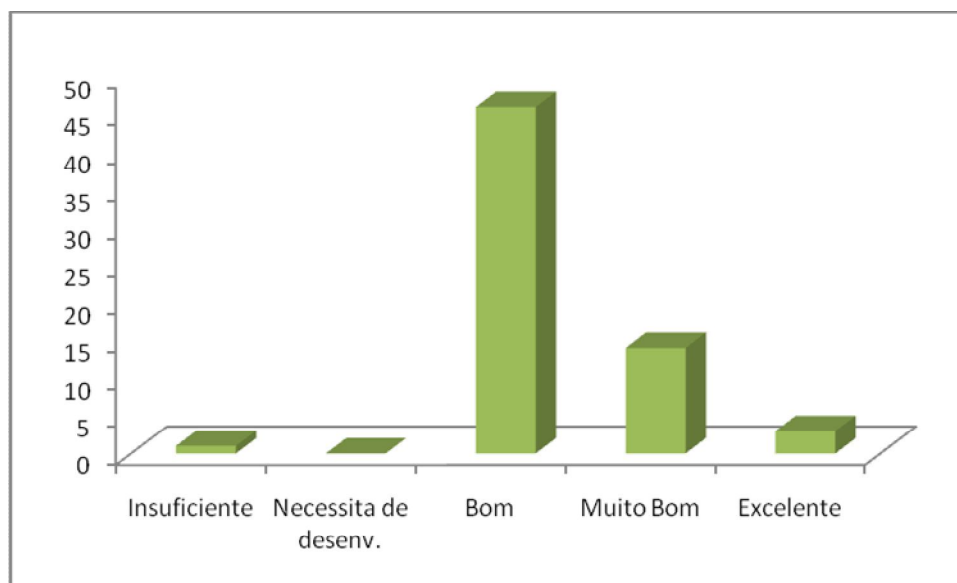


Figura 11 – Classificações qualitativas resultantes da avaliação do desempenho em 2008 (referente ao serviço prestado em 2007).

Como se pode observar na figura 11, a maioria dos funcionários avaliados que participaram neste estudo obteve a menção qualitativa de “Bom” (46). O desempenho de catorze sujeitos foi avaliado como “Muito Bom” e três funcionários obtiveram a classificação máxima – “Excelente”. Apenas um dos participantes foi avaliado negativamente pelo seu desempenho de 2007, tendo obtido a classificação de “Insuficiente”.

Neste estudo, verificou-se também que sete participantes desempenham funções de chefia e de avaliador, sendo que os restantes 73 sujeitos são apenas avaliados.

Por fim, no que respeita à sindicalização, 45% dos sujeitos afirmaram que pertencem a uma unidade sindical e os restantes 55% não se encontram filiados em nenhum sindicato (figura 12).

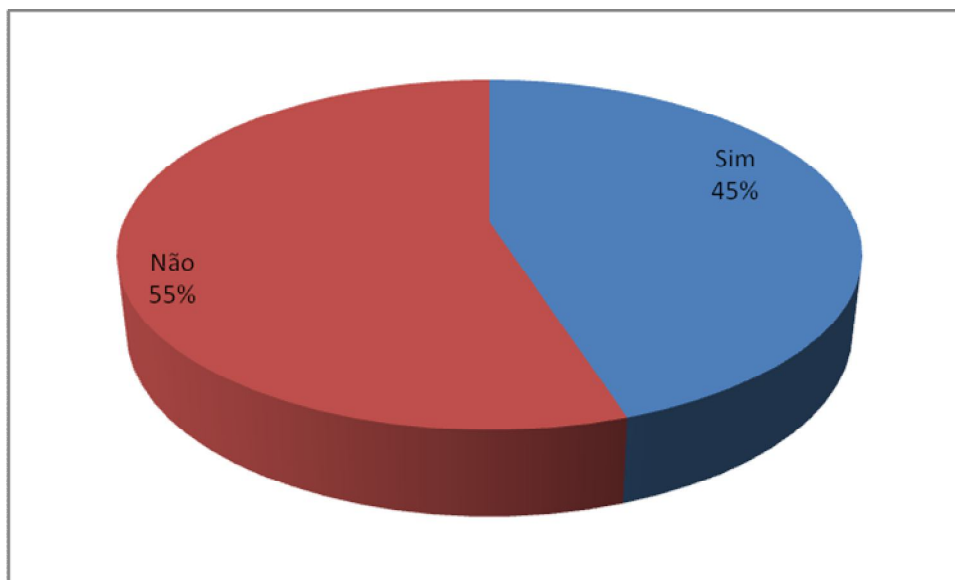


Figura 12 – Percentagem de sindicalização dos respondentes.

2. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após a caracterização do grupo de participantes neste estudo, realizou-se uma análise dos resultados tendo por base oito dimensões: grau de conhecimento, características do trabalho, satisfação relativamente ao modelo antigo de avaliação do desempenho, motivação, ambiente de trabalho, percepção de justiça na avaliação, progressão na carreira e pertença a uma unidade sindical. Em primeiro lugar, procedeu-se ao agrupamento dos itens do questionário que integram cada uma das oito dimensões, dando origem a novas variáveis. Seguidamente, calculou-se o valor da respectiva média.

A dimensão “Grau de informação”, composta por 8 itens, aborda o nível de conhecimentos que o funcionário possui relativamente a determinadas características e regras do modelo SIADAP. As médias e os desvios-padrão poderão ser consultados na tabela 7.

Tabela 7 – Média e desvio-padrão de cada item da dimensão Grau de conhecimento

	Gc1	Gc2	Gc3	Gc4	Gc5	Gc6	Gc7	Gc8
Média	2,58	2,79	2,72	2,76	2,65	2,86	2,85	2,46
Desvio-Padrão	1,21	1,11	1,10	1,05	1,02	1,17	1,08	1,00

Posteriormente, procedeu-se à recodificação desta variável, de modo a constituir três grupos: o grupo com conhecimentos fracos, o grupo com conhecimentos médios e o grupo com bons conhecimentos. As frequências obtidas por cada um dos grupos encontram-se representadas na figura 13.

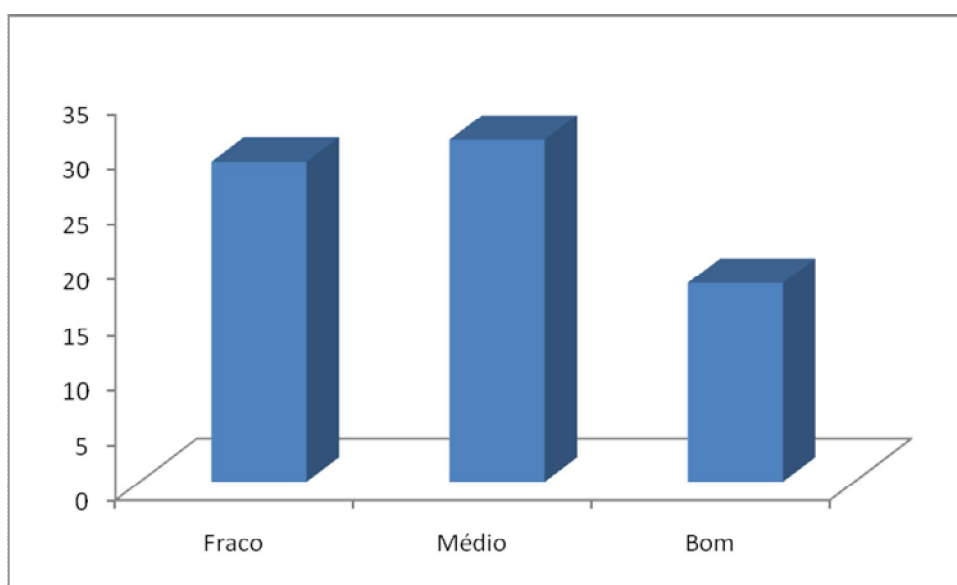


Figura 13 – Nível de conhecimentos dos sujeitos relativamente ao modelo SIADAP.

A dimensão “Características do trabalho” relaciona-se com o carácter monótono das tarefas realizadas, bem como com a satisfação no trabalho.

Na tabela 8 poderão visualizar-se as médias e os desvios-padrão das respostas relativamente a cada um dos itens que integram esta dimensão.

Tabela 8 – Média e desvio-padrão de cada item da dimensão Características do trabalho.

	C1	C2
Média	3,56	2,22
Desvio-Padrão	,68	1,03

A dimensão “Satisfação relativamente ao sistema de Notação de Serviço” pretende medir o grau em que os funcionários se encontram satisfeitos com o modelo de avaliação do desempenho anterior.

Tabela 9 – Média e desvio-padrão de cada item da dimensão Satisfação relativamente ao Sistema de Notação de Serviço.

	S1	S2	S3	S4
Média	2,48	2,33	2,49	2,63
Desvio-Padrão	,99	1,05	,81	,86

A dimensão Motivação está relacionada com a motivação no trabalho e com a participação dos funcionários na implementação do modelo SIADAP. A tabela 10 evidencia as médias e os desvio-padrão das respostas a cada um dos itens desta dimensão.

Tabela 10 – Média e desvio-padrão de cada item da dimensão Motivação

	M1	M2	M3	M4	M5
Média	2,42	2,38	2,04	2,45	1,94
Desvio-Padrão	1,03	1,07	1,08	1,16	,97

A dimensão “Ambiente de trabalho” foi criada para investigar as relações entre colegas no contexto laboral, após a implementação do modelo SIADAP (ver médias e desvios-padrão na tabela 11).

Tabela 11 – Média e desvio-padrão de cada item da dimensão Ambiente de trabalho.

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8
Média	2,94	2,31	2,51	2,51	2,64	2,17	2,66	2,27
Desvio-Padrão	1,05	1,06	1	1,02	,99	,94	1,16	,87

A dimensão “Percepção de justiça na avaliação” pretende analisar a atitude dos funcionários relativamente ao grau de justiça percebido na sua avaliação, com base no modelo SIADAP. Na tabela 12 pode consultar-se as médias e os desvios-padrão de cada um dos itens que compõem esta dimensão.

Tabela 12 – Média e desvio-padrão de cada item da dimensão Percepção de justiça na avaliação.

	J1	J2	J3	J4	J5	J6
Média	2,30	2,84	2,71	2,49	3,09	3,06
Desvio-Padrão	1,06	,93	1,1	,81	1,02	,95

A dimensão “Progressão na carreira” pretende investigar as atitudes dos funcionários relativamente à sua percepção de possibilidades de progredir ou serem promovidos. As médias e os desvios-padrão encontram-se representados na tabela 13.

Tabela 13 – Média e desvio-padrão de cada item da dimensão Progressão na carreira.

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7
Média	1,98	3,20	3,18	2,13	2,19	1,65	3,44
Desvio-Padrão	1,05	1,11	,91	1,19	1,05	,93	,82

Por fim, a dimensão “Acção dos sindicatos” pretende analisar as atitudes dos funcionários relativamente ao papel desempenhado pelos sindicatos nas fases de concepção e de implementação do modelo SIADAP.

Tabela 14 – Média e desvio-padrão de cada item da dimensão Acção dos sindicatos.

	AS1	AS2	AS3
Média	2,26	3,27	3,35
Desvio-Padrão	1,05	,88	,86

A análise dos coeficientes de fidelidade das dimensões analisadas (*Alpha de Cronbach*) permitiu verificar que as mesmas apresentam uma boa consistência interna. Estes valores atestam a correlação entre os itens de cada dimensão, revelando um reduzido efeito do erro associado à medida (Tabela 15).

Tabela 15 – Coeficientes de fidelidade das dimensões analisadas neste estudo

	Grau	Caract.	Satisf.	Motiva-	Ambiente	Percep.	Progres.	Acção
	conhec.	Trabalho	Modelo	ção	Trabalho	Justiça	Carreira	Sindicato
			Anterior					
Alpha de Cronbach	,94	,36	,69	,81	,79	,81	,59	,68

Após a constatação que as oito dimensões possuem qualidades métricas aceitáveis, com excepção da dimensão Características do Trabalho, procedeu-se à comparação das médias e posterior análise dos resultados utilizando os T-Test e a ANOVA para identificação de diferenças significativas, depois de apurados os pressupostos estatísticos para a sua utilização.

No que se refere à dimensão Grau de conhecimento, verificou-se que o nível médio de conhecimento dos funcionários é de 2,72; com um desvio-padrão de .91. Verificou-se também que os funcionários avaliados por este modelo apresentam um valor médio de conhecimento superior (2,91) ao dos funcionários que não foram ainda avaliados (1,93).

Analisando a atitude global dos sujeitos em termos do nível de conhecimento, observou-se que os funcionários com bons níveis de conhecimento apresentam uma atitude mais positiva (2,71) em comparação com os funcionários que possuem conhecimentos fracos (2,51). Os funcionários com níveis médios de conhecimento revelam uma atitude menos favorável (2,39). Estas diferenças entre os grupos não se revelaram estatisticamente significativas ($p > 0,06$).

No que concerne à dimensão “Motivação”, verificou-se que os funcionários com fracos conhecimentos apresentam uma maior motivação (2,39) do que os funcionários com níveis médios de conhecimento (2,11) e com bons níveis de conhecimento (2,23), embora estas diferenças não sejam significativas ($p > 0,40$). Relativamente à “Percepção de justiça”, observou-se que os funcionários com bons conhecimentos sobre o modelo SIADAP obtiveram um valor médio superior (3,45) do que os restantes grupos - funcionários com nível médio de conhecimento (2,57) e funcionários com nível de conhecimento fraco (2,68; $p < 0,05$). No que concerne à dimensão “Progressão na carreira”, constatou-se que os grupos com fracos conhecimentos e com bons conhecimentos apresentam um valor médio próximo (2,67 e 2,64; respectivamente). O

grupo com conhecimentos médios obteve um valor inferior (2,36). Estes valores não permitem diferenciar os três grupos nesta dimensão ($p>0,05$). No referente a “Ambiente de Trabalho²”, os resultados médios obtidos foram ($p>0,05$): 2,38 (trabalhadores com um nível fraco de conhecimento); 2,44 (trabalhadores com um nível médio de conhecimento) e 2,80 (trabalhadores com um bom nível de conhecimento). Na dimensão “Características do trabalho” observaram-se as seguintes variações ($p>0,05$): 2,98 para os trabalhadores com níveis fracos de conhecimento; 2,80 para trabalhadores com um nível médio de conhecimento e 2,97 para os funcionários com um bom nível de conhecimento. Os resultados médios obtidos para a dimensão “Satisfação relativamente ao Sistema de Notação de Serviço” foram: 2,75 (trabalhadores com nível fraco de conhecimentos); 2,66 (trabalhadores com nível médio de conhecimentos) e 2,30 (trabalhadores com nível bom de conhecimentos). Estes valores não revelaram diferenças entre os grupos ($p>0,05$).

Fazendo a análise das atitudes globais dos funcionários em termos da sua antiguidade na função não se registaram diferenças significativas ($p>0,05$). Todavia, pode observar-se que os funcionários com menos de 5 anos de serviço apresentam, em média, uma atitude global mais positiva (2,62) do que os colegas que têm entre 5 a 10 anos de serviço (2,55). Os funcionários com mais de 10 anos de exercício de funções neste centro hospitalar apresentam uma atitude global menos positiva (2,47). Analisando especificamente cada dimensão, verificou-se que os trabalhadores que desempenham funções num dos quatro hospitais deste centro hospitalar há mais de dez anos apresentam uma menor satisfação relativamente ao modelo anterior (2,60) quando comparados com os funcionários que trabalham nesta unidade há menos de 5 anos (2,75). Os funcionários com 5 a 10 anos de serviço obtiveram um valor médio de 2,37. Esta dimensão não permitiu distinguir os três grupos ($p>0,40$). No que se refere à dimensão “Motivação” constatou-se que os trabalhadores com mais 10 anos de exercício de funções se encontram menos motivados, em média, (2,12) do que os trabalhadores com 5 a 10 anos de serviço (2,39) e do que os funcionários que trabalham há menos de 5 anos neste centro hospitalar (2,28). Porém, não se registam diferenças significativas entre os grupos ($p>0,05$). Relativamente à dimensão “Ambiente de Trabalho” verificou-se uma variabilidade não significativa dos valores médios ($p>0,05$):

² As respostas aos itens A1, A2, A3, A4 e A7, da dimensão “Ambiente de trabalho” foram recodificadas, de modo a que todos os itens apresentassem o mesmo sentido de resposta.

3,01 (menos de 5 anos de serviço); 2,65 (entre 5 a 10 anos de serviço) e 2,79 (mais de 10 anos de serviço). No que concerne à dimensão “Percepção de justiça na avaliação”, os funcionários com menos de 5 anos de serviço apresentam uma média mais elevada (3,01) comparativamente à média dos funcionários com mais de 10 anos de serviço (2,79). Os trabalhadores com tempo de serviço entre 5 a 10 anos apresentam a média mais baixa para esta dimensão (2,65). Porém, estes valores não permitem diferenciar os grupos. Quanto à dimensão “Progressão na carreira” verificaram-se diferenças menos acentuadas, não possibilitando também distinguir os grupos ($p>0,05$): 2,43 (menos de 5 anos de serviço); 2,46 (entre 5 a 10 anos de serviço) e 2,60 (mais de 10 anos de serviço).

Analisando os resultados em função da natureza do vínculo contratual, estes não revelam discrepâncias entre os vários grupos ($p>0,05$). No entanto, constata-se que os funcionários com outros tipos de contrato (avença e recibos verdes) apresentam uma atitude global positiva relativamente ao SIADAP (2,73), assim como funcionários com um contrato a termo certo (2,62) e os trabalhadores com contrato definitivo (2,53). Os funcionários do Quadro Público por nomeação apresentam uma atitude global ligeiramente menos positiva, por comparação com os outros três grupos (2,49). Examinando individualmente cada uma das dimensões, observa-se que os trabalhadores com contrato a termo certo e os trabalhadores com contrato definitivo revelam uma menor satisfação relativamente ao modelo anterior de avaliação do desempenho (2,45 e 2,32; respectivamente). Os trabalhadores que pertencem ao Quadro Público revelam uma maior satisfação relativamente ao modelo anterior de avaliação do desempenho (2,73). Porém, estas diferenças não são significativas ($p>0,05$). No que concerne à dimensão “Motivação”, os valores obtidos também não permitem discriminar os diversos grupos. Contudo, verificou-se que o grupo com maiores valores médios é o dos funcionários com outro tipo de vínculo (3,10), seguido dos funcionários com contrato de trabalho a termo certo (2,47). Os funcionários com contrato de trabalho definitivo apresentam um valor médio ligeiramente inferior (2,32). Os trabalhadores integrados no Quadro Público apresentam-se, em média, menos motivados do que os restantes grupos (2,05). No referente à dimensão “Percepção de justiça” verificou-se que os funcionários com um contrato de trabalho definitivo percebem, em termos médios, uma maior justiça na avaliação realizada pela chefia (3,03). Os funcionários com contrato a termo certo apresentam valores médios de 2,93. Os funcionários do Quadro Público evidenciam uma atitude ligeiramente menos positiva (2,70) e, por fim, os funcionários

com outro tipo de contrato de trabalho revelam uma atitude menos positiva face a esta dimensão (2,20). Estes resultados também não permitiram diferenciar os grupos ($p>0,05$). No que concerne à dimensão “Progressão na carreira”, não se encontraram diferenças significativas entre os grupos ($p>0,05$). Os valores médios obtidos foram: funcionários com contrato de trabalho a termo – 2,62; funcionários do Quadro Público – 2,59; funcionários com contrato de trabalho definitivo – 2,31 e funcionários com outro tipo de contrato – 2,14. A dimensão “Ambiente de Trabalho” também não revelou diferenças significativas ($p>0,05$). Nesta dimensão, constatou-se que os funcionários com outro tipo de contrato avaliam mais positivamente esta dimensão (3,00). Os funcionários com contrato a termo certo evidenciam valores médios de 2,70 e os trabalhadores com um contrato de trabalho definitivo apresentam valores médios de 2,61. Por seu lado, os funcionários que pertencem ao Quadro Público obtêm um valor médio de 2,42.

Comparando as respostas em função das profissões exercidas³, verifica-se que o grupo dos Técnicos Profissionais evidencia uma atitude global mais positiva (2,90), seguindo-se o grupo dos Administrativos e o grupo das Chefias intermédias (2,60). Os Técnicos Superiores e os Técnicos obtêm um resultado semelhante (2,50: 2,53). Os Auxiliares revelam uma atitude global face ao SIADAP menos positiva (2,34).

Relativamente à dimensão “Grau de conhecimento” constata-se que os Técnicos Profissionais, os Técnicos Superiores e as Chefias intermédias consideram que os seus conhecimentos relativamente ao modelo SIADAP são muito bons. O grupo dos Administrativos e dos Auxiliares apresentam-se como menos informados em relação a este modelo de avaliação do desempenho (ver tabela 16).

³ A análise das respostas obtidas pelos participantes não recorreu a técnicas estatísticas devido à existência de um número díspar de elementos em cada um dos grupos estudados.

Tabela 16 – Valores médios da dimensão “Grau de conhecimento” para os grupos profissionais que participaram neste estudo.

		Técnico Profis.	Técnico Superior	Chefia Interm.	Técnico	Adminis- trativo	Auxiliar
Grau de conhecimento (valor médio)		3,75	3,63	3,50	3,25	2,85	2,43

Na dimensão “Motivação”, verifica-se que o grupo dos Técnicos Profissionais apresenta valores médios mais elevados (3,00). Os Técnicos evidenciam um valor médio de 2,60; os Administrativos e os Auxiliares revelam valores médios semelhantes (2,22 e 2,20; respectivamente). Os Técnicos Superiores e as Chefias Intermédias apresentam os valores mais baixos (2,10 e 1,60; respectivamente).

No que respeita à dimensão “Percepção de justiça na avaliação”, os Técnicos Superiores apresentam valores médios de 3,40. As chefias intermédias obtiveram um valor médio de 3,00. Nos restantes grupos, os valores médios foram: Administrativos (2,88); Técnicos (2,80); Auxiliares (2,69) e Técnicos Profissionais (2,60).

Quanto à dimensão “Progressão na carreira”, os valores médios obtidos para cada um dos grupos são: Chefia intermédia (2,14); Técnico Superior (2,57); Administrativo (2,60); Técnico Profissional (2,71); Auxiliar (2,40) e Técnico (2,51).

No que concerne à “Satisfação relativamente ao sistema de Notação de Serviço”, o grupo dos Técnicos Profissionais apresenta-se como o mais satisfeito, em termos médios, com este modelo (3,00) seguido do grupo das Chefias Intermédias (2,75). Os Técnicos Superiores apresentaram valores médios de 2,00; os Administrativos obtiveram valores médios para esta dimensão de 2,45; os Auxiliares apresentaram uma média de 2,51 e os Técnicos obtiveram um valor médio de 2,25.

Por fim, no que respeita à dimensão “Ambiente de trabalho”, os Técnicos Profissionais obtêm um valor médio de 2,25; os Técnicos Superiores apresentam um valor médio de 2,75; os Administrativos evidenciam um valor de 2,56. Os valores médios para os grupos dos Auxiliares e dos Técnicos são, respectivamente, 2,64 e 3,00. As chefias intermédias apresentam um valor médio de 2,63.

A variável “Satisfação relativamente ao Sistema de Notação de Serviço” foi recodificada, em termos estatísticos, de modo a constituir três grupos: pouco satisfeitos (17%); satisfeitos (41%) e Muito satisfeitos (42%). Comparando as atitudes globais médias destes três grupos verificou-se a existência de diferenças significativas ($p=0$): os funcionários muito satisfeitos com o anterior sistema de avaliação do desempenho apresentam uma atitude global média (2,20) inferior à dos funcionários pouco satisfeitos com o referido modelo (2,81) e à dos funcionários com um nível de satisfação médio em relação ao mesmo (2,64). Analisando, em detalhe, cada uma das dimensões consideradas neste estudo, observou-se que na dimensão “Motivação” o grupo dos funcionários muito satisfeitos com o anterior modelo apresenta valores médios mais baixos (1,54) quando comparado com o grupo dos funcionários pouco satisfeitos (2,74) e com o grupo dos funcionários satisfeitos (2,53) ($p=0$). Relativamente à dimensão “Percepção de justiça” constataram-se igualmente diferenças nos valores médios dos três grupos ($p=0$): 3,56 (funcionários pouco satisfeitos com o Sistema de Notações de Serviço); 2,84 (funcionários satisfeitos com o modelo anterior) e 2,23 (funcionários muito satisfeitos com o modelo anterior). No que concerne à “Progressão na carreira”, não se observaram diferenças acentuadas entre os grupos ($p>0,05$): 2,56 (pouco satisfeitos); 2,42 (satisfeitos) e 2,46 (muito satisfeitos). A dimensão “Ambiente de trabalho” permitiu discriminar os grupos ($p<0,01$) constatando-se que os funcionários pouco satisfeitos com o modelo anterior obtiveram um valor médio de 2,65; os trabalhadores que se mostram satisfeitos com o sistema das notações de serviço obtiveram um valor médio de 2,71 e os funcionários muito satisfeitos com o referido sistema apresentam um valor mais baixo (2,14). Por último, os valores obtidos por estes três grupos na dimensão “Características do trabalho” não diferem significativamente ($p>0,05$): 3,11 (funcionários poucos satisfeitos); 2,88 (funcionários satisfeitos) e 2,70 (funcionários muito satisfeitos).

Comparando os resultados obtidos em função da pertença a uma unidade sindical, observou-se que os trabalhadores não sindicalizados revelam uma atitude global mais positiva (2,56) do que os trabalhadores pertencentes a uma unidade sindical (2,44), embora não se registem diferenças significativas entre os dois grupos ($p>0,10$). Analisando os resultados em maior pormenor, em função das várias dimensões das atitudes, constatou-se que os trabalhadores sindicalizados obtiveram um valor médio inferior (2,15) na dimensão “Motivação” do que os trabalhadores não sindicalizados

(2,27), embora sem significância estatística ($p>0,10$). Relativamente à dimensão “Percepção de justiça”, observaram-se novamente diferenças não significativas nos valores médios apresentados ($p>0,07$): 2,62 (trabalhadores sindicalizados) e 2,98 (trabalhadores não sindicalizados). Também na dimensão “Progressão na carreira” não se observaram diferenças que distinguíssem os dois grupos ($p>0,20$). Aqui constatou-se que os trabalhadores associados numa unidade sindical obtiveram o valor médio de 2,60 e os trabalhadores que não se associaram a nenhuma unidade sindical obtiveram um valor médio de 2,42. Na dimensão “Ambiente de trabalho” observou-se também uma variabilidade não significativa dos resultados ($p>0,70$): 2,47 (trabalhadores sindicalizados) e 2,52 (trabalhadores não sindicalizados). Verificou-se ainda que os funcionários que pertencem a um sindicato avaliam de forma mais positiva as características do seu trabalho (2,96) do que os trabalhadores não sindicalizados (2,85). Porém, esta pequena diferença não permite distinguir os dois grupos ($p>0,40$). No referente à Satisfação relativamente ao sistema de Notação de Serviço observaram-se diferenças significativas nos valores médios dos dois grupos ($p<0,05$): 2,69 (trabalhadores sindicalizados) e 2,50 (trabalhadores não sindicalizados).

Analisando as respostas à questão “As acções desenvolvidas pelos sindicatos foram úteis para esclarecer os trabalhadores sobre o novo modelo de avaliação do SIADAP” obtém-se um valor médio global de 2,26. Em termos dos resultados dos grupos, verificou-se a existência de valores quase idênticos (2,25 – trabalhadores sindicalizados; 2,26 – trabalhadores não sindicalizados).

Relativamente à questão “Os sindicatos deveriam ter sido mais ouvidos na elaboração do modelo do SIADAP”, a média global das respostas foi 3,27. Os trabalhadores sindicalizados obtiveram um valor de 3,14 e os trabalhadores não sindicalizados obtiveram um valor de 3,43.

A resposta à questão “As acções desenvolvidas pelos sindicatos foram úteis para esclarecer os trabalhadores sobre o novo modelo de avaliação do SIADAP” obteve um valor médio de 2,26. Os dois grupos revelaram valores idênticos (2,26 – trabalhadores sindicalizados; 2,25 – trabalhadores não sindicalizados).

No referente à questão “Os sindicatos deveriam ter um papel mais interventivo na implementação do modelo do SIADAP neste hospital”, a média das respostas é bastante positiva (3,35). Os trabalhadores sindicalizados consideram ainda mais importante este papel interventivo das unidades sindicais (3,40) do que os trabalhadores não sindicalizados (3,27).

No que respeita à importância atribuída aos sindicatos para defesa dos direitos dos trabalhadores, obteve-se um valor médio de 1,88. Em termos de percentagens de respostas, os valores obtidos foram os seguintes: Muito Importante – 39%; Algo importante – 41%; Pouco importante – 14%; Nada importante – 6%.

CAPÍTULO 5 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente trabalho de investigação foi realizado numa unidade hospitalar do distrito de Lisboa, não tendo a pretensão de generalizar os resultados obtidos a todo o sector hospitalar nem à Administração Pública em geral, restringindo as suas conclusões ao estudo de caso sobre o qual incidiu a investigação.

Analisando de forma mais minuciosa cada umas dimensões estudadas, pode identificar-se aquelas que necessitam de uma maior atenção por parte dos gestores, de modo a que a implementação do modelo SIADAP possa decorrer de forma fluida e sem elevadas resistências por parte dos diversos intervenientes, nomeadamente, os trabalhadores.

A discussão dos resultados irá iniciar-se pelos valores obtidos no estudo quantitativo, utilizando como instrumento um questionário que foi aplicado a um grupo de funcionários da referida unidade hospitalar. Este grupo integra funcionários que já foram avaliados pelo SIADAP e outros que ainda não tiveram o seu desempenho avaliado por este modelo.

O modelo de análise que serviu de base a esta investigação pressupõe a influência de variáveis organizacionais e variáveis individuais sobre as atitudes dos funcionários. São elas: antiguidade na função, natureza do vínculo laboral, nível de especificidade das funções exercidas, grau de conhecimento relativamente ao modelo SIADAP, grau de satisfação relativamente ao Sistema de Notações de Serviço e pertença a uma unidade sindical.

O estudo comparativo das atitudes dos colaboradores incidiu nas seguintes dimensões: motivação, características do trabalho, ambiente de trabalho, percepção de justiça na avaliação, progressão na carreira e satisfação relativamente ao sistema de Notação de Serviço. Avaliou-se também a percepção da relevância dos sindicatos como actores intervenientes no processo de implementação deste modelo.

A análise das atitudes dos trabalhadores em função da sua antiguidade no serviço não revelou diferenças significativas entre os grupos considerados, pelo que a hipótese **H1** não foi confirmada ($p > 0,05$). No entanto, a comparação dos valores médios obtidos revela variações entre os mesmos. Os funcionários com menor antiguidade (inferior a 5 anos de serviço) apresentam uma atitude global (2,62) superior à dos funcionários com 5 a 10 anos de serviço (2,55). Os trabalhadores com mais anos de serviço revelaram uma atitude global inferior à dos outros grupos (2,47). Esta

variabilidade poderá dever-se ao facto de os colaboradores mais antigos (em termos do número de anos de serviço nesta unidade hospitalar) apresentarem uma maior resistência à mudança e, como tal, percepcionarem de forma menos positiva a substituição do modelo de avaliação do desempenho anterior por um novo modelo – o SIADAP, com a consequente alteração de regras e metodologias ao nível da avaliação do seu desempenho. Os trabalhadores com menos anos de serviço terão contactado com o anterior modelo por um período de tempo inferior, não criando uma resistência tão elevada no processo de substituição do modelo de avaliação do desempenho e encarando de forma mais positiva as novas regras de funcionamento. Poderá ainda referir-se que alguns dos trabalhadores com maior antiguidade já se encontram no topo da sua carreira, pelo que não percepcionam benefícios na implementação de um sistema que assenta na meritocracia e na progressão na carreira em função do nível de desempenho atingido.

Também ao nível da dimensão “Motivação” se obteve uma variabilidade entre os três grupos, embora sem relevância estatística. Os funcionários com maior antiguidade revelaram-se menos motivados relativamente à aplicação do modelo SIADAP (2,12) do que os funcionários com 5 a 10 anos de serviço (2,39) e do que os funcionários que trabalham há menos de 5 anos nesta unidade hospitalar (2,28). Estes valores poderão explicar-se atendendo igualmente ao facto de os colaboradores mais antigos apresentarem uma maior resistência à mudança do modelo de avaliação, decorrente da habituação a regras e metodologias anteriores. Por seu lado, os trabalhadores com menos anos de serviço e, por conseguinte, com menor experiência em ser avaliado pelo modelo anterior terá uma resistência menor, reflectindo-se na sua motivação para ser avaliado pelo SIADAP.

No referente à dimensão “Progressão na carreira” constatou-se que os trabalhadores com maior antiguidade (i.e. mais do que 10 anos de serviço) apresentam uma atitude mais positiva face a esta dimensão (2,60). Pelo contrário, os funcionários com menor antiguidade (i.e. menos do que 5 anos de serviço) revelam uma atitude menos positiva (2,43). Os trabalhadores com 5 a 10 anos de serviço apresentam valores intermédios (2,46). Estes resultados podem dever-se ao tipo de vínculo contratual dos trabalhadores. No grupo de sujeitos que participaram neste estudo, verificou-se que a maioria dos funcionários com maior antiguidade neste centro hospitalar pertence ao Mapa de Pessoal. Por seu lado, a maior parte dos funcionários que prestam serviço nesta unidade apresenta contratos de trabalho a termo certo. Tal facto poderá ajudar a explicar

os resultados obtidos, na medida em que os funcionários mais antigos estão integrados numa carreira da Administração Pública. Neste sentido, têm possibilidades de progredir na carreira. Por seu lado, os funcionários com menor antiguidade não se encontram integrados em nenhuma carreira, pelo que as possibilidades de progressão não existem.

Na análise dos resultados em função da natureza do vínculo contratual não se obtiveram diferenças significativas entre os grupos que permitissem confirmar a hipótese **H2** ($p > 0,05$). Porém, é possível observar que os trabalhadores do Quadro Público por nomeação e os funcionários com contrato de trabalho definitivo apresentam uma atitude menos positiva face ao SIADAP (2,49: 2,53) do que os restantes grupos. Os funcionários com outro tipo de contrato e os funcionários com contrato de trabalho a termo certo revelaram uma atitude global mais positiva (2,73: 2,62). Esta diferença poderá dever-se ao facto de os funcionários sem vínculo ao centro hospitalar, ou com um vínculo contratual provisório, percepcionarem a avaliação do desempenho como uma forma de reconhecer o trabalho que realizaram num determinado período e poder influenciar a decisão de renovação do respectivo contrato, por parte da instituição.

No que se refere à satisfação relativamente ao sistema de Notação de Serviço, constatou-se que os funcionários do Quadro Público por nomeação obtiveram um valor mais elevado nesta dimensão (2,73). Tal poderá dever-se ao facto de grande parte dos funcionários com este tipo vínculo possuírem uma maior antiguidade na unidade hospitalar, tendo sido avaliados pelo modelo anterior por mais tempo. Esta questão poderá estar relacionada com a habituação ao anterior modelo e a consequente resistência à mudança do mesmo. Os trabalhadores com contrato definitivo e com contrato a termo mostraram-se menos satisfeitos com o sistema de Notação de Serviços (2,32: 2,45). Estes resultados podem ser explicados na mesma linha dos anteriores, ou seja, os funcionários que possuem uma menor antiguidade no centro hospitalar foram avaliados pelo seu desempenho menos vezes do que os funcionários mais antigos. A sua experiência com o anterior modelo de avaliação do desempenho será menor e, consequentemente, a resistência à mudança poderá ser inferior também. Isto poderá estar relacionado com a sua menor satisfação em relação ao mesmo.

Relativamente à dimensão “Motivação” observou-se que os funcionários com outro tipo de contrato e com contrato de trabalho a termo certo se revelam mais motivados no que respeita à avaliação do desempenho através do modelo SIADAP (3,10: 2,47). Os trabalhadores com contrato de trabalho definitivo e os trabalhadores

pertencentes ao Quadro Público por nomeação revelam uma atitude menos positiva (2,32: 2,05). Tal parece indicar que a metodologia de gestão por objectivos e a meritocracia motiva mais os trabalhadores com contratos de trabalho provisórios para desenvolver as suas tarefas. Cumprindo objectivos definidos inicialmente, estes funcionários percebem de modo mais fácil o seu contributo para os resultados atingidos pelo Serviço e, assim, empenham-se ainda mais para conseguirem a renovação do seu contrato de trabalho. Este aspecto constitui o seu incentivo. Por seu lado, os funcionários com vínculos definitivos (i.e. contrato de trabalho definitivo e pertença ao Quadro Público por nomeação) revelam-se menos motivados para desenvolverem o seu trabalho mediante o cumprimento de objectivos.

No referente à dimensão “Progressão na carreira” os grupos apresentam diferenças entre si, embora não significativas ($p > 0,05$). Os funcionários com contrato de trabalho a termo certo e os funcionários do Quadro Público revelam uma atitude positiva relativamente às possibilidades de progressão na carreira (2,62: 2,59). Os funcionários com contrato de trabalho definitivo e com outro tipo de contrato apresentam uma atitude menos positiva (2,31: 2,14). À semelhança do que foi referido acima, é de esperar que os funcionários pertencentes ao Mapa de Pessoal do centro hospitalar (i.e. Quadro Público por nomeação) percepcionem maiores possibilidades de progressão na carreira, não obstante as quotas estabelecidas pelo modelo SIADAP. Porém, verificou-se que os funcionários com contrato de trabalho a termo certo revelaram uma atitude mais positiva relativamente às possibilidades de progressão na carreira do que os trabalhadores com contrato definitivo, apesar de o seu vínculo ser provisório e de as possibilidades de progressão na carreira não existirem, pois não pertencem ao Mapa de pessoal nem estão integrados numa carreira da Administração Pública.

Observando as respostas de acordo com as funções exercidas, obtêm-se diferenças entre os diversos grupos, mas que carecem de confirmação estatística. Recorde-se que esta variável não foi analisada com base em ferramentas estatísticas, devido à existência de um número díspar de elementos em cada um dos grupos estudados, pelo que não podemos confirmar nem infirmar a hipótese **H3**. Não obstante este facto, verifica-se que os grupos dos Técnicos Profissionais (2,90), das Chefias intermédias (2,60) e dos Administrativos (2,61) evidenciam uma atitude global mais positiva face ao modelo do SIADAP. Os Técnicos Superiores e os Técnicos revelam

também uma atitude global positiva, embora com valores mais baixos (2,50: 2,53). Os Auxiliares apresentam uma atitude global menos positiva face ao novo modelo de avaliação do desempenho (2,34). Estes resultados parecem demonstrar que os grupos profissionais cujas funções envolvem um grau de especificidade e de especialização maior revelam uma atitude mais positiva face ao modelo SIADAP e o inverso ocorre com os grupos profissionais cuja especialização é menor, como por exemplo os Auxiliares de Acção Médica. Tal pode dever-se a dois factores: a dificuldade em definir objectivos concretos e operacionalizáveis para estas funções (Campbell et al., 1998; Margolis, 2000; Belfield e Heywood, 2008) e a dificuldade em perceber a metodologia de gestão por objectivos e o contributo individual para o trabalho que é prestado pelo Serviço onde o profissional se insere.

Relativamente à dimensão “Motivação”, verifica-se que o grupo dos Técnicos Profissionais apresenta valores médios mais elevados (3,00). Os Técnicos evidenciam um valor médio de 2,60; os Administrativos e os Auxiliares revelam valores médios semelhantes (2,22: 2,20). Os Técnicos Superiores e as Chefias Intermédias apresentam os valores mais baixos (2,10: 1,60). Estes resultados revelam que os grupos profissionais que exercem funções com um nível médio de especificidade, como por exemplo os Técnicos Profissionais e os Técnicos, se mostram mais motivados para a aplicação do modelo SIADAP. Tal pode dever-se a uma percepção de melhoria significativa do seu trabalho originado pela introdução de objectivos de desempenho individuais, levando-os a compreenderem mais facilmente o seu contributo para o Serviço. Por seu lado, os Técnicos Superiores, cuja função exige um maior nível de especificidade e de especialização manifestam-se menos motivados para implementar o modelo SIADAP, assente numa lógica de gestão por objectivos. Isto poderá dever-se ao facto de estes profissionais trabalharem, na sua grande maioria, em equipa, o que dificultará a definição de objectivos individuais para cada trabalhador, pois implica a decomposição do trabalho de equipa. Os Auxiliares manifestam-se pouco motivados para implementar o modelo SIADAP, que poderá estar relacionado com a dificuldade em definir objectivos de desempenho mensuráveis e relevantes para estes profissionais, uma vez que grande parte das tarefas que realizam não são facilmente quantificáveis. O grupo das Chefias Intermédias apresenta um valor baixo nesta dimensão, podendo dever-se às dificuldades sentidas na fase de implementação de um novo sistema de avaliação do desempenho na unidade orgânica pela qual são responsáveis. A introdução de quotas para a atribuição das classificações mais elevadas poderá estar relacionada

com esta dificuldade. Esta questão será abordada em maior detalhe na análise do estudo qualitativo.

No que respeita à dimensão “Percepção de justiça na avaliação”, todos os grupos evidenciam uma atitude positiva, revelando que percepcionaram como justa a sua avaliação feita com base na metodologia do SIADAP. Os Técnicos Superiores apresentam um valor médio de 3,40 e as Chefias Intermédias um valor de 3,00. Nos restantes grupos, os valores médios obtidos são: Administrativos (2,88); Técnicos (2,80); Auxiliares (2,69) e Técnicos Profissionais (2,60).

Relativamente à dimensão “Progressão na carreira”, os valores médios obtidos são mais baixos para todos os grupos, em comparação com a dimensão anterior: Chefia intermédia (2,14); Técnico Superior (2,57); Administrativo (2,60); Técnico Profissional (2,71); Auxiliar (2,40) e Técnico (2,51). Isto revela que todos os grupos profissionais apresentam uma atitude menos positiva face às possibilidades de progressão na carreira, apesar de percepcionarem a sua avaliação como justa. Tal estará possivelmente relacionado com o novo sistema de progressão na carreira, que se baseia no mérito evidenciado pelos funcionários, e com a inevitável diferenciação de desempenho como consequência da introdução de um sistema de quotas máximas para a atribuição das classificações mais elevadas.

No que respeita à dimensão “Ambiente de trabalho”, os Técnicos Profissionais apresentam um valor médio de 2,25 e os Técnicos Superiores apresentam um valor médio de 2,75; os Administrativos evidenciam um valor de 2,56. Os valores médios para os grupos dos Auxiliares e dos Técnicos são, respectivamente, 2,64 e 3,00. As chefias intermédias apresentam um valor médio de 2,63. Estes resultados parecem indicar que os diversos grupos profissionais, no geral, percepcionam o ambiente de trabalho como positivo, observando-se a cooperação entre os colegas e a existência de um trabalho em equipa. Os Técnicos Profissionais, por seu lado, evidenciam uma atitude menos positiva face a esta dimensão, que poderá estar relacionada com a percepção de um ambiente caracterizado por competição entre colegas e ausência de inter-ajuda, originada pela exigência no cumprimento de objectivos e pela tentativa de obter a classificação máxima em termos de avaliação do desempenho.

Os resultados provenientes da variável “Grau de conhecimento relativamente ao modelo SIADAP” revelam que a maior parte dos funcionários possui um nível médio ou fraco de conhecimentos (Fraco: 23%; Médio: 40%; Bom 23%). Tal poderá indicar

uma reduzida informação dos mesmos, que se traduz na ausência de um conhecimento sedimentado sobre os principais aspectos deste modelo, e que pode estar associado ao sistema de transmissão da informação e de comunicação interno e, possivelmente, ao não desenvolvimento de acções de esclarecimento suficientes que permitissem abranger todos os trabalhadores deste centro hospitalar.

Comparando o nível de conhecimento obtido pelos funcionários avaliados com o dos funcionários não avaliados, constatou-se que os primeiros possuem mais informações (2,91) sobre o modelo SIADAP relativamente aos segundos (1,93). Isto dever-se-à à experiência que os mesmos já têm como avaliados, o que lhes permitiu conhecer alguns detalhes da metodologia e das regras de funcionamento do modelo. Porém, os dados não permite confirmar a hipótese **H4**, pois não se verificam diferenças significativas ao nível da atitude global entre os sujeitos com diferentes níveis de conhecimento do modelo SIADAP ($p > 0,05$). Analisando cada uma das dimensões das atitudes estudadas, constatou-se que apenas a dimensão “Percepção de justiça na avaliação” permite distinguir os grupos ($p < 0,05$). Isto poderá indicar que o grau de conhecimento sobre o modelo apresenta uma relação com o modo como a justiça da avaliação é percebida. Os funcionários com bons conhecimentos sobre o modelo SIADAP perceberam a sua avaliação como mais justa (3,45) do que os funcionários que possuem um grau de conhecimento médio (2,57) ou fraco (2,68). O facto de os colaboradores desconhecerem por completo, ou em parte, a metodologia e os princípios básicos do modelo de avaliação poderá levá-los a não compreender a avaliação atribuída pela chefia e, por conseguinte, a questionar a sua justiça. Pelo contrário, os funcionários que apresentem bons conhecimentos sobre as regras do modelo terão maior facilidade em compreender e aceitar a avaliação que é feita pela chefia e, consequentemente, a perceberá-la como justa.

Nas restantes dimensões não se encontraram diferenças significativas entre os grupos que permitissem distingui-los em função do nível de conhecimento.

A análise da variável “Satisfação relativamente ao Sistema de Notação de Serviço” revela diferenças estatísticas ao nível da atitude global entre os três grupos considerados para este estudo ($p = 0$): pouco satisfeitos (2,81); satisfeitos (2,64) e muito satisfeitos (2,20), o que permite confirmar a hipótese **H5**. Verifica-se que os trabalhadores menos satisfeitos com o modelo anterior de avaliação do desempenho evidenciam uma atitude mais positiva face ao modelo SIADAP do que os trabalhadores

mais satisfeitos relativamente ao mesmo. Os trabalhadores que demonstram um nível médio de satisfação evidenciam uma atitude que se situa entre estes dois grupos. Tais resultados poderão ser explicados atendendo ao facto que a introdução de um novo modelo de avaliação do desempenho, assente em princípios orientadores e regras de funcionamento diferentes das do modelo anterior, suscita alguma resistência por parte dos avaliados. Os trabalhadores que se mostravam satisfeitos com o anterior modelo evidenciam agora uma atitude menos positiva face ao novo. Pelo contrário, os trabalhadores que não se encontravam tão satisfeitos com o modelo que estava em vigor anteriormente poderão manifestar uma atitude mais positiva relativamente à mudança do sistema de avaliação do desempenho, uma vez que a mesma implica a introdução de novas regras.

Analisando os resultados obtidos na dimensão “Motivação”, constatou-se que o grupo dos funcionários muito satisfeitos com o anterior modelo apresentam valores médios mais baixos (1,54) quando comparado com o grupo dos funcionários pouco satisfeitos (2,74) e com o grupo dos funcionários satisfeitos (2,53) ($p=0$). Isto poderá explicar-se considerando que os trabalhadores que se encontravam muito satisfeitos com o anterior sistema de avaliação do desempenho sentem uma menor satisfação relativamente ao modelo SIADAP, o que terá influência na sua motivação para ser avaliado pelo mesmo e para funcionar num modelo de gestão diferente (i.e. gestão por objectivos). Por seu lado, os funcionários pouco satisfeitos com o sistema de Notação de Serviço revelam uma maior satisfação por este novo modelo, mostrando-se mais motivados para funcionar numa lógica de gestão por objectivos e para serem avaliados de acordo com novas regras.

No que se refere à dimensão “Percepção de justiça” observam-se novamente diferenças nos valores médios dos três grupos ($p=0$): 3,56 (funcionários pouco satisfeitos com o Sistema de Notações de Serviço); 2,84 (funcionários satisfeitos com o modelo anterior) e 2,23 (funcionários muito satisfeitos com o modelo anterior). Tal poderá compreender-se seguindo a mesma linha de raciocínio. Ou seja, os trabalhadores muito satisfeitos com o anterior modelo de avaliação do desempenho, que não previa a diferenciação dos avaliados em função do mérito, percebem mais facilmente a sua avaliação como injusta, devido à introdução de quotas para a atribuição das classificações máximas. Pelo contrário, os trabalhadores pouco satisfeitos com o modelo anterior manifestam uma atitude mais positiva relativamente ao novo modelo, o

que poderá levá-los a perceber a justiça da sua avaliação de forma mais positiva do que o grupo de trabalhadores que se mostra mais satisfeito com o modelo substituído.

A dimensão “Ambiente de trabalho” permitiu discriminar os grupos ($p < 0,01$) constatando-se que os funcionários pouco satisfeitos com o modelo anterior obtiveram um valor médio de 2,65; os trabalhadores que se mostram satisfeitos com o sistema das notações de serviço obtiveram um valor médio de 2,71 e os funcionários muito satisfeitos com o referido sistema apresentam um valor mais baixo (2,14). Isto poderá dever-se à percepção de um ambiente de trabalho mais competitivo e individualista por parte dos trabalhadores que se mostraram mais satisfeitos com o modelo anterior. Por seu lado, os funcionários pouco satisfeitos com o modelo de Notação de Serviço percebem de forma mais positiva a introdução de uma metodologia de trabalho baseada na gestão por objectivos, podendo considerar que a qualidade do serviço prestado melhorou.

Relativamente às dimensões “Progressão na carreira” e “Características do trabalho”, não se observaram diferenças significativas entre os grupos ($p > 0,05$).

A análise dos resultados tendo em conta a sindicalização revelou que os trabalhadores que não pertencem a uma unidade sindical possuem uma atitude global (2,56) mais positiva do que os trabalhadores sindicalizados. (2,44). Contudo, não se registaram diferenças significativas ($p > 0,10$), pelo que a hipótese **H6** não foi apoiada pelos dados recolhidos. Não obstante a ausência de significância estatística, os resultados obtidos parecem evidenciar que os trabalhadores sindicalizados apresentam uma atitude menos positiva face ao modelo SIADAP, quando comparados com os seus colegas não sindicalizados. Esta diferença poderá estar relacionada com a posição assumida pelas unidades sindicais nacionais que, na sua maioria, contestam a aplicação deste modelo de avaliação do desempenho por levar à diferenciação dos trabalhadores em função do seu nível de desempenho, o que vai de encontro às suas próprias crenças (Isaac, 2001). O SIADAP, ao prever a atribuição de incentivos e a progressão na carreira em função do mérito, origina uma diferenciação dos funcionários. A posição assumida pelos sindicatos poderá contribuir para a atitude revelada pelos seus associados face a este sistema. Recorde-se que as atitudes podem desempenhar a função de integração num grupo e de identidade grupal (Esteves, 2005; Milner, 1983, cit. por Esteves, 2005), o que poderá ajudar a explicar a possível influência das posições dos

sindicatos sobre as atitudes dos trabalhadores sindicalizados relativamente ao modelo SIADAP.

Tendo em conta o estudo de cada uma das dimensões investigadas, apenas se encontraram diferenças significativas entre os dois grupos na dimensão “Satisfação relativamente ao sistema de Notação de Serviço” ($p < 0,05$). Aqui, os trabalhadores sindicalizados revelaram-se mais satisfeitos com o modelo anterior de avaliação do desempenho (2,69) do que os trabalhadores não sindicalizados (2,50). Esta maior satisfação poderá estar relacionada com a introdução, pelo modelo SIADAP, de quotas para a atribuição das classificações mais elevadas, bem como a diferenciação dos salários em função do nível de desempenho atingido, o que não sucedia com o Sistema de Notações de Serviço. Uma vez que os sindicatos se manifestam contra a diferenciação de salários dos trabalhadores, no geral, e contra o modelo SIADAP que assenta no princípio da meritocracia, em particular, a sua posição poderá influenciar os seus associados a revelarem uma atitude mais positiva relativamente ao anterior modelo de avaliação do desempenho, cujas regras e metodologias não previam uma diferenciação tão elevada dos colaboradores.

No que concerne à análise das respostas relativamente à importância de os sindicatos serem ouvidos na fase de concepção do actual modelo de avaliação do desempenho, tanto os trabalhadores sindicalizados como os trabalhadores não sindicalizados consideraram esta questão relevante (3,14: 3,43), sendo a média global obtida pelo grupo de respondentes de 3,27. Estes resultados demonstram que os participantes consideraram relevante a possibilidade de participação das unidades sindicais nas fases de negociação de modelos de gestão de recursos humanos que têm um impacto sobre a sua vida profissional, como forma de acautelar os devidos direitos dos trabalhadores.

A resposta à questão “As acções desenvolvidas pelos sindicatos foram úteis para esclarecer os trabalhadores sobre o novo modelo de avaliação do SIADAP” obteve um resultado médio de 2,26. Os dois grupos revelaram valores quase idênticos (2,26 – trabalhadores sindicalizados; 2,25 – trabalhadores não sindicalizados). A importância atribuída às acções dos sindicatos não é avaliada de forma tão positiva como a questão anterior, o que poderá estar relacionado com a inexistência de acções desenvolvidas pelas unidades sindicais junto dos trabalhadores para esclarecer os mesmos sobre a metodologia e as regras do novo modelo de avaliação do desempenho. Este facto foi referido pelos representantes dos trabalhadores entrevistados no âmbito deste estudo. As

sessões de esclarecimento foram desenvolvidas pela unidade hospitalar, por indicação do Conselho de Administração, e as questões remanescentes foram esclarecidas pelos delegados sindicais.

Relativamente à questão “Os sindicatos deveriam ter um papel mais interventivo na implementação do modelo do SIADAP neste hospital”, a média das respostas é bastante positiva (3,35). Os trabalhadores sindicalizados consideram ainda mais importante este papel interventivo das unidades sindicais (3,40) do que os trabalhadores não sindicalizados (3,27). Comparando a resposta a esta questão com a resposta à pergunta anterior, verifica-se que apesar de os sindicatos não terem desenvolvido acções junto dos trabalhadores deste centro hospitalar, na fase de implementação do modelo SIADAP, estes (i.e. trabalhadores) consideram importante existir uma maior intervenção por parte dos mesmos.

A análise dos resultados provenientes das entrevistas realizadas permitirá fazer uma contextualização dos dados quantitativos obtidos no estudo das respostas aos questionários. Esta contextualização assentará na análise das respostas dos diversos entrevistados às perguntas colocadas. Procurou-se obter uma visão ao nível da gestão de topo e da gestão intermédia relativamente ao processo de implementação do modelo SIADAP neste centro hospitalar, entrevistando dois administradores hospitalares, três directores de serviço e dois delegados sindicais.

A análise das respostas revela que a aplicação do modelo SIADAP se revestiu de algumas dificuldades para os intervenientes, pois representou “uma mudança cultural” considerando que “as pessoas não estão habituadas a funcionar nestes moldes e têm alguma dificuldade inicialmente em adaptar-se. E depois resistem muito. E depois dessas resistências surgem inúmeras dificuldades.”; “Mas é difícil definir objectivos e é difícil acima de tudo convencer as pessoas a funcionar numa lógica diferente.” Verificou-se, pois uma resistência inicial ao modelo, decorrente do processo de mudança e de adaptação a um novo modelo de avaliação de desempenho, com regras e metodologias diferentes.

O ambiente de trabalho sofreu alterações em alguns serviços, devido ao facto de existir uma maior competitividade entre os diversos funcionários (“Uma competitividade estranha! Não é salutar. Não é salutar. Já se está a apontar o dedo por isto, por aquilo e por outro. E não se aponta directamente à colega. Vai-se apontar

directamente ao chefe”). Noutros serviços, porém, esta competição não é tão visível (“No dia-a-dia não noto que este sistema de avaliação provoque atritos no relacionamento.”).

A estratégia seguida pelo Conselho de Administração para a implementação do modelo consistiu, em primeiro lugar, no desenvolvimento de acções de formação dirigidas a avaliadores, no sentido de os informar sobre o modelo. Porém, alguns avaliadores consideraram-nas insuficientes, pois sentiram necessidade de fazer outras pesquisas, de modo a esclarecer algumas dúvidas referentes ao novo modelo de avaliação do desempenho e à sua metodologia, referindo que “a formação deveria ter sido mais prática. É muita teoria”. O departamento de recursos humanos assegurou a função de apoiar os avaliadores no decorrer do processo de implementação, respondendo às questões que iam surgindo, nomeadamente na definição de objectivos. Em termos de aplicação, o Conselho de Administração determinou que a função de avaliador seria da responsabilidade da chefia funcional, por ter um maior contacto com o trabalhador. Esta decisão não foi bem aceite por algumas chefias nem pelas unidades sindicais, uma vez que existem algumas situações, como é o caso dos Auxiliares de Acção Médica, em que a chefia hierárquica - Encarregado de Sector - não coincide com a chefia funcional – Enfermeiro – (“tem-se observado um desrespeito pelas carreiras, nomeadamente, as carreiras do pessoal auxiliar que têm uma clara definição de quem são as chefias e quem tem a competência para fazer as notações, porque aquilo tem diversas carreiras e tem um sistema de encarregados (Encarregado de Sector, Encarregado de Serviços Gerais e Chefe de Serviços Gerais) e o que as administrações estão a fazer com esta história do notador único (...) é porem os enfermeiros a fazer a avaliação do pessoal auxiliar, que é uma coisa completamente à margem da Lei e da definição também...”). Neste sentido, foram desenvolvidas algumas reuniões entre o Conselho de Administração e os Sindicatos a fim de esclarecer o porquê desta alteração face ao imposto legal, ou seja, de serem as chefias hierárquicas as responsáveis pela avaliação dos Auxiliares de Acção Médica. A este propósito refira-se a posição assumida por um entrevistado, que desempenha a função de delegado sindical, afirmando a sua concordância relativamente à estratégia definida pelo Conselho de Administração para este grupo profissional (“...como avaliadora acho que não tem grande mal desde que todos nós trabalhemos em conjunto porque, de facto, elas [chefias funcionais] estão mais próximas delas [auxiliares] e com todo o trabalho que nós

[Encarregados de Sector] temos para desenvolver não podemos estar no dia-a-dia com 50 ou 60 auxiliares (e já tive muito mais), não posso estar ali a ver o que elas fazem.”), distanciando-se da posição assumida pela estrutura sindical que representa localmente.

Em termos de cooperação do Conselho de Administração com as unidades sindicais, foi referido, quer pelos representantes dos trabalhadores, quer pelos directores de serviço e chefias intermédias, quer ainda por dois dirigentes sindicais que foram também entrevistados no âmbito deste projecto, que a mesma não ocorreu na fase que antecedeu a implementação do SIADAP nem durante esta fase.

Alguns gestores e avaliadores referiram a existência de determinados aspectos mais complexos na implementação do SIADAP e outros afirmaram não terem sentido complicações no decorrer deste processo. As principais dificuldades sentidas prendem-se com a mudança do modelo de gestão e a respectiva lógica de funcionamento, passando a ser necessário definir objectivos a atingir no corrente ano. Esta dificuldade está bem evidenciada nas afirmações de alguns avaliadores: “Mesmo na definição de objectivos, eu senti essas dificuldades no início. Apesar de alguns apoios que tive não é fácil começar a traçar objectivos e a perceber o que é que se pretende com esse modelo. Portanto, tive dificuldade nesse campo.” Outros responsáveis, por seu lado, não consideraram este factor como crítico: “A questão dos objectivos não foi assim... não tivemos grandes dificuldades. As pessoas perceberam. Também traçaram os objectivos. Também como não são muitos. Concretamente foi passar para o papel, porque objectivos já havia mas não eram escritos. As pessoas já sabiam que tinham aquelas metas para cumprir e aquele trabalho para fazer.”; “A implementação do SIADAP correu bem porque temos só uma profissão. É fácil definir objectivos e critérios de superação”. Uma outra dificuldade referida foi a monitorização dos objectivos, ou seja, fazer o acompanhamento dos colaboradores para determinar o grau de cumprimento do que é definido anteriormente. A não aplicação do SIADAP a todos os grupos profissionais que integram este hospital foi referido também como um factor de complexificação (“Se eu traço objectivos do Serviço e conto com uma equipa de quinze elementos e depois só tenho meia dúzia deles a cumprir mesmo os objectivos porque os outros não são obrigados a cumpri-los, logo aí é um problema por se resolver.”; “E acho que esse é o principal problema neste momento – é a dificuldade que nós temos em fazer uns funcionar de uma forma e os outros não funcionam da mesma forma, porque

não têm de funcionar, porque não são avaliados ou são avaliados de uma forma completamente distinta.”). Refira-se também a dificuldade sentida por alguns avaliadores de funcionários que fazem parte do Pessoal Auxiliar e do Pessoal Administrativo no que se refere à atribuição da classificação máxima, afirmando que o trabalho realizado pelos mesmos tem uma notoriedade menor face aos trabalhadores com funções técnicas dentro do hospital, como por exemplo os médicos e os enfermeiros (“ O ‘Excelente’ é difícil atribuir aos trabalhadores dos Serviços Gerais porque aquilo que o ‘Excelente’ pede não se aplica muito às funções que eles propriamente exercem.”; “o comum administrativo (aqueles com quem eu contacto mais) ou um auxiliar não se consegue destacar.”) Por fim, pode ainda salientar-se a carga administrativa e o volume de trabalho associados à aplicação deste modelo, que se tornam mais expressivos quando o mesmo avaliador tem um número elevado de funcionários para avaliar (“Acho que ninguém tem a noção, se quiser fazer isto de uma forma rigorosa, do trabalho que isto dá. Eu tenho trinta e tal pessoas que dependem de mim directamente. Como é que eu posso andar a monitorizar quase diariamente aquilo que elas fazem?”). A par disto foi também referida a ausência de um contacto funcional entre a chefia e os respectivos avaliados em diversos casos.

Estas dificuldades estão, na sua maioria, associadas a algumas limitações reveladas pelos entrevistados, tais como: o sistema de quotas (“as quotas são pequenas”; “Nós em situações praticamente idênticas temos dificuldades em saber a quem atribuímos o ‘Muito Bom’ e o ‘Excelente’.”); a escala de avaliação não permite diferenciar os trabalhadores que obtêm uma classificação final de “Bom”, sendo que uns se aproximam mais do nível superior e outros estão mais próximos do nível inferior.”; “A quota mais alta não é adequada a nenhum deles e depois há muitas diferenças cá por baixo que as pessoas vão ficar ao mesmo plano, sendo muito, muito diferentes. Em termos de desempenho, alguns junto ao negativo e outros junto ao ‘Muito Bom’ e que depois economicamente ou na carreira não avançam.”).

Para colmatar algumas destas limitações, foi sugerido que a aplicação do modelo SIADAP fosse realizada de uma forma mais gradual, permitindo a adaptação dos intervenientes às mudanças nas regras e na metodologia do sistema de avaliação do desempenho, através da criação de um período de transição entre os dois modelos (“acho que estes processos deveriam ser mais graduais. É tudo imposto de uma forma drástica e as mudanças são muito radicais. Se calhar deveria haver uma fase intermédia,

porque é difícil, de facto, adaptar a estrutura. Por exemplo, a questão dos objectivos, nós não podemos de um dia para o outro definir determinados objectivos que se calhar são fundamentais porque não temos informação base que depois nos permita avaliar os objectivos.”). Uma outra sugestão prende-se com o alargamento da aplicação do modelo SIADAP a todos os grupos profissionais (“Não vale a pena estar a aplicar isto aos administrativos e aos auxiliares que não contam em termos de poder na organização e não aplicar aos médicos e aos enfermeiros. Ou todos têm objectivos e funcionam numa lógica mais ou menos semelhante ou então não vale a pena.”). O aumento do valor das quotas foi também referido como uma das características a melhorar neste modelo (“Sinto que nós precisamos de quotas para, para já, as pessoas perceberem que têm uma avaliação e que têm que se esforçar, e que têm que se empenhar. Mas também sinto que preciso de mais. Precisávamos não de 25% mas talvez 50/50, até que haja uma evolução na mentalidade das pessoas para se aplicarem o necessário.”).

Não obstante as dificuldades sentidas e as limitações apresentadas, os responsáveis de serviço apontaram algumas vantagens do modelo SIADAP face ao Sistema das Notações de Serviço, nomeadamente: a) o facto de ser mais objectivo, implicando a quantificação de indicadores de desempenho (“Mais objectivo porque a avaliação tem lá mesmo objectivos que têm que ter uma fórmula de determinação. O objectivo é cumprido ou não.”); b) permitir evidenciar o trabalho realizado (“É uma forma de tornar evidente o nosso trabalho”); c) prever a realização de uma entrevista de avaliação do desempenho (“Portanto, o avaliado também tem a possibilidade de se, digamos, manifestar.”); d) permitir a identificação de oportunidades de melhoria no desempenho e necessidades formativas (“É uma outra vantagem é o facto de este modelo, digamos, quase que obrigar as pessoas a ver onde é que têm deficiências na informação e, portanto, apontar também para a formação dos avaliados. É assim, portanto, eles não cumpriam, por alguma razão, têm no fundo de identificar défices de formação e orientar depois para essa formação.”); e) ferramenta de gestão do serviço (“Utilizamos o SIADAP para fazer o serviço evoluir. É uma forma bem estruturada para isso.”).

Relativamente ao balanço feito da aplicação do modelo SIADAP nesta unidade hospitalar, as opiniões não são consentâneas. Alguns responsáveis de Serviço e delegados sindicais efectuem um balanço positivo, não obstante referirem a necessidade

de melhoria de determinadas questões relacionadas com o processo (“O balanço... eu acho que o balanço foi positivo. Foi positivo. Mesmo com todas estas limitações das quotas, eu acho que as pessoas ficaram mais alertadas para o que é uma avaliação, o que é de facto uma avaliação do desempenho.”). Por seu lado, outros gestores e representantes dos trabalhadores são mais reticentes no balanço que fazem, focando aspectos como a introdução das quotas, a não atribuição de incentivos no final da avaliação do desempenho e a consequente desmotivação dos trabalhadores (“Portanto, no meu sector está o suficiente. Eu vou esperar três meses para ver o que isto dá, quando toda a gente for avaliada, as coisas terem corrido um bocadinho e depois vermos os atritos e os choques que vai haver...”; “E as quotas é um bocadinho complicado. (...) às vezes há uma margem mínima de diferença entre as pessoas que ficamos sem saber se aquela pessoa tem um ‘Muito Bom’, mas se calhar esta também merece e não cabe nas quotas. É um bocadinho complicado. Mas, depois sabendo de antemão que as pessoas que ficam de fora das quotas eram as pessoas que tinham a expectativa de ficar dentro dos muito bons, é complicado.”).

CAPÍTULO 6 – CONCLUSÃO

Neste trabalho de investigação pretendeu-se analisar as atitudes dos funcionários públicos face à implementação do modelo SIADAP no sector hospitalar. A escolha deste sector para o estudo em causa prendeu-se com a especificidade do trabalho que é realizado e com o facto de constituir um sector que sofre uma pressão bastante elevada por parte da comunidade em geral no que respeita à evidência de níveis de eficácia e de eficiência.

Os dados foram recolhidos num centro hospitalar da região de Lisboa e Vale do Tejo, não tendo a pretensão de generalização para outras unidades hospitalares, nem para outros sectores de actividade. O estudo consistiu na análise quantitativa das respostas individuais a um questionário elaborado para o efeito, bem como na análise qualitativa de elementos recolhidos no âmbito de entrevistas realizadas junto administradores hospitalares, directores de serviço, gestores de recursos humanos e representantes dos trabalhadores, procurando obter uma visão panorâmica do contexto em que foi aplicado o modelo SIADAP neste centro hospitalar (que permitirá compreender um pouco melhor as atitudes dos indivíduos que participaram no mesmo).

Tendo em conta o modelo de acção reflectida de Ajzen e Fishbein (1980), as atitudes influenciam os comportamentos dos indivíduos, pelo que é possível prevê-los a partir das atitudes evidenciadas. De acordo com os autores, os indivíduos formulam intenções comportamentais que são consistentes com as suas atitudes e, quando surgem as oportunidades, expressam-nas. Tal facto assume uma relevância determinante para os gestores destas unidades, em geral, e para os gestores de recursos humanos, em particular, na medida em que se torna fundamental contribuir para o desenvolvimento de atitudes positivas face às mudanças dos modelos e das ferramentas de gestão. Deste modo, a resistência pode ser menor e mais facilmente se promovem comportamentos de aceitação, integração e cooperação entre os envolvidos na aplicação das mesmas.

O modelo de análise desenvolvido foi elaborado com base na revisão de literatura e pressupõe a influência de diversas variáveis individuais e organizacionais nas atitudes dos trabalhadores face ao SIADAP. São elas: a antiguidade na função, a natureza do vínculo contratual, o nível de especialização das funções exercidas, o grau de informação relativamente ao modelo de avaliação em vigor, o grau de satisfação em relação ao anterior modelo de avaliação e a pertença a uma unidade sindical. O referido modelo conduziu à formulação de seis hipóteses de estudo, tendo em vista investigar a influência de cada uma destas variáveis independentes sobre as atitudes individuais.

Destas, apenas uma foi apoiada totalmente pelos dados. Tal facto poderá dever-se a diversos factores, tais como: a dimensão da população estudada, a possível não representatividade de todos os grupos que prestam serviço nesta unidade hospitalar, a pressão social exercida pelo contexto para a criação de uma atitude consistente com a do grupo de trabalho do funcionário.

A não existência de diferenças significativas nas atitudes evidenciadas pelos diversos profissionais estudados poderá também relacionar-se com a função social das atitudes (Fishbein & Ajzen, 1980; Esteves, 2005), na medida em que os funcionários assumem posições e criam atitudes semelhantes às do grupo em que se inserem.

As atitudes desenvolvidas em relação a um objecto dependem, em grande parte, da informação que é disponibilizada sobre o mesmo e, neste sentido, a informação sobre o modelo SIADAP assume uma relevância elevada no processo de construção de atitudes relativas a este (Esteves, 2005). No âmbito do presente estudo, verificou-se que a maioria dos respondentes consideram não possuir bons conhecimentos sobre o referido modelo. Estes resultados foram apoiados pelos dados recolhidos no âmbito das entrevistas a alguns gestores e representantes dos trabalhadores que referem a ineficácia das acções de formação e/ou de esclarecimento desenvolvidas, devido sobretudo ao facto de não abrangerem todos os funcionários do centro hospitalar. Tendo por base o modelo de Ajzen e Fishbein (1980) referido anteriormente, poderá afirmar-se que a estimulação de atitudes positivas face ao SIADAP, como por exemplo o desenvolvimento deste tipo de acções formativas em que é transmitida a informação necessária sobre o modelo, poderá contribuir para a criação de um sentimento de investimento da organização relativamente ao indivíduo. As sessões de formação e/ou esclarecimentos poderão também evitar a criação de ideias erróneas relativas ao modelo e posterior partilha das mesmas. Recorde-se que, de acordo com os modelos sociais das atitudes (Festinger, 1957); Ajzen & Fishbein, 1980), as atitudes dos indivíduos são influenciadas pela atitude desenvolvida pelo grupo a que pertence, desempenhando a função de identidade grupal. Atendendo a estes modelos, a criação de atitudes positivas, que poderão passar por fomentar o espírito de equipa e passar a mensagem de que todos estão empenhados em dar o seu contributo para uma correcta e eficaz implementação do modelo SIADAP, conduzirá mais facilmente à partilha de atitudes positivas face ao mesmo.

Para concluir, poderá destacar-se a actualidade e a relevância do tema abordado neste estudo – a avaliação do desempenho no sector público. Não obstante as

possibilidades de criação de novas políticas no âmbito da reforma da administração pública, a existência de um sistema de avaliação do desempenho dos serviços e dos funcionários públicos assente em princípios orientadores, tais como a diferenciação de desempenhos e a meritocracia, permanecerão em todas elas. Por este motivo, pensamos que o tema investigado terá continuidade no futuro, não se esgotando no momento actual.

Tratando-se de uma mudança cultural, a implementação de um novo sistema de avaliação de desempenho, assente numa lógica diferente, poderá conduzir inevitavelmente a uma resistência por parte dos envolvidos que, não percepcionando benefícios dessa mudança, irão opor-se à mesma. Refira-se que esta ferramenta de gestão de recursos humanos tem um impacte directo sobre a vida profissional dos trabalhadores, com repercussões também a nível económico, e representa igualmente uma responsabilidade bastante elevada para os avaliadores, pelo que a implementação da mesma se reveste de uma sensibilidade extrema. Isto terá sido observado na relutância evidenciada por alguns funcionários em participar neste estudo, mesmo depois de tomar conhecimento que todos os dados recolhidos teriam um carácter anónimo e confidencial.

Pensamos que de futuro será pertinente analisar outras unidades do mesmo sector, por forma a obter mais informações sobre o tema abordado neste estudo, bem como considerar novas variáveis, tais como a cultura organizacional, a dimensão, a experiência em termos de aplicação deste modelo de avaliação, entre outras.

BIBLIOGRAFIA

Ajzen, I. & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Arana, J. (2003). “O quadro das reformas administrativas”. In J. Mozzicafreddo; J. Gomes & J. Baptista (eds.). *Ética e administração: como modernizar os serviços públicos*, pp. 125-184.

Armstrong, M. (2000). *Performance management – key strategies and practical guidelines* (2nd. Ed.). London: Kogan Page.

Ascensão, V. (2006). *Sistema integrado de gestão do desempenho organizacional – contributos das iniciativas de modernização da administração municipal para a criação de sistemas integrados de gestão do desempenho organizacional*. Lisboa, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa: Dissertação de Mestrado em Ciências de Gestão.

Ballou, D. & Podgursky, M. (1993). “Teacher’s attitudes toward merit pay: examining conventional wisdom. *Industrial & Labor Relations Review*, 47 (1), pp. 50-61.

Barata, O. (2000). “A produtividade na administração pública.” In Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade Técnica de Lisboa. *Gestão por objectivos na administração pública – fórum 2000*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade Técnica de Lisboa, pp. 57-58.

Belfield, C. & Heywood, J. (2008). “Performance pay for teachers: determinants and consequences”. *Economics of Education Review*, 27, pp. 243-252.

Bilhim, J. (2006). *Gestão estratégica de recursos humanos* (2.^a ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bilhim, J. (2000). "Problemas da gestão por objectivos na administração pública". In Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade Técnica de Lisboa. *Gestão por objectivos na administração pública – fórum 2000*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade Técnica de Lisboa, pp. 27-46.

Bissessar, A. (2000). "The introduction of new appraisals systems in the public services of the commonwealth caribbean." *Public Personnel Management*, 29 (2), pp. 277-292.

Bretz, R.; Milkovich, G. & Read, W. (1992). "The current state of performance appraisal research and practice: concerns, directions and implications." *Journal of Management*, 18 (2), pp. 321-352.

Britz, A.; Cushing, M.; Findley, P. & Head, S. (1993). "Tying pay to performance: one critical care unit's approach." *Nursing Management*, 24 (9), pp. 1121-1123.

Câmara, P. (2006). *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica dos recursos humanos* (2.^a ed.). Lisboa: Dom Quixote.

Campbell, D.; Campbell, K. & Chia, H. (1998). "Merit pay, performance appraisal and individual motivation: an analysis and alternative. *Human Resources Management*, 37 (2), pp. 131-146.

Carapeto, C. & Fonseca, F. (2005). *Administração pública: modernização, qualidade e inovação*. Lisboa: Edições Sílabo.

Carvalho, E. (2000). "Dificuldade de avaliação da performance na administração pública." In Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade Técnica de Lisboa. *Gestão por objectivos na administração pública – fórum 2000*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade Técnica de Lisboa, pp. 59-64.

Chiavenato, I. (1999). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (10.^a ed.). Rio de Janeiro: Editora Campus.

Cook, J. & Crossman, A. (2004). "Satisfaction with performance appraisal systems – a study of role perceptions". *Journal of Managerial Psychology*, 19 (5), pp. 526-541.

Costa, C. & Lopes, S. (2007). *Avaliação do desempenho dos hospitais públicos em Portugal continental – 2005*. Disponível em www.ensp.unl.pt/invest-desenvolv-inov/projectos/adhp_versaofinal_31Jan07.pdf.

Dempsey, M. (1999). "Managing human resources." In A. Rose & A. Lawton (Eds.). *Public services management*. Great Britain: Prentice Hall, cap. 8.

Drucker, P. (1954). *The practice management*. New York: Harper & Row.

Esteves, I. (2005). *Análise das expectativas e atitudes dos funcionários face ao SIADAP em três institutos públicos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Dissertação de Mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos.

Fernandes, L. (2002). "Evolução do mercado de trabalho e sistemas salariais." In A. Caetano & J. Vala (Eds.). *Gestão de recursos humanos – contextos, processos e técnicas* (2.^a ed.). Lisboa: RH Editora, cap. 13.

Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Evanston, Illinois: Row Peterson.

Gomes, J. (2001). "Perspectivas da moderna gestão pública em Portugal." In J. Mozzicafreddo & J. Gomes (eds.). *Administração pública e política – perspectivas de reforma da administração pública na Europa e nos estados unidos*. Oeiras: Celta Editora, pp. 77-102.

Greiling, D. (2006). "Performance management: a remedy for increasing the efficiency of public services?" *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55 (6), pp. 448-465.

Guerra, A. (2000). *A avaliação da performance num organismo de saúde*. Lisboa, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa: Dissertação de Mestrado em Ciências de Gestão.

Hanley, G. & Nguyen, L. (2005). "Right on the Money: what do australian unions think of performance-related pay?" *Employee Relations*, 27 (1/2), pp. 141-159.

Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley.

Holloway, J. (1999). "Managing performance". In A. Rose & A. Lawton (Eds.). *Public services management*. Great Britain: Prentice Hall, cap. 12.

Isaac, J. (2001). "Performance related pay: the importance of fairness". *Journal of Industrial Relations*, 43, pp. 111-123.

Katz, D. (1960). "The functional approach to the study of attitudes. *Public Opinion Quarterly*, 24, pp. 163-204.

Kim, P. (2002). "Strengthening the pay-performance link in government: a case study of Korea." *Public Personnel Management*, 31 (4), pp. 447-464.

Kondrasuk, J. (1981). "Studdies in MBO effectiveness". *Academy of Management*, 6 (3), pp. 419-430.

Koontz, H. (1977). "Making MBO effective." *California Management Review*, 20 (1), pp. 5-13.

Levinson, H. (1970). "Management by whose objectives?" *Harvard Business Review*, 48 (4), 125-134.

Likert, R. (1932). "A technique for the measurement of attitudes". *Archives of Psychology*, 22 (140), pp. 1-55.

Lima, M. (1997). Atitudes. In J. Vala e M. Monteiro (Eds.). *Psicologia social*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Margolis, A. (2000). "Private acceptance, public nuisance." *Management Accounting*, 78 (5), pp. 36-37.

Martins, A. (2001). "A reforma da administração pública.". In J. Mozzicafreddo & J. Gomes (eds.). *Administração pública e política – perspectivas de reforma da administração pública na europa e nos estados unidos*. Oeiras: Celta Editora, pp. 35-41.

Mayne, J. (2007). "Challenges and lessons in implementing results-based management." *Evaluation*, 13 (1), pp. 87-109.

McAdam, R. ; Hazlett, S. & Casey, C. (2005). "Performance management in the UK public sector – addressing multiple stakeholder complexity." *The International Journal of Public Sector Management*, 18 (3), pp. 256-273.

McConkie, M. (1979). "Classifying and reviewing the empirical work on MBO: some implications." *Group & Organization Studies*, 4 (4), pp. 461-475.

McGuire, W. (1985). "Attitudes and attitude change". In G. Lindzey & E. Aronson (Eds.). *The handbook of social psychology* (3rd ed.). New York: Random House.

Mintzberg, H. (1994). *The raise and fall of strategic planning*. New York: Prentice Hall.

Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e dinâmica das organizações*. Lisboa: Edições D. Quixote.

Mobley, W. (1974). "The link between MBO and merit compensation". *Personal Journal*, 6 (4), pp. 53-57.

Paulo, G. (2003). *Satisfação dos profissionais de saúde: avaliação em dois modelos de gestão hospitalar*. Lisboa, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa: dissertação de mestrado em Gestão e Economia da Saúde.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. (1992). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.

Rocha, J. (2005). "Quadro geral da evolução da gestão de recursos humanos na administração pública." Lisboa: Instituto Superior de Contabilidade e Administração. Retirado do site da internet <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/2902>, em 6 de Novembro de 2007.

Rocha, J. (2000). "Gestão por objectivos na administração pública." In Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade Técnica de Lisboa. *Gestão por objectivos na administração pública – fórum 2000*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade Técnica de Lisboa, pp. 47-54.

Silva, P. (2004). *Modernização da gestão hospitalar: estudo de caso do hospital de S. João*. Lisboa, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa: dissertação de mestrado em Estratégia e Desenvolvimento Empresarial.

Steers, R. & Porter, L. (1991). *Motivation and work behaviour*. London: McGraw-Hill.

Stolerooff, A. (2007) "The revolution in the public services sector in Portugal: with or without the unions". *Transfer - European Review of Labour and Research*, 13 (4), 631-652.

Stoleroff, A. & Pereira, I. (2007). *Negociação e conflitos entre sindicatos e governos no decorrer da reforma da administração pública portuguesa: ensaio de uma análise de jogos*. Lisboa, Centro de Investigação e Estudos de Sociologia/Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Teixeira, C. (2002). *Atitude dos funcionários públicos face à modernização da administração pública*. Lisboa, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa: Dissertação de Mestrado em Administração e Políticas Públicas.

Teixeira, C. (2003). “Atitude dos funcionários públicos face à modernização da administração pública.” In J. Mozzicafreddo; J. Gomes & J. Baptista (Eds.). *Ética e administração: como modernizar os serviços públicos*, pp. 47-80.

Vaz, R. (s/d). *Cumprimento de objectivos e motivação para o desempenho: a recompensa do mérito*. Disponível em www.uc.pt/sacad/AP_muda.pdf

Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons.

Wynn-Williams, K. (2005). “Performance assessment and benchmarking in the public sector – an example from New Zealand.” *Benchmarking*, 12 (5), pp. 482-492.

Zajonc, R. (1968). “Attitudinal effects of mere exposure”. *Journal of Personality and Social Psychology*, 9, pp. 1-27.

http://www.dgap.gov.pt/3rjur/circulares/2004/ot_06_dgap_2004.htm, consultado em 06/09/2009.

http://www.hospitalsepe.min-saude.pt/Hospitais_EPE/Mapa_Hospitais, consultado em 06/09/2009.

<http://www.ine.pt>, consultado em 06/09/2009.

<http://www.portugal.gov.pt/>, consultado pela última vez em 6/09/2009

<https://www.siadap.gov.pt/secure>, consultado em 06/09/2009.

Legislação

Lei n.º 27/2002, de 8 de Novembro

Lei n.º 10/2004, de 22 de Março

Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro

Decreto-Lei n.º 437/91, de 8 de Novembro

Decreto-Lei n.º 73/90, de 6 de Março

Decreto-Lei n.º 29/91, de 11 de Janeiro,

Decreto-Lei n.º 210/91, de 12 de Junho

Decreto-Lei n.º 114/92, de 04 de Junho

Decreto-Lei n.º 396/93, de 24 de Novembro

Decreto-Lei n.º 412/99, de 15 de Outubro

Decreto-Lei n.º 412/98, de 30 de Dezembro

Decreto-Lei n.º 564/99, de 21 de Dezembro

Decreto-Lei n.º 93/2005, de 7 de Junho

Decreto Regulamentar n.º 19-A/2004, de 14 de Maio

Despacho n.º 2/93, de 30 de Março

Resolução do Conselho de Ministros 15/2003, de 17 de Janeiro

Resolução do Conselho de Ministros 95/2003, de 30 de Junho

Imprensa

Jornal Público, edição de 16 de Outubro de 2007

<http://www.diarioeconomico.sapo.pt>, consultado em 21 de Janeiro de 2009

[http:// www.dn.sapo.pt](http://www.dn.sapo.pt), consultado em 21 de Janeiro de 2009

<http://www.mundopt.com>, consultado em 21 de Janeiro 2009

<http://www.rr.pt>, consultado em 10 de Janeiro de 2009

Anexo 1 - Questionário

O presente questionário insere-se num projecto de investigação do Centro de Investigação e Estudos de Sociologia /ISCTE, coordenado pelo Professor Doutor Alan Stoleroff.

Pedimos-lhe que responda a todas as questões colocadas, de acordo com a sua experiência e a sua opinião. Não existem respostas correctas ou incorrectas.

O questionário é totalmente anónimo e confidencial.

Agradecemos, desde já, a sua colaboração.

Este questionário é totalmente anónimo e confidencial.

Para começar, preencha por favor os seguintes dados:

Idade: _____

Habilitações (indique o nível mais elevado de escolaridade atingido):

- | | |
|--|---------------------------------------|
| ☐ Actual 4.º ano/ antiga 4.ª classe | ☐ Bacharelato |
| ☐ Actual 6.º ano/ antigo 2.º ano | ☐ Licenciatura |
| ☐ Actual 9.º ano/ antigo 5.º ano | ☐ Mestrado |
| ☐ 12.º ano | ☐ Doutoramento |
| ☐ Ensino médio (antigos institutos comercial ou industrial) | |

N.º anos neste centro hospitalar: _____

Profissão: _____

Categoria: _____

Tipo de vínculo (assinale a opção correcta):

- | | |
|--|--|
| ☐ Contrato definitivo | ☐ Avença |
| ☐ Contrato termo certo | ☐ Outro (indique qual): _____ |
| ☐ Quadro público (nomeação) | |

Desempenha funções de chefia?

- | | |
|------------------------------|------------------------------|
| ☐ Sim | ☐ Não |
|------------------------------|------------------------------|

Já foi avaliado(a) pelo SIADAP?

- | | |
|------------------------------|------------------------------|
| ☐ Sim | ☐ Não |
|------------------------------|------------------------------|

Se respondeu “Sim” à questão anterior, indique por favor qual foi a última avaliação qualitativa obtida:

- | | |
|------------------------------------|---|
| ☐ Excelente | ☐ Necessita de Desenvolvimento |
| ☐ Muito Bom | ☐ Insuficiente |
| ☐ Bom | |

Este questionário é totalmente anónimo e confidencial.

Gostaríamos de conhecer o seu **grau de informação** relativamente ao SIADAP. Com efeito, pedimos-lhe que indique o seu nível de conhecimento relativamente a vários itens. Para tal, assinale a alternativa que considerar mais correcta, utilizando a seguinte escala:

- 1 – Nenhum;
- 2 – Fraco;
- 3 – Suficiente;
- 4 – Bom;
- 5 – Muito Bom.

Como avalia o seu conhecimento relativamente a:

	Nenhum	Fraco	Suficiente	Bom	Muito Bom
1. O Significado da sigla SIADAP.	1	2	3	4	5
2. Os objectivos do SIADAP.	1	2	3	4	5
3. A escala de avaliação do SIADAP.	1	2	3	4	5
4. Os itens de avaliação do desempenho no modelo SIADAP.	1	2	3	4	5
5. O prazo previsto para serem dados a conhecer os objectivos do desempenho para este ano.	1	2	3	4	5
6. A percentagem máxima para atribuição da classificação de “Excelente”.	1	2	3	4	5
7. A percentagem máxima para atribuição da classificação de “Muito Bom”.	1	2	3	4	5
8. O prazo previsto para apresentar recurso no caso de discordar da avaliação.	1	2	3	4	5

Este questionário é totalmente anónimo e confidencial.

Gostaríamos agora de conhecer a sua **opinião relativamente às afirmações apresentadas**. Com efeito, pedimos-lhe que assinale a alternativa que melhor expressar a sua opinião, utilizando a escala que se segue:

- 1 – Discordo inteiramente com a afirmação;
- 2 – Discordo com a afirmação, mas não inteiramente;
- 3 – Concordo com a afirmação, mas não inteiramente;
- 4 – Concordo inteiramente com a afirmação;
- 5 – Não tenho opinião relativamente à afirmação.

	Discordo inteiramente	Discordo, mas não inteiramente	Concordo, mas não inteiramente	Concordo inteiramente	Não tenho opinião formada
1. Gosto do meu trabalho.	1	2	3	4	5
2. O meu trabalho é monótono e repetitivo.	1	2	3	4	5
3. Estou satisfeito(a) com as tarefas que realizo.	1	2	3	4	5
4. A substituição do antigo sistema de avaliação do desempenho pelo SIADAP foi necessária para a melhoria do funcionamento do Serviço.	1	2	3	4	5
5. Tenho mais hipóteses de ver o meu esforço justamente reconhecido com a avaliação do SIADAP do que tinha com o anterior sistema de avaliação do desempenho.	1	2	3	4	5
6. Confio na capacidade da minha chefia para avaliar o meu desempenho de forma justa.	1	2	3	4	5
7. A forma de promoção na carreira introduzida pelo SIADAP, feita com base no mérito individual, motiva-me mais para dar o meu melhor do que o anterior modo de promoção.	1	2	3	4	5
8. Com o SIADAP trabalho mais motivado(a), pois tenho objectivos definidos para a minha função.	1	2	3	4	5
9. Com o SIADAP tornei-me mais responsável na realização das minhas tarefas, pois tenho objectivos definidos para a minha função.	1	2	3	4	5

Este questionário é totalmente anónimo e confidencial.

	Discordo inteiramente	Discordo, mas não inteiramente	Concordo, mas não inteiramente	Concordo inteiramente	Não tenho opinião formada
10. Com o anterior sistema de avaliação do desempenho sentia menos pressão para fazer bem o meu trabalho.	1	2	3	4	5
11. Tornei-me mais competitivo(a) no meu trabalho após a implementação do SIADAP.	1	2	3	4	5
12. A introdução do SIADAP e a sua forma de avaliação aumentou a pressão sobre os trabalhadores para atingir níveis de desempenho definidos.	1	2	3	4	5
13. Com a implementação do SIADAP, o trabalho em equipa tornou-se menos importante.	1	2	3	4	5
14. O método de avaliação do SIADAP e a actual forma de progressão na carreira prejudicaram a cooperação entre os trabalhadores deste Serviço, pois tornou-os mais competitivos.	1	2	3	4	5
15. A preocupação dos trabalhadores deste Serviço com os seus objectivos individuais condiciona a disponibilidade para ajudar os colegas quando estes necessitam.	1	2	3	4	5
16. Este Serviço proporciona-me as condições necessárias para atingir os meus objectivos.	1	2	3	4	5
17. A qualidade do trabalho neste Serviço tem vindo a melhorar com a introdução do SIADAP.	1	2	3	4	5
18. Com o anterior sistema de avaliação do desempenho havia menos competição entre os colegas do que actualmente.	1	2	3	4	5
19. A introdução do SIADAP contribuiu para o aumento da produtividade dos trabalhadores deste Serviço.	1	2	3	4	5
20. O SIADAP introduziu mais justiça no processo de avaliação do desempenho relativamente ao sistema anterior.	1	2	3	4	5

Este questionário é totalmente anónimo e confidencial.

	Discordo inteiramente	Discordo, mas não inteiramente	Concordo, mas não inteiramente	Concordo inteiramente	Não tenho opinião formada
21. A avaliação do desempenho que a minha chefia fez, utilizando os critérios do SIADAP, foi justa.	1	2	3	4	5
22. A avaliação do desempenho pelo SIADAP reflectiu adequadamente o meu desempenho.	1	2	3	4	5
23. O anterior sistema de avaliação do desempenho era globalmente mais justo que o SIADAP.	1	2	3	4	5
24. As possibilidades reais de progressão na carreira mantêm-se iguais às que existiam com o anterior sistema de avaliação do desempenho.	1	2	3	4	5
25. A limitação da percentagem de trabalhadores que podem ter as classificações máximas, tal como prevê o SIADAP, prejudica os funcionários públicos na progressão nas suas carreiras.	1	2	3	4	5
26. Com o SIADAP tenho menos possibilidades de progredir na carreira.	1	2	3	4	5
27. No meu Serviço, para se progredir na carreira, é necessário ter uma relação privilegiada com a chefia.	1	2	3	4	5
28. Com avaliadores competentes e à altura da tarefa, o SIADAP pode ser justo.	1	2	3	4	5
29. Com o SIADAP, os trabalhadores mais jovens têm menos possibilidades de progredir na carreira do que os mais velhos.	1	2	3	4	5
30. É justo limitar a percentagem de trabalhadores que podem progredir na carreira através do sistema de quotas.	1	2	3	4	5
31. Com o SIADAP, nem todos os bons trabalhadores podem progredir na carreira.	1	2	3	4	5
32. As acções desenvolvidas pelos sindicatos foram úteis para esclarecer os trabalhadores sobre o novo modelo de avaliação do SIADAP.	1	2	3	4	5

Este questionário é totalmente anónimo e confidencial.

	Discordo inteiramente	Discordo, mas não inteiramente	Concordo, mas não inteiramente	Concordo inteiramente	Não tenho opinião formada
33. Os sindicatos deveriam ter sido mais ouvidos na elaboração do modelo do SIADAP.	1	2	3	4	5
34. Os sindicatos deveriam ter um papel mais interventivo na implementação do modelo do SIADAP neste hospital.	1	2	3	4	5
35. A substituição do anterior sistema de avaliação do desempenho pelo SIADAP é globalmente positiva para o funcionamento deste Serviço.	1	2	3	4	5

Para finalizar, pedimos-lhe que responda às seguintes questões:

1. Qual o grau de importância que atribui à sindicalização para a defesa dos direitos dos trabalhadores? ☐ Muito Importante ☐ Algo importante ☐ Pouco importante ☐ Nada importante
2. Pertence a algum sindicato? ☐ Sim ☐ Não

Agradecemos a sua colaboração!

Anexo 2 - Guião de entrevista: Directores de Serviço

1. Como tem conhecimento, o SIADAP introduziu diversas alterações relativamente ao sistema anterior de avaliação do desempenho. Qual a sua opinião face a estas alterações?

Nesta questão devem ser abordados obrigatoriamente os seguintes temas:

a) Avaliação do desempenho mediante o cumprimento de 3 a 5 objectivos individuais;

b) Existência de um sistema de quotas máximas para a atribuição das classificações de Excelente e Muito Bom;

c) Justiça relativa na avaliação dos desempenhos individuais.

2. Considera que o SIADAP trouxe vantagens relativamente ao sistema anterior de avaliação do desempenho? Quais e em que medida? *(se o entrevistado responder negativamente, passar para a questão 4)*
3. Pôde observar essas vantagens na implementação do SIADAP no seu Serviço?
4. Sentiu dificuldades na implementação do SIADAP no seu Serviço? Pode descrevê-las?
5. Que sugestões de melhoria propunha a nível do modelo SIADAP?
6. E ao nível das regras de avaliação?
7. Qual a receptividade dos funcionários deste Serviço ao SIADAP no primeiro ano da sua implementação? E agora?
8. Houve alterações na gestão, ao nível dos recursos humanos do Serviço, após a implementação do SIADAP?
9. De que forma procura motivar os seus funcionários?
10. Considera que a implementação do SIADAP fomentou a competitividade entre os funcionários do seu Serviço?
11. Observou alterações em termos de ambiente de trabalho após a implementação do SIADAP? Quais?
12. Qual o papel dos representantes dos trabalhadores (i.e. os Sindicatos) na implementação do SIADAP neste Serviço?
13. Foram desenvolvidas algumas acções por estes representantes? Em que consistiram?
14. Recebeu formação para implementar o SIADAP no seu Serviço? *(se o entrevistado responder negativamente, passar para a questão 18)*
15. Quem desenvolveu essa formação?
16. A formação correspondeu às suas expectativas e necessidades?
17. Como avalia a qualidade dessa formação?

18. Que papel teve a Administração deste hospital no esclarecimento de como iria ser implementado o Sistema?
19. Para finalizar e, face ao que foi dito até ao momento, qual o balanço que faz ao nível da implementação do SIADAP no Serviço que dirige?

Anexo 3 - Guião de entrevista: Responsável de Recursos Humanos

1. Pode indicar-nos a extensão da aplicação do SIADAP, em termos do número de trabalhadores avaliados por este modelo, no último ano? E nos anteriores?
2. Em que Serviços foi implementado o modelo do SIADAP?
3. Quais foram as políticas seguidas pelo Conselho de Administração para implementar o SIADAP neste hospital?
4. Como decorreu essa implementação?
5. Que papel teve a Administração deste hospital no esclarecimento de como iria ser implementado o Sistema?
6. Existiram dificuldades na implementação do SIADAP neste hospital? Pode descrevê-las?
7. Qual a receptividade dos trabalhadores deste hospital ao SIADAP no primeiro ano da sua implementação? E agora?
8. Que tipos de intervenções foram desenvolvidas pelos trabalhadores e pelos seus representantes na fase que antecedeu a implementação do SIADAP neste hospital? E durante?
9. Foi desenvolvido algum tipo de concertação ou de cooperação com os sindicatos representativos dos trabalhadores na fase de preparação da implementação do SIADAP neste hospital?
10. Houve alterações na gestão dos recursos humanos do hospital após a implementação do SIADAP?
11. Para finalizar e, face ao que foi dito até ao momento, qual o balanço que faz ao nível da implementação do SIADAP neste hospital?

Anexo 4 - Guião de entrevista: Delegados sindicais

1. Qual a sua opinião relativamente às alterações introduzidas no sistema de avaliação do desempenho da função pública, através da implementação do SIADAP, nomeadamente:
 - a. Avaliação por objectivos de desempenho individuais;
 - b. Sistema de quotas com percentagens máximas para as classificações de “Excelente” e “Muito Bom”?
2. Quais as implicações da implementação deste novo modelo para os trabalhadores? *(Se o entrevistado não abordar a questão do tema do desenvolvimento de carreira e aumento salarial, fazer uma pergunta específica sobre isso).*
3. A implementação deste sistema teve repercussões ao nível da motivação dos trabalhadores?
4. Que acções foram desenvolvidas pelo sindicato na fase que antecedeu a implementação do SIADAP a nível nacional? E neste hospital?
5. Que acções foram desenvolvidas pelo Sindicato durante a implementação do SIADAP a nível nacional? E neste hospital?
6. O Sindicato desenvolveu acções no sentido de informar os seus membros sobre o modelo e as regras de funcionamento do SIADAP? Quais?
7. A Administração deste hospital procurou obter a cooperação do Sindicato na fase que antecedeu a implementação deste modelo?
8. E durante?
9. Que acções de cooperação foram desenvolvidas entre o Sindicato e os gestores (i.e. Directores de Serviço) deste hospital?
10. Na opinião do Sindicato, quais as principais limitações deste sistema?
11. Se tivesse a oportunidade de participar na alteração do enquadramento legal do SIADAP, que modificações faria? Porquê?
12. Para finalizar, e face ao que foi dito até ao momento, que balanço faz relativamente à implementação do SIADAP neste hospital?

Anexo 5 - Guião de entrevista: Dirigentes sindicais

1. Qual a sua opinião relativamente às alterações introduzidas no sistema de avaliação do desempenho da função pública, através da implementação do SIADAP, nomeadamente:
 - a. Avaliação por objectivos de desempenho individuais;
 - b. Sistema de quotas com percentagens máximas para as classificações de “Excelente” e “Muito Bom”?
2. Quais as implicações da implementação deste novo modelo para os trabalhadores? *(Se o entrevistado não abordar a questão do tema do desenvolvimento de carreira e aumento salarial, fazer uma pergunta específica sobre isso).*
3. A implementação deste sistema teve repercussões ao nível da motivação dos trabalhadores?
4. Que acções foram desenvolvidas pelo sindicato na fase que antecedeu a implementação do SIADAP a nível nacional? E no sector hospitalar?
5. Que acções foram desenvolvidas pelo Sindicato durante a implementação do SIADAP a nível nacional? E no sector hospitalar?
6. O Sindicato desenvolveu acções no sentido de informar os seus membros sobre o modelo e as regras de funcionamento do SIADAP? Quais?
7. Na fase que antecedeu a implementação do SIADAP houve alguma procura por parte dos Conselhos de Administração dos hospitais no sentido de obter a cooperação do Sindicato?
8. E durante?
9. Que acções de cooperação foram desenvolvidas entre o Sindicato e os gestores (i.e. Directores de Serviço) dos hospitais? Qual o papel dos delegados sindicais?
10. Na opinião do Sindicato, quais as principais limitações deste sistema?
11. Se tivesse a oportunidade de participar na alteração do enquadramento legal do SIADAP, que modificações faria? Porquê?
12. Para finalizar, e face ao que foi dito até ao momento, que balanço faz relativamente à implementação do SIADAP a nível nacional? E no sector hospitalar?