

**Título:** A avaliação do desempenho enquanto ferramenta motivacional no setor público português

**Title:** Performance appraisal as a motivational tool in the Portuguese public sector

## **RESUMO**

A avaliação do desempenho é um dos instrumentos motivacionais ao dispor dos dirigentes das organizações, embora só cumpra essa função se os trabalhadores percecionarem a avaliação como sendo justa e precisa, e demonstrarem satisfação com a mesma.

Considerando que o *Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública* (SIADAP) é um instrumento de gestão do setor público português ainda escassamente abrangido pela literatura, torna-se essencial obter um melhor conhecimento dos efeitos motivacionais do mesmo.

A fim de contribuir para esse conhecimento realizámos um estudo empírico sobre o SIADAP. O estudo baseou-se num questionário que gerou 334 respostas válidas, as quais foram objeto de um tratamento estatístico de natureza descritiva e inferencial.

Os resultados apontam no sentido de os dirigentes públicos disporem de um instrumento de gestão que poderá elevar a motivação dos funcionários, desde que estes percecionem que são avaliados de forma justa e precisa, e estejam satisfeitos com a avaliação. Porém, a tónica dominante é a de inquiridos considerarem o processo de avaliação injusto e impreciso, e estarem insatisfeitos com o mesmo. Assim sendo, os resultados apontam, também, no sentido do SIADAP pouco motivar os funcionários públicos portugueses para melhorarem o seu desempenho.

**Palavras-chave:** motivação; avaliação do desempenho; administração pública; SIADAP; setor público português.

## **ABSTRACT**

Performance appraisal is one of the motivational tools available to organisational managers, although it only fulfils that role if workers perceive the appraisal as fair and accurate, and show satisfaction with it.

Considering that the *Integrated System of Performance Management and Appraisal in the Public Sector* (SIADAP) is a management tool of the Portuguese public sector still sparsely approached by the literature, it is essential to get a better understanding of its motivational effects.

In order to contribute to that knowledge, we have carried out an empirical study on SIADAP. The study was based on a questionnaire that generated 334 valid responses, which were subject to a statistical analysis of a descriptive and inferential nature.

Results reveal that public leaders have a management tool that may increase employees' motivation, provided that they perceive that they are fairly and accurately appraised, and that they are satisfied with the appraisal. However, the keynote is when respondents consider the appraisal process to be unfair and inaccurate, and are unsatisfied with it. Therefore, results also indicate that SIADAP plays a small role in motivating Portuguese civil servants to improve their performance.

**Keywords:** motivation; performance appraisal; public administration; SIADAP; Portuguese public sector.

## 1 – Aspetos introdutórios

Desde há muito que os recursos humanos à disposição de qualquer organização – e todas as problemáticas, dificuldades e dúvidas que estes acarretam – têm ocupado o pensamento de académicos e de práticos, já que a adequada direção deste tipo de recursos se traduz no diferencial que alavanca os bons resultados organizacionais. Contudo, esta não é uma empreitada fácil. A direção da força laboral enfrenta inúmeros obstáculos e contratempos; podemos mesmo compará-la ao percorrer de uma estrada sinuosa, longa e pejada de buracos que têm de ser evitados para se conseguir chegar ao destino final.

Um exemplo: como é que se pode explicar o facto de dois trabalhadores com cargos semelhantes, que exercem as mesmas funções, com habilitações literárias e capacidades idênticas e que auferem remunerações similares, terem desempenhos completamente distintos a nível profissional? Existem, por certo, várias explicações para este hipotético cenário mas a que nos interessará relevar no âmbito desta investigação é a seguinte: esse comportamento divergente poderá ser imputado à (distinta) motivação desses empregados.

Este tópico – a motivação no local de trabalho – é encarado em muita literatura como uma componente crucial do desempenho dos trabalhadores. Assim, a toada deste trabalho passa pela averiguação da correlação positiva entre a motivação e o desempenho. No entanto, de entre os fatores que podem influenciar, aumentar e reforçar a motivação dos trabalhadores, este trabalho irá focar-se na avaliação do desempenho enquanto instrumento motivacional. Por exemplo, Latham e Locke (1991) defendem que a avaliação do desempenho poderá ser um instrumento através do qual se poderá influenciar a motivação de um trabalhador para a melhoria do seu desempenho, desde que sejam atendidas algumas premissas: estabelecimento de objetivos específicos, com algum grau de dificuldade mas alcançáveis, desde que aceites pelo avaliado; estabelecimento de um conjunto de incentivos que complementem essa avaliação e a esta associados; ou que o sistema de avaliação seja entendido como um instrumento contínuo que proporcione ao avaliado informação clara e lhe permita ajustar o seu comportamento aos objetivos da organização.

Nesta ótica, é fácil de depreender que a avaliação do desempenho apenas poderá elevar a motivação dos trabalhadores se atender a alguns requisitos. Na senda de diversa literatura (cf., por exemplo, Selvarajan e Cloninger, 2012), pensamos que o sistema de avaliação apenas assumirá a forma de uma efetiva ferramenta motivacional desde que os avaliados percecionem as suas avaliações como sendo justas e precisas e estejam satisfeitos com estas.

Considerando que o *Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública* (SIADAP) é um instrumento de gestão do desempenho – do setor público português – ainda escassamente abrangido pela literatura quanto aos seus efeitos motivacionais, torna-se essencial obter um melhor conhecimento desta problemática. Desta forma poderemos apurar se o que está previsto na alínea d) do art.º 6.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro – que estabeleceu a mais recente versão do SIADAP – é realmente alcançado em termos práticos, isto é, se este sistema de avaliação do desempenho consegue cumprir o seu objetivo de “*promover a motivação* e o desenvolvimento das competências e qualificações *dos dirigentes e trabalhadores*”. Por esta razão, procuraremos respostas para as seguintes questões:

- Os funcionários públicos estão satisfeitos com a atual avaliação do desempenho?
- Os funcionários públicos percecionam a sua avaliação do desempenho como sendo justa, precisa e rigorosa?

- Existe alguma relação entre a satisfação com a avaliação do desempenho e a motivação demonstrada pelos funcionários públicos para a melhoria do seu desempenho futuro?
- Existe alguma relação entre percepção de justiça e de precisão da avaliação do desempenho por parte dos avaliados e a motivação demonstrada por estes na melhoria do seu desempenho futuro?

As questões precedentes – secundárias, se quisermos – revelam na perfeição os desígnios desta pesquisa: o estudo do SIADAP enquanto instrumento motivador dos funcionários públicos portugueses a ele sujeitos. Desta forma, esta investigação foi desenvolvida a partir da formulação da seguinte pergunta de partida: *o SIADAP motiva os funcionários públicos a melhorarem o seu desempenho?*

Face ao exposto, o objetivo geral deste trabalho não poderia deixar de ser o seguinte: determinar se o SIADAP pode ser encarado como uma verdadeira e efetiva ferramenta motivacional dos recursos humanos públicos portugueses, à disposição dos dirigentes. Para tal, as 334 respostas ao questionário elaborado no âmbito desta investigação foram objeto de um tratamento estatístico de natureza descritiva e inferencial.

O presente trabalho apresenta quatro secções adicionais, para além desta introdução, em que serão abordadas as hipóteses de trabalho, o seu enquadramento teórico e exposta a metodologia utilizada. Encerraremos este trabalho com a análise dos dados e discussão dos resultados obtidos, além da apresentação das principais conclusões a que chegamos.

## **2 – Enquadramento teórico e hipóteses de trabalho**

Drake, Wong e Salter (2007: 71) referem que “trabalhadores altamente motivados são um fator crítico para o sucesso de longo prazo de muitas organizações”. Nesta ótica, uma força de trabalho motivada é frequentemente identificada na literatura como uma fonte de vantagem competitiva para as organizações (cf., por exemplo, Park e Word, 2012; Steers, Mowday e Shapiro, 2004), visto que o objetivo geral de motivar os trabalhadores é aumentar o desempenho de cada organização, existindo uma correlação positiva entre a motivação e o desempenho no trabalho comprovada na literatura (cf. Selvarajan e Cloninger, 2012; Park e Word, 2012; Springer, 2011; Grant, 2008; Halbesleben e Bowler, 2007; DeNisi e Pritchard, 2006; Latham e Pinder, 2005; Knippenberg, 2000; Tyagi, 1985), mesmo sabendo que o desempenho irá sempre depender de uma infinidade de outros fatores (cf. Knippenberg, 2000).

Posto isto, DeKay (2013: 249) questiona: “quais os fatores específicos que motivam os trabalhadores a serem mais produtivos?”. A enunciação de Pinder (2012) sobre a motivação no local de trabalho permite, desde logo, antever diversas complicações na obtenção de uma resposta cabal à questão levantada por DeKay (2013). Pinder (2012) refere que este constructo pode ser descrito como o conjunto de forças internas e externas que desencadeiam o comportamento relacionado com o trabalho e que determina a sua forma, direção, intensidade e duração. Na ótica deste autor este conceito foca-se não só em eventos e fenómenos exclusivos do contexto laboral mas também inclui a influência, sobre o comportamento profissional, tanto das forças ambientais como daquelas inerentes ao próprio indivíduo. Assim, a dificuldade em responder à questão supramencionada deriva da multiplicidade de fatores que podem afetar a motivação dos indivíduos no local de trabalho, podendo esta ser influenciada pelas características individuais de cada trabalhador; pelas características do ambiente interno da organização; pelas características do ambiente externo; e também pelas características do trabalho em si, *as quais incluem a avaliação do desempenho individual, a clareza dos objetivos* ou o nível de desafio exigido por este trabalho

(Perry e Porter, 1982). Desta forma, para afetar a motivação é necessário que “uma ou mais destas variáveis sejam modificadas ou afetadas” (*Ibidem*: 89). No âmbito desta investigação, iremo-nos cingir a uma destas variáveis, mais precisamente a última referenciada, principalmente quanto ao sistema de avaliação do desempenho.

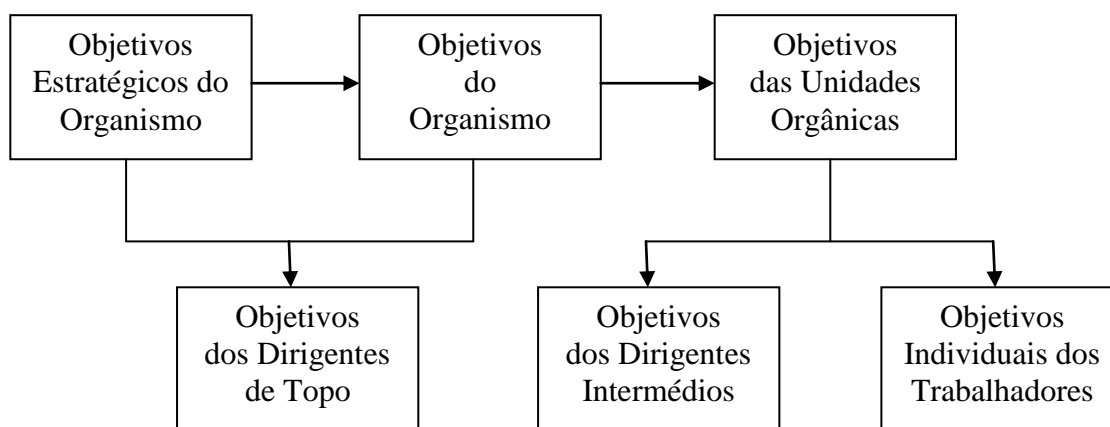
Embora existam várias aproximações ao conceito ‘avaliação do desempenho’ espalhadas pela literatura, podemos focar-nos na enunciação dada por Kondrasuk (2012). Este autor entende o sistema de avaliação do desempenho como aquele que agrega e incorpora a definição de expectativas profissionais do trabalhador, o real desempenho do funcionário no trabalho, a avaliação desse desempenho, o necessário *feedback* da avaliação do desempenho, incluindo a indicação de como este poderá ser melhorado no futuro e, por fim, a definição de novos objetivos e expectativas para um novo período de avaliação.

Para além de outros, um dos objetivos principais do processo de avaliação do desempenho deve ser, em termos simples e concisos, proporcionar a motivação para melhorar o desempenho ou encorajar os indivíduos a mudarem o seu comportamento (cf. Roberson e Stewart, 2006). Aliás, o próprio SIADAP consagra esta perspetiva ao ter como um dos seus objetivos a promoção da motivação dos dirigentes e trabalhadores (cf. alínea d) do art.º 6.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro).

Quanto ao funcionamento do SIADAP, e em termos muito sintéticos, podemos indicar que este sistema de avaliação introduziu a avaliação individual para todos os níveis (serviços, dirigentes, trabalhadores) no setor público português. Observando o que se encontra estabelecido nos artigos 61.º a 75.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, é inequívoca a aproximação do processo de avaliação do desempenho individual à lógica da GPO. Para tal integra três subsistemas, que funcionam de forma integrada e em coerência com os objetivos fixados no âmbito do sistema de planeamento; objetivos do ciclo de gestão do serviço; objetivos fixados na carta de missão dos dirigentes superiores; e objetivos fixados aos demais dirigentes e trabalhadores (Cf. arts. 8 e 9.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro), designadamente:

- Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública, abreviadamente designado por SIADAP 1;
- Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Dirigentes da Administração Pública, abreviadamente designado por SIADAP 2;
- Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração, abreviadamente designado por SIADAP 3.

**Figura 1 – SIADAP: avaliação Integrada**



Fonte: adaptado de Rato (2009: 7)

Seguindo a ótica da GPO, os objetivos são definidos, tanto para os organismos públicos como para os trabalhadores (incluindo, os dirigentes), numa perspetiva *top-down*, a partir dos quais é possível basear a avaliação. Por outras palavras, no último trimestre de cada ano civil anterior ao novo ciclo avaliativo, existe um alinhamento dos objetivos dos três subsistemas de avaliação através da fase de planeamento do processo de avaliação.

No que concerne aos trabalhadores, no início do período de avaliação bienal é realizada uma reunião entre avaliador e avaliado onde são fixados e registados na ficha de avaliação os objetivos do funcionário – em articulação com o plano de atividades aprovado para o novo ciclo de gestão e considerando os objetivos fixados para a respetiva unidade orgânica – e as competências a demonstrar por este, bem como os respetivos indicadores de medida e critérios de superação dos objetivos, ou seja, são contratualizados os parâmetros de avaliação do desempenho individual: os *resultados* obtidos na prossecução de objetivos individuais; e as *competências* que visam avaliar os conhecimentos, capacidades técnicas e comportamentais adequadas ao exercício de uma função (cf. os arts. 45.º a 50.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, para um maior detalhe dos parâmetros de avaliação). De notar que os objetivos a atingir por cada trabalhador devem ser definidos pelo avaliador e avaliado, prevalecendo, em caso de discordância, a posição do avaliador, enquanto as competências a desenvolver pelos trabalhadores são definidas e listadas em perfis específicos, decorrentes da análise e qualificação das funções correspondentes à respetiva carreira, categoria, área funcional ou posto de trabalho.

Durante o ciclo de avaliação devem ser adotados os meios adequados à monitorização dos desempenhos e efetuada a respetiva análise conjunta, entre avaliador e avaliado, de modo a possibilitar a reformulação dos objetivos e dos resultados a atingir, nos casos de superveniência de condicionantes que impeçam o previsto desenrolar da atividade; a clarificação de aspetos que se mostrem úteis ao futuro ato de avaliação; e a recolha participada de reflexões sobre o modo efetivo do desenvolvimento do desempenho, como ato de fundamentação da avaliação final. No fim do ciclo de avaliação é efetuada uma reunião entre avaliador e avaliado onde é dado conhecimento da avaliação do período anterior, para além de ser objeto de análise o perfil de evolução do trabalhador e a identificação das suas expectativas de desenvolvimento.

**Figura 2 – Avaliação de dirigentes e trabalhadores no âmbito do SIADAP**



Fonte: site da Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública

Por fim, de referir que a avaliação final é o resultado da média ponderada das pontuações obtidas nos dois parâmetros de avaliação, sendo que para o parâmetro ‘resultados’ é atribuída uma ponderação mínima de 60% e para o parâmetro ‘competências’ uma ponderação máxima de 40%, o que demonstra o maior pendor para a obtenção dos resultados do SIADAP. A avaliação final é expressa em menções qualitativas em função das pontuações finais em cada parâmetro: desempenho relevante; desempenho adequado; e desempenho inadequado.

Apenas umas breves notas para um dos aspetos mais problemáticos e que mais celeuma levanta: o estabelecimento de quotas para as classificações mais elevadas. Atendendo ao n.º 1 do art.º 75 da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, a diferenciação de desempenhos é garantida pela fixação da percentagem máxima de 25% para as avaliações finais qualitativas de ‘desempenho relevante’ e, de entre estas, 5% do total dos trabalhadores para o reconhecimento de ‘desempenho excelente’. Uma vez determinado o universo de trabalhadores sobre o qual incide as quotas e apurado o número de ‘desempenhos relevantes’ e dentro destes os ‘desempenhos excelentes’ que podem ser atribuídos, compete ao dirigente máximo do serviço proceder à sua distribuição pelas diversas carreiras existentes, tendo este que assegurar que esta distribuição seja proporcional (cf. n.º 2, do art.º 75 da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro).

Para concluir, não podíamos deixar de referir os efeitos que a avaliação do desempenho individual tem na vida profissional dos avaliados. Assim, esta vai-se refletir na atribuição de prémios de desempenho e na alteração de posicionamento remuneratório na carreira do trabalhador (cf. Lei 12-A/2008, de 27 de fevereiro), isto claro se não existir (como atualmente) um congelamento das progressões, decorrente das Lei do Orçamento do Estado dos últimos anos.

Deixando as especificidades do SIADAP de parte, não pode deixar de ser referido que é essencial determinar quais os fatores relacionados com os sistemas de avaliação do desempenho que podem extrair reações positivas dos trabalhadores perante esta avaliação, o que, por sua vez, pode motivá-los a melhorarem o seu desempenho. Assim, e considerando que Park e Word (2012: 707) referem que “a motivação no trabalho está diretamente relacionadas com as perceções dos trabalhadores”, temos que enfatizar o facto da perceção de justiça, nas suas três dimensões – distributiva (justiça dos resultados), procedimental (justiça dos procedimentos), e interacional (justiça no tratamento interpessoal), da perceção da precisão e da satisfação com a avaliação do desempenho serem importantes componentes da eficácia dessa avaliação, na medida em que estas podem motivar os empregados a melhorar o seu desempenho (cf. Selvarajan e Cloninger, 2012; Roberson e Stewart, 2006; Taylor, Tracy, Renard, Harrison e Carroll, 1995). Daí as nossas primeiras três hipóteses de trabalho:

- **Hipótese 1:** *A perceção de precisão da avaliação do desempenho estará positivamente relacionada com a motivação para melhorar o desempenho.*
- **Hipótese 2:** *A satisfação com a avaliação do desempenho estará positivamente relacionada com a motivação para melhorar o desempenho.*
- **Hipótese 3:** *A perceção de justiça da avaliação do desempenho avaliação estará positivamente relacionada com a motivação para melhorar o desempenho.*
  - **Hipótese 3a:** *A perceção de justiça distributiva da avaliação do desempenho estará positivamente relacionada com a motivação para melhorar o desempenho.*
  - **Hipótese 3b:** *A perceção de justiça procedimental da avaliação do desempenho estará positivamente relacionada com a motivação para melhorar o desempenho.*

- **Hipótese 3c:** *A percepção de justiça interaccional da avaliação do desempenho estará positivamente relacionada com a motivação para melhorar o desempenho.*

Por outro lado, já foram identificadas na literatura diversas ligações entre a percepção de justiça, a percepção da precisão e a satisfação com a avaliação do desempenho. Por exemplo, Selvarajan e Cloninger (2012) referem que os erros presentes num processo de avaliação do desempenho, que influenciam a percepção de precisão desta, levam os avaliados a percecionarem as avaliações como sendo injustas. Posto isto, podemos enunciar a quarta hipótese a testar no âmbito da presente investigação, a saber:

- **Hipótese 4:** *A percepção de precisão da avaliação do desempenho estará positivamente relacionada com a percepção de justiça dessa avaliação.*
  - **Hipótese 4a:** *A percepção de precisão da avaliação do desempenho estará positivamente relacionada com a percepção de justiça distributiva dessa avaliação.*
  - **Hipótese 4b:** *A percepção de precisão da avaliação do desempenho estará positivamente relacionada com a percepção de justiça procedimental dessa avaliação.*
  - **Hipótese 4c:** *A percepção de precisão da avaliação do desempenho estará positivamente relacionada com a percepção de justiça interaccional dessa avaliação.*

Passemos a explorar a hipótese de a insatisfação expressa com o sistema de avaliação do desempenho estar relacionada com a percepção de justiça organizacional. Cook e Crossman (2004: 526) são taxativos: “a literatura sugere que os indivíduos apenas ficarão satisfeitos com o processo de avaliação do desempenho se este preencher os critérios de *justiça*”. Em suma, diversa literatura defende que a satisfação com o sistema de avaliação do desempenho está relacionada com a justiça e equidade percebida desse sistema por parte dos avaliados (cf., além dos autores atrás mencionados, Selvarajan e Cloninger, 2012; Kluger e DeNisi, 1996; Pooyan e Eberhardt, 1989; Mount, 1984, 1983), decorrendo daqui a nossa quinta hipótese:

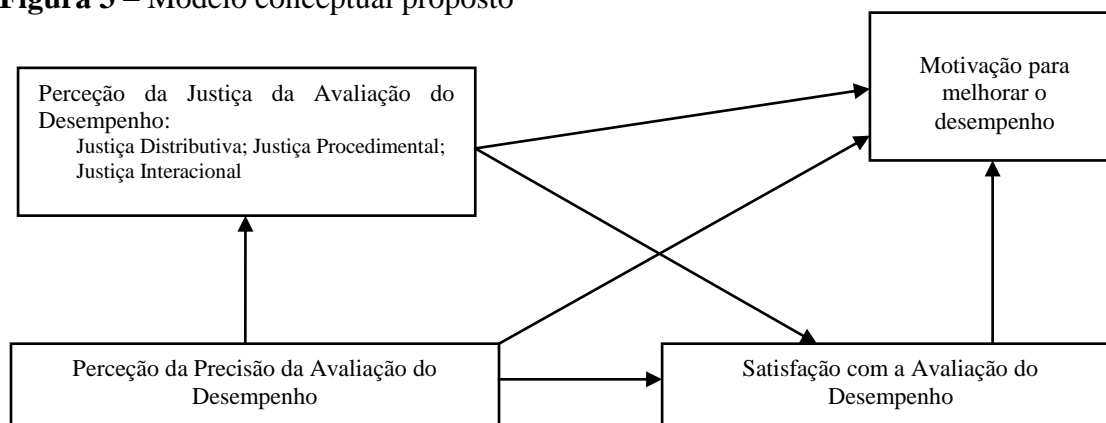
- **Hipótese 5:** *A percepção de justiça da avaliação do desempenho avaliação estará positivamente relacionada com a satisfação sentida por essa avaliação.*
  - **Hipótese 5a:** *A percepção de justiça distributiva da avaliação do desempenho estará positivamente relacionada com a satisfação sentida por essa avaliação.*
  - **Hipótese 5b:** *A percepção de justiça procedimental da avaliação do desempenho estará positivamente relacionada com a satisfação sentida por essa avaliação.*
  - **Hipótese 5c:** *A percepção de justiça interaccional da avaliação do desempenho estará positivamente relacionada com a satisfação sentida por essa avaliação.*

Voltando a nossa atenção para a relação entre a percepção da precisão e rigor da avaliação do desempenho por parte dos avaliados e a sua satisfação com a avaliação do desempenho, temos de nos socorrer a Selvarajan e Cloninger (2012: 3070), já que estes autores corroboraram esta ligação no seu estudo direcionado para as percepções de trabalhadores mexicanos, tendo concluído que “as avaliações do desempenho que foram percecionadas como mais precisas estavam relacionadas com níveis mais altos de satisfação com a avaliação do desempenho” (*Ibidem*: 3076), o que nos conduziu à última hipótese a testar no âmbito desta investigação:

- **Hipótese 6:** *A percepção de precisão da avaliação do desempenho estará positivamente relacionada com a satisfação sentida por essa avaliação.*

Chegamos, assim, ao modelo conceptual proposto para esta investigação. Pretende-se com este modelo testar até que ponto o SIADAP poderá influenciar a motivação para melhorar o desempenho dos funcionários públicos portugueses que por ele são avaliados, tendo sido equacionadas seis hipóteses de trabalho.

**Figura 3** – Modelo conceptual proposto



### 3 – Delineamento e Métodos da Investigação

A presente investigação foi moldada por duas etapas distintas mas complementares: uma exploratória de natureza qualitativa; e outra conclusiva de natureza quantitativa. O uso da abordagem qualitativa nesta investigação decorreu da necessidade de se obter uma melhor compreensão da realidade em causa, tendo proporcionado a clarificação, o fortalecimento e a consolidação de ideias, conceitos e argumentos encontrados na literatura sobre a temática a tratar. Para além da pesquisa bibliográfica e análise da legislação relacionada com o SIADAP refletida no ponto anterior deste trabalho, é de salientar o recurso à pesquisa com informantes-chave.

Esta pesquisa foi realizada tendo em consideração os objetivos desta etapa exploratória. Em termos práticos esta técnica foi prosseguida através de diversos contactos e conversas informais, sendo que muitos destes assumiram a figura de entrevistas informais e não estruturadas como preconizado por Lindlof e Taylor (2011), ou seja, o mesmo é que dizer que a “entrevista não estruturada é uma forma especial de conversação” (Mattos, 2006: 826). A utilização deste tipo de técnica assenta na premissa, facultada por Kendall e Kendall (2013), de que as entrevistas são particularmente adequadas para obter opiniões e revelar problemas críticos escondidos.

Acrescente-se que a escolha dos contactados fez-se pelo seu conhecimento teórico e pela experiência prática das diversas temáticas que interessavam escrutinar nesta investigação. Especificamente, além do contacto com académicos e especialistas de diversos ramos do conhecimento, com especial destaque para a área do Direito, foram mantidas diversas conversas informais com funcionários públicos, da mesma organização, o que permitiu recolher a opinião destes quanto à sua experiência enquanto avaliados e ao próprio sistema de avaliação. Também foi tido o cuidado de auscultar dois dirigentes com responsabilidades como avaliadores, de diferentes instituições, onde foi solicitada a sua perceção do funcionamento do sistema de avaliação e das reações dos avaliados à avaliação, tanto durante o período de avaliação como após esta dar-se por concluída, através da comunicação ao trabalhador do resultado da avaliação do desempenho do período anterior.

Nesta fase começaram a ser levantadas algumas questões específicas do funcionamento do SIADAP que foram tidas em conta aquando da operacionalização das variáveis, como por exemplo: a presença de um sentimento de injustiça por parte dos avaliados, principalmente devido à existência de quotas para as melhores classificações; a perceção da imprecisão da avaliação realizada devido ao trabalho desenvolvido pelos avaliadores; etc. Em suma, as ilações que puderam ser retiradas destes contactos foram de encontro às principais ideias presentes na literatura, ou seja, a importância da perceção da justiça, da satisfação e da perceção de precisão da avaliação do desempenho, o que veio reforçar a efetividade do *framework* e das hipóteses de trabalho propostos no âmbito desta investigação.

O passo seguinte foi a delimitação da estrutura do inquérito por questionário a distribuir pela população selecionada, com o objetivo de testar hipóteses e recolher dados para posterior análise e discussão. Assim, e com base nas hipóteses de investigação atrás formuladas, foram especificadas as variáveis que queríamos medir: Acrescenta-se que este foi estruturado em grupos, sendo que cada um está relacionado com uma variável do modelo ('motivação para melhorar o desempenho'; 'perceção da justiça interacional da avaliação do desempenho'; 'satisfação com a avaliação do desempenho'; etc.), exceto o último grupo que foi dedicado a dados gerais, de cariz biográfico e demográfico (faixa etária; género, habilitações literárias; categoria profissional, etc.; além de ter sido solicitado aos respondentes um comentário facultativo sobre as temáticas presentes no questionário).

As escalas utilizadas inicialmente na operacionalização das variáveis foram adaptadas a partir de investigações anteriores sobre as temáticas em apreço, muito embora tenham sido ocasionalmente aditados itens relacionados com as questões específicas do funcionamento do SIADAP que surgiram da etapa de cariz exploratório e de natureza qualitativa. Um exemplo é a escala da variável *Motivação para melhorar o desempenho*, já que foi baseada no trabalho desenvolvido por Roberson e Stewart (2006) e Brudney e Condrey (1993) mas que incluía um item de elaboração própria que procurava indagar sobre os reflexos na motivação da falta de efeitos práticos da avaliação – prémios, promoções, etc. – decorrentes das contingências nas finanças públicas devido à crise económica e financeira. É de salientar as escalas utilizadas na operacionalização das outras variáveis: *Perceção da precisão da avaliação do desempenho* – Vest, Scott e Tarnoff (1995) e Brudney e Condrey (1993); *Satisfação com a avaliação do desempenho* – Colquitt (2001) e Greller (1978); *Perceção da justiça interaccional da avaliação do desempenho* – Colquitt (2001) e Moorman (1991); *Perceção da justiça distributiva da avaliação do desempenho* – Colquitt (2001) e Korsgaard e Roberson (1995); *Perceção da justiça procedimental da avaliação do desempenho* – Colquitt (2001) e elaboração própria.

Os itens das escalas requeriam obrigatoriamente a indicação da perceção do respondente num dos seguintes pontos: 1 – discordo totalmente; 2 – discordo; 3 – nem concordo nem discordo; 4 – concordo; 5 – concordo totalmente.

Depois de elaboradas, estas escalas foram alvo de um pré-teste de forma a verificar aspetos como a linguagem, a tradução das escalas utilizadas, a existência de perguntas inúteis ou similares, a consistência interna, fiabilidade ou validade do questionário. Este foi realizado nos primeiros meses de 2013, tendo as respostas obtidas sido alvo de tratamento estatístico (correlação item-total e coeficiente alfa de Cronbach) por forma a aferir sobre a consistência interna do instrumento, visto que quanto maior for esta mais os enunciados dos itens estão correlacionados entre si e maior é a sua homogeneidade. Em suma, o pré-teste permitiu recolher opiniões, comentários ou sugestões de aperfeiçoamento, identificar e corrigir os

pontos fracos desta versão preparatória e proceder à construção da versão final do questionário a enviar para os inquiridos<sup>1</sup>.

Após todo o processo supramencionado, iniciaram-se os procedimentos para a recolha dos dados. Por fatores de tempo e de custos monetários, não foi possível, de todo, considerar a população de todos os trabalhadores públicos avaliados pelo SIADAP em Portugal. Deste modo, a versão final do questionário foi enviada, entre maio e junho de 2013, para os funcionários públicos das instituições públicas selecionadas. Por conseguinte, todos os resultados obtidos apenas poderão ser extrapolados para a população considerada anteriormente.

Concretizando, o presente estudo empírico incidiu sobre uma população de 2.247 indivíduos, composto pelo conjunto dos funcionários públicos que estão sujeitos à avaliação do seu desempenho através dos preceitos do SIADAP, adstritos a três instituições públicas da zona centro de Portugal continental, que aqui designaremos por:

- *Instituição Alfa*, com 391 indivíduos (17%)
- *Instituição Beta*, com 1.770 indivíduos (79%)
- *Instituição Gama*, com 86 indivíduos (4%)

O contacto com o inquirido, por parte dos inquiridos, ocorreu através da mensagem de correio eletrónico de apresentação que continha a informação dos propósitos do estudo, a duração estimada do seu preenchimento, o seu carácter confidencial e anónimo e, mais importante, o *link* de acesso ao inquirido.

Terminado o período de recolha dos dados, estes foram exportados para o Excel e, posteriormente, para o *software* SPSS 22, de forma a organizar e sistematizar a informação neles contida e obter os resultados descritivos e inferenciais.

#### **4 – Análise e Discussão dos Resultados**

A determinação do número de indivíduos a incluir no nosso estudo, isto é, da dimensão da amostra, depende de vários fatores, sendo um deles o tipo de análise estatística que se pretende aplicar. Como cada técnica estatística exige uma determinada dimensão mínima é importante selecionar a maior destas dimensões. As técnicas estatísticas multivariadas, como a análise fatorial, exigem amostras de grande dimensão. Relativamente a esta técnica, Gorsuch (1983), em consonância com Hair, Anderson, Tatham e Black (2005), sugere que  $n$  deveria ser de pelo menos 100 e existir um número mínimo de cinco respondentes por item. Cattell (1978) argumenta que  $n$  igual a 250 é um número minimamente recomendável e que a razão deveria ser entre três e seis respondentes por item. Não havendo uma fórmula que permita calcular a dimensão ideal da amostra, temos consciência de que quanto maior melhor será a precisão dos resultados.

No nosso caso, 94 inquéritos não foram considerados por não terem sido preenchidos na totalidade. Remaneceram 345 inquéritos totalmente preenchidos, muito embora tenham sido retirados mais 11 (assim,  $n = 334$ ), por três razões distintas:

- 1) Foram retirados 2 inquéritos devido ao facto de ter sido indicado que a última avaliação a que o inquirido tinha sido submetido ocorreu em 2007 ou em ano anterior, o que faz com que estes indivíduos nunca tenham sido avaliados no âmbito da atual – segunda – versão do SIADAP, que deriva da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro;

---

<sup>1</sup> A versão definitiva dos itens das escalas utilizados no questionário pode ser vislumbrada no *Quadro 1 – Resultados da análise fatorial e da consistência interna das escalas*, presente no ponto seguinte deste trabalho.

- 2) Foram inutilizados 7 inquéritos por os funcionários terem assinalado que nunca tinham sido avaliados, o que é por si um contrassenso: sem esta experiência deveria ser impossível responder ao inquérito;
- 3) Foram retirados 2 inquéritos por os inquiridos não pertencerem ao universo da investigação, isto é, aquando da questão ‘*Qual a instituição onde desempenha a sua atividade profissional?*’, estes indivíduos indicaram que pertenciam a outra instituição que não à Instituição Alfa, Beta ou Gama.

Em termos sociodemográficos dos elementos da amostra, 71% dos inquiridos são mulheres, enquanto que em termos de grupo etário, constata-se que 32.3% dos inquiridos tinham entre 30 e 39 anos, seguidos de 31.4% cujas idades se situavam entre 50 e 59 anos e de 30.8% que pertenciam ao grupo etário dos 40 aos 49 anos, tendo os indivíduos com idade inferior a 30 anos e superior a 60 anos uma natureza residual (5.5%). Em termos de habilitações académicas, apenas 33.2% não tem habilitação superior, não sendo por isso de estranhar que a categoria profissional mais representada seja a de ‘técnico superior’ com quase 50% dos inquiridos inseridos nesta categoria, logo seguida pela de ‘assistente técnico’, com quase 37%. Por fim, de referir que a distribuição dos respondentes pelas três instituições públicas é em tudo similar ao peso de cada uma delas supramencionado.

Antes de aplicarmos as técnicas da estatística descritiva e da estatística inferencial, os dados foram alvo de uma análise fatorial confirmatória. Deste modo, ao conjunto de itens que, teoricamente, integram as variáveis em estudo, foi aplicada a análise fatorial de componentes principais com o objetivo de confirmar a existência de um único fator (variável). Para testar a validade deste tipo de análise, recorremos à estatística de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que varia entre 0 e 1. Quanto mais elevado for o valor desta estatística, mais adequada é a aplicação da análise fatorial. No nosso caso, os valores desta estatística são de, pelo menos, 0.775 (ver *Quadro 1*). Segundo Pestana e Gageiro (2008), Kaiser adjetiva a adequação da análise fatorial de muito boa, boa e média se KMO varia entre 0.9 e 1, 0.8 e 0.9 e 0.7 e 0.8, respetivamente, sendo portanto viável prosseguir com a análise.

No *Quadro 1* apresentamos, igualmente, os valores das comunalidades que representam a proporção de variância de cada item explicada pelos fatores retidos. Usualmente o valor mínimo aceitável é de 0.5. Salientamos que na escala “motivação para melhorar o desempenho”, e atendendo ao valor muito baixo da comunalidade apresentado pelo item 1, decidimos excluí-lo da análise – e do *Quadro 1*. O mesmo para o item 4 da escala “Perceção da precisão da avaliação do desempenho”. Verificámos ainda que os pesos fatoriais (que representam as contribuições de cada item para cada fator) são elevados, todos superiores a 0.5, e que a variância explicada pelo único fator retido, para cada caso, é superior a 60%. Estes resultados corroboram, estatisticamente, a existência de um único fator para cada conjunto de itens apresentado.

De seguida, foi calculado e analisado o coeficiente alfa de Cronbach e a correlação item-total. Como pode ser deduzido a partir do *Quadro 1* não foi detetado nenhum problema a este nível visto todas as correlações item-total apresentarem valores superiores a 0.200, enquanto que os valores do alfa de Cronbach das escalas utilizadas situam-se acima dos 0.700 (cf. Maroco e Garcia-Marques, 2006). Constata-se ainda que a eliminação de qualquer um dos itens não aumentaria – ou aumentaria de forma insignificante – o valor do alfa de Cronbach. Portanto, não melhoraria a consistência interna da escala.

**Quadro 1 – Resultados da análise fatorial e da consistência interna das escalas**

Variável	Itens da Escala	I	II	III	IV
Motivação para melhorar o desempenho	O SIADAP encoraja-me a aumentar a quantidade de trabalho que efetuo	0.895	0.800	0.840	0.968
	O SIADAP leva-me a tentar realizar um trabalho melhor	0.934	0.873	0.897	0.959
	O SIADAP encoraja-me a melhorar a qualidade do meu trabalho	0.966	0.934	0.945	0.951
	O SIADAP incentiva-me a melhorar o desempenho	0.954	0.910	0.926	0.954
	O SIADAP aumenta o meu compromisso de trabalhar bem	0.943	0.889	0.909	0.957
<b>KMO=0.912 ; Variância explicada=88.119%; Alfa de Cronbach=0.966</b>					
Perceção da justiça interacional da avaliação do desempenho	O avaliador tratou-me com dignidade e respeito	0.902	0.814	0.846	0.898
	O avaliador teve em consideração os meus pontos de vista	0.906	0.821	0.851	0.896
	O avaliador foi capaz de evitar preconceitos pessoais	0.892	0.796	0.832	0.899
	O avaliador proporcionou, em tempo útil, <i>feedback</i> sobre o meu desempenho e as suas implicações	0.822	0.676	0.739	0.913
	O avaliador demonstrou preocupação com os meus direitos enquanto trabalhador	0.877	0.770	0.815	0.901
	O avaliador absteve-se de realizar comentários e observações inadequados e impróprios	0.676	0.457	0.574	0.932
<b>KMO=0.911; Variância explicada=72.220%; Alfa de Cronbach=0.921</b>					
Perceção da justiça distributiva da avaliação do desempenho	As classificações finais por mim obtidas refletem o esforço que coloquei no meu trabalho	0.943	0.889	0.910	0.967
	As classificações finais por mim obtidas são as apropriadas para o trabalho que realizei	0.946	0.895	0.916	0.966
	As classificações finais por mim obtidas refletem o que contribui para a organização	0.947	0.898	0.917	0.966
	As classificações finais por mim obtidas são justas	0.961	0.924	0.938	0.963
	Concordo com as minhas classificações finais	0.948	0.899	0.918	0.966
<b>KMO=0.893; Variância explicada=90.090%; Alfa de Cronbach=0.972</b>					
Perceção da justiça procedimental da avaliação do desempenho	Os procedimentos utilizados nas avaliações do meu desempenho são justos, apropriados e imparciais	0.816	0.665	0.743	0.888
	Os procedimentos realizaram-se dentro dos prazos legalmente estabelecidos	0.722	0.521	0.635	0.899
	Esses procedimentos foram aplicados de forma consistente	0.839	0.704	0.780	0.885
	Fui capaz de expressar as minhas opiniões e sentimentos durante esses procedimentos	0.652	0.425	0.563	0.904
	Esses procedimentos baseiam-se em informações precisas e rigorosas	0.837	0.700	0.772	0.886
	Consegui influenciar as decisões que resultaram desses procedimentos, nomeadamente quanto às minhas classificações finais	0.718	0.516	0.630	0.898
	Esses procedimentos encontram-se livres de ideias preconcebidas	0.818	0.670	0.743	0.889
	Esses procedimentos apoiam-se em padrões éticos e morais	0.800	0.641	0.721	0.891
<b>KMO=0.895; Variância explicada=60.515%; Alfa de Cronbach=0.905</b>					
Perceção da precisão da avaliação do desempenho	As avaliações do desempenho foram rigorosas e precisas	0.87	0.757	0.748	0.771
	As classificações finais obtidas baseiam-se mais em favoritismos do que no desempenho real dos indivíduos (R) <sup>2</sup>	0.701	0.492	0.530	0.866
	As avaliações do desempenho descrevem com rigor e precisão as minhas forças e as minhas fraquezas	0.874	0.718	0.699	0.794
	As avaliações do desempenho refletem com rigor e precisão o meu verdadeiro desempenho	0.886	0.785	0.756	0.765
<b>KMO=0.775; Variância explicada=68.792%; Alfa de Cronbach=0.843</b>					

<sup>2</sup> De notar que estamos perante um item invertido para efeitos de análise quando é colocada a referência (R) no final do item.

Satisfação com a avaliação do desempenho	Gostaria que o SIADAP fosse diferente em muitos aspetos (R)	0.451	0.204	0.351	0.910
	As classificações finais que recebi são aceitáveis	0.856	0.733	0.772	0.855
	Em termos gerais, estou satisfeito com o sistema de avaliação (SIADAP) utilizado para avaliar o meu desempenho	0.804	0.646	0.712	0.865
	Da minha perspectiva, as reuniões de avaliação com o meu avaliador foram uma experiência satisfatória	0.841	0.707	0.747	0.859
	Estou satisfeito com as classificações finais que recebi	0.884	0.782	0.810	0.848
	Em termos gerais, estou satisfeito com as reuniões de avaliação com o meu avaliador	0.878	0.771	0.799	0.850
<b>KMO=0.803; Variância explicada=64.031%; Alfa de Cronbach=0.887</b>					

Fonte: elaboração própria

I – Peso fatorial

II – Comunalidade

III – Correlação item-total

IV – Alfa de Cronbach se o item fosse eliminado

Antes de iniciarmos o processo de teste das hipóteses desta investigação foi necessário optar entre a utilização de testes paramétricos ou de testes não paramétricos. Para testar a normalidade das variáveis de interesse aplicámos o teste de Kolmogorov-Smirnov. A opção por testes não paramétricos justifica-se pelo facto de as variáveis centrais do estudo não apresentarem distribuição normal. Assim, para testarmos as seis hipóteses de trabalho procedemos ao estudo da correlação das variáveis utilizando o coeficiente de correlação de Spearman e o respetivo teste de significância.

#### Quadro 2 – Correlação entre as Variáveis do Modelo Conceptual Proposto

	<i>Motivação</i>	<i>Justiça internacional</i>	<i>Justiça distributiva</i>	<i>Justiça procedimental</i>	<i>Precisão</i>	<i>Satisfação</i>
<i>Motivação</i> <sup>3</sup>	1	0.216	0.269	0.297	0.352	0.314
<i>Justiça interacional</i>	0.216	1	–	–	0.634	0.696
<i>Justiça distributiva</i>	0.269	–	1	–	0.760	0.796
<i>Justiça procedimental</i>	0.297	–	–	1	0.751	0.762
<i>Precisão</i>	0.352	0.634	0.760	0.751	1	0.828
<i>Satisfação</i>	0.314	0.696	0.796	0.762	0.828	1

Fonte: elaboração própria

A análise dos resultados que constituem o *Quadro 2* permitem concluir que todas as correlações são positivas. Acrescente-se que todas as correlações são altamente significativas, visto que os respetivos testes unilaterais de significância do coeficiente de correlação de Spearman deram resultados inferiores a 0.001 ( $p < 0.001$ )<sup>4</sup>. Por este motivo, concluímos que os dados corroboram as hipóteses formuladas, a saber:

<sup>3</sup> Por forma a facilitar a leitura do presente quadro – e seguintes – optamos por reduzir a identificação das diversas escalas, da seguinte forma: ‘Motivação para melhorar o desempenho’ passou a ‘Motivação’; ‘Perceção da justiça interacional da avaliação do desempenho’ passou a ‘Justiça interacional’; ‘Perceção da justiça distributiva da avaliação do desempenho’ passou a ‘Justiça distributiva’; ‘Perceção da justiça procedimental da avaliação do desempenho’ passou a ‘Justiça procedimental’; ‘Perceção da precisão da avaliação do desempenho’ passou a ‘Precisão’; enquanto ‘Satisfação com a avaliação do desempenho’ passou a ‘Satisfação’.

<sup>4</sup> A convenção utilizada neste trabalho quanto ao facto da correlação entre variáveis ser, ou não, significativa foi a seguinte: a correlação não é significativa se  $p \geq 0.050$ ; significativa se  $p < 0.050$ ; muito significativa se  $p < 0.010$ ; e altamente significativa se  $p < 0.001$ .

- **Hipótese 1** – os trabalhadores que têm uma melhor percepção da precisão da avaliação do desempenho tendem a sentir-se mais motivados para melhorar o seu desempenho com base no SIADAP;
- **Hipótese 2** – os trabalhadores mais satisfeitos com a avaliação do desempenho tendem a manifestar-se mais motivados para melhorar o seu próprio desempenho por influência do SIADAP;
- **Hipótese 3** – os trabalhadores que têm uma melhor percepção de justiça da avaliação do desempenho tendem a evidenciar maior motivação para melhorar o seu desempenho por influência do SIADAP;
- **Hipótese 4** – os trabalhadores que têm maior percepção da precisão da avaliação do desempenho tendem a atribuir-lhe uma maior justiça;
- **Hipótese 5** – os trabalhadores que têm uma melhor percepção de justiça na avaliação do desempenho tendem a revelar uma maior satisfação com a mesma;
- **Hipótese 6** – os trabalhadores que têm uma melhor percepção da precisão da avaliação do desempenho tendem a evidenciar uma maior satisfação com essa mesma avaliação.

Estes resultados estão em linha com diversa literatura que aborda estas temáticas. Assim, diversos trabalhos já defenderam que as avaliações do desempenho percecionadas como precisas terão um maior efeito motivacional na melhoria do desempenho profissional futuro (cf., por exemplo, Selvarajan e Cloninger, 2012; Roberson e Stewart, 2006); já a satisfação com o sistema de avaliação do desempenho pode ser um importante motivador para o futuro desempenho profissional dos avaliados (DeNisi e Pritchard 2006); enquanto a percepção de justiça do sistema de avaliação do desempenho por parte dos trabalhadores já foi relacionada na literatura com a motivação para melhorar o desempenho (cf. Selvarajan e Cloninger, 2012, 2009; Wood e Marshall, 2008; Cropanzano, Rupp, Mohler e Schminke, 2001; Findley, Giles e Mossholder, 2000; Taylor, Tracy, Renard, Harrison e Carroll, 1995).

A presente investigação aponta na mesma direção: o SIADAP, enquanto sistema de avaliação do desempenho dos trabalhadores públicos portugueses, pode ser encarado como uma importante ferramenta motivacional, desde que os avaliados percecionem que este é justo, preciso e estejam satisfeitos com ele. Caso contrário o desfecho poderá ser o oposto do pretendido: desmotivação, entre outros efeitos contraproducentes e nocivos.

Na expectativa de averiguar esta questão, foram realizados alguns estudos complementares aos dados recolhidos. Desta forma, considerando uma abordagem em termos de estatística descritiva, calculámos os resultados constantes no *Quadro 3*, tendo por base as respostas apresentadas pelos trabalhadores públicos inquiridos nos itens que constituíam as escalas utilizadas na operacionalização das diversas variáveis que compõem o modelo conceptual desta pesquisa.

**Quadro 3** – Estatísticas Descritivas

Escala	$\bar{x}$	Md	Q <sub>1/4</sub>	Q <sub>3/4</sub>	Mo	x <sub>min</sub>	x <sub>max</sub>
<i>Motivação</i>	2.19	2.00	1.00	3.00	1	1	5
<i>Satisfação</i>	2.58	2.55	2.00	3.28	1	1	5
<i>Precisão</i>	2.38	2.25	1.77	3.00	2	1	5
<i>Justiça distributiva</i>	2.56	2.00	1.60	3.80	1	1	5
<i>Justiça procedimental</i>	2.64	2.63	2.00	3.24	1	1	5
<i>Justiça interacional</i>	3.30	3.32	2.62	4.00	4	1	5

Fonte: elaboração própria

Para uma melhor percepção dos resultados espelhados *Quadro 3*, convém lembrar que os inquiridos tinham obrigatoriamente de indicar a sua percepção, quanto a cada um dos itens das escalas utilizadas, assinalando um dos seguintes pontos,: 1 – discordo totalmente; 2 –

discordo; 3 – nem concordo nem discordo; 4 – concordo; 5 – concordo totalmente. Assim, como podemos constatar, em todas as escalas temos que  $x_{\min} = 1$  e  $x_{\max} = 5$ , além de que os resultados da média e da mediana evidenciam valores baixos em todas as escalas, apenas apresentados resultados minimamente razoáveis em termos da ‘Perceção da justiça interacional da avaliação do desempenho’ (3.30 ; 3.32). Aliás, atendendo à moda, o ponto mais vezes escolhido pelos inquiridos foi mesmo o ‘1 – discordo totalmente’, com exceção ‘Perceção da precisão da avaliação do desempenho’ (‘2 – discordo’) e da ‘Perceção da justiça interacional da avaliação do desempenho’ (‘4 – concordo’), o que vem salientar os resultados mais positivos desta última. Em suma, através da conjugação das técnicas da estatística descritiva e da estatística inferencial, estes resultados apontam no sentido dos inquiridos tenderem:

- a ter uma baixa perceção da precisão da avaliação do desempenho;
- a demonstrar uma baixa satisfação com a avaliação;
- a possuir uma reduzida perceção de justiça distributiva e de justiça procedimental;
- a evidenciar uma perceção razoável da justiça interacional;
- *a revelar que a avaliação pelo SIADAP não os motiva a melhorarem o seu desempenho.*

Com base nos testes U de Mann-Whitney e Kruskal-Wallis, procurámos averiguar se os resultados das diversas escalas utilizadas nesta investigação divergem, ou não, conforme a categoria profissional dos inquiridos, do seu sexo, do facto de terem tido, ou não, responsabilidades como avaliadores, da instituição onde desempenham funções; das habilitações literárias detidas, da sua idade ou do último ano em que tiveram conhecimento da classificação da sua avaliação do desempenho.

Tirando algumas poucas exceções, de carácter residual, os resultados revelaram que nenhuma das diferenças observadas pode ser considerada estatisticamente significativa, já que  $p > 0.050$ . Em suma, este facto permite-nos afirmar que os resultados obtidos são semelhantes independentemente das habilitações literárias dos inquiridos, das instituições públicas onde os inquiridos desempenham funções, etc.

Estes resultados demonstram, quanto aos inquiridos nesta investigação, que o instrumento de avaliação do desempenho utilizado no setor público português, conhecido por SIADAP, falhou um dos seus objetivos principais: a promoção da motivação dos trabalhadores. Além de este estar inscrito na própria Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro (cf. alínea d) do art.º 6.º), é notório na literatura que um dos objetivos principais do processo de avaliação do desempenho deve ser, em termos simples e concisos, proporcionar a motivação para melhorar o desempenho ou encorajar os indivíduos a mudarem o seu comportamento (cf. Roberson e Stewart, 2006). Por outras palavras, o processo de avaliação do desempenho pode influenciar e ser usado para melhorar, de uma forma real e efetiva, os níveis motivacionais dos indivíduos num contexto laboral (cf. Moura, 2012; Pichler, 2012; Pettijohn, Pettijohn, Taylor e Keillor, 2001; Latham e Locke, 1991) e proporcionar a motivação necessária para melhorar o seu desempenho (Roberson e Stewart, 2006).

Tendo em consideração que os dirigentes públicos estão vinculados a este sistema de avaliação e pouco (ou nada) podem fazer para o alterar, estes perdem uma ferramenta que poderia motivar os funcionários públicos. Se não forem encontradas outras formas de elevar sua motivação, as próprias organizações públicas poderão sofrer sequelas desta situação: o sistema de avaliação do desempenho de uma organização é perspetivado, em última instância, como um ingrediente fundamental para o seu sucesso (cf. Decramer, Smolders, Vanderstraeten, Christiaens e Desmidt, 2012; Boselie, Dietz e Boon, 2005; Bright e Williamson, 1995; Mount, 1983). Nesta perspetiva, Kuhlman (2010) salienta que a avaliação do desempenho apenas vai originar efeitos organizacionais benéficos quando enquadrada

numa cultura de transparência e de aceitação dos instrumentos de avaliação por todos os atores envolvidos.

Aliás, já aqui foi reconhecido que uma força de trabalho motivada é frequentemente identificada na literatura como uma fonte de vantagem competitiva para as organizações (cf., por exemplo, Park e Word, 2012; Drake, Wong e Salter, 2007; Steers, Mowday e Shapiro, 2004), atendendo à correlação positiva entre a motivação e o desempenho no trabalho comprovada na literatura (cf. Selvarajan e Cloninger, 2012; Park e Word, 2012; Springer, 2011; Grant, 2008; Halbesleben e Bowler, 2007; DeNisi e Pritchard, 2006; Latham e Pinder, 2005; Knippenberg, 2000; Tyagi, 1985).

Assim, há que determinar o que poderá estar por detrás da insatisfação com a avaliação proporcionada pelo SIADAP e dos baixos níveis de perceção da precisão, da justiça distributiva e da justiça procedimental, visto que na literatura já ficou estabelecido que as reações e as perceções quanto à avaliação do desempenho e ao processo de avaliação têm um impacto significativo sobre a eficácia global dos sistemas de avaliação, bem como sobre a sua aceitação e validade (cf. Kuvaas, 2011; Levy e Williams, 2004; Keeping e Levy, 2000; Murphy e Cleveland, 1995; Cardy e Dobbins, 1994). Em termos mais concretos, podemos referir que as avaliações do desempenho percecionadas como precisas terão um maior efeito motivacional na melhoria do desempenho profissional futuro (cf., por exemplo, Selvarajan e Cloninger, 2012; Roberson e Stewart, 2006). Já a satisfação com o sistema de avaliação do desempenho pode ser um importante motivador para o futuro desempenho profissional dos avaliados (DeNisi e Pritchard 2006). Por seu lado, a perceção de justiça do sistema de avaliação do desempenho por parte dos trabalhadores já foi relacionada na literatura com a motivação para melhorar o desempenho (cf. Selvarajan e Cloninger, 2012, 2009; Wood e Marshall, 2008; Cropanzano, Rupp, Mohler e Schminke, 2001; Findley, Giles e Mossholder, 2000; Taylor, Tracy, Renard, Harrison e Carroll, 1995).

Recorrendo à literatura, mais precisamente ao trabalho de Kondrasuk e associados (Kondrasuk, 2012; Kondrasuk, Crowell, Dillon, Kilzer e Teeley, 2008), podemos inferir que o problema poderá derivar dos erros comuns aos processos de avaliação do desempenho. Estes podem ser condensados em quatro categorias, designadamente:

- **Problemas com as finalidades e objetivos da avaliação do desempenho:** diferentes perceções das finalidades da avaliação do desempenho por diferentes avaliadores; diferentes perceções dos propósitos da avaliação do desempenho entre avaliadores e avaliados, etc.;
- **Problemas com os envolvidos na avaliação do desempenho:** preconceitos; perceções e expectativas dos avaliados, etc.;
- **Problemas com o que é mensurado e como é mensurado:** dificuldades em avaliar trabalhos que têm resultados imensuráveis ou de natureza abstrata, como no caso do setor público; pouca fiabilidade dos sistemas de avaliação do desempenho, etc.;
- **Problemas ao nível do sistema e do processo da avaliação do desempenho:** pobre – ou nenhuma – utilização dos resultados obtidos; o *timing* do processo de avaliação do desempenho, etc.

Na etapa exploratória de natureza qualitativa foram levantadas algumas questões específicas do funcionamento do SIADAP que podem indiciar o que não está a funcionar tão bem: a presença de um sentimento de injustiça por parte dos avaliados, principalmente devido à existência de quotas para as melhores classificações; ou a perceção da imprecisão da avaliação realizada devido ao trabalho desenvolvido pelos avaliadores.

Salientando apenas um destes aspetos, a imposição de quotas para as melhores classificações, mormente para o ‘desempenho revelante’ e dentro deste para o ‘desempenho

excelente', é uma problemática que parece ser incontornável. Alguma literatura salienta que a questão das quotas e os seus efeitos perniciosos constituem-se como motivo central de discórdia por entre os trabalhadores do Estado português (cf. Parrinha e Barbosa, 2011; Pereira, 2009; Vaz, 2008). Os dados obtidos no estudo empírico efetuado por Serrano (2011: 61) demonstram que grande parte dos intervenientes no processo de avaliação declara que o modelo não assegura a diferenciação e a valorização dos níveis de desempenho, devido à limitação das classificações de 'desempenho relevante' e 'desempenho excelente'. Será lógico supor que a presença de quotas no SIADAP resultará em efeitos contraproducentes ao nível da motivação e da perceção de justiça dos funcionários públicos a ele sujeitos.

Sejam quais forem as razões concretas para a insatisfação e da perceção de imprecisão e de injustiça por entre os inquiridos nesta investigação, terão de ser averiguados quais os problemas e erros presentes no SIADAP que conduziram a estes resultados, por forma a revê-los e permitir a melhoria deste sistema de avaliação. Desta feita, “uma ferramenta que procura melhorar o desempenho pode estar a causar exatamente o oposto” (Rego, Marques, Leal, Sousa e Cunha, 2010: 1547).

## 5 – Conclusões

O ponto de partida da presente investigação era a obtenção de uma resposta cabal à seguinte questão '*o SIADAP motiva os funcionários públicos a melhorarem o seu desempenho?*', tendo sido formuladas seis hipóteses de trabalho e um modelo conceptual. Assim, não obstante não ter sido observada a realidade do setor público português na sua globalidade, com base na evidência empírica recolhida junto dos elementos da amostra (*funcionários públicos de três instituições públicas portuguesas*), podemos concluir que os indícios apontam no sentido de os dirigentes terem nas suas mãos um instrumento que poderá ser determinante para o elevar da motivação para a melhoria do desempenho dos trabalhadores, desde que os avaliados percecionem a avaliação do desempenho como sendo justa e precisa e estejam satisfeitos com esta.

Mas será que os funcionários públicos objeto de avaliação através do SIADAP consideram as suas avaliações do desempenho como sendo justas e precisas? E estão satisfeitos com estas? A partir dos valores das medidas de tendência central, podemos indicar que os resultados apontam no sentido dos inquiridos tenderem a ter uma baixa perceção da precisão da avaliação do desempenho; a demonstrar uma baixa satisfação com a avaliação; e a possuir uma reduzida perceção de justiça distributiva e de justiça procedimental. No entanto, estes evidenciam uma perceção razoável da justiça interacional.

Assim sendo, podemos concluir que os inquiridos tendem a considerar que o SIADAP pouco os motiva a melhorarem o seu desempenho. Em suma, os resultados permitem verificar que os inquiridos consideram o processo de avaliação injusto e pouco transparente, não servindo os seus objetivos enquanto instrumento de administração dos recursos humanos públicos.

Para fazer face a esta realidade são necessários outros trabalhos que identifiquem liminarmente quais as razões que estão por detrás destes resultados. Será apenas a questão das quotas para as melhores avaliações ou existem muitos outros motivos? Estas questões em aberto representam um ótimo ponto de partida para, repetimos, futuras investigações sobre o SIADAP.

Em termos de limitações do presente estudo, há que alertar para o facto de os resultados obtidos não poderem ser generalizáveis para a totalidade dos funcionários públicos portugueses, muito embora esta pesquisa permita fomentar e incentivar outras que comprovem os indícios aqui deixados, ou seja, o falhanço do SIADAP enquanto ferramenta motivacional no setor público português.

## 6 – Referências Bibliográficas

- BOSELIE, P.; DIETZ, G.; BOON, C.** (2005) – “Commonalities and contradictions in HRM and performance research”. *Human Resource Management Journal*, Vol. 15, (3), pp. 67-94.
- BRIGHT, D.; WILLIAMSON, B.** (1995) – “Managing and rewarding performance”, in David Warner e Elaine Crosthwaite (Orgs.), *Human resources management in higher and further education*. Buckingham: Society for Research into Higher Education/Open University Press, pp. 70-85.
- BRUDNEY, J. L.; CONDREY, S. E.** (1993) – “Pay for performance: explaining the differences in managerial motivation”. *Public Productivity & Management Review*, Vol. XVII, (2), pp. 129-144.
- CARDY, R. L.; DOBBINS, G. H.** (1994) – *Performance appraisal: a consideration of alternative perspectives*. Cincinnati, OH: South-Western Publishing Company.
- CATTELL, R. B.** (1978) – *The scientific use of factor analysis*. New York: Plenum.
- COLQUITT, J. A.** (2001) – “On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure”. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, (3), pp. 386-400.
- COOK, J.; CROSSMAN, A.** (2004) – “Satisfaction with performance appraisal systems: a study of role perceptions”. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19, (5), pp. 526-541.
- CROPANZANO, R. S.; RUPP, D. E.; MOHLER, C. J.; SCHMINKE, M.** (2001) – “Three roads to organizational justice”, in Gerald R. Ferris (Org.), *Research in personnel and human resources management – Volume 20*. Kidlington: Elsevier Science, pp. 1-113.
- DECRAMER, A.; SMOLDERS, C.; VANDERSTRAETEN, A.; CHRISTIAENS, J.; DESMIDT, S.** (2012) – “External pressures affecting the adoption of employee performance management in higher education institutions”. *Personnel Review*, Vol. 41, (6), pp. 686-704.
- DEKAY, S. H.** (2013) – “Engaging and motivating employees and students: the search for a psychological grail?”. *Business Communication Quarterly*, Vol. 76, (2), pp. 249-251.
- DENISI, A. S.; PRITCHARD, R. D.** (2006) – “Performance appraisal, performance management and improving individual performance: a motivational framework”. *Management and Organization Review*, Vol. 2, (2), pp. 253-277.
- DRAKE, A. R.; WONG, J.; SALTER, S. B.** (2007) – “Empowerment, motivation, and performance: examining the impact of feedback and incentives on nonmanagement employees”. *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 19, (1), pp. 71-89.
- FINDLEY, H.; GILES, W.; MOSSHOLDER, K.** (2000) – “Performance appraisal process and system facets: relationships with contextual performance”. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, (4), pp. 634-640.
- GORSUCH, R. L.** (1983) – *Factor analysis*, 2.<sup>a</sup> ed. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- GRANT, A. M.** (2008) – “The significance of task significance: job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions”. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93, (1), pp. 108-124.
- GRELLER, M. M.** (1978) – “The nature of subordinate participation in the appraisal interview”. *Academy of Management Journal*, Vol. 21, (4), pp. 646-658.
- HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C.** (2005) – *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.
- HALBESLEBEN, J. R. B.; BOWLER, W. M.** (2007) – “Emotional exhaustion and job performance: the mediating role of motivation”. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, (1), pp. 93-106.
- KEEPING, L. M.; LEVY, P. E.** (2000) – “Performance appraisal reactions: measurement, modeling, and method bias”. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, (5), pp. 708-723.
- KENDALL, K. E.; KENDALL, J. E.** (2013) – *Systems analysis and design*, 9.<sup>o</sup> edição. Essex: Pearson Education Limited.
- KLUGER, A. N.; DENISI, A.** (1996) – “The effects of feedback interventions on performance: a historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory”. *Psychological Bulletin*, Vol. 119, (2), pp. 254-284.

- KNIPPENBERG, D.** (2000) – “Work motivation and performance: a social identity perspective”. *Applied Psychology*, Vol. 49, (3), pp. 357-371.
- KONDRASUK, J. N.** (2012) – “The ideal performance appraisal is a format, not a form”. *Academy of Strategic Management Journal*, Vol. 11, (1), pp. 115-130.
- KONDRASUK, J. N.; CROWELL, E.; DILLON, K.; KILZER, S.; TEELEY, J.** (2008) – “Appraising performance appraisal: the problems”. *Comunicação apresentada na 16th International Conference 2008 of the Association on Employment Practices and Principles* – Chicago, ILL, 2 a 4 outubro de 2008. The Association on Employment Practices and Principles. Consultado em 25 de outubro de 2012, <[http://www.aepp.net/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_download&gid=7&Itemid=36#page=22](http://www.aepp.net/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=7&Itemid=36#page=22)>.
- KORSGAARD, M. A.; ROBERSON, L.** (1995) – “Procedural justice in performance evaluation: the role of instrumental and non-instrumental voice in performance appraisal discussions”. *Journal of Management*, Vol. 21, (4), pp. 657-669.
- KUHLMAN, S.** (2010) – “Performance measurement in European local governments: a comparative analysis of reform experiences in Great Britain, France, Sweden and Germany”. *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 76, (2), pp. 331-345.
- KUVAAS, B.** (2011) – “The interactive role of performance appraisal reactions and regular feedback”. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 26, (2), pp. 123-137.
- LATHAM, G. P.; LOCKE, E. A.** (1991) – “Self-regulation through goal setting”. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 50, (2), pp. 212-247.
- LATHAM, G. P.; PINDER, C. C.** (2005) – “Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century”. *Annual Review of Psychology*, Vol. 56, pp. 485-516.
- LEVY, P. E.; WILLIAMS, J. R.** (2004) – “The social context of performance appraisal: a review and framework for the future”. *Journal of Management*, Vol. 30, (6), pp. 881-905.
- LINDLOF, T. R.; TAYLOR, B. C.** (2011) – *Qualitative communication research methods*, 3.<sup>a</sup> edição. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- MAROCO, J.; GARCIA-MARQUES, T.** (2006) – “Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?”. *Laboratório de Psicologia*, Vol. 4, (1), pp. 65-90.
- MATTOS, P. L. C. D.** (2006) – “A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise”. *Revista de Administração Pública*, Vol. 39, (4), pp. 823-846.
- MOORMAN, R. H.** (1991) – “Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship?”. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, (6), pp. 845-855.
- MOUNT, M. K.** (1983) – “Comparisons of managerial and employee satisfaction with a performance appraisal system”. *Personnel Psychology*, Vol. 36, (1), pp. 99-110.
- MOUNT, M. K.** (1984) – “Satisfaction with a performance appraisal system and appraisal discussion”. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 5, (4), pp. 271-279.
- MOURA, P. V.** (2012) – *A avaliação do desempenho na administração pública*. Coimbra: Coimbra Editora.
- MURPHY, K. R.; CLEVELAND, J. N.** (1995) – *Understanding performance appraisal: social, organizational, and goal-based perspective*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- PARK, S. M.; WORD, J.** (2012) – “Driven to service: intrinsic and extrinsic motivation for public and nonprofit managers”. *Public Personnel Management*, Vol. 41, (4), pp. 705-734.
- PARRINHA, I.; BARBOSA, E.** (2011) – “Um olhar sobre o sistema de avaliação do desempenho na administração pública, na cidade de Beja”. *Comunicação apresentada no 8º Congresso Nacional de Administração Pública – Desafios e Soluções*, INA, Carcavelos, 21 a 22 de novembro de 2011. Consultado em 02 de janeiro de 2013, <<http://repap.ina.pt/handle/10782/587>>.
- PEREIRA, I. B.** (2009) – “Avaliação do desempenho docente e conflitos profissionais: ensaio de um enquadramento e exploração de evidências sobre o caso português”. *Centro de Investigação e Estudos de Sociologia – CIES e-Working papers nº 58/2009*. Consultado em 24 de dezembro de 2012, <[http://www.cies.iscte.pt/destaques/documents/CIES-WP58\\_Pereira\\_003.pdf](http://www.cies.iscte.pt/destaques/documents/CIES-WP58_Pereira_003.pdf)>.
- PERRY, J. L.; PORTER, L. W.** (1982) – “Factors affecting the context for motivation in public organizations”. *The Academy of Management Review*, Vol. 7, (1), pp. 89-98.

- PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N.** (2008) – *Análise de dados para ciências sociais*. Lisboa: Edições Sílabo.
- PETTIJOHN, C.; PETTIJOHN, L. S.; TAYLOR, A. J.; KEILLOR, B. D.** (2001) – “Are performance appraisals a bureaucratic exercise or can they be used to enhance sales-force satisfaction and commitment?”. *Psychology and Marketing*, Vol. 18, (4), pp. 337-364.
- PICHLER, S.** (2012) – “The social context of performance appraisal and appraisal reactions: a meta-analysis”. *Human Resource Management*, Vol. 51, (5), pp. 709-732.
- PINDER, C. C.** (2012) – *Work motivation in organizational behavior*, 2.<sup>a</sup> edição. New York, NY: Psychology Press.
- POOYAN, A.; EBERHARDT, B. J.** (1989) – “Correlates of performance appraisal satisfaction among supervisory and nonsupervisory employees”. *Journal of Business Research*, Vol. 19, (3), pp. 215-226.
- RATO, H.** (2009). *Indicadores de Avaliação de Desempenho - SIADAP 2 e 3*. Documentos do Curso de Alta Direção em Administração e Gestão Pública – I/2009: Módulo de Políticas Económicas e Desenvolvimento Sustentado, Ordenamento do Território e Avaliação. Lisboa: Instituto Nacional da Administração.
- REGO, A.; MARQUES, C.; LEAL, S.; SOUSA, F.; CUNHA, M. P.** (2010) – “Psychological capital and performance of Portuguese civil servants: exploring neutralizers in the context of an appraisal system”. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, (9), pp. 1531-1552.
- ROBERSON, Q. M.; STEWART, M. M.** (2006) – “Understanding the motivational effects of procedural and informational justice in feedback processes”. *British Journal of Psychology*, Vol. 97, (3), pp. 281-298.
- SELVARAJAN, T. T.; CLONINGER, P. A.** (2009) – “The influence of job performance outcomes on ethical assessments”. *Personnel Review*, Vol. 38, (4), pp. 398-412.
- SELVARAJAN, T. T.; CLONINGER, P. A.** (2012) – “Can performance appraisals motivate employees to improve performance? A Mexican study”. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23, (15), pp. 3063-3084.
- SERRANO, R. A.** (2010) – “A gestão de recursos humanos: suporte teórico, evolução da função e modelos”, *Instituto Superior de Economia e Gestão – SOCIUS Working papers n.º 1/2010*. Consultado em 30 de março de 2012, <<http://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/1864>>.
- SPRINGER, G. J.** (2011) – “A study of job motivation, satisfaction, and performance among bank employees”. *The Journal of Global Business Issues*, Vol. 5, (1), pp. 29-42.
- STEERS, R. M.; MOWDAY, R. T.; SHAPIRO, D. L.** (2004) – “The future of work motivation theory”. *Academy of Management Review*, Vol. 29, (3), pp. 379-387.
- TAYLOR, M. S.; TRACY, K. B.; RENARD, M. K.; HARRISON, J. K.; CARROLL, S. J.** (1995) – “Due process in performance appraisal: a quasi-experiment in procedural justice”. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, (3), pp. 495-523.
- TYAGI, P. K.** (1985) – “Work motivation through the design of salesperson jobs”. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 5, (1), pp. 41-52.
- VAZ, R. P. F.** (2008) – “Quo Vadis, SIADAP?”. *Comunicação apresentada no 6.º Congresso Nacional da Administração Pública – Os Grandes Passos da Reforma*, Lisboa, 29 a 30 de outubro de 2008. Consultado em 02 de janeiro de 2013, <[www.uc.pt/depacad/gee/quo\\_vadis\\_siadap](http://www.uc.pt/depacad/gee/quo_vadis_siadap)>.
- VEST, M. J.; SCOTT, K. D.; TARNOFF, K. A.** (1995) – “When accuracy is not enough: the moderating effect of perceived appraisal use”. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 10, (2), pp. 207-220.
- WOOD, R. E.; MARSHALL, V.** (2008) – “Accuracy and effectiveness in appraisal outcomes: the influence of self-efficacy, personal factors and organisational variables”. *Human Resource Management Journal*, Vol. 18, (3), pp. 295-313.