

**MESTRADO EM GESTÃO**

Área de especialização em  
**Sector Público e Administrativo**

**A Avaliação de Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública. O caso do  
Instituto Politécnico de Portalegre (IPP).**

Dissertação de Mestrado apresentado por:

**Orlando Manuel Esteves Serrano**

Orientadores:

Prof. Doutor Paulo Resende da Silva

Prof. Doutor Joaquim António Belchior Mourato

**Évora**

**Novembro 2010**

À minha filha Sara (2 anos e 2 meses),  
ao meu filho Gonçalo (1 mês e 25 dias)  
e à minha esposa,  
dedico este trabalho.

## AGRADECIMENTOS

Agradecemos a todos os que colaboraram no desenvolvimento deste estudo:

Aos orientadores, Professor Doutor Paulo Resende da Silva e Professor Doutor Joaquim António Belchior Mourato, um sincero reconhecimento por terem aceitado orientar este estudo. Pela sua disponibilidade e compreensão; pela partilha de conhecimentos e sentido crítico; pelo apoio e orientação no desenvolvimento deste trabalho, decisivos para a concretização deste enorme desafio.

Ao Sr. Valentino Silva, pela sua resposta célere aos meus pedidos de recolha de bibliografia e sistematização das referências bibliográficas de acordo com a norma portuguesa, apoio fundamental para o cumprimento deste objectivo;

À Professora Luísa Ramos de Carvalho pelo seu importante apoio e disponibilidade que permitiu superar alguns obstáculos surgidos ao longo do estudo;

À Sandra Mena pelo apoio informático, o qual contribuiu para a estruturação deste documento;

À minha esposa Leonor, que distingo pela sua compreensão e atenção;

Aos participantes no estudo e aos que colaboraram no mesmo de forma directa ou indirecta, pelo tempo e precioso contributo concedidos.

MUITO OBRIGADO!

## RESUMO

### A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS TRABALHADORES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – O CASO DO INSTITUTO POLITÉCNICO DE PORTALEGRE

O SIADAP afigura-se como um novo paradigma de avaliação de desempenho, estratégico para a gestão das organizações do sector público que importa investigar, porquanto tem sido um enorme desafio para os serviços que o têm implementado ou que ainda não o conseguiram fazer.

Este trabalho pretendeu avaliar as opiniões de avaliadores e avaliados, relativamente ao sistema e à sua implementação numa Instituição de Ensino Superior Politécnico, em 2009. As questões subjectividade, importância, avaliação e satisfação foram particularmente analisadas.

A abordagem metodológica escolhida foi a de Estudo de Caso. Seguimos as etapas de investigação preconizadas por Yin (1994), tendo-se procedido a uma entrevista a avaliadores para ajudar na definição dos questionários utilizados para recolha posterior das opiniões de avaliadores e avaliados.

Na perspectiva destes actores, o sistema implementado apresenta uma avaliação globalmente positiva e com oportunidades de melhoria, embora com pontos fracos e constrangimentos que não podem ser institucionalmente descurados.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho; Modelo de avaliação; SIADAP; Ensino Superior Politécnico; Administração Pública.

## ABSTRACT

### THE PERFORMANCE APPRAISAL OF CIVIL SERVANTS –THE CASE OF THE POLYTECHNIC INSTITUTE OF PORTALEGRE

SIADAP is shaped as a new paradigm of performance appraisal, strategic in the management of organizations in the public sector. It should be subject to investigation given that it has been an enormous challenge for those services which have adopted it or who have not yet managed to do so.

This work intended to evaluate the opinions of its actors in relation to the system and its implementation carried out in a Polytechnic Institute in 2009. Issues such as subjectivity, importance, evaluation, and satisfaction were carefully analysed data.

The chosen methodology was the case study. We followed the investigational stages recommended by Yin (1994), taking the format of an interview with the appraisers, to assist in defining the questionnaires object of the descriptive evaluation.

In the perspective of these actors the implemented system presents an overall positive assessment and opportunities for improvement. However, constraints and weak points noted cannot be neglected.

**Key Words:** Performance Evaluation; Evaluation Model; SIADAP; Polytechnic Higher Education; Civil Service.

## ABREVIATURAS E SIGLAS

AP – Administração Pública

BSC – Balanced Scorecard

C – Comentário

CAF – *Common Assessment Framework* (Estrutura Comum de Avaliação)

cfr. – conforme

CCA – Conselho Coordenador de Avaliação

CCAS – Conselho Coordenador de Avaliação de Serviços

DGAP – Direcção-Geral da Administração Pública

DGAEP – Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público

ESAE – Escola Superior Agrária de Elvas

ESE – Escola Superior de Educação

ESS – Escola Superior de Saúde

ESTG – Escola Superior de Tecnologia e Gestão

gl – Graus de Liberdade

D – Dimensão

DL – Decreto-Lei

DR – Decreto Regulamentar

DP – Desvio-Padrão

IESP – Instituição do Ensino Superior Politécnico

IPP – Instituto Politécnico de Portalegre

LVCR – Regimes de vinculação, de carreiras e de remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas

QUAR – Quadro de Avaliação e Responsabilização

Q – Questão

M – Média

p – Nível de significância

SAS – Serviços de Acção Social

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

SGRS – Sistema de Gestão de Responsabilidade Social

SIADAP – Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração

SIADAP 1 – Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública

SIADAP 2 – Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Dirigentes da Administração

SIADAP 3 – Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração

SIG – Sistema Integrado de Gestão

t – Teste estatístico

---

## ÍNDICE

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO II – ESTADO DA ARTE: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	5
2.1. A Avaliação de Desempenho no contexto da Gestão de Recursos Humanos.....	5
2.2. Conceptualização da Avaliação de desempenho.....	7
2.3. Modelos de Avaliação de Desempenho .....	9
2.3.1. Enquadramento histórico .....	9
2.3.2. Métodos e instrumentos de Avaliação de Desempenho.....	11
2.4. Modelo de Avaliação de Desempenho na Administração Pública.....	15
2.4.1. Resenha histórica da Avaliação de Desempenho na Administração Pública.....	15
2.4.2. SIADAP.....	17
2.4.2.1. Primeira versão .....	17
2.4.2.2. Segunda versão .....	26
2.4.2.3. Benefícios e Dificuldades. Comparabilidade dos modelos .....	34
2.4.2.3.1. Progressão na carreira e prémios de desempenho .....	34
2.4.2.3.2. Pontos de vista e aspectos críticos dos modelos.....	37
CAPÍTULO III – DESENHO METODOLÓGICO .....	43
3.1. Apresentação da dissertação.....	43
3.2. Opções metodológicas .....	44
3.3. Etapas da investigação .....	45
3.3.1. Explicitação do modelo da investigação.....	46
3.3.2. Elaboração das entrevistas e dos questionários.....	48
3.3.2.1. Entrevistas.....	48
3.3.2.2. Questionários .....	50
CAPÍTULO IV – ESTUDO DE CASO .....	53
4.1. Ensino Superior Português e enquadramento do Ensino Superior Politécnico.....	53
4.2. Caracterização do Instituto Politécnico de Portalegre.....	58
A Estratégia.....	59
4.3. Modelo de Avaliação de Desempenho do IPP.....	60
4.3.1. Enquadramento .....	60
4.3.2.1. Modelo do Sistema Integrado de Gestão (SIG).....	62
4.3.2.2. Política da Qualidade.....	64
4.3.2.3. QUAR - Quadro de Avaliação e Responsabilização .....	66
4.4. Estudo empírico .....	67



---

4.4.1. Análise dos resultados.....	67
4.4.1.1. Entrevistas .....	67
4.4.1.2. Questionários.....	71
4.4.2. Discussão dos Resultados .....	85
CAPÍTULO V - CONCLUSÕES .....	98
CAPÍTULO VI - SUGESTÕES DE MELHORIA.....	104
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS: .....	109
ANEXOS	
Anexo I - Guião da entrevista .....	124
Anexo II - Estrutura do Questionário.....	126
Anexo III - Questionário aplicado aos avaliadores.....	128
Anexo IV - Questionário aplicado aos avaliados.....	133
Anexo V - Entrevistas: quadros-resumo das respostas.....	138
Anexo VI - Questionário.....	155

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Abordagens da avaliação de desempenho. ....	12
Quadro 2 - Contabilização de pontos.....	35
Quadro 3 - Situação profissional e antiguidade dos entrevistados.....	49
Quadro 4 - Respostas dos avaliados.....	95
Quadro 5 - Respostas dos avaliadores.....	96
Quadro 6 – Quadro de análise.....	97

## ÍNDICE DE ESQUEMAS

Esquema 1 – Sistema de objectivos e resultados em cascata. ....	29
Esquema 2 - Mapa estratégico do IPP . ....	59
Esquema 3 - Modelo do SIG . ....	62
Esquema 4 – Formulação da estratégia do IPP . ....	63
Esquema 5 - Ligação da avaliação estratégica à componente operacional . ....	63
Esquema 6 – Construção do BSC . ....	64
Esquema 7 – Enquadramento estrutural.....	104
Esquema 8 – Pararelo QUAR/BSC I.....	105
Esquema 9 – Pararelo QUAR/BSC II.....	105
Esquema 10 – Divulgação do QUAR.....	105

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - <i>Print screen</i> 1 . ....	65
Figura 2 – <i>Print screen</i> 2 . ....	65

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Caracterização por serviço.....	71
Gráfico 2 – Caracterização por sexo .....	71
Gráfico 3 – Caracterização por idade. ....	71
Gráfico 4 – Caracterização por habilitações literárias .....	72
Gráfico 5 – Caracterização por carreira .....	72
Gráfico 6 – Caracterização por antiguidade.....	72
Gráfico 7 – Avaliador/ Avaliado no sistema anterior ao SIADAP. ....	73
Gráfico 8 – Preferência quanto ao sistema anterior ao SIADAP. ....	73
Gráfico 9 – Ano que foi avaliador/avaliado pela primeira vez no SIADAP. ....	73
Gráfico 10 – Dificuldade em implementar o SIADAP.....	74
Gráfico 11 – Operacionalização do SIADAP.....	75
Gráfico 12 – Planificação de acções de formação prévias à implementação do SIADAP.....	75
Gráfico 13 – Possuir formação sobre o SIADAP.....	75
Gráfico 14 – Necessidade de aquisição de mais competências.....	75
Gráfico 15 – Diagnóstico de necessidades de formação dos avaliados .....	76
Gráfico 16 – Realização do diagnóstico de necessidades de formação. ....	76
Gráfico 17 – Conhecimento do QUAR.....	76
Gráfico 18 – Ligação entre o Sistema de Gestão de Qualidade do IPP e o SIADAP. ....	76
Gráfico 19 – Reconhecimento do mérito dos trabalhadores.....	77
Gráfico 20 – Concordância com o mecanismo de diferenciação de desempenho (quotas) .....	78
Gráfico 21 – Contributo para uma valorização pessoal.....	78
Gráfico 22 – Sentimento de crescimento pessoal.....	79
Gráfico 23 – Acompanhamento dos objectivos e competências. ....	80
Gráfico 24 – Negociação dos objectivos e competências. ....	81
Gráfico 25 – Oportunidade para expor a opinião. ....	81
Gráfico 26 – Justiça do processo de avaliação.....	81
Gráfico 27 – Grau de subjectividade.....	82
Gráfico 28 – Grau de importância. ....	82
Gráfico 29 – Avaliação do processo de avaliação.....	83
Gráfico 30 – Grau de satisfação. ....	83

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Comparação entre as opiniões dos avaliadores face à dificuldade de implementar o SIADAP e a sua posição relativamente às quatro dimensões de avaliação do mesmo.....	74
Tabela 2 – Comparação entre as opiniões dos avaliados face à possibilidade de o sistema reconhecer e premiar os trabalhadores de forma adequada e a sua posição relativamente às quatro dimensões de avaliação do mesmo.....	77
Tabela 3 – Comparação entre as opiniões dos avaliados que concordam com o mecanismo de diferenciação de desempenho (quotas) e a sua posição relativamente às quatro dimensões de avaliação do mesmo .....	78
Tabela 4 – Comparação entre as opiniões dos avaliados que concordam que o processo de Avaliação de Desempenho poderá contribuir para uma valorização profissional e a sua posição relativamente às quatro dimensões de avaliação do mesmo.....	79
Tabela 5 – Comparação entre as opiniões dos avaliados que sentiram algum crescimento pessoal após o processo de avaliação e a sua posição relativamente às quatro dimensões de avaliação do mesmo .....	79
Tabela 6 – Comparação entre as opiniões dos avaliados relativamente ao acompanhamento dos objectivos e competências entre avaliador e avaliado e a sua posição relativamente às quatro dimensões de avaliação do mesmo .....	80
Tabela 7 – Comparação entre as opiniões dos avaliados relativamente ao carácter justo do processo de avaliação e a sua posição relativamente às quatro dimensões de avaliação do mesmo .....	82
Tabela 8 – Comparação entre as opiniões dos avaliadores e dos avaliados relativamente às quatro dimensões (subjectividade, importância, avaliação e satisfação) do SIADAP .....	83

## CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

*The illiterate of the 21st century will not be those who cannot read  
and write but those who cannot learn and unlearn*

Alvin Toffler (1970: 323)

A presente dissertação foi elaborada no âmbito do curso de Mestrado em Gestão, especialização em Sector Público Administrativo da Universidade de Évora.

Este trabalho de investigação versa sobre a avaliação de desempenho dos trabalhadores da administração pública (AP), nomeadamente o caso de uma instituição do ensino superior politécnico (IESP) e o autor considera-o um importante desafio académico e profissional. Depois de termos adquirido uma “licença para aprender”, na área de “Gestão e Administração Pública”, de concluirmos uma pós-graduação em “Sector Público Administrativo” era fundamental dar continuidade a esta última formação e tentar completar este ciclo de estudos através do Mestrado na mesma área. A Universidade de Évora permitiu-nos acalentar e concretizar este desejo. Depois de frequentarmos a parte curricular do curso impunha-se escolher um tema para desenvolvermos a nossa investigação. A escolha do tema reflecte o sentimento e a motivação do investigador nas vertentes pessoal, profissional e académica. As razões e motivações que conduziram a esta escolha, ao objecto de estudo e à organização seleccionada prendem-se com o facto de o mestrando ter desempenhado funções de Secretário na Escola Superior de Educação de Portalegre (ESE), desde 01 de Setembro de 2006 até 28 de Dezembro de 2008, ter contribuído, neste período, para a implementação do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP) no serviço referido e considerar que poderá ser bastante útil conhecer e aprofundar melhor o sistema de avaliação de desempenho implementado, neste caso numa IESP.

Na medida em que o investigador foi um elemento de intervenção directa no processo de avaliação, este facto permitiu-lhe acompanhar o desenrolar de todas as fases da avaliação, assim como partilhar as actividades, os interesses e as dificuldades do sistema acoplado à função que desempenhava na organização. Esta observação foi por nós efectuada ao mesmo tempo que participávamos nas actividades da organização em estudo, com a vantagem de ficarmos em melhor posição para a estudar, pois detínhamos os “conhecimentos e experiências pessoais como auxiliar no processo de compreensão e interpretação do fenómeno estudado” (Ludke e André, 1986: 26).

Consideramos que esta investigação poderá ter bastante interesse para a IESP, quer para os seus dirigentes, quer para todos os implicados no processo de avaliação (avaliadores e avaliados). Para além da comunidade educativa da IESP, poderão ter interesse neste trabalho de investigação os restantes dirigentes, avaliadores e avaliados dos organismos da administração directa do Estado e institutos

públicos, bem como o Instituto Nacional de Administração, a Direcção-Geral de Administração e Emprego Público e eventualmente o Gabinete do Senhor Secretário de Estado da Administração Pública.

Este trabalho tem como propósito estudar o caso específico dos profissionais não docentes em exercício de funções nas unidades orgânicas, serviços centrais e serviços de acção social escolar de uma IESP.

Sabemos que nos modelos de classificação de serviço que antecederam o SIADAP era usual considerar que a avaliação do desempenho estava um pouco esvaziada de conteúdo porque não correspondia a uma avaliação correcta e objectivada do trabalho que cada elemento realizava. Esse modelo fundamentava-se mais em critérios de humanização, dum certo paternalismo, centrado no que era accidental e descurava o que era essencial. No entanto, a avaliação do desempenho pressupõe um acompanhamento sistemático através duma avaliação contínua e implica simultaneamente uma correcção adequada e oportuna. Como nem sempre esse acompanhamento era efectuado com rigor, a avaliação reduzia-se simplesmente a um ritual, com periodicidade anual, que normalmente tinha como objectivo o preenchimento de várias fichas com vista ao cumprimento do processo de avaliação.

O SIADAP surge, neste contexto, com o objectivo de ultrapassar a (in)eficiência do processo anterior de classificação, “assente nos objectivos de qualidade e excelência, liderança e responsabilidade, mérito e qualificação” (Secretaria de Estado da Administração Pública, 2004: 3).

A gestão do desempenho é um instrumento fundamental na promoção de uma cultura de mérito, no desenvolvimento dos funcionários e na melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão, à sociedade civil, empresas e comunidades.

A problemática da avaliação de desempenho é uma temática actual, que importa analisar convenientemente, porquanto tem sido um enorme desafio para os serviços que a têm implementado, ou que ainda não conseguiram fazê-lo, pelo que merece o interesse e satisfação no desenvolvimento de um estudo com estas características.

Seis anos após a implementação do SIADAP nos diversos serviços da administração pública, particularmente nas IESP, será interessante e útil realizar um ponto de situação, saber como os avaliadores e avaliados estão mobilizados em torno do sistema, e, sobretudo, “ajuizar sobre a utilização dos recursos, ou seja, dos meios a utilizar para alcançar os resultados” (eficiência), bem como “do alcance dos seus resultados globais” (eficácia) (Frade, 2003: 35).

Assim, a avaliação de desempenho como:

- instrumento de gestão de recursos humanos com o objectivo de melhorar os resultados, ajudando os trabalhadores a atingir níveis de desempenho mais elevados;
- fonte de informação útil para desencadear medidas de desenvolvimento pessoal e profissional;

- modelo de melhoria na definição das funções, no ajustar a formação às necessidades dos trabalhadores e na valorização das contribuições individuais para a equipa,

é um importante desafio a que as organizações no geral e em particular as do ensino superior politécnico, têm de dar resposta.

Desta forma, pretendemos, através do objectivo geral fixado para o nosso estudo, conhecer e analisar as opiniões e atitudes dos avaliados e avaliadores de uma IESP em relação ao sistema de avaliação implementado.

Os objectivos específicos que desenvolvemos são três:

1.º - Apresentar e caracterizar o SIADAP.

2.º - Conhecer e analisar opiniões e atitudes dos avaliados e avaliadores em relação ao SIADAP quanto às seguintes questões:

- O seu conhecimento e experiência dos sistemas de avaliação (anterior e actual);
- Importância atribuída e dificuldades na aplicação do actual processo de avaliação;
- A sua formação e qualificação associadas ao processo de avaliação;
- Papel da avaliação de desempenho como ferramenta de gestão de recursos humanos, instrumento de apoio à gestão e instrumento na promoção de uma cultura de mérito;
- Sugestões, avaliação e conclusões face ao sistema de avaliação.

3.º - Comparar as respectivas opiniões relativamente a quatro dimensões de avaliação: subjectividade, importância, avaliação e satisfação.

Para fazer face aos objectivos acima referidos, pretendeu-se desenvolver um levantamento bibliográfico junto de diferentes fontes documentais, tais como livros, obras de referência, periódicos científicos, teses, artigos, legislação do Diário da República (1ª e 2ª séries), regulamentos, circulares e orientações sobre o tema abordado, sítios da Internet, entre outros. A revisão bibliográfica foi encarada como sendo de importância capital para a prossecução deste trabalho, pela sua forma abrangente e exaustiva. O recurso a estas fontes constituiu-se como uma base de informação, consulta, estudo e pesquisa, na tentativa de facultar-nos o maior número de elementos sobre a temática do objecto de estudo.

De seguida, expomos uma breve síntese dos capítulos que fazem parte da investigação:

No segundo capítulo, o estado da arte, abordámos a avaliação de desempenho no contexto da Gestão dos Recursos Humanos, bem como, a conceptualização e definição de conceitos sobre esta temática.

Contextualizamos os diversos modelos de avaliação de desempenho e numa perspectiva de comparabilidade dos modelos, apresentámos os pontos de vista e respectivos aspectos críticos.

No terceiro capítulo, é explicitado o desenho metodológico utilizado no presente trabalho.

No capítulo quarto, dedicado ao estudo de caso, fizemos o enquadramento do Ensino Superior Português, caracterizámos e apresentámos o modelo de avaliação do desempenho do IPP e, no âmbito do estudo empírico, procedemos à apresentação da análise e discussão dos resultados da pesquisa.

No quinto capítulo procedeu-se às conclusões do estudo e, por último, no capítulo sexto, colocámos um conjunto de sugestões de melhoria do SIADAP-IPP, resultantes da análise teórica realizada e dos dados apurados na análise empírica.

A metodologia para a organização das referências bibliográficas foi deixada ao critério do investigador, pelo que as opções recaíram nas seguintes normas portuguesas:

- Norma portuguesa: NP 405-1 : 1994 : informação e documentação : referências bibliográficas : documentos impressos

Correspondência: Norma ISO 690 (1987), harmonizada; e

- Norma portuguesa : NP 405-4 : 2002 : informação e documentação : referências bibliográficas : parte 4: documentos electrónicos

Correspondência: Norma ISO 690-2 (1997), harmonizada.

Achámos por bem incluir também seis anexos como complemento e melhor entendimento da dissertação.



## CAPÍTULO II – ESTADO DA ARTE: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

### 2.1. A Avaliação de Desempenho no contexto da Gestão de Recursos Humanos

A tarefa de avaliar desempenhos constitui um aspecto central e uma função essencial da gestão de recursos humanos nas organizações de hoje. Ao avaliar o desempenho e contributo dos seus recursos humanos para o desenvolvimento e a consecução dos seus objectivos, a organização obtém informação que lhe permite tomar decisões. Se os desempenhos são inferiores aos esperados, dever-se-ão desenvolver acções correctivas; se o desempenho é satisfatório ou se excede as expectativas, dever-se-ão estimular, premiar e valorizar os seus actores.

É unânime referir que a avaliação de desempenho deve ser fundamentada num conjunto de princípios básicos e objectivos que permitam orientar o seu desenvolvimento, a saber:

➤ **Princípios**

- A avaliação de desempenho deve estar fortemente associada ao desenvolvimento das pessoas numa organização;
- Devem definir-se claramente os objectivos do processo de avaliação;
- A implementação do sistema requer o compromisso, envolvimento e participação activa de todos os intervenientes — do topo à base, implicando todos os colaboradores;
- O processo de avaliação implica um processo de comunicação, de abertura, de orientação para a melhoria.

➤ **Objectivos:**

- Elemento essencial para determinar os aspectos positivos e negativos, qualidades pessoais, comportamento e rendimento dos trabalhadores;
- Não tem a ver com o carácter da pessoa, mas com a sua adequação ao exercício da função (não se avaliam os indivíduos enquanto pessoas, mas sim o seu desempenho na função que exercem);
- Fornecer dados mais objectivos para a política salarial;
- Controlar o grau de correspondência entre o indivíduo e as suas obrigações;
- Encontrar um critério objectivo para basear as promoções e provimento de novas funções;
- Formular indicações precisas para o levantamento das necessidades de formação;
- Verificar a eficácia da formação realizada;
- Confirmar, a prazo, a qualidade do recrutamento e selecção dos colaboradores;
- Melhorar o clima organizacional (transmitindo aos trabalhadores o modo objectivo como são avaliados);
- Estimular o trabalhador a superar-se para conseguir uma classificação cada vez mais alta;
- Dar a conhecer ao trabalhador as qualidades positivas e negativas, com vista à sua correcção.

Dos objectivos expostos, resulta que uma política sistemática de Avaliação de Desempenho dos trabalhadores reforçará o que podemos chamar de Cultura do Desempenho, que consiste em premiar os que têm mérito no trabalho desenvolvido e que, com maior eficiência e eficácia, contribuem para a concretização dos objectivos da empresa.

A Avaliação de Desempenho destina-se também:

- A projectar o desenvolvimento do trabalhador para o futuro, pelo que uma organização se desenvolve na medida em que os trabalhadores também se desenvolvem;
- À valorização individual e melhoria da eficácia profissional permitindo a cada trabalhador, conhecer o juízo que os seus superiores hierárquicos formulam quanto ao desempenho das suas funções;
- A contribuir para o diagnóstico das situações de trabalho com vista ao estabelecimento de medidas tendentes à sua correcção e transformação.

Por muito que se queira ser objectivo, a avaliação de pessoas é tarefa complicada, e debatemo-nos sempre com algum peso de subjectividade. Neste sentido, os processos de avaliação de desempenho — não atingindo os resultados a que se propõem — geram frequentes insatisfações, conflitos, mal-entendidos, erros na utilização das técnicas e dos instrumentos, problemas de aplicação dos normativos. Face ao seu inevitável grau de subjectividade o processo de avaliação de desempenho é passível de alimentar algumas injustiças e incorrecções.

O ser humano tem uma capacidade de mudança e de adaptação/desadaptação às funções que as máquinas não têm. Como as pessoas são cada vez mais imprevisíveis, teremos de estabelecer cada vez mais meios e instrumentos para monitorizar e acompanhar o processo de avaliação ao longo do ano.

Se, porventura, uma organização não tivesse implementado um modelo de avaliação instituído, as chefias e os trabalhadores certamente que não deixariam de se avaliar consciente ou inconscientemente. Normalmente as pessoas realizam avaliações mútuas espontâneas respeitantes às características e qualidades de cada um, e também dos atributos das tarefas profissionais que desenvolvem.

No contexto organizacional a avaliação de desempenho é hoje obrigatória e necessária, e assume uma importância capital na dinamização e promoção da melhoria do desempenho das pessoas e consequentemente do sucesso organizacional.

## 2.2. Conceptualização da Avaliação de desempenho

O conceito de avaliação de desempenho admite interpretações e perspectivas várias. Carvalho (1998: 191) defende que:

a avaliação pode entender-se como um processo contínuo, sistemático e estruturado de análise dos recursos utilizados e dos resultados obtidos que, tendo sempre presente os objectivos fixados e utilizando critérios objectivos, deverá contribuir para a efectivação das mudanças e ou correcções adequadas, tendo em conta as insuficiências detectadas.

Este autor é de opinião que associado a qualquer processo de avaliação deverá estar presente, para além da comparação entre os fins determinados, os meios usados e os resultados alcançados, “a identificação dos pontos críticos (fortes e fracos) e das mudanças ou acções a empreender” (Id., *Ibid.*).

Refere ainda que o processo de avaliação serve também para conhecer os desvios entre o que se espera e aquilo que se obtém, identificando-se os motivos dessas variações e apresentando-se propostas de recomendações e sugestões de correcção e melhoria.

Salienta ainda a necessária transparência e rigor, as quais concedem ao processo de avaliação uma singularidade e complexidade acrescidas.

Chiavenato (1999: 189) preconiza que:

a avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das actividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. É um processo que serve para estimar ou julgar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa.

Muito em concreto a avaliação de desempenho afigura-se como um poderoso instrumento para regularizar problemáticas de desempenho e melhorar a qualidade no trabalho dos trabalhadores, bem como da vida nas organizações.

Na óptica de Bilhim (2003: 77), a avaliação do desempenho é considerada um “processo de identificação, medida e gestão do nível de realização dos membros de uma dada organização.” Por “identificação” refere a determinação das áreas de trabalho a que os dirigentes deverão atender quando se avalia. Tendo em vista a racionalidade do processo, a identificação exige um sistema de medida assente na análise de funções. Por “medida” entende a produção de avaliações sobre a realização do colaborador, em termos de ter sido boa ou má. As escalas de medida devem ser apropriadas para permitir a comparação entre pessoal, serviços e grupos profissionais.

Quanto à “gestão”, defende que a avaliação não deve ser apenas uma medida da realização passada sobre o trabalho desenvolvido pelo colaborador, mas deve sobretudo estar voltada para o futuro, identificando o que os trabalhadores têm de fazer para atingir o máximo do seu potencial.

Almeida (1996: 15) encara a avaliação como um “processo pelo qual uma organização mede a eficiência e eficácia dos seus colaboradores.” Acresce que “serve como uma ferramenta de auditoria e controlo da contribuição para os objectivos e/ou resultados dos participantes organizacionais”.

Reconhece que o processo é muito difícil de implementar e operacionalizar, devido aos seguintes motivos:

- Diversidade de objectivos – avaliação dos processos de recrutamento e selecção de pessoal, potencial de liderança, eficácia da formação e decisões relativas a prémios;
- Pluralidade de factores (ambientais, organizacionais e individuais) que o influenciam;
- Questões éticas e emocionais que podem surgir, com repercussões no futuro e carreira das pessoas.

Fernandes e Caetano (2000: 360), conceberam a avaliação de desempenho como “um sistema formal e sistemático que permite apreciar o trabalho desenvolvido pelos colaboradores de uma organização”.

Neste contexto, estes autores defendem a integração de três componentes principais: objectivos, instrumentos e procedimentos.

No que se refere aos objectivos identificam três grupos de categorias: desenvolvimento organizacional (por exemplo, rastreio das necessidades de formação), desenvolvimento individual (*feedback* sobre o desempenho) e gestão de recompensas (atribuição de recompensas e salários).

No que toca aos instrumentos, as abordagens assumem várias características em função dos elementos que constituem o desempenho das pessoas no trabalho. Estas abordagens podem ser centradas na personalidade, nomeadamente através das escalas gráficas; centradas nos comportamentos, designadamente através dos métodos dos incidentes críticos e de escolha forçada, sendo estas escalas ancoradas em comportamentos; centradas na comparação de uns indivíduos com outros, com o método da orientação simples, comparação por pares e distribuição forçada e, por último, centradas nos resultados dos comportamentos ou da actividade das pessoas, designadamente do método da gestão por objectivos.

Quanto aos procedimentos, classificam-nos em diferentes âmbitos: da fonte da avaliação, na formação dos intervenientes, no processo de avaliação e no *feedback* dado ao trabalhador sobre o seu desempenho.

Caetano (1996: 86) considera que “a avaliação pode ser utilizada para fundamentar decisões, sobre promoções, remunerações, etc., e/ou para melhorar o desempenho do avaliado, através de sessões de *feedback* e de programas de formação”.

Marques (2001) no prefácio que redigiu à obra de Maddux mencionou que a prática da avaliação de desempenho constitui um dos aspectos mais importantes na gestão das pessoas nas organizações, porque

permite “trabalhar com objectivos, detectar potencial e promover o seu auto-desenvolvimento, prever necessidades de formação e assumir, por parte da empresa, o grau de reconhecimento devido a cada trabalhador”. Acrescentou ainda, a propósito dos métodos utilizados, que os resultados alcançados “ficam quase sempre aquém das expectativas, constituindo na maioria dos casos uma fonte de conflitos” (Idem).

Rato (2004) considera a avaliação do desempenho:

como um factor chave na estratégia de reforma e de modernização da AP. A implementação da avaliação do desempenho pressupõe [...] que a gestão dos serviços públicos esteja orientada para os resultados, assim como a aceitação de um projecto de vida consentâneo com a necessidade de aprendizagem e formação permanente, por parte de chefias e funcionários. [...] para ser eficaz, a avaliação de desempenho deve recorrer a metodologias transparentes, objectivas e adequadas à mensuração do desempenho em função de metas pré-definidas e dos resultados obtidos. Finalmente, a avaliação deve ser eficiente, isto é, os custos da avaliação devem ser inferiores aos benefícios esperados. Contudo, para se lograr atingir os objectivos políticos da avaliação do desempenho é necessário promover uma cultura de avaliação.

Szilagyi, Jr. e Wallace, Jr. (1990: 517), no âmbito da abordagem efectuada na obra *Organizational behavior and performance*, concluem que a “Performance appraisal and evaluation, then, is a strategic process that can be used as a tool. It is a process by which performance is managed and directed toward specific individual, group, and organizational goals”.

## 2.3. Modelos de Avaliação de Desempenho

### 2.3.1. Enquadramento histórico

As práticas de Avaliação de Desempenho não são novas, têm acompanhado o Homem desde sempre. A Bíblia contém o seguinte conselho dado a Moisés pelo seu sogro, quanto à organização do Êxodo (Ex 18, 17- 18, 21-22):

Não estás a proceder bem. Acabarás, certamente, por ficar extenuado e levarás também ao esgotamento o povo que está contigo, porque a tarefa é demasiado pesada para ti e não podes suportá-la sozinho. [...] Escolhe, porém, entre todo o povo, homens idóneos, tementes a Deus, homens íntegros, inimigos da avareza, e coloca-os como chefes de milhares, chefes de centenas, chefes de cinquenta e dez homens. Que eles julguem o povo em todo o tempo. [...].

Na expressão “não estás a proceder bem” verifica-se que Jetro julgava o comportamento de Moisés, isto é, avaliava-o. E, quando diz: “Escolhe, porém, entre todo o povo, homens idóneos” podemos compreender que Jetro procurava estabelecer uma comparação entre os homens com o intuito de permitir a Moisés seleccionar aqueles que estavam em consonância com as especificações desejadas.

No decorrer dos tempos inúmeras reflexões têm surgido em torno da importância da avaliação de desempenho. Contudo, as investigações sobre a avaliação do desempenho das pessoas somente surgiram após a Segunda Guerra Mundial através de uma grande divulgação nas empresas. Chiavenato (1992) refere que em 1880, o exército americano desenvolveu o seu sistema de avaliação e em 1918 a *General Motors*, aplicou sistemas formais para avaliar os seus executivos. Durante um longo período de tempo houve uma grande preocupação com o desempenho da máquina, como mecanismo viável para aumentar a produtividade da empresa. As máquinas foram evoluindo ao longo dos anos, de uma forma rudimentar para equipamentos com uma tecnologia mais elaborada. A qualidade da mão-de-obra acompanhou a evolução da máquina, pois no início a qualificação dos trabalhadores era deficitária, as tarefas simplificadas e os métodos de trabalho foram sendo aperfeiçoados. Surge então a organização científica do trabalho, através da Escola da Administração Científica, com ênfase nas tarefas dos trabalhadores. Esta Escola perfilhou uma vertente mecanicista das organizações, concebendo-as como ferramentas delineadas para atingir objectivos, tendo em vista aumentar a eficiência através de regras e procedimentos com uma tentativa de perspectiva científica e universal. Esta escola teve como protagonista o engenheiro americano Frederick W. Taylor, cujo objectivo preconizado era assegurar o máximo de prosperidade ao empregador e ao trabalhador. Este deve receber o que ele mais deseja - altos salários - e o que aquele mais pretende - baixo custo de produção. “Com a análise do trabalho e o estudo de tempos e movimentos se procurava a melhor maneira (*the best way*) de se executar uma tarefa e elevar a eficiência do operário” (Chiavenato, 1983: 44).

Com a chegada da Escola das Relações Humanas alterou-se a forma de ver o trabalhador e os resultados por ele conseguidos, pois os aspectos colocados anteriormente em relação à máquina passam a ser colocados agora em relação ao homem. Com esta abordagem humanística, procura-se aliar e conciliar as duas funções capitais da organização industrial: a função económica, através da produção de bens e serviços para assegurar a estabilidade externa e a função social, fomentando a satisfação dos trabalhadores, visando a estabilidade interna.

Com a Teoria Comportamental (Behaviorista) da Administração, McGregor evidenciou a teoria do gestor sobre a natureza humana e a sua relação com a motivação dos trabalhadores (apud Teixeira, 1998).

McGregor (1957):

considera que os principais objectivos que levam as organizações a implementar um sistema de avaliação de desempenho se prendem com a satisfação de três necessidades, sendo uma da organização e duas do indivíduo. Ao nível da organização, a avaliação de desempenho ajuda as decisões administrativas ligadas às transferências, às remunerações, etc. Ao nível do indivíduo, permite que o avaliado conheça a apreciação que é feita acerca do seu desempenho e permite ao avaliador aconselhar o colaborador no seu percurso profissional” (apud Fernandes e Caetano, 2000: 360).

Neste sentido, Jacobs *et al.* (Id., *ibid.*) aludiram que a avaliação de desempenho permite: apoiar as decisões inerentes aos procedimentos disciplinares; prestar *feedback*; desenvolver o colaborador; funcionar como critério para as promoções, para a selecção, a formação e a supervisão, assim como para um diagnóstico e desenvolvimento da organização.

As restrições dos métodos tradicionais de avaliação conduziram as organizações na procura de novas soluções. Esta necessidade fomentou o aparecimento de novos métodos de avaliação caracterizados por processos de auto-avaliação e maior participação do colaborador na sua avaliação, visando a melhoria contínua do seu desempenho.

As organizações tendem a substituir a sua estrutura orgânica tradicional pela organização por processos ou por equipas funcionais, recorrendo a metodologias de medição do desempenho organizacional. Os colaboradores participam cada vez mais nos resultados das organizações, exigindo um sistema de indicadores e metas que permitam um processo de avaliação objectivo entre as partes.

Nos anos 80 a avaliação de desempenho assumiu um novo fôlego com o novo paradigma da gestão das organizações, nomeadamente as do sector público, no âmbito da Nova Gestão Pública. Actualmente, grande parte dos métodos e instrumentos utilizados nas organizações, têm como base a gestão e avaliação por objectivos.

Assim, a avaliação de desempenho adquiriu distintas perspectivas ao longo do seu percurso histórico. Os novos modelos de avaliação praticados nas organizações têm em vista a adaptação à sua cultura e realidade sendo orientados para a gestão do desempenho em detrimento da sua mera avaliação.

### 2.3.2. Métodos e instrumentos de Avaliação de Desempenho

Para avaliar o desempenho humano encontramos uma diversidade de métodos. Segundo Caetano (1996), “a história da avaliação do desempenho tem uma ligação muito forte com o tipo de métodos ou instrumentos que foram criados desde o início do século XX” (Id.: 362). No processo de avaliação de desempenho de grande parte das organizações encontramos três componentes: objectivos, instrumentos e procedimentos.

Não podemos afirmar que os métodos são totalmente perfeitos, cada um apresenta vantagens e desvantagens, pontos fortes e fracos, aspectos positivos e negativos.

O mesmo autor alude às seguintes abordagens da avaliação de desempenho:

Quadro 1 - Abordagens da avaliação de desempenho.

Abordagens	Instrumentos de avaliação
Centrada na personalidade	Escalas ancoradas em traços
Centradas nos comportamentos	Incidentes críticos Escalas de escolha forçada Escalas ancoradas em comportamentos Escalas de padrão misto Escalas de observação comportamental Listas de verificação
Centradas na comparação com outros	Ordenação simples Comparação por pares Distribuição forçada
Centrada nos resultados	Padrões de desempenho Gestão por objectivos

Fonte: adaptado de Morhman *et al.* 1989 (apud Fernandes e Caetano, 2000)

Apresentamos de seguida alguns dos métodos utilizados para avaliar o desempenho das organizações e trabalhadores:

A *abordagem centrada na personalidade* é normalmente representada pelas escalas ancoradas em traços de personalidade ou escalas gráficas. Este instrumento é bastante utilizado e extremamente simples de preencher. Normalmente as organizações não veem necessidade de promover formação aos avaliadores, limitando-se apenas a construir um manual de instruções como documento orientador do processo. Este método utiliza um formulário de duas entradas, no qual as linhas, em sentido horizontal, representam os factores de avaliação de desempenho; enquanto as colunas, em sentido vertical, representam os graus de variação daqueles factores. Assim, o avaliador apenas preenche na escala o nível que melhor descreva o desempenho do avaliado.

A *abordagem centrada nos comportamentos* apresenta vários instrumentos, relativamente diversificados, que têm em comum o comportamento dos trabalhadores em detrimento dos traços de personalidade. Abaixo apresentamos os instrumentos referentes a esta abordagem:

- Incidentes Críticos – Esta técnica não se preocupa com o desempenho normal do avaliado, consiste na anotação, por parte do avaliador, de características extremas (incidentes críticos) que representam desempenhos muito bons ou muito maus com relevância para a função do avaliado. Estes registos de ocorrências observados visam a discussão entre o avaliador e o avaliado no final do período de avaliação, de modo a indicar quais os comportamentos que o colaborador deve prosseguir e desenvolver e quais os que deve excluir ou corrigir.



- Escalas de escolha forçada - esta técnica avalia o desempenho dos trabalhadores através de frases descritivas. O avaliador deve escolher metade dos itens (alguns formatos utilizam duas descrições positivas e duas negativas no mesmo bloco) que melhor transcrevam o desempenho do avaliado.
- Escalas ancoradas em comportamentos – o processo inovador destas escalas prende-se com o conteúdo e com o processo de construção das mesmas. Esta técnica visa que a avaliação incida sobre comportamentos específicos e observáveis dos avaliados permitindo uma comparação de acordo com a escala. Obriga a uma participação activa dos avaliadores tendo em vista a uniformidade de critérios que permitam a fidelidade nas avaliações. Nestas escalas existem vários graus de comportamento que se espera do avaliado e cada descrição é considerada como uma âncora, na qual o avaliador deve escolher aquela que melhor se adequa ao desempenho do avaliado.
- Escalas de padrão misto – caracterizam-se por apresentarem três exemplos comportamentais específicos e revelam três níveis distintos de desempenho: um descreve um desempenho acima da média, outro descreve um desempenho médio e o terceiro um desempenho inferior à média. Esta técnica preconiza que o avaliador deve responder às três questões de cada dimensão, assinalando se o comportamento do avaliado é melhor, igual ou pior ao descrito.
- Escalas de observação comportamental – Nestas escalas, os avaliadores devem verificar, numa escala de 5 pontos, mediante a sua observação, a frequência com que cada avaliado manifesta o comportamento descrito. Os dados são sujeitos a análise estatística com a finalidade de reconhecer os comportamentos que diferenciam os trabalhadores eficazes dos ineficazes.
- Listas de verificação – baseiam-se em listas de comportamentos ou de traços que os avaliadores são obrigados a rever, assinalando os que, em sua opinião, se aplicam aos avaliados.

A abordagem centrada na comparação com outros refere que a avaliação deve recair na comparação de uns colaboradores com outros, os quais têm uma actividade complementar ou concorrem entre si. Face ao tipo de comparação realizada, teremos as seguintes técnicas:

- Ordenação simples – o avaliador classifica os avaliados, com a mesma categoria ou grupos profissionais similares, hierarquizando-os numa sequência de desempenho, ou seja, do melhor para o pior. Esta ordenação pode ser efectivada com base no desempenho global do avaliado ou através de parâmetros previamente definidos.
- Comparação por pares – técnica pela qual são constituídos os pares possíveis entre os trabalhadores, de modo a garantir que cada colaborador seja comparado com os restantes, porém, com um de cada vez. O avaliador decide quem é o melhor em cada par e constrói uma lista hierarquizada com os respectivos nomes dos avaliados, identificando o trabalhador que foi escolhido mais vezes como o melhor.
- Distribuição forçada - instrumento utilizado para comparar os colaboradores, uns com os outros, tendo em vista a ordenação de grupos de trabalhadores com níveis de desempenho semelhantes. Os graus de desempenho, antecipadamente estabelecidos, podem ser, por exemplo,

excelente, bom, médio, fraco, inaceitável ou outros mais. As pessoas são classificadas através de uma escala, tendo como base uma percentagem ou quotas atribuídas a cada grau de desempenho. A aplicação desta técnica enquadra-se nas estratégias de gestão de recursos humanos, nomeadamente com a componente da recompensa.

A abordagem centrada nos resultados tem como critério de análise os resultados do desempenho do avaliado em detrimento dos comportamentos. Este instrumento permite que o avaliador desenvolva com o avaliado um trabalho conjunto na definição de objectivos ou padrões de desempenho e estabeleça o confronto destes com os resultados obtidos durante um determinado período de tempo.

- Padrões de desempenho – com esta técnica, os resultados do trabalho desenvolvido podem ser comparados com o desempenho obtido em períodos anteriores do colaborador em apreço, ou de outros trabalhadores com categorias semelhantes através de um padrão de desempenho previamente fixado e compatível com dado lugar. Desta comparação entre os padrões pré-definidos e os resultados do trabalho das pessoas, presta-se atenção aos desvios que aconteceram e perspectivam-se medidas de correcção a aplicar no futuro, como por exemplo, promoção de formação específica numa dada área.
- Gestão por objectivos – este instrumento tem como base os resultados do desempenho do avaliado e compara-os com os objectivos anteriormente fixados. Para além dos objectivos da pessoa, são relevantes para o processo de avaliação os objectivos organizacionais e departamentais. Wallace, Jr. (apud Almeida, 1996) preconiza que o desempenho pode ser avaliado pelos seguintes níveis:
  - ✓ resultados globais – prendem-se com os indicadores de eficácia e eficiência da organização, avaliada na sua globalidade;
  - ✓ resultados sectoriais – incidem no desempenho das diversas unidades funcionais e operacionais da organização;
  - ✓ resultados e comportamentos individuais – recaem no produto final, forma de estar e desempenhar uma dada função.

No âmbito da organização, a avaliação de desempenho responde a necessidades globais e sectoriais para apreciar e julgar o nível de adaptação dos trabalhadores às suas funções, assim como a qualidade das estruturas da organização. Ao nível individual, os trabalhadores têm necessidade de se avaliar dentro do contexto do seu trabalho e de medir a sua própria eficácia.

Chiavenato (1999) refere a importância da negociação dos objectivos para que haja comprometimento consubstanciado num contrato de desempenho. Este contrato determina as expectativas e os compromissos para dado período de tempo respeitante às metas e objectivos a alcançar.

## 2.4. Modelo de Avaliação de Desempenho na Administração Pública

### 2.4.1. Resenha histórica da Avaliação de Desempenho na Administração Pública

Foi em 1979, através do Decreto-Lei (DL) n.º 191-C de 25 de Junho, que se estabeleceu pela primeira vez o modelo de classificação de serviço, no âmbito da definição dos princípios gerais da estruturação de carreiras da AP. O artigo 4º deste diploma estatuiu que o sistema de classificação de serviço era objecto de decreto regulamentar (DR) a publicar no prazo de cento e oitenta dias.

Esta regulamentação aconteceu com a publicação do DR n.º 57/80 de 10 de Outubro, o qual instituiu a classificação de serviço a título experimental e com carácter provisório, por força do artigo 23º da citada legislação.

No ano de 1981 é publicado o Despacho Normativo n.º 128/81 de 18 de Março que pretende resolver algumas dificuldades de aplicação do sistema de classificação de serviço na AP.

Em 1983, o regime de classificação de serviço na função pública é revisto pelo DR n.º 44-B/83 de 01 de Junho. Este diploma revogou o DR n.º 57/80 de 10 de Outubro e introduziu algumas inovações tendo em vista uma melhor satisfação dos objectivos pretendidos, regulando aspectos processuais omissos ou permitindo um maior grau de flexibilização na adaptação às realidades específicas de cada serviço. De acordo com o preâmbulo do diploma, no que concerne aos métodos de notação, adopta novos modelos de fichas com a perspectiva de trazer apreciáveis melhorias ao sistema.

Os modelos de fichas de notação são aprovados no mesmo dia (1 de Junho) em que foi publicado o regulamento da classificação de serviço na função pública, através da portaria n.º 642-A/83.

O regulamento instituído concebeu no seu artigo 3º as finalidades da classificação que visavam:

- A avaliação profissional do funcionário ou agente, tendo em atenção os conhecimentos e qualidades de que fez prova no exercício das suas funções;
- A valorização individual e a melhoria da eficácia profissional, permitindo a cada funcionário ou agente conhecer o juízo que os seus superiores hierárquicos formulam quanto ao desempenho das suas funções;
- Contribuir para o diagnóstico das situações de trabalho com vista ao estabelecimento de medidas tendentes à sua correcção e transformação;
- Detectar a eventual necessidade de acções de formação.

Este sistema estabeleceu a avaliação analítica, a qual constitui, segundo o *Manual para a Classificação de Serviço na Função Pública* (Ministério da Reforma Administrativa, 1983: 14):

uma das formas de avaliação em que é apreciado um conjunto de factores que visam traduzir quer a capacidade quer o comportamento do avaliado perante o trabalho. O método de notação, por seu lado, implica que cada um dos factores escolhidos seja hierarquizado num certo número de graus, correspondendo a cada um deles um determinado valor numérico (nota),

valor este que será seleccionado, caso a caso, pelo notador, de acordo com a maior ou menor proximidade ou correspondência (do factor em apreço), relativamente ao funcionário que é objecto de avaliação. O método conhecido por "descrição adjectiva" difere da "notação" pelo facto de a cada um dos graus não ser atribuído um valor numérico mas uma determinada qualificação: "muito bom", "bom", "insatisfatório". Assim, na ficha destinada à avaliação inicial, a atribuição, por exemplo de "A", significa que o notador considera o avaliado merecedor da menção de "Muito Bom" no respectivo factor - cfr. artigo 9º, nº 3, do Decreto-Regulamentar nº 44-B/83.

O método de classificação adoptado foi o das escalas gráficas, tendo como parâmetros de avaliação a qualidade do trabalho, a quantidade do trabalho, os conhecimentos profissionais, a adaptação e o aperfeiçoamento profissionais, a iniciativa, a criatividade, a responsabilidade, as relações humanas no trabalho e o espírito de equipa. As funções de chefia e coordenação tinham o parâmetro da capacidade de dirigir. A classificação de serviço era obtida pela tradução das pontuações, de acordo com os determinados intervalos de valores, situando-se entre o não satisfatório (2 e 3 valores) e o Muito Bom (9 e 10 valores).

Na perspectiva de Almeida apud Tourais (2008: 10):

este método estrutura de forma detalhada as principais dimensões do desempenho. Para cada tarefa descrevem-se as dimensões subjacentes ao desempenho (ex: iniciativa; responsabilidade; dedicação; qualidade; conformidade; capacidade de gestão; criatividade; etc.) e define-se o grau com que o funcionário a possui. Os diferentes graus poderão ser previamente descritos para tornar o método mais adequado e facilitar a tarefa do avaliador. Este método utiliza um formulário de dupla entrada, no qual as linhas representam as dimensões de avaliação de desempenho; enquanto as colunas representam os graus de variação das mesmas. Para obter o resultado final é necessário atribuir pontos a cada um dos graus dos vários factores ou dimensões, ponderá-los de acordo com o grau de importância para cada uma das funções em avaliação e fazer o somatório. O resultado será o valor em pontos do avaliado.

Em 1985 foi publicado o DL n.º 248, de 15 de Julho, o qual revogou o DL n.º 191-C/79 e estabeleceu um novo regime geral de estruturação das carreiras da função pública.

O artº 11º deste diploma estatua, como princípio geral, que aos funcionários e agentes será atribuída uma classificação de serviço respeitante aos períodos determinados pela lei e deverá contribuir para um melhor aproveitamento dos recursos humanos, de molde a otimizar os resultados dos serviços e a propiciar o desenvolvimento da carreira profissional dos funcionários. Através do artº 42º foi

estabelecida a revisão do actual sistema de classificação de serviço, mediante DR, visando a sua simplificação e um maior grau de objectividade. No entanto, manteve-se em vigor o sistema de classificação de serviço vigente. Um aspecto importante prende-se com a previsão da fixação de quotas para a menção ou nota máximas a atribuir ficando dependente da revisão do sistema de classificação de serviço.

Com o decorrer de alguns anos de aplicação deste sistema consolidou-se a ideia de que era necessário mudar o modelo de avaliação. O responsável pela pasta da reforma do Estado e da AP no XIV Governo Constitucional (1999-2002), Alberto Martins, dizia na altura que o modelo de avaliação não tinha credibilidade, estava obsoleto e tinha de ser mudado (apud Vieira, 29 Nov. 2001). O Governo da altura queria introduzir métodos credíveis de avaliação de desempenho e advogava que não existia uma cultura de avaliação na AP e que a solução passava por uma reforma profunda que vinha sendo adiada, pelo menos desde as negociações do acordo salarial de 1996, ano em que foi negociado com os sindicatos, porém houve entendimento. A filosofia do ministro quanto à avaliação era de que a avaliação não deveria ser um mero ritual, mas antes um instrumento de estímulo do mérito.

Através da Lei nº 107-A/2003, de 31 de Dezembro, foram aprovadas as Grandes Opções do Plano para 2004. A Reforma da AP que tinha sido apresentada em Junho tinha como objectivo transformar progressivamente a AP numa estrutura com qualidade em condições de gerar competitividade. Uma das ideias essenciais da reforma reside na gestão dos serviços por objectivos e na criação de um Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho. De referir que a Resolução do Conselho de Ministros n.º 95/2003, de 30 de Julho já tinha aprovado as linhas de orientação da reforma da AP, contemplando vários objectivos gerais, entre os quais, a introdução de uma nova ideia de avaliação dos desempenhos (serviços e funcionários).

## 2.4.2. SIADAP

### 2.4.2.1. Primeira versão

No âmbito da reforma da AP do XV Governo Constitucional, surge em 2004 um novo modelo de avaliação, designado por Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP), através da Lei nº 10 de 22 de Março.

Tinha sido referido nas Grandes Opções do Plano para 2004 que um dos aspectos mais sensíveis da reforma da AP é o que se liga com a instituição de mecanismos credíveis de avaliação, quer do desempenho individual dos funcionários e dirigentes, quer do desempenho global dos serviços. Desenha-se assim um sistema coerente e integrado para a avaliação do desempenho, conforme está explanado na Resolução do Conselho de Ministros nº 53/2004 de 21 de Abril.

A regulamentação do SIADAP aconteceu com o DR nº 19-A/2004 de 14 de Maio, tendo em vista a criação dos mecanismos indispensáveis à aplicação do novo sistema de avaliação do desempenho.

A Secretária de Estado da Administração Pública, Suzana Toscano, apresentou o novo sistema de avaliação de desempenho referindo que “a avaliação do desempenho é um instrumento de apoio à gestão e um factor de mobilização em torno da missão dos serviços e organismos e por isso deve ser visto como um estímulo ao desenvolvimento das pessoas e à melhoria da qualidade dos serviços” (2004: 2).

Segundo Bilhim (2003), os princípios que presidiram à concepção do SIADAP tiveram origem no modelo da Nova Gestão Pública, cuja filosofia consistia na aproximação da AP do espírito, cultura e postura da administração privada. A filosofia deste novo modelo representa um novo aspecto a observar na AP, através do qual surge a máxima «Menos Estado, melhor Estado». Este pensamento tem acompanhado os responsáveis dos governos em Portugal e em todo o Mundo, atente-se como exemplo na afirmação do Primeiro-Ministro Durão Barroso (24 Jun. 2003) aquando da apresentação das linhas de orientação para a Reforma da AP, quando afirmou que “Temos que ter menos Estado para podermos ter melhor Estado”.

Madureira e Rodrigues (2007) acrescenta que no âmbito deste novo modelo propõe-se também a descentralização, a desregulação e a delegação de competências como medidas concretas para a eficiência da AP.

Neste sentido, é encarado como um novo paradigma da gestão dos serviços da função pública, porquanto os serviços possuem uma visão diferente, orientando-se para os resultados em detrimento dos processos.

Na perspectiva de Neves (2002), a avaliação não deve conter muitos elementos e análises para não tornar o processo burocratizado, mas antes dinâmico, participado, com métodos e instrumentos de acção úteis, como sejam reuniões, evidências escritas, sistemas de informação de apoio, comunicações formais e indicadores de desempenho.

Na estrutura da legislação aprovada evidencia-se a introdução de novas práticas de gestão e elege-se a gestão por objectivos como a grande matriz da mudança, associando sistematicamente os organismos públicos a objectivos e resultados. Preconiza-se que a definição de objectivos e a avaliação de resultados permitirão valorizar o contributo útil de cada organismo e o interesse público do seu desempenho, envolvendo os dirigentes e funcionários num projecto comum e responsabilizando-os pela optimização dos recursos. Perspectiva-se também que a entrega dos funcionários aos objectivos da instituição e aos valores do serviço público são factores decisivos para um desempenho eficaz da AP em geral.

A instituição de uma lógica de gestão por objectivos foi constituída como um processo através do qual, o superior hierárquico e o seu subordinado, actuam com base numa definição clara das metas e prioridades comuns à organização. Estas são estabelecidas pela gestão de topo, identificando-se em conjunto as principais áreas de responsabilidade do colaborador e da instituição, utilizando-se esta metodologia para dinamizar a actividade do serviço e avaliar as contribuições dos seus trabalhadores, tendo em vista a prossecução dos resultados esperados.

Nos termos da Lei nº 10/2004 o SIADAP rege-se pelos princípios abaixo indicados:

- Orientação para os resultados, promovendo-se a excelência e a qualidade do serviço. Com base no DL nº 135/99, de 22 de Abril, o princípio de gestão sobre a qualidade determina que os organismos públicos centrem a sua actividade na satisfação das necessidades do cidadão, cuja audição determina melhorias nos métodos e procedimentos. A qualidade tem vindo, gradualmente, a ocupar um lugar de destaque no seio das organizações. A importância da qualidade nos serviços públicos é cada vez maior. Como nos diz Corte-Real (1995: 25) a “qualidade não é uma moda passageira, é um novo paradigma de gestão”. A melhoria da qualidade é uma tónica constante e define-se como um “conjunto de acções levadas a efeito em toda a organização a fim de aumentar a eficácia e eficiência das actividades e dos processos para proporcionar benefícios acrescidos tanto à organização, como aos seus clientes” (Secretariado para a Modernização Administrativa, 1998: 3). A qualidade, para além do que foi referido, assenta num processo contínuo, cuja finalidade é estabelecer uma cultura de excelência, a qual envolve a organização no seu todo e também está direccionada para a satisfação do cliente. Este sentimento ou paixão pela excelência é:

um estado de espírito, uma filosofia, uma cultura, uma maneira mais humana e mais eficaz de estar no mundo do trabalho [atingindo-se] através do empenhamento total do pessoal dirigente, da valorização e dignificação dos funcionários, fazendo formação a todos os níveis e instituindo estruturas participativas que canalizem o potencial de inteligência, criatividade e inovação existente nos funcionários (Veludo, 1997, apud Rua e González Menorca, 2007).

Estes dois conceitos contribuem sobremaneira para a introdução de uma gestão orientada para os resultados. Araújo (2007), acerca desta temática, refere que desde a década de 80 assistiu-se em Portugal a várias tentativas para introduzir a gestão orientada para os resultados. Da análise da implementação da gestão orientada pelos resultados na Administração Pública portuguesa, iniciada com a introdução dos planos e relatórios de actividade em 1987, mostra que ainda não há uma prática que indique a generalização da utilização destes instrumentos, porém, com a introdução da gestão por objectivos nos serviços públicos conclui-se que a resistência à mudança, a falta de formação técnica para utilizar estas ferramentas e a ausência de uma cultura tendo como base valores gestionários condicionaram o sucesso destas iniciativas;

- Universalidade, assumindo-se como um sistema transversal a todos os serviços, organismos e grupos de pessoal da AP;
- Responsabilização e desenvolvimento, assumindo-se como um instrumento de orientação, avaliação e desenvolvimento dos dirigentes, trabalhadores e equipas para a obtenção de resultados e demonstração de competências profissionais. Para além da contratualização de objectivos entre avaliadores e avaliados e o consequente cumprimento dos mesmos, este princípio evidencia a caracterização do processo de avaliação, através das suas fases,

intervenientes, acções e períodos previstos, designadamente a auto-avaliação, a avaliação prévia, a realização da entrevista, a exigência dos avaliadores fundamentarem de uma forma adequada a atribuição das classificações de *Muito Bom* e *Excelente* e, por último, a institucionalização da responsabilização dos dirigentes dos serviços pela aplicação e divulgação do SIADAP;

- Reconhecimento e motivação, garantindo a diferenciação de desempenhos e promovendo uma gestão baseada na valorização das competências e do mérito. A motivação é o resultado da interacção entre o indivíduo e a situação, é a força que inicia, que direcciona e suporta o comportamento individual e as acções individuais. A motivação difere de pessoa para pessoa e não é observável. É, também, a vontade de exercer altos níveis de esforço em direcção a objectivos organizacionais, condicionada pela satisfação de necessidades individuais. O esforço é uma medida de intensidade. Quando alguém está motivado esforça-se mais. No entanto, elevados níveis de esforço nem sempre levam a uma actuação positiva no trabalho, a não ser que o esforço esteja dirigido de forma a beneficiar a organização. Quando estamos a falar de motivação, devemos preocupar-nos em que a mesma abranja todos os elementos da organização, pois, a existência de apenas um elemento desmotivado pode ser suficiente para que a organização não seja bem sucedida. As organizações são compostas por muitos indivíduos diferentes e com opiniões distintas que diferem não só pela sua capacidade mas também pela sua vontade de fazer as coisas, isto é, pela motivação. Significa que a relação entre trabalhador e trabalho é complexa e ultrapassa o campo meramente profissional. Este princípio respeitante ao reconhecimento e motivação, garantindo a diferenciação de desempenhos e promovendo uma gestão baseada na valorização das competências e do mérito, embora não seja um mecanismo inovador tendo em conta que o Decreto-Lei n.º 248/85, de 15 de Julho, já contemplava no n.º 6 do art.º 15.º a condição de atribuição de uma classificação de serviço graduada em *Muito Bom* ou equivalente durante 2 anos consecutivos poder reduzir para um ano os períodos legalmente exigidos para promoção, com as excepções referidas no referido artigo, o recurso às designadas “quotas” para diferenciação do mérito, ficaria dependente da revisão do sistema de classificação de serviço, o qual deveria prever a fixação de quotas para a menção ou notas máximas a atribuir, nos termos do n.º 3 do art.º 42.º do supramencionado diploma. A institucionalização de uma cultura de exigência, motivação e de reconhecimento do mérito individual ou de grupo foi consubstanciada através da fixação de percentagens máximas para as classificações de *Muito Bom* e de *Excelente*, respectivamente de 20% e 5%, por força do art.º 9.º do DR n.º 19-A/2004, bem como da institucionalização de mecanismos de recompensas profissionais para os colaboradores que as venham a obter (Ribeiro, Alves e Matos, 2006);
- Transparência, assente em critérios objectivos, regras claras e amplamente divulgadas. Este princípio traduz-se na vontade do legislador em conferir ao processo de avaliação uma clareza e precisão no estabelecimento de critérios objectivos, contratualizados e assumidos pelas partes envolvidas no processo por forma a evitar a subjectividade, com a obrigatoriedade de divulgação dos resultados globais da avaliação, salvaguardando-se a confidencialidade nominal das avaliações;



- Coerência e integração, suportando uma gestão integrada de recursos humanos, em articulação com as políticas de recrutamento e selecção, formação profissional e desenvolvimento de carreira. Associado a este princípio, pensamos que está implícita a possibilidade de realização de um diagnóstico de necessidades de formação dos avaliados, em articulação com um eficaz desenvolvimento profissional, em prol de um profícuo desempenho de todos (serviços, dirigentes e trabalhadores). Pensamos que também está subjacente a este princípio, no âmbito da Base de Dados de Recursos Humanos da AP, pelo DL n.º 47/98 de 7 de Março, com alterações introduzidas pelo DL n.º 215/02 de 22 de Outubro ou em articulação com esta, que os resultados do SIADAP possam contribuir para apoiar a formulação de políticas e a orientação de reformas na AP, de modo a permitir um adequado conhecimento da evolução da AP. Neste sentido, a DGAEP editou em 2008 um estudo visando a caracterização dos recursos humanos da AP portuguesa com referência a 31 de Dezembro de 2005, no qual se referia que:

o conhecimento dos recursos humanos da AP tem sido uma preocupação de muitos governos, pois é um elemento essencial para a boa gestão pública. A existência de dados credíveis e por conseguinte confiáveis é condição essencial para a correcta fundamentação de medidas políticas na área dos recursos humanos e para a tomada de decisões nesta matéria (Castelo Branco, Carinhas e Cruz, 2008: 9).

Os três pilares da reforma assentam nos objectivos de Qualidade e Excelência, Liderança e Responsabilidade e Mérito e Qualificação.

O Sistema de avaliação do desempenho veio conferir uma nova realidade na gestão dos serviços, através de uma efectiva integração no ciclo anual de gestão dos organismos da AP. Este ciclo anual de gestão integra as seguintes fases:

- Elaboração de um plano de actividades para o ano seguinte, de acordo com os objectivos estratégicos, as atribuições orgânicas e os meios financeiros e humanos existentes. Regra geral, o plano de actividades está acoplado à proposta de orçamento preparado para o ano seguinte, assumindo um momento fundamental do processo de planeamento dos serviços. Este instrumento não é novo, pois com a publicação do DL n.º 183/96 de 27 de Setembro, passou a constituir uma obrigatoriedade dos serviços na elaboração do plano e também do relatório de actividades. O plano de actividades do serviço assume-se como uma peça capital para a elaboração do orçamento configurando uma fase fundamental do planeamento da organização tendo em vista nortear as decisões de afectação de recursos para a consecução dos objectivos fixados. Destacamos a função de gestão do planeamento, neste e noutros processos da AP, pelo facto de determinar de forma prévia o que deve ser feito e como fazê-lo. Gostaríamos de reproduzir um excerto da história de *Alice no País das Maravilhas* quando Alice, perdida na floresta, perguntou ao gato qual o melhor caminho para sair dali: “Para onde queres ir?”, perguntou-lhe o gato. “Para qualquer lugar” – retorquiu-lhe Alice. “Mas ... para ir a qualquer lugar, qualquer caminho serve”, exclamou o gato ([Carroll] apud Teixeira, 1998: 31). Assim, tendo em conta o intuito do plano de actividades, é importante que estabeleça a “interligação

de processos, pessoas, estrutura organizacional, cultura da organização, sistemas de informação e das próprias instalações, de modo a tornar possível uma gestão virada essencialmente para os resultados” (Sabrosa, 1997: 13);

- Definição dos objectivos de cada unidade orgânica a prosseguir no ano seguinte. É do interesse de todos os serviços que haja sintonia e articulação na definição, selecção e operacionalização de objectivos, tendo como metodologia a verticalização dos mesmos, ou seja, a definição dos objectivos dos trabalhadores deverão estar alinhados com os dos dirigentes intermédios e da respectiva unidade orgânica. No que concerne à definição dos objectivos a atingir por cada trabalhador e/ou equipa para o ano seguinte, gostaríamos de reiterar a importância da planificação dos mesmos tendo em vista o normal funcionamento do processo de avaliação. A legislação prevê que a definição dos objectivos a prosseguir pelos avaliados em dado ano seja efectuada durante o mês de Fevereiro, aquando da entrevista entre avaliador e avaliado.
- A elaboração do relatório de actividades tem como objectivo avaliar os resultados das acções definidas no plano de actividades, de modo a detectar desvios entre o realizado e o previsto e proceder às devidas correcções no futuro.

Nesta nova filosofia de gestão, para além do plano e relatório de actividades, gestão por objectivos em cascata, orçamento por actividades temos o balanço social como uma peça importante do processo. O Balanço Social foi institucionalizado para os organismos autónomos da AP em 1992, através do Decreto-Lei nº 155/92, de 28 de Julho e tornado obrigatório, em 1996, para todos os serviços e organismos com 50 ou mais trabalhadores, através do DL nº 190/96, de 9 de Outubro. O balanço social é um instrumento de gestão que visa a quantificação de indicadores que permita a análise da vida das organizações e, com base nessa quantificação, permite conceber planos assentes numa melhor coordenação e racionalização dos recursos existentes. Deste modo, o balanço social interliga-se muito bem neste ciclo porquanto permite gerir o presente e planificar o futuro da gestão social dos recursos humanos das organizações, através de um conjunto de indicadores, permitindo assim proceder a diversas análises e equacionar decisões, com vista a uma maior eficácia, produtividade e qualidade da gestão. Bilhim (2003: 82) sobre os instrumentos que constituem o ciclo de gestão, é de opinião de que “têm tido utilidade duvidosa”, pois, “são mais peças burocráticas do que de gestão”.

A avaliação de desempenho integra as seguintes componentes:

- Objectivos os quais poderão ser de responsabilidade individual e partilhada, as competências comportamentais e a atitude pessoal. Como já foi abordado, os objectivos são contratualizados entre o avaliador e o avaliado e são estabelecidos em cascata, decompostos do topo até à base da estrutura hierárquica;
- As competências comportamentais são as características pessoais que diferenciam os níveis de desempenho de uma dada função. De acordo com a legislação, pretende-se valorizar não só os resultados obtidos (em função de objectivos), mas também a forma como foram alcançados (competências demonstradas) no sentido de promover as condições geradoras de níveis elevados de desempenho a médio e longo prazo;

- A nova componente da atitude pessoal destina-se a permitir uma apreciação geral da forma como a actividade foi desempenhada pelo trabalhador. Traduz a vontade pessoal do colaborador para alcançar níveis de desempenho elevados, incluindo aspectos como o esforço realizado, o interesse e empenho e a motivação demonstrada no desempenho da função. Nesta perspectiva, a atitude pessoal tem como finalidade permitir ao avaliador efectuar uma apreciação global do avaliado, em consonância com a atitude evidenciada pelo mesmo ao longo do ano.

Na linha de pensamento de Vaz (2004) torna-se evidente que apenas na primeira componente apresentada se poderá fixar um critério de avaliação com alguma objectividade, de modo a possibilitar aos intervenientes no processo a sua melhor compreensão, reconhecimento ou validação. No que concerne à valorização das características pessoais presentes nas restantes componentes, estas denotam um grau de subjectividade elevado na sua avaliação e dependem muito de pessoa para pessoa.

O Sindicato dos Quadros Técnicos do Estado (2004) num dos motivos de que discordou sobre o processo de avaliação referiu que “na avaliação da «atitude pessoal» se inclui o esforço, o interesse e a motivação, não se percebendo o que é que o esforço tem a ver com a atitude, nem se descortinando como se vai distinguir o interesse da motivação”.

Bilhim (2003) advoga que numa futura alteração do quadro legislativo se preste mais atenção a estes conceitos, visto que suscitam bastantes dúvidas sob o ponto de vista da sua utilidade, nomeadamente no que diz respeito à avaliação das atitudes pessoais.

Na sequência das fases do SIADAP, pensamos que o cumprimento dos prazos é um elemento decisivo para o normal desenvolvimento do processo ao longo do ano, pois caso não se obedeça a este requisito todo o processo pode ficar inquinado, com consequências imprevisíveis para os serviços, dirigentes e trabalhadores implicados na avaliação. Acresce que há uma evidente dependência das decisões a tomar pelos vários intervenientes, desde o Conselho Coordenador de Avaliação (CCA), passando pelas Comissões de Avaliação, definição dos objectivos dos dirigentes e dos trabalhadores de forma individual e em equipa, porque se este encadeamento de decisões e procedimentos não for cumprido na íntegra, provavelmente verificar-se-á a não existência de condições para a implementação do processo ou acontecerão distorções e desconformidades associadas ao processo.

O SIADAP, ao contrário do que previa a legislação, não foi aplicado aos serviços e organismos da administração directa do Estado e dos institutos públicos porque não foi regulamentada esta parte, sendo o âmbito de aplicação restrito aos trabalhadores e dirigentes de nível intermédio.

Poucos dias após a entrada em vigor do SIADAP, Moura (2004), questionava o governo, num artigo de opinião acerca da Reforma da AP, sendo um dos pedidos de esclarecimento relativos ao facto dos dirigentes de topo não estarem abrangidos pelo novo sistema de avaliação. Este articulista é de opinião de que “o facto de os dirigentes não serem avaliados deixa os subordinados na suspeição de que o sistema de avaliação que se lhes aplica não é um instrumento de gestão, mas sim uma ferramenta de discriminação”.

O artº 41º do DR do SIADAP estabeleceu que o processo de avaliação do desempenho relativo ao ano de 2004, a efectuar em 2005, se inicia com a fixação de objectivos, a qual terá lugar até final do mês de Maio de 2004, sendo os objectivos reportados ao 2.º semestre de 2004.

Em Maio de 2004, a Direcção-Geral da Administração Pública (DGAP), emite a Circular n.º 1/DGAP/2004, com a finalidade de alertar para a operacionalização do sistema de avaliação e promover a sua divulgação junto dos serviços da AP. A circular estabelece que “deverão ser definidos, até final de Maio de 2004, os objectivos para os serviços e organismos e, relativamente a todos os trabalhadores e dirigentes intermédios, deverão ser fixados até ao final de Junho de 2004 os objectivos para o 2º Semestre de 2004, que serão objecto de avaliação em 2005”. Neste documento é referido também que:

em obediência aos princípios e objectivos fixados nos artigos 3º e 4º da Lei nº 10/2004, a avaliação do desempenho assentará na responsabilização dos dirigentes de nível intermédio, a quem competirá assegurar a correcta aplicação dos princípios integrantes da avaliação, podendo o seu incumprimento implicar, em casos limite, a reponderação da manutenção das respectivas comissões de serviço.

Acrescenta também que:

nos termos do nº 3 do artº 6º da Lei nº 10/2004 são os dirigentes dos serviços responsáveis pela aplicação e divulgação em tempo útil do sistema de avaliação, garantindo o cumprimento dos seus princípios e a diferenciação do mérito. Também os dirigentes de nível superior, no momento da comunicação do termo da respectiva comissão de serviço, deverão incluir no respectivo relatório, uma síntese da forma como decorreu a aplicação da avaliação do desempenho no respectivo serviço.

A 14 de Maio é publicada a Portaria n.º 509-A/2004, a qual aprova os modelos de impressos de fichas de avaliação do desempenho.

A 12 de Julho de 2004, a DGAP emite a Orientação Técnica nº 6/DGAP/2004 explicitando as situações de aplicabilidade directa e situações especiais da aplicação do sistema.

Assim, o processo de implementação do SIADAP, a meio do ano, revestiu-se de grandes dificuldades de implementação, denotando-se uma falta de preparação dos intervenientes na sua compreensão e aplicação, o que provocou grande contestação por parte das estruturas sindicais e resistência à mudança por parte dos trabalhadores.

A DGAP fazendo jus à sua missão de propor e fazer aplicar a política de pessoal e de emprego público, conforme dispõe o nº 1, do artº 1 do DR n.º 40/87 de 2 de Julho, emitiu a Circular nº 1/2005 de 29 de Março, informando os serviços que o SIADAP se encontrava em plena vigência, não obstante, muitos serviços da AP não terem aplicado o sistema. Neste documento foi reafirmada a necessidade de conferir ao sistema completa e cabal execução.

Após este conjunto de medidas das estruturas governamentais é notório que há dificuldades na implementação do novo modelo de avaliação de desempenho na AP, sendo a resistência à mudança um aspecto marcante. É usual dizer-se que a mudança faz-se sobretudo com as pessoas, porque elas são o

motor e o mais valioso dos recursos da organização. Dada a importância dos objectivos da reforma, importa persistir na sua prossecução porque a mudança é inevitável.

“Tal como um novo par de sapatos é brilhante mas aperta desconfortavelmente”, pelo que “terá mais impacto quando for utilizado de forma inconsciente, aceite como normal e funcionar sem se notar” (Davies, 2006: 209).

O acolhimento e concordância para com as mudanças propostas relativamente ao anterior modelo sugeriam uma diferente preparação técnica e operacional dos serviços, bem como uma atempada política de formação na área da gestão do desempenho, com predominância para a formação dos avaliadores.

O governo de José Sócrates, através da Resolução do Conselho de Ministros n.º 199/2005 de 29 de Dezembro, para além de reconhecer que muitos organismos conseguiram implementar o novo modelo de avaliação, constituindo, assim, uma condição de esperança e confiança nas qualidades do sistema, admitiu também a existência de dificuldades de implementação sentidas pelos serviços e considerou urgente a introdução das correcções necessárias ao aperfeiçoamento do sistema, porque trata-se de uma nova cultura de gestão que ainda não se encontra suficientemente consolidada. O governo tentou inculcar nos órgãos máximos dos serviços o dever e a obrigação da aplicação atempada e correcta do processo de avaliação dos seus trabalhadores e dirigentes para o ano de 2006, com uma metodologia de definição de objectivos individuais por desagregação em cascata dos objectivos estratégicos, desta forma garantindo a coerência entre os resultados individuais e os resultados da unidade orgânica, essenciais para assegurar o cumprimento dos objectivos da organização.

Através da Lei n.º 15/2006 de 26 de Abril, o governo fixou os termos de aplicação do actual SIADAP. Apesar da avaliação do desempenho se ter efectuado de acordo com o sistema de classificação revogado pela Lei n.º 10/2004, de 22 de Março, foi fixada a percentagem máxima de 25% para a classificação mais elevada (Muito Bom). Este diploma previa a revisão do SIADAP no decurso do ano de 2006, tendo em consideração a experiência decorrente da sua aplicação e a necessária articulação com a revisão do sistema de carreiras e remunerações e com a concepção do sistema de avaliação de serviços, de forma a ser plenamente aplicável à avaliação do desempenho referente aos anos de 2007 e seguintes.

Para apoio à aplicação do SIADAP a DGAEP, em parceria com o Instituto de Informática do Ministério das Finanças, desenvolveu uma aplicação informática de apoio ao sistema de avaliação, através do seguinte sítio da internet (<https://www.siadap.gov.pt/>).

Esta aplicação permite o registo das fases do processo de avaliação, apoia os utilizadores no preenchimento das fichas de avaliação e auto-avaliação, no apuramento dos resultados da avaliação e na emissão dos relatórios previstos na legislação. Esta ferramenta veio simplificar e modernizar muito o processo de avaliação. O recurso às tecnologias de informação e comunicação, veio permitir aos avaliadores e avaliados a possibilidade de acederem à aplicação mediante uma validação de *login/password*. A aplicação permite também a consulta e/ou impressão da ficha de avaliação dos

respectivos anos com a descrição das componentes da avaliação e respectivas pontuações, bem como proceder à auto-avaliação.

A gestão do desempenho é uma ferramenta essencial na promoção de uma cultura do mérito dos trabalhadores, através da diferenciação de desempenhos, tendo como base a valorização dos objectivos e das competências, assumindo-se a criação de mecanismos de recompensas individuais. Este sistema de avaliação altera a regra das progressões automáticas, baseadas no tempo de permanência no escalão remuneratório e na antiguidade, sendo que os novos posicionamentos remuneratórios passam a ter por base o mérito evidenciado. Este é um dos aspectos mais controversos do sistema de avaliação: a diferenciação e reconhecimento do mérito e da excelência e seu reflexo nas remunerações. A introdução de uma componente baseada na meritocracia é um factor inovador na AP. A produtividade e o mérito estão interligados sendo considerados como uma componente relevante da gestão estratégica das pessoas, pelo que Bilhim (2002) preconiza que a gestão do sistema de recompensas se assuma como um importante desafio para a gestão das pessoas nas organizações. “Os sistemas de recompensas clássicos premiavam essencialmente a lealdade ao empregador e a identificação do empregado com os valores e cultura da organização” (Câmara, 2000: 41). “O reconhecimento consiste em distinguir e premiar actuações e comportamentos que, de uma forma excepcional, contribuem para o atingimento dos objectivos da Empresa” (Id.: 117).

A implementação de um sistema de avaliação de desempenho baseado na meritocracia implica pois que a organização esteja assente numa cultura que valorize a componente do desempenho. No caso da AP portuguesa, existe ainda um fosso profundo que separa a maioria dos serviços de uma cultura de meritocracia vocacionada para o sucesso do desempenho global das organizações.

Em 2005, aquando do 3º Congresso Nacional da AP, subordinado ao tema “O Novo Ciclo de Desenvolvimento da AP: Abertura, Eficiência, Independência” organizado pelo Instituto Nacional de Administração, o Ministro das Finanças disse que em 2007 surgiriam recompensas pecuniárias associadas ao desempenho dos trabalhadores na AP, pelo que a avaliação estaria relacionada com o sistema retributivo, cuja revisão estaria para breve.

#### 2.4.2.2. Segunda versão

Na sequência da Resolução do Conselho de Ministros n.º 109/2005, de 30 de Junho, já referida, determinava-se a revisão do SIADAP, cuja entrada em vigor estava prevista para 2007, porém foi prorrogada para o ano de 2008.

Em 10 de Julho de 2007, no decurso do processo negocial relativo ao SIADAP revisto, são aprovadas as actas de concordância entre, por um lado, o Sindicato dos Quadros Técnicos do Estado e o Governo e, por outro, a Frente Sindical da AP e o Governo, reconhecendo-se o esforço mútuo desenvolvido no

processo negocial e constatando-se “a existência de consenso nas matérias essenciais constantes do projecto de proposta de lei que institui o SIADAP”.

O SIADAP é, assim, instituído pela Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro, a qual introduziu algumas alterações importantes no sistema anteriormente em vigor (Lei n.º 10/2004, de 22 de Março, regulamentada pelo DR n.º 19-A/2004, de 14 de Março). Abaixo apresentamos as principais inovações, contempladas na *Newsletter* n.º 2 de 2009 da DGAEP:

- Criação efectiva de um regime de avaliação dos serviços, denominado SIADAP I;
- Sistema efectivamente integrado com três subsistemas de avaliação (SIADAP 1- Serviços, SIADAP 2 - Dirigentes e SIADAP 3 - Trabalhadores);
- Avaliação dos dirigentes superiores;
- Introdução de percentagens para diferenciação do desempenho dos dirigentes intermédios (art.º 37.º, n.º 5);
- Determinação de que [a] avaliação dos dirigentes não releva, em regra, na carreira de origem (art.º 29.º, n.ºs 4 e 6);
- Avaliação autónoma dos dirigentes para efeitos de carreira (relevância de avaliação anterior ou avaliação por ponderação curricular (art.ºs 29.º, n.º 5, e 42.º, n.ºs 5 a 7));
- Avaliação dos dirigentes e trabalhadores será efectuada com base em apenas dois parâmetros - "Resultados/Objectivos" e "Competências" (art.ºs 30.º, 35 e 45.º);
- A escolha das "Competências" dos dirigentes intermédios e dos trabalhadores é feita de entre as constantes das listas aprovadas pela Portaria n.º 1633/2007, de 31 de Dezembro, sendo essas listas mais exaustivas adequadas às várias realidades;
- Consagração legal da possibilidade de revisão dos objectivos, devido a factos supervenientes e devidamente fundamentados;
- Consideração da monitorização do processo ao longo do ano, mediante preenchimento em conjunto (avaliador/Avaliado) de ficha específica para o efeito, visando uma mais transparente e fundamentada avaliação;
- Alteração da designação das menções qualitativas da avaliação final e diminuição do seu número de 5 para 4 - "Desempenho Excelente", "Desempenho Relevante", "Desempenho Adequado" e "Desempenho Inadequado" (art.ºs 37.º, n.ºs 1 e 2, 50.º, n.º 4, e 51.º, n.º 1);
- As "Competências" passam a ser avaliadas apenas em três níveis (Competência demonstrada a um nível elevado - 5, Competência demonstrada - 3 e Competência não demonstrada ou inexistente - 1), enquanto no anterior SIADAP eram avaliadas numa escala de 1 a 5 (art.ºs 36.º, n.º 8 e 49.º, n.º 1);

- Os "Objectivos" e as "Competências" deixaram de poder ter ponderações diferenciadas, passando todos a ter igual peso no apuramento do resultado do respectivo parâmetro (art.ºs 36.º n.º4 e 9, 47.º, n.º 2, e 49.º, n.º 2);
- Aglutinação das anteriores percentagens de 20% e de 5% numa única percentagem de 25% (para a menção de "Desempenho Relevante"), com possibilidade de outra percentagem de 5% (para a menção de "Desempenho Excelente) (art.ºs 37.º, n.º 5 e 75.º, n.º 1);
- Ligação efectiva da avaliação dos serviços à avaliação individual, com a possibilidade das percentagens serão [i.e. serem] aumentadas para 35% e 10%, nos serviços que tenham avaliação de "Desempenho Excelente" [art.º 27.º -a)];
- Regime transitório de avaliação, por um período de 3 anos, para certos grupos de pessoal, apenas com avaliação de "Competências" (art.º 80.º);
- No SIADAP 3 passa a haver uma única ficha de avaliação, igual para todos os trabalhadores, independentemente das respectivas carreiras (só há ficha diferente para os trabalhadores avaliados no regime transitório);
- Deixa de haver "avaliação extraordinária";
- Deixa de existir o "Suprimento da avaliação";
- Foi instituída a Comissão Paritária (art.º 59.º), com competência consultiva junto do Dirigente máximo e para apreciar propostas de avaliação dadas a conhecer a trabalhadores avaliados antes da homologação;

Para operacionalização do SIADAP 2 e 3 e ao abrigo do disposto no n.º 6 do artigo 36.º, no n.º 2 do artigo 48.º e no artigo 87.º da Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro, foram aprovadas as listas de competências, os modelos de fichas de avaliação e as respectivas instruções de preenchimento através da Portaria n.º 1633/2007, de 31 de Dezembro. Sublinhe-se o excelente trabalho da DGAEP pela disponibilização no seu sítio da internet de informação relevante para a compreensão dos novos paradigmas da avaliação do desempenho na AP portuguesa por parte dos serviços e utilizadores.

Pelas alterações acima apresentadas parece-nos que a primeira versão do SIADAP não conseguiu implementar-se na vertente "gestão" como era seu objectivo, por outro lado, é consensual concluir que na componente "avaliação" teve enormes dificuldades de afirmação.

Rocha e Carvalho (2007: 31) referiram que a 1ª versão do sistema apresentou alguns problemas de aplicação inerentes ao método escolhido e também com a definição de objectivos aos trabalhadores e dirigentes, razão pela qual foi difícil de aplicar nos serviços públicos. Estes problemas consubstanciam-se no facto de que, durante os três primeiros anos de aplicação do SIADAP apenas "tenha sido implementado em menos de 25% dos casos".

Constata-se que ao fim de quatro anos de vigência do sistema de avaliação é tomada a decisão política de melhorá-lo, contemplando situações que ainda não tinham sido regulamentadas, desenvolvendo e

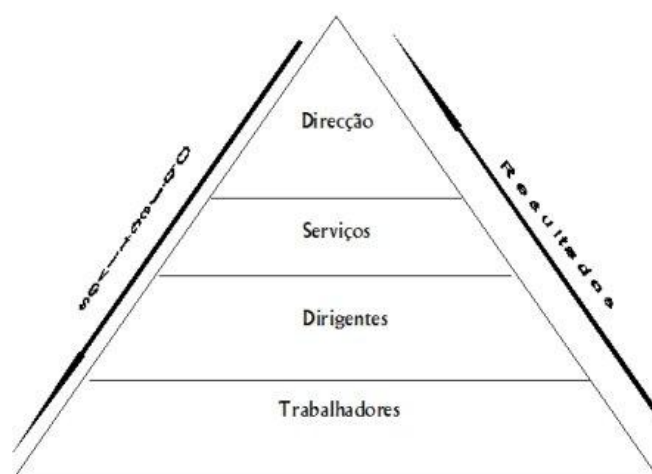


alterando outras. Estas situações são novos desafios para os serviços públicos, na medida em que se determina que o sistema passe a funcionar de forma integrada e com aplicação a todo o pessoal, incluindo os dirigentes de nível superior.

Está expresso no diploma que o SIADAP enquanto sistema de planeamento constitui uma ferramenta de avaliação do cumprimento dos objectivos estratégicos plurianuais determinados superiormente e dos objectivos anuais e planos de actividades, baseado em indicadores de medida dos resultados a obter pelos serviços. Assim, com as alterações introduzidas evidencia-se o modelo assente na gestão por objectivos e a orientação para os resultados o que vai mudar substancialmente a cultura organizacional dos serviços, por forma a permitir o alinhamento dos trabalhadores com a formulação estratégica da instituição.

Atente-se no seguinte esquema:

Esquema 1 – Sistema de objectivos e resultados em cascata.



Na linha de Martins (1999: 68) os objectivos “têm que ser definidos em cascata por toda a organização e de forma integrada, do topo para a base”.

Esta gestão por objectivos é um processo que implica a participação de todos, desde a gestão de topo (no âmbito da definição das grandes linhas estratégicas e objectivos organizacionais para o ano em causa), percorrendo a cadeia hierárquica da organização até chegar aos níveis inferiores (trabalhadores) através da definição de objectivos individuais. Esta fixação de objectivos de gestão de desempenho permite definir as áreas essenciais de actuação e estabelecer quais os resultados a alcançar, através de indicadores de medida e metas a atingir, permitindo-se conhecer de uma forma mais directa a contribuição de todos os colaboradores independentemente da posição que ocupam na organização.

Por outro lado, este modelo está assente numa abordagem centrada nos resultados obtidos por todos (serviços, dirigentes e trabalhadores). Nesta nova filosofia de gestão baseada numa cultura de medição da *performance* organizacional orientada para os resultados, parte-se de baixo para cima, com a

avaliação do desempenho dos trabalhadores, tendo por base os resultados decorrentes dos objectivos contratualizados e as competências previamente estabelecidas, passando pela avaliação dos dirigentes superiores e intermédios mediante a aferição dos resultados obtidos em matéria de eficácia, eficiência e qualidade, bem como das capacidades de gestão evidenciadas, até chegar à avaliação dos serviços.

Este processo promove o envolvimento de todos os níveis hierárquicos da organização, nomeadamente dos trabalhadores nos resultados do serviço a que pertencem e permite a cada colaborador, independentemente da função ou da posição ocupada na estrutura hierárquica, compreender e conhecer o seu papel, função e contributo prestado à organização.

A este propósito Martins (1999: 70-71) relata uma história em que descreve o sentimento de “dois pedreiros que construíam uma parede de uma catedral, e apenas um deles sabia para que se destinava essa parede. Quando lhes perguntaram o que estavam a fazer um deles disse desanimado «eu estou apenas a fazer um muro» e o outro respondeu cheio de vigor «eu construo uma catedral»”.

A reformulação do SIADAP veio aperfeiçoar a gestão integrada do desempenho através da sua articulação com o ciclo de gestão dos serviços, o qual integra as seguintes fases:

- Fixação dos objectivos do serviço para o ano seguinte, tendo em conta:
  - ✓ Missão;
  - ✓ Atribuições;
  - ✓ Objectivos estratégicos;
  - ✓ Carta de Missão dos dirigentes;
  - ✓ Disponibilidades orçamentais.
- Aprovação do orçamento e aprovação, manutenção ou alteração do mapa de pessoal;
- Elaboração e aprovação do plano de actividades do serviço para o ano seguinte;
- Monitorização e eventual revisão dos objectivos do serviço e de cada unidade orgânica;
- Elaboração do relatório de actividades nele integrando o balanço social e o relatório de auto-avaliação.

Este SIADAP integra três subsistemas que correspondem aos níveis de desempenho das organizações do sector público:

- SIADAP 1 - Avaliação do Desempenho dos Serviços da AP (Gestão e avaliação do desempenho organizacional).

De acordo com as linhas de orientação para a construção do Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR):

este novo paradigma organizacional pressupõe a escolha de instrumentos capazes de medir a eficácia, eficiência e qualidade da gestão pública, tendo em vista não só a melhoria do seu desempenho, mas também um propósito de prestação de contas e de transparência de actuação da AP perante os cidadãos (Conselho Coordenador de Avaliação de Serviços [CCAS], 2007).

Em conformidade com a orientação técnica do CCAS (12 Jan. 2009) este subsistema “assenta numa concepção integrada dos sistemas de gestão e avaliação, permitindo alinhar, de uma forma coerente, os desempenhos dos serviços e os dos que neles trabalham, sendo um dos seus aspectos inovatórios o referente ao [...] (SIADAP I)”.

Este SIADAP tem em vista reforçar nos serviços da AP uma cultura de avaliação e responsabilização, com a exigência da publicitação dos objectivos dos serviços e dos resultados obtidos, em estreita articulação com o ciclo de gestão. A auto-avaliação, baseada no Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR), assume um carácter anual e obrigatório, e integra o relatório de actividades a divulgar na página electrónica do serviço, acompanhado do seu QUAR, como um instrumento concebido para analisar o desempenho da organização e de auxílio à gestão. É, pois, um quadro referencial sobre a razão de ser e de existência dos serviços (missão), dos seus propósitos de acção (objectivos estratégicos), da aferição da sua concretização e da explicitação sumária dos desvios apurados no fim do ciclo de gestão.

Quando a auto-avaliação revela desempenhos insuficientes é promovida uma hetero-avaliação, com o objectivo de aprofundar o conhecimento sobre as suas causas tendo em vista a apresentação de soluções. A hetero-avaliação, a qual pressupõe a apresentação de uma proposta de melhoria de processos e resultados, é da responsabilidade do Conselho Coordenador do Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado, através de operadores internos ou externos (com independência funcional), consubstanciando-se num programa anual, o qual tem em vista obter um conhecimento aprofundado das causas das disfunções evidenciadas na auto-avaliação ou que foram detectadas mediante outras formas de controlo interno.

A expressão qualitativa da avaliação final do desempenho na auto-avaliação é apresentada pelas menções de *Desempenho Bom*, quando o serviço atingiu todos os objectivos superando alguns deles, de *Desempenho Suficiente* quando se atingiu os objectivos mais relevantes e, finalmente, de *Desempenho*

*Insuficiente* quando o serviço não conseguiu atingir os objectivos mais relevantes (Art. 18º, nº 1). A atribuição da menção *Desempenho Insuficiente* no processo de auto-avaliação é considerada pelo membro do Governo responsável, para efeitos de aplicação de um conjunto de medidas que podem incluir a celebração de nova carta de missão, na qual expressamente seja consagrado o plano de recuperação ou correcção dos desvios detectados. Já a atribuição da distinção de mérito determina, por um ano, os seguintes efeitos (Art. 27º):

- a) O aumento para 35% e 10% das percentagens máximas previstas para os dirigentes intermédios no SIADAP 2 e para os demais trabalhadores no SIADAP 3, visando a diferenciação de *Desempenho Relevante* e *Desempenho Excelente*;
- b) A atribuição pelo membro do Governo competente do reforço de dotações orçamentais visando a mudança de posições remuneratórias dos trabalhadores ou a atribuição de prémios;
- c) A possibilidade de consagração de reforços orçamentais visando o suporte e dinamização de novos projectos de melhoria do serviço.
  - SIADAP 2 - Avaliação do Desempenho dos Dirigentes da AP (Gestão e avaliação do desempenho estratégico (dirigentes superiores) e de gestão (dirigentes intermédios).

A avaliação global dos dirigentes da AP é efectuada no final das suas comissões de serviço, procedendo-se anualmente a uma avaliação intercalar, contudo essas avaliações não produzem efeitos nas suas carreiras de origem. A avaliação de dirigentes superiores assenta nas cartas de missão, com aplicação para os de 1.º grau, sendo agora criadas também para os de 2.º grau, com base nos parâmetros "grau de cumprimento dos compromissos" e de "competências" de liderança, de visão estratégica, de representação externa e de gestão demonstradas, fundamentais para um desempenho eficaz nos altos cargos da AP. No que concerne aos resultados são relevantes as opções adoptadas no que toca à gestão de recursos humanos, bem como à implementação dos sistemas de avaliação. Como já foi anteriormente referido, a não aplicação do SIADAP por razões imputáveis aos dirigentes máximos dos serviços determina a cessação das respectivas funções. A avaliação dos dirigentes superiores pode resultar na atribuição de prémios e na renovação ou cessação da comissão de serviço. Com o novo SIADAP é introduzida uma percentagem máxima de 5%, aplicável aos dirigentes superiores, para a atribuição de distinção de mérito com reconhecimento de *Desempenho Excelente*. A avaliação dos dirigentes intermédios integra-se no ciclo de gestão do serviço e efectiva-se com base nos parâmetros "resultados" obtidos nos objectivos da respectiva unidade orgânica que dirige e nas "competências" demonstradas relativas à capacidade de liderança e às competências técnicas e comportamentais. Na medida em que os objectivos a atingir são os da unidade orgânica a cargo do dirigente, a avaliação pressupõe o alinhamento dos objectivos do dirigente com os do seu serviço, o que implica uma dinâmica integrada do sistema, bem como com os objectivos traçados para os trabalhadores dependentes do dirigente. São introduzidas percentagens máximas para a diferenciação de desempenhos (25% para as avaliações de

*Desempenho Relevante* e, de entre estas, 5% do total de dirigentes intermédios, para o reconhecimento do *Desempenho Excelente*).

- SIADAP 3 - Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da AP (Gestão e avaliação do desempenho operacional).

Com a reformulação do sistema de avaliação dos trabalhadores, destacam-se as seguintes alterações:

- Fixação de objectivos individuais, em consonância com os dos serviços e a obtenção de resultados;
- Possibilitar a identificação do potencial de evolução dos trabalhadores;
- Permitir o diagnóstico de necessidades de formação e de melhoria dos postos e processos de trabalho;
- Apoiar a dinâmica de evolução profissional numa perspectiva de distinção do mérito e excelência dos desempenhos;
- Reforço da intervenção dos trabalhadores no processo de fixação de objectivos e de avaliação dos serviços e consagração da existência de uma Comissão Paritária;
- Simplificar o sistema e clarificar dúvidas existentes.

A avaliação do desempenho dos trabalhadores incide sobre os parâmetros de “Resultados” e “Competências”. Os “Resultados” são obtidos em consequência da prossecução de objectivos individuais em articulação com os objectivos da respectiva unidade orgânica, conforme já foi referido, enquanto as “Competências” visam avaliar os conhecimentos, capacidades técnicas e comportamentais adequados ao exercício de uma função.

Foi retirada a componente da “Atitude Pessoal” da avaliação de desempenho.

### 2.4.2.3. Benefícios e Dificuldades. Comparabilidade dos modelos

#### 2.4.2.3.1. Progressão na carreira e prémios de desempenho

Em 2007, com a entrada em vigor da Lei n.º 67-A de 31 de Dezembro - Lei do Orçamento do Estado para 2008 -, o artigo 119.º veio estabelecer o regime transitório de progressão nas carreiras e de prémios de desempenho da AP. O legislador consagrou alterações nas regras de progressão na carreira dos trabalhadores, contemplando a avaliação de desempenho com a observância das contingências orçamentais dos serviços.

Em 2008 a Lei n.º 12-A/2008, de 27 de Fevereiro veio definir e regular os regimes de vinculação, de carreiras e remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas (LVCR). Este diploma suscitou enormes expectativas para toda a AP criando um grau de exigência diferente em matéria de planeamento de gestão dos recursos humanos, em estreita articulação com a gestão orçamental e alargando os poderes de gestão dos dirigentes da AP.

A LVCR vai na senda legislativa de convergir os modelos de gestão pública com os de gestão privada, porquanto este normativo impulsiona as progressões por mérito em detrimento do tempo de serviço na carreira.

Entraram em vigor, no dia 1 de Março de 2008, as regras relativas a alterações de escalão/alterações de posicionamento remuneratório nas carreiras (progressões), bem como a atribuição de prémios de desempenho. Nos termos dos art.ºs 46.º a 48.º da LVCR a alteração do posicionamento remuneratório de um trabalhador tem em conta o fixado no orçamento no que concerne à afectação e distribuição das verbas do orçamento e definição dos universos dos grupos profissionais (carreiras e categorias) que permitem a alteração do posicionamento remuneratório.

A filosofia deste modelo vai no sentido de aferir as disponibilidades orçamentais aliada à tomada de decisão do dirigente máximo no prazo limite de 15 dias após a data de publicação do DL n.º 41/2008 de 10 de Março (Lei de Execução Orçamental) tendo em vista as alterações de posicionamento facultativo ou os prémios de desempenho.

Concretizando melhor esta novidade do sistema de avaliação refira-se que a única garantia concedida aos trabalhadores é a alteração obrigatória de posicionamento remuneratório aquando da contabilização de 10 pontos na avaliação do desempenho desde o ano de 2004, desde que aquelas avaliações se reportem às funções exercidas durante o posicionamento no escalão e índice actuais, isto é, não tenha acontecido alteração de escalão ou de categoria profissional. Nesta última situação apenas relevam as avaliações adquiridas na nova categoria ou escalão.

Atente-se na contabilização de pontos de acordo com as menções obtidas na avaliação:

Quadro 2 - Contabilização de pontos (fonte: <http://4.bp.blogspot.com>).

de 2004 a 2007		desde 2008	
Lei 10/2004 e Decreto Regulamentar 19-A/2004		Lei 66-B/2007, de 28 de Dezembro	
de 4,5 a 5 valores	Excelente (3 pontos SIADAP)	<b>Relevante</b>	de 4 a 5 valores
de 4 a 4,4 valores	Muito Bom (2 pontos SIADAP)		quota de 5% Excelentes (3 pontos SIADAP)
de 3 a 3,9 valores	Bom (1 ponto SIADAP)	<b>Adequado</b>	quota de 20% Relevantes (2 pontos SIADAP)
de 2 a 2,9	Necessita Desenvolvimento (0 pontos SIADAP)		entre 2 e 3,999 valores (1 ponto SIADAP)
de 1 a 1,9	Insuficiente (-1 ponto SIADAP)	<b>Inadequado</b>	de 1 a 1,999 valores (-1 pontos SIADAP)
Resultados de cada Objectivo (SIADAP3):		resultado de cada competência (SIADAP3, artº 49º)	
superado	<b>5 valores</b>	Competência Demonstrada a um Nível Elevado	
Atingido	<b>3 valores</b>	Competência Demonstrada	
não atingido	<b>1 valor</b>	Competência Não Demonstrada ou inexistente	

Algumas considerações poderão ser feitas relativamente às progressões contempladas na legislação. Na medida em que somente 25% do universo dos trabalhadores de um serviço pode ser avaliado com menção de “Desempenho Relevante”, apenas uma quarta parte da totalidade dos trabalhadores conseguirá alterar o seu posicionamento de forma obrigatória, após cinco anos de permanência em dada posição remuneratória. Por oposição, existe a possibilidade de ocorrerem alguns casos (sucessivas classificações de adequado) em que a mudança só se traduzirá ao fim de dez anos.

Contudo, uma outra novidade é a que respeita à alteração do posicionamento remuneratório através de opção gestonária da competência do dirigente máximo do serviço.

Como já foi aflorado anteriormente, de acordo com os artigos 46º e 47º da Lei nº 12-A/2008, a mudança de posição remuneratória pode advir de opção gestonária, pelo que o dirigente máximo do serviço, tendo em consideração as verbas orçamentais, decidirá sobre a afectação destas alterações de posicionamento remuneratório nas carreiras e categoria dos trabalhadores, carecendo esta decisão de publicitação no serviço e disponibilização na sua página electrónica.

Esta decisão do dirigente máximo define o universo das carreiras e categorias nas quais as alterações de posicionamento remuneratório podem acontecer, sendo que, conforme o disposto no artigo 47º, somente preenchem o universo os trabalhadores que tenham alcançado, nas últimas avaliações de desempenho referentes às funções desempenhadas durante o posicionamento remuneratório respectivo, duas menções máximas consecutivas; três menções imediatamente inferiores às máximas, consecutivas; ou cinco menções imediatamente inferiores a estas, consecutivas, desde que consubstanciem desempenho positivo.

Neste âmbito, Moura e Arrimar (2008: 94) sustentam:

o mérito é o único critério que permite estabelecer diferenciações de tratamento entre os trabalhadores da AP, devendo, por força do respeito ao princípio constitucional da igualdade, todos eles serem tratados de forma idêntica, excepto no que decorrer de méritos diferenciados.

Deste modo, o legislador:

ao remeter para a livre opção gestonária do serviço a alteração do posicionamento remuneratório dos trabalhadores, a norma em apreço está a substituir o critério do mérito, por critérios económicos, legitimando que as diferenciações de tratamento decorram da maior ou menor capacidade financeira ou do maior ou menor endividamento do serviço,

motivos pelos quais têm dúvidas sobre a constitucionalidade dos nº 2, 3 e 4 do artº 46º da LVCR.

A LVCR, nos seus artigos 74.º, 75.º e 113.º, faculta ao dirigente máximo do serviço a possibilidade de fixar o universo dos cargos e o das carreiras e categorias onde a atribuição de prémios de desempenho ou de produtividade pode ter lugar, com as desagregações necessárias do montante disponível em função de tais universos.

Considerando para o efeito os trabalhadores que, cumulativamente, exerçam funções no serviço e tenham obtido, na última avaliação do seu desempenho, a menção máxima (Desempenho Excelente) ou a imediatamente inferior a ela (Desempenho Relevante – ou de Muito Bom e Bom relativamente às menções obtidas nos anos de 2004 a 2007).

O montante do prémio de desempenho corresponde à atribuição de um prémio pecuniário equivalente à remuneração base mensal do trabalhador. Os prémios de desempenho poderão ser atribuídos a 5% de trabalhadores e de dirigentes de nível intermédio.

Tal como referido para as alterações do posicionamento facultativo, também a atribuição deste prémio depende das disponibilidades orçamentais e da consequente decisão do dirigente máximo do serviço, determinando-se os universos de carreiras, categorias ou cargos onde recairá a atribuição dos mesmos.

Para apoio do processo avaliativo (SIADAP 123) ficou disponível desde 6 de Janeiro de 2009 a Gestão Integrada da Avaliação de Desempenho da Administração Pública (GeADAP) através do sítio <https://www.siadap.gov.pt/PaginasPublicas/Siadap.aspx>. Esta solução tecnológica, faculta aos serviços, aos avaliadores e aos avaliados o registo de todos os procedimentos previstos na legislação.



#### 2.4.2.3.2. Pontos de vista e aspectos críticos dos modelos

Das reflexões assinaladas pelos investigadores respeitantes ao modelo anterior ao SIADAP, é consensual assinalar as suas dificuldades e limitações. Apresentaremos, em seguida, algumas dessas reflexões:

A subjectividade é um termo bastante utilizado quando pretendemos avaliar um dado modelo de avaliação de desempenho. É indubitável que a imparcialidade da avaliação depende muito dos avaliadores, ou melhor, da forma como estes lidam com o processo. Era usual considerar-se a antiguidade como uma condição obrigatória para a obtenção de uma classificação prioritária, fazendo jus ao senso comum de que a “antiguidade é um posto”. Na perspectiva de Carmo (1987: 211), “a antiguidade é um dos factores que mais influencia o «estar profissional» dos funcionários, dado ele relacionar-se com a experiência, com os hábitos e com as vivências” experienciadas. É frequente ser feita uma apreciação subjectiva sobre aspectos físicos que influenciam qualquer avaliação, mesmo naquela que nós fazemos no nosso ambiente familiar ou pessoal. As obras sobre gestão de recursos humanos primam por indicar um erro comum a evitar nas entrevistas, que se enquadra muito bem na função do avaliador no processo de avaliação de desempenho – o efeito de halo. Trata-se da influência de determinado traço do avaliado que leva o avaliador a generalizações, as quais, subsequentemente, podem afectar a sua avaliação de forma positiva ou negativa. “Pode acontecer que uma única característica proeminente do indivíduo vai influenciar o julgamento de todos os outros traços” (Pires, 1993: 164).

Outra limitação foi o facto de o regulamento da classificação de serviço na função pública (DR n° 44-B/83 de 1 de Junho), em conformidade com o artigo 1º, ter tido um âmbito de aplicação delimitado, na medida em que se aplicou somente aos funcionários com categoria inferior ou igual a assessor, ou equivalente, dos serviços e organismos públicos, deixando de fora os dirigentes de nível intermédio e superior, bem como os chefes de repartição.

São ainda relevantes as seguintes questões:

- O avaliado, normalmente, só participava no processo após ter sido dada a classificação;
- A utilização deste método de avaliação como um mero instrumento de promoção ou progressão nas carreiras;
- Os avaliadores terem tendência a evitar classificações baixas, com receio de prejudicar o funcionário ou então atribuir classificações elevadas para não comprometer o futuro dos mesmos;
- Desmotivação do funcionário devido à tendência acima referida, bem como na não existência de um sistema de recompensas adequado.

No entendimento de Cardoso (2003: 42) a avaliação constituía um ritual dos serviços, com aspectos negativos, tais como: não identificava “as aspirações do trabalhador em relação à organização, o seu grau de satisfação e motivação, a sua postura no conflito de papéis, os seus desvios de função, as suas necessidades de formação profissional”; não facultava indicadores de gestão e de qualidade; não existiam mecanismos de recompensa do mérito individual, nem a diferenciação entre mérito e não-mérito, muito menos posições remuneratórias diferentes devido ao reconhecimento do mérito; não previa a prática da auto-avaliação; não avaliava os avaliadores; permitia “erros de condescendência e de tendência central por parte dos avaliadores, com todo um cortejo de subjectividades e arbitrariedades de ponderação ao qual não é alheia a falta de clareza dos parâmetros de avaliação” (Id.: 43); o balanço social não abarcava

os resultados sobre a avaliação do desempenho dos funcionários e agentes da AP. [... nem] é assumida nos planos de actividades que, obrigatoriamente, devem conter programas plurianuais sobre gestão de efectivos enquadrados em políticas sectoriais e muito menos está contemplada na base de dados da AP (Id., *Ibid.*).

Seixas (2009) pronunciando-se relativamente à introdução da gestão por objectivos na prática da AP através do SIADAP, após 20 anos de experiência “com um modelo que, segundo os críticos, estava esgotado devido ao facilitismo e à falta de credibilidade”, comenta que o SIADAP foi apresentado como um instrumento adequado para transformar “uma AP ineficiente, com um quadro de pessoal desmotivado, numa administração moderna e meritocrática, com funcionários competentes, responsáveis e motivados”. Com a aprovação do SIADAP de 2ª geração, em 2007, a avaliação expande-se aos serviços e aos dirigentes de nível superior, mas permanece a base da gestão por objectivos.

A origem da gestão por objectivos teve lugar nos anos 50 por obra de Peter Drucker, mediante a qual o planeamento é o suporte “para a tomada de decisões, a definição dos objectivos e a avaliação de desempenho” (Seixas, 2009). O autor, advoga que actualmente os tempos são outros, pelo que “na actual economia do conhecimento a adopção da gestão por objectivos levanta duas questões centrais” (Idem). A primeira questão prende-se com a sua actualidade e pertinência. “Será que um modelo dos anos 50, concebido nos Estados Unidos para dar resposta às necessidades de processos produtivos industriais, onde a definição de objectivos mensuráveis e a medição de resultados era relativamente fácil, é adequado às necessidades de uma AP do século XXI?” (Idem). A segunda questão diz respeito às diferentes culturas das administrações públicas. “Será que um modelo de gestão com génese na cultura americana é adequado a organizações com o ADN cultural português?” (Idem). Acrescenta que, “por outro lado, o SIADAP dá primazia ao mérito. Mas, por outro lado, a meritocracia não é uma prática legitimada socialmente pelos portugueses” (Idem).

Salienta que o regime de quotas é o principal alvo das críticas ao SIADAP, quer dos trabalhadores, quer dos sindicatos, porque não permite que todos os funcionários obtenham as classificações máximas.

A questão das quotas constitui-se como motivo central de discórdia (Vaz, 2008) razão pela qual o desafio principal da AP é criar um clima organizacional que previna a insatisfação e a desconfiança entre avaliadores e avaliados e que mobilize dirigentes e funcionários para a tão ambicionada modernização, sob pena de, a prazo, se destruir a credibilidade do novo sistema de avaliação de desempenho.

No artigo *Meritocracia à Brasileira* (Barbosa, 1996: 58), refere que todos os sistemas de avaliação de desempenho dos funcionários públicos no Brasil tiveram vida curta.

Os critérios utilizados na avaliação dos funcionários e na concessão das promoções são sempre criticados e vistos como fundamentados em interesses políticos, nepóticos e fisiológicos, que excluem qualquer mensuração de desempenho, eficiência e produtividade. A preparação dos avaliadores bem como as metodologias utilizadas também não escapam às críticas (Id., *Ibid.*).

A autora conclui, afirmando “que a questão da meritocracia e da avaliação de desempenho, no sector público brasileiro não é uma questão da existência formal de um sistema que avalie o mérito e o desempenho dos seus funcionários.” (Id.: 94). A “meritocracia e avaliação de desempenho são temas extremamente polémicos, não só no Brasil como em outros países.” (Id.: 60).

Madureira e Rodrigues (2007: 19-20) defendem que a prática de avaliação do desempenho na AP, “nos últimos 27 anos, não pode ser considerada como positiva. A introdução dos sistemas de avaliação esteve sempre associada a processos mais ou menos complexos de reforma administrativa e organizacional, o que dificultou a sua efectiva implementação”. Consideram que uma das maiores “dificuldades com que o SIADAP se deparou foi a sua aplicação ao topo hierárquico da administração, que está intimamente ligado à esfera política”. Não vêem com o novo modelo grande viabilidade para debelar esta dificuldade. Uma outra adversidade verificada na implementação do modelo de avaliação “tem sido a resistência que os dirigentes sentem em diferenciar desempenhos, o que se traduziu em classificações máximas generalizadas”. Acrescentam que, “embora se tenha tentado limitar essa resistência pela introdução de quotas máximas para os melhores desempenhos, a verdade é que não raras vezes a igualização passou no novo modelo a ser feita em níveis intermédios de classificação”. No entanto, reconhecem alguns progressos conseguidos com o SIADAP, nomeadamente “a efectiva avaliação dos serviços e dos dirigentes máximos (embora dependente da esfera política), a criação de Comissões Paritárias ou a flexibilização das quotas por mérito do serviço”. Concluem que ter-se-á de esperar algum tempo para se poder confirmar ou infirmar as dúvidas e críticas apontadas.

Bilhim (2009) preferia que o SIADAP se tivesse chamado SIGDAP, com base numa componente predominantemente de gestão e não de avaliação de desempenho porque o mais importante é a gestão do desempenho realizada ao longo do ano.

Introduz-se assim a gestão de desempenho como componente que faz a diferença na avaliação de desempenho. A avaliação não deve ser vista como um instrumento de medida do desempenho com uma perspectiva de passado, visto que permite premiar ou penalizar o trabalho desenvolvido, deve estar direccionada para o futuro, identificando o que os trabalhadores têm de fazer para atingir a excelência das suas capacidades e do seu potencial. Neste sentido, aqueles que assumem a função de gestão/avaliação devem informar, preparar e apoiar os seus colaboradores de forma incondicional, a fim de obterem os mais elevados níveis de realização profissional. Nesta nova gestão dos recursos humanos da AP os gestores devem ter como preocupação o que devem as pessoas fazer, fundamentalmente, ao nível dos comportamentos, para serem proficientes nas suas funções.

A Gestão por Objectivos na AP corresponde sobretudo à introdução de uma nova postura comportamental dos dirigentes e trabalhadores da AP no seu “saber estar” (atitudes) e “saber fazer” (habilidades) o que se traduz por um novo “saber mais” (formação).

Dias (2009) perfilha que:

no SIADAP não basta avaliar. E muito menos avaliar com o mero intuito de responder a imperativos burocrático-administrativos. A gestão do desempenho - da perspectiva mais macro (desempenho organizacional) à perspectiva mais micro (desempenho individual) - remete-nos para três noções fundamentais da problemática da avaliação de desempenho: processo, melhoria, e desenvolvimento. A avaliação deve ser enquadrada num processo contínuo, cujos objectivos últimos são a melhoria de desempenho e o desenvolvimento pessoal, profissional e organizacional.

Gonçalves (2008) destaca a importância da articulação dos desempenhos organizacional e individual, no processo de avaliação de desempenho, pelas suas necessidades e complementaridades. O SIADAP desde a sua génese “esteve e está muito vocacionado para a performance individual e não tanto para a performance da organização como um todo”. Ao nível do desempenho organizacional a utilização da metodologia *Balanced Scorecard* (BSC) é fundamental, antes de se dar início aos processos de avaliação individual, pelo que importa definir muito bem os indicadores e processos de avaliação organizacional. É importante não esquecer que o esforço de cada colaborador deve ser orientado para a consecução dos objectivos da organização em que se insere, pois se não estiverem quantificados de forma correcta os objectivos da organização, também não se torna possível definir os objectivos e as actividades dos seus trabalhadores. A implementação da metodologia BSC em qualquer organização obriga à definição de um conjunto de indicadores para os seus quatro quadrantes, necessitando estes quadrantes de serem alimentados permanentemente com informação.

Um enorme desafio para as organizações que possuem a metodologia BSC é fomentar efectivamente as potencialidades da integração do BSC com o SIADAP, tendo em vista o alinhamento estratégico das organizações. A metodologia BSC é um instrumento que ajuda os serviços a definir, executar e traduzir

a sua estratégia em objectivos operacionais visando a obtenção dos resultados esperados. Este desafio aplica-se sobremaneira ao IPP, porquanto já possui um *software* adequado de gestão estratégica.

Caldeira (2008) é de opinião que o SIADAP e os Sistemas de Qualidade podem ser articulados em simultâneo com a metodologia BSC. O SIADAP assenta numa filosofia de gestão centrada em objectivos como já foi referido.

A primeira versão do SIADAP, já patenteava:

um princípio lógico de que os objectivos individuais e de equipa deveriam ser desdobrados a partir dos objectivos estratégicos da organização. Na versão de 2007, a importância dos objectivos estratégicos como peças-base na implementação do SIADAP é, ainda, mais expressiva, uma vez que a avaliação dos serviços passa a ser feita através de diversos elementos, entre os quais constam os objectivos estratégicos plurianuais, definidos superiormente e os objectivos anualmente fixados e hierarquizados.

A ligação BSC-SIADAP funciona em dois sentidos. Acrescenta que, “por um lado, do BSC resultam objectivos individuais, por outro, o desempenho individual e de equipa resulta na melhoria dos indicadores colectivos”. Considera que as características do

BSC e as boas práticas que lhe estão associadas conferem, a esse instrumento, grandes possibilidades de integração com o SIADAP. O BSC permite uma implementação racional, lógica e coerente de todo o sistema de avaliação, com a estratégia da organização como pano de fundo (como deve acontecer sempre).

Sublinha que “muitos dos erros cometidos, no passado, na implementação do SIADAP poderiam ter-se evitado se o BSC fosse a metodologia de gestão estratégica das organizações em causa”.

Dejours (2010) afirma que nos últimos anos, um dos três instrumentos de gestão que contribuiu para a transformação radical da forma como trabalhamos é “a avaliação individual do desempenho”.

Esta avaliação é uma técnica muito importante e modificou totalmente o mundo do trabalho, porquanto pôs em concorrência os serviços, as organizações e também os indivíduos. Vai mais longe e refere que se estiver ligada quer a prémios ou promoções, quer a intimações relativamente à manutenção do posto de trabalho, esta situação é geradora de medo. Sublinha que, “como as pessoas estão agora a competir entre elas, o êxito dos colegas constitui uma ameaça, altera profundamente as relações no trabalho”. Acrescenta que, quando se faz a avaliação individual do desempenho, pretende-se avaliar algo - o trabalho - que não é possível avaliar de forma quantitativa, objectiva, através de medições. Assim, o que está a ser medido na avaliação não é o trabalho, mas sim o resultado do trabalho. Defende que “não existe uma relação de proporcionalidade entre o trabalho e o resultado do trabalho”.

Para além da avaliação individual, é muito importante concentrar os esforços na avaliação do trabalho colectivo, nomeadamente na cooperação e contributo de cada um.

Pensa que, actualmente, a qualidade do trabalho não aumentou nos hospitais em França. O desempenho supostamente melhorou, porém não se acompanha devidamente o trabalho colectivo. A riqueza do trabalho reside no trabalho colectivo como cooperação, como maneira de viver em conjunto.

Refere a confiança de um gestor de topo que dizia que “o que mais odiava no seu trabalho era ter de fazer a avaliação dos seus subordinados e que essa era a altura mais infernal do ano”.

Dominguez (2009) advoga que o SIADAP tem de ser universal e deve ser uma ferramenta de gestão. Indica as principais dificuldades de implementação: os destinatários do sistema não o aceitam, comprovando-se esta situação através dos inquéritos efectuados através do STE; os intervenientes não o conhecem, tão pouco estão preparados para seguir a sua metodologia; os serviços não o enraizaram na sua cultura organizacional. Por estes motivos emergem naturalmente os conflitos laborais. Pensa que o sistema não é transparente, fiável e objectivo. A formação ministrada foi insuficiente e não houve tempo para assimilar toda a informação face às alterações introduzidas. Conclui o seu pensamento afirmando que o SIADAP deve entrar em período experimental acompanhado, porquanto “tem estado ao serviço do Diabo!”

Avoila (apud *Lusa*, 13 Jan. 2010), defende que se “coloque um ponto final nas quotas de progressão da carreira dos trabalhadores da AP, assim como a suspensão do SIADAP”.

## CAPÍTULO III – DESENHO METODOLÓGICO

Neste capítulo apresentamos as opções metodológicas relativas ao estudo empírico que desenvolvemos, os instrumentos utilizados e as escolhas feitas para o tratamento de dados. Foi nossa ideia, em conformidade com o que é preconizado por Madeira e Abreu (2004: 18), encarar este estudo como “uma actividade centrada na solução de problemas teóricos ou práticos, recorrendo ao uso do método científico”.

Com o objectivo de ser encontrada tal solução, o investigador põe em prática métodos formais e sistemáticos para “recolha de informação sobre o real” (Almeida e Pinto, 1992: 55), no entanto, dado que “não existe investigação sem documentação” (Saint-Georges, 1997: 15), deverá cuidadosamente proceder-se à sua recolha de forma a conseguir, através dessa mesma documentação, “oferecer um conhecimento mais objectivo da realidade” (Gil, 1999: 166).

“A investigação qualitativa é descritiva” (Bogdan, 1994: 48), razão pela qual os elementos são obtidos principalmente através de registos escritos, de sons ou imagens, em detrimento de outras análises, nas quais predominam os dados numéricos. Todo o saber deve perspectivar o saber-fazer e o saber-ser, atitudes em que assenta e se compreende a necessidade de saber-investigar (Freixo, 2009: 26). Decorre desta competência a assunção de um espírito crítico, com metodologias apropriadas ao objecto de estudo seleccionado, tendo em vista atingir os objectivos traçados para a investigação.

### 3.1. Apresentação da dissertação

Na medida em que o desenho de uma investigação corresponde a “*an action plan for getting from here to here*” (Yin, 1994: 19) recapitulamos neste capítulo os objectivos da nossa dissertação. Como já referimos o aspecto central a ser abordado na investigação focaliza-se no modelo de avaliação de desempenho desenvolvido na Administração Pública (SIADAP), desde o ano de 2004, cujo objectivo geral fixado para este estudo foi o de conhecer e analisar as opiniões e atitudes dos avaliados e avaliadores de uma IESP, em relação ao sistema de avaliação nela implementado.

Assim, de modo a auxiliar-nos neste caminho foram estabelecidos os seguintes objectivos específicos:

1.º - Apresentar e caracterizar o SIADAP.

2.º - Conhecer e analisar opiniões e atitudes dos avaliados e avaliadores em relação ao SIADAP quanto aos seguintes conteúdos:

- O seu conhecimento e experiência dos sistemas de avaliação (anterior e actual);
- Importância atribuída e dificuldades na aplicação do actual processo de

avaliação;

- A sua formação e qualificação associadas ao processo de avaliação;
- O papel da avaliação de desempenho como ferramenta de gestão de recursos humanos, instrumento de apoio à gestão e instrumento na promoção de uma cultura de mérito;
- As sugestões, avaliação e conclusões face ao sistema de avaliação.

3.º - Comparar as respectivas opiniões relativamente a quatro dimensões de avaliação: subjectividade, importância, avaliação e satisfação.

### 3.2. Opções metodológicas

Considerando a natureza da nossa dissertação, a abordagem metodológica seguida para o realizar foi a de estudo de caso. Na sequência do preconizado por Yin (1994), esta opção pelo estudo de caso pretendeu evidenciar um fenómeno contemporâneo no seu contexto real e natural de acção, como é o caso da aplicação do SIADAP numa IESP.

Na literatura existente sobre o estudo de caso encontramos outras definições que nos parece importante referir. Pardal e Correia (1995) descrevem o estudo de caso como um modelo de análise intensiva de uma situação particular. Barañano (2004: 102) refere que o estudo de caso “pressupõe a apresentação rigorosa de dados empíricos, baseada numa combinação de evidências qualitativas e quantitativas”. Bell (1997: 23) entende que a escolha de um estudo de caso prende-se com a vantagem deste método “permitir ao investigador a possibilidade de se concentrar num caso específico ou situação e de identificar, ou tentar identificar, os diversos processos interactivos em curso”. Ponte (2006: 2) considera que um estudo de caso:

é uma investigação que se assume como particularística, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico e, deste modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse.

Coutinho e Chaves (2002: 224) referem uma característica essencial de um estudo de caso: “o investigador recorre a fontes múltiplas de dados e a métodos de recolha muito diversificados: observações directas e indirectas, entrevistas, questionários, narrativas, registos áudio e vídeo, diários, cartas, documentos, etc”.

Procurámos um fio condutor e sequencial que, através das questões inicialmente definidas, ajudassem a encontrar respostas aos desafios da investigação consubstanciadas nos resultados ou conclusões do estudo. Para realizar o estudo de caso utilizámos diferentes fontes de informação como sugere Yin



(1994). As fontes de informação utilizadas foram as seguintes: pesquisa documental, entrevista e questionário.

Por pesquisa documental, na linha de Yin (1994), consideramos que esta incide sobre os registos escritos existentes na unidade de análise seleccionada, com o objectivo de recolher informação acerca da estrutura e modo de funcionamento da mesma. Esta técnica constitui-se numa valiosa abordagem de dados qualitativos, ou seja, são utilizados “quaisquer materiais escritos que possam ser usados como fonte de informação” (Phillips, 1974, apud Sá-Silva, Almeida e Guindani, 2009: 6). Para além das leituras e bibliografia consultada, a análise documental feita aos variados normativos legais permitiu estudar e analisar os documentos relevantes sobre a avaliação do desempenho na AP, no início e durante o estudo, bem como na sequência da estrutura da investigação. Outras fontes documentais foram importantes para preparar e desenvolver o nosso estudo, nomeadamente os sítios oficiais da internet, resumos de apresentações e artigos de imprensa.

Sobre a entrevista salientamos que “A entrevista não é uma simples conversa” (Goode e Hatt, 1979: 246), consiste num processo de comunicação verbal entre duas pessoas com o objectivo de obter dados e informação para a investigação. As entrevistas “podem constituir a estratégia dominante para a recolha de dados ou podem ser utilizadas em conjunto com outras técnicas” (Bogdan e Biklen, 1994: 134).

Quanto ao inquérito segundo Bell (1997: 25) “O objectivo de um inquérito é obter informação que possa ser analisada, extrair modelos de análise e tecer comparações”.

### 3.3. Etapas da investigação

Nesta investigação, numa primeira etapa, realizámos predominantemente pesquisa documental que correspondeu à fase em que procurámos responder ao nosso primeiro objectivo específico, o qual consistiu em apresentar e caracterizar o SIADAP.

Em seguida, através de uma fase de entrevistas, cujo tratamento foi qualitativo, abordámos todos os outros objectivos específicos deste trabalho como, por exemplo, analisar a importância atribuída e dificuldades na aplicação do actual processo de Avaliação de Desempenho ou observar e analisar o reconhecimento e mérito, a diferenciação e a valorização decorrentes do processo de Avaliação de Desempenho de modo a contribuírem para uma valorização pessoal e profissional dos avaliados. Esta fase foi muito importante para sistematizar a informação sobre o tema e fazer uma ligação entre a pesquisa documental e o trabalho no terreno. No entanto, com as entrevistas apenas tivemos acesso à perspectiva dos avaliadores. Em seguida, numa fase mais alargada do trabalho, optámos por realizar questionários com o objectivo de aceder às opiniões e atitudes dos avaliadores e avaliados.

### 3.3.1. Explicitação do modelo da investigação

Neste estudo procurámos explicitar o modelo que nos permitisse estabelecer inferências acerca das relações entre as variáveis estudadas. O modelo não é apenas um plano de trabalho. Um modelo é a forma como lidámos logicamente com as questões que entendemos estudar. Segundo Yin (1994), existem cinco componentes importantes que devem estar explicitadas em todos os modelos de análise. São as questões, as hipóteses (proposições segundo Yin) se existirem, as unidades de análise, a lógica que liga os dados recolhidos às hipóteses e os critérios para interpretar os dados obtidos. A primeira componente prende-se com os objectivos específicos já referenciados, que no nosso estudo são apenas do tipo “como”, ou seja, predominantemente descritivos e que nos levaram à escolha da metodologia por estudo de caso. Relativamente às proposições, não considerámos que fossem necessárias para a nossa investigação, uma vez que se trata de um estudo com carácter exploratório. Isto quer dizer que o nosso objectivo é descrever uma matéria de investigação e realidade que em Portugal, particularmente nas IESP, ainda se encontra pouco estudada – o modelo de avaliação de desempenho na administração pública (SIADAP), através da perspectiva de avaliadores e avaliados -, por este motivo não permite ainda uma investigação baseada em hipóteses. O facto de este sistema corresponder ainda a uma inovação e um novo paradigma na gestão pública, com recente implementação nas organizações do sector público administrativo, reforçou a ideia da importância de, nesta fase, apenas se ter efectuado um estudo descritivo.

No que concerne às unidades de análise, componente relacionada com a definição do que é o caso, o mais importante é definir quais são as fronteiras que os objectivos de estudo definem.

No caso do nosso estudo, poderíamos ter escolhido uma organização de qualquer área da AP (administração directa ou indirecta do Estado), porém, optámos pela área do ensino superior público. Aqui a unidade autónoma é a IESP, a qual inclui diversas unidades orgânicas, os serviços centrais e os serviços de acção social. Como nenhuma destas estruturas dispõe de autonomia, no que se refere ao modelo de avaliação simultaneamente implementado em toda a IESP, no nosso estudo de caso a unidade de análise é a IESP, e não apenas uma estrutura. Quanto à quarta e quinta componentes, é importante voltar a salientar que o conhecimento sobre o SIADAP, na literatura científica sobre Gestão, é bastante exíguo e não existe disponível um quadro conceptual ou hipóteses teóricas que nos permitissem fazer um estudo que não fosse predominantemente descritivo, logo, não houve cruzamento de variáveis no sentido de estabelecer relações de causalidade entre os dados recolhidos. Todavia, os nossos objectivos específicos remetem para um conjunto de conteúdos que escolhemos para analisar as opiniões e atitudes dos avaliadores e avaliados sobre o sistema de avaliação implementado na IESP objecto de estudo. Estes conteúdos organizam-se em três dimensões que analisadas em conjunto permitem, na perspectiva de avaliadores e avaliados, avaliar a eficiência e eficácia do sistema: a primeira, diz respeito a variáveis

relacionadas com a implementação do processo de avaliação do desempenho numa IESP específica (conhecimento e experiência do processo, a importância atribuída e dificuldades na sua aplicação); a segunda, diz respeito a variáveis relacionadas com necessidades de formação e qualificação sentidas no âmbito do processo; a terceira, diz respeito ao modo como avaliadores e avaliados conceptualizam o processo de avaliação de desempenho (como ferramenta de gestão de recursos humanos, como instrumento de apoio à gestão e como instrumento na promoção de uma cultura de mérito). Assim, não temos como objectivo generalizar este estudo de caso para a construção de uma teoria, ou seja, os dados que vamos obter apenas permitem conhecer de uma forma mais aprofundada as opiniões e as atitudes de avaliadores e avaliados em relação ao SIADAP num contexto específico. Contudo, pensamos que com o nosso estudo conseguimos identificar aspectos relacionados com o objecto da investigação, por exemplo, as dificuldades manifestadas por avaliadores e avaliados, que podem ser importantes pontos de partida para estudar a implementação de outros modelos de avaliação em qualquer organização da AP. Outro contributo importante é a possibilidade de se replicar este estudo noutros contextos.

No que diz respeito aos critérios que permitem julgar a qualidade do modelo de investigação desenvolvido neste trabalho, referimos a perspectiva de Kidder e Judd (1986, apud Yin, 1994) que salientam a importância da validade dos *construct* utilizados, a validade interna, a validade externa e a fidelidade. Relativamente à validade dos *construct*, Yin (1994) alerta que esta é particularmente problemática quando se trata de um estudo de caso, sugerindo que se utilize uma variedade de fontes de recolha de dados para a aumentar. No que toca à validade interna, Yin (1994) refere que, num estudo de caso, esta deve estar relacionada com a possibilidade de fazer inferências sobre aquilo que não é directamente observado. No nosso caso, podemos afirmar que nos foi possível inferir sobre a avaliação da eficiência e eficácia do SIADAP na IESP, a partir da recolha das opiniões de avaliadores e avaliados e ainda sobre a comparação das opiniões destes sobre as quatro questões avaliativas do sistema. Para nos certificarmos que as inferências que fizemos estão correctas, a estratégia que utilizámos foi a de considerar sempre o maior número de dados possíveis para as sustentar. Sobre a validade externa, como refere Yin (1994), coloca-se o problema de saber se os dados obtidos se podem generalizar, a partir do caso imediato que estamos a estudar. Julgamos importante referir que a generalização não é automática, porém, o estudo de caso permite identificar resultados que podem ser relevantes para se estudar outras realidades. Quanto à fidelidade, gostaríamos de mencionar que a forma como desenvolvemos esta investigação, permite pensar que outros investigadores que desejem realizar um estudo com os mesmos instrumentos, certamente chegarão a resultados muito semelhantes.

Por último, em relação ao desenho do estudo de caso escolhido, e continuando a citar Yin (1994), a nossa investigação optou por um estudo de caso simples holístico, ou seja, o estudo que desenvolvemos teve como objectivo fazer uma abordagem global ao problema que estudámos.

### 3.3.2. Elaboração das entrevistas e dos questionários

#### 3.3.2.1. Entrevistas

Para estudar a IESP serão envolvidos no estudo todos os avaliadores e avaliados das unidades orgânicas, dos serviços centrais e dos serviços de acção social escolar. Para concretizar este propósito foi necessária a anuência do Administrador do IPP.

Na fase de planificação da entrevista foram identificadas várias dimensões ou variáveis de acordo com o objecto de estudo. Por conseguinte, as questões foram elaboradas com base nessas dimensões, tendo em vista facilitar a comparação das respostas. Optámos pela entrevista semi-estruturada devido às suas qualidades de sistematização dos dados, optimização da gestão do tempo e oportunidade de explorar as questões. Esta técnica permite uma boa interacção entre o entrevistador e o entrevistado, podendo estabelecer-se uma cumplicidade, abertura e proximidade entre as duas partes, com a vantagem de haver uma maior sensibilidade para as atitudes e comportamentos do entrevistado na abordagem das respostas complexas e difíceis.

Preparámos um guião de entrevista tendo em vista servir como eixo orientador da mesma. Este primeiro guião foi submetido à consideração de três avaliadores de uma outra escola do ensino superior politécnico que não aquela em que realizámos o trabalho com o objectivo de compreender a sua adequação. Tratou-se, “de certa forma, de uma primeira «volta à pista», antes de pôr em jogo meios mais importantes” (Quivy e Campenhoudt, 1992: 67), o que, na nossa perspectiva, foi muito importante para a construção do guião final da entrevista.

As entrevistas foram realizadas de acordo com a estrutura apresentada no anexo I.

Procurámos que todos os entrevistados respondessem às mesmas questões, com uma estrutura pré-definida de questões, no entanto, os entrevistados tiveram total flexibilidade nas respostas. Para além das questões relacionadas com a nossa investigação foi também pedido a cada entrevistado alguns dados de caracterização (situação profissional, antiguidade na instituição, local de trabalho).

As datas das entrevistas foram acordadas através de contacto telefónico. Preparámos um documento de apresentação do trabalho aos entrevistados, no qual se identificaram os objectivos da entrevista, a garantia do anonimato e confidencialidade das respostas e o estrito cumprimento dos procedimentos éticos e deontológicos.

Solicitámos autorização para gravar a entrevista com a finalidade da recolha de informação necessária ao desenvolvimento da dissertação. Garantiu-se que após a análise e exposição dos dados relativos à entrevista, a gravação autorizada seria eliminada.

As entrevistas foram realizadas nos locais de trabalho dos entrevistados, com uma data e hora previamente acordadas. Quanto à duração não se fixou um tempo limite para não inviabilizar o ensino de cada avaliador expressar as suas opiniões e comentários de acordo com o guião.

O entrevistado não teve conhecimento prévio do guião da entrevista, somente no início da mesma tomou contacto com as questões a colocar.

A entrevista foi efectuada a dez dos vinte e quatro avaliadores, de acordo com os seguintes critérios:

- 1) Dirigentes ou Docentes ou Trabalhador. Seleccionámos os Dirigentes com mais contacto com o SIADAP, razão pela qual lhe atribuímos um maior número de entrevistas.
- 2) Antiguidade na IESP: mais de cinco anos de serviço ou menos de cinco anos de serviço.

Quadro 3 - Situação profissional e antiguidade dos entrevistados

Entrevistados	Situação Profissional	Antiguidade
E1	Dirigente	<5 anos
E2	Trabalhador	>5 anos
E3	Dirigente	>5 anos
E4	Dirigente/Docente	>5 anos
E5	Dirigente	>5 anos
E6	Docente	>5 anos
E7	Trabalhador	<5 anos
E8	Dirigente	>5 anos
E9	Dirigente	>5 anos
E10	Trabalhador	<5 anos

- 3) A dimensão dos serviços foi outro critério utilizado para determinar o número de entrevistas que considerámos importante realizar na IESP: 2 elementos nos serviços centrais e de acção social escolar e nas duas unidades orgânicas com maior número de participantes; nas escolas de menor dimensão apenas um.

Nas entrevistas, optámos pelo tratamento da informação com base em quadros-resumo (anexo V), tendo em vista uma melhor percepção e apresentação da informação e também para não violarmos o compromisso inerente à garantia do anonimato e confidencialidade das respostas. A partir da ordenação e análise das respostas de forma vertical, traçamos os comentários que julgamos pertinentes para uma adequada compreensão das opiniões dos respondentes.

Os dados obtidos através das entrevistas foram transcritos por nós próprios e os registos áudio através do programa *Digital Voice Editor 3*. Esta tarefa apesar de nova e morosa, afigurou-se-nos de extrema importância para o normal desenvolvimento deste trabalho porque correspondeu a uma melhor apreensão do âmago da metodologia utilizada, permitindo realizar várias pontes com os restantes capítulos do documento.

As respostas foram tratadas através de análise de conteúdo respeitando o modelo que conduziu à elaboração do guião da entrevista (as dimensões de análise e os objectivos que se pretendiam alcançar) tendo como unidade de análise a frase por afinidade semântica.

A entrevista não serviu para a investigação directa, mas foi um passo importante para a elaboração subsequente dos questionários.

### 3.3.2.2. Questionários

A aplicação dos questionários contemplou a totalidade dos avaliadores e avaliados da IESP. No entanto, tivemos desde logo consciência de que certamente não obteríamos uma resposta total dos inquiridos.

Na fase de aplicação dos questionários distinguimos avaliadores e avaliados, pelo que foram construídas duas versões dos questionários (uma destinada aos avaliados e outra destinada aos avaliadores da IESP). Os questionários foram produzidos com base nas questões já abordadas na entrevista, sendo complementados e adaptados de acordo com a estrutura apresentada no anexo II.

Ambos os questionários dispunham de uma introdução, a qual continha os objectivos dos mesmos, a garantia do anonimato e confidencialidade das respostas e o estrito cumprimento dos procedimentos éticos e deontológicos.

O questionário foi devidamente testado antes de ser aplicado, através de uma actividade intitulada pré-teste, a qual possibilitou alterar e corrigir alguns termos e expressões que se afiguravam de difícil interpretação. O pré-teste foi administrado a vinte elementos representativos de todos os grupos profissionais dos avaliados, bem como a indivíduos com características de avaliadores (docentes, dirigentes e trabalhadores).

Na fase de aplicação dos questionários, que se iniciou em Junho de 2009, foram distribuídos 165 questionários aos avaliados e 29 aos avaliadores.

Dos questionários distribuídos foram recebidos 69 referentes aos avaliados, o que representa 42% e 15 relativos aos avaliadores, correspondendo a 52% do total.

Quanto ao tratamento estatístico foi realizada a análise descritiva de dados com utilização do *software* SPSS, versão 16.0 para *Windows*.

Este estudo descritivo efectuou-se de forma isolada para cada variável (univariada). As variáveis envolveram níveis de medidas nominais ou ordinais. Com base no preconizado por Ketele e Roegiers (1999: 92), uma variável é “uma quantidade ou uma qualidade susceptível de flutuação”, permitindo assumir valores diferentes ou formas susceptíveis de medição. Optámos por medidas com base em frequências absolutas e frequências relativas, indicando-se as respectivas percentagens. Tanto para as variáveis nominais como para as variáveis ordinais, optámos pelo recurso à análise gráfica da soma das respostas válidas para a grande parte da totalidade das respostas.

Numa fase subsequente e no sentido de maximizar a interpretação das respostas ao questionário, efectuou-se uma análise das respostas de avaliadores (Q4, Q5, Q7, Q8, Q9, Q14, Q15, Q16, Q18, Q21) e avaliados (Q9, Q14, Q15, Q16, Q17, Q18, Q21) que abrange a totalidade das dimensões presentes no estudo. Assim, relativamente aos avaliadores e aos avaliados, comparámos as médias das respostas às quatro questões avaliativas centrais, que foram apresentadas sob a forma de variável ordinal (resposta de 1 a 5) e que incidiam sobre a subjectividade, importância, avaliação e satisfação do SIADAP considerando dois grupos independentes, sendo um grupo (1), os que respondiam não, e um segundo grupo (2), os que respondiam sim a uma mesma questão (por exemplo: Q21 - Considera que o processo de avaliação é normalmente justo?). Para isso foi utilizado o teste paramétrico *Independent-Samples T Test* cuja opção de utilização teve como objectivo a comparação de médias para amostras independentes (Brace, Kemp e Snelgar, 2003; Maroco, 2003).

Relativamente aos avaliadores não foi possível tratar todas as respostas previstas uma vez que em algumas a distribuição da frequência não o permitiu, nomeadamente quando houve 100% de respostas, num só sentido ou quando o número era bastante reduzido e não possibilitava a comparação de médias, nomeadamente as questões 5, 7, 9, 15, 16 e 21. Para analisar o teste *T* considerou-se que o  $p$  é estatisticamente significativo quando é igual ou inferior a 0,05.

Por último, comparámos as opiniões de avaliadores e avaliados procurando saber se o facto de se encontrarem na posição de avaliador ou avaliado se reflectia na forma como respondiam às quatro questões avaliativas centrais acima referidas. Para esta análise também utilizámos o teste *T* de comparação de médias para amostras independentes.

Para nos guiar nesta análise elaborámos quatro questões orientadoras que passamos a transcrever:

1. Os avaliados acham o SIADAP mais subjectivo que os avaliadores.  
Provavelmente os avaliados face ao novo desafio da avaliação de desempenho poderão interpretar como injustas as suas avaliações, atribuindo-as à subjectividade do sistema. Os avaliadores, dado que deverão assumir um papel activo com características de liderança no processo de avaliação, terão mais dificuldades em reconhecer que o sistema possa ser mais subjectivo.

2. Os avaliadores estão mais satisfeitos com o SIADAP que os avaliados.

Os avaliadores têm a obrigação de moralizar os avaliados e suscitar níveis de satisfação elevados de modo a evitar a descredibilização do processo. A componente da progressão na carreira tem um peso proeminente que pode levar a uma maior insatisfação, com efeitos adversos para os avaliados.

Pelo facto de alguns avaliadores não estarem submetidos a qualquer avaliação formal poderão atribuir ao SIADAP um grau de satisfação maior que os avaliados.

3. Os avaliadores avaliam mais positivamente o sistema de avaliação implementado do que os avaliados.

Pelas razões aduzidas na questão anterior é imprescindível esquematizar um quadro conclusivo com os aspectos positivos manifestados pelos avaliadores e avaliados, de modo a aferir se os avaliadores atribuem uma melhor avaliação ao sistema de avaliação implementado do que os avaliados.

4. Os avaliadores consideram o SIADAP mais importante do que os avaliados.

Pelos motivos mencionados nas questões precedentes é necessário verificar se os avaliadores consideram o SIADAP mais importante do que os avaliados. Pelo conhecimento das funções e características organizacionais do posto de trabalho do avaliado e dos objectivos pré-definidos para o serviço é natural que esta questão orientadora se confirme.



## CAPÍTULO IV – ESTUDO DE CASO

### 4.1. Ensino Superior Português e enquadramento do Ensino Superior Politécnico

Neste capítulo pretendemos indicar, sucintamente, os momentos, as pessoas e os factos marcantes que contribuíram para o progresso do ensino superior politécnico.

O início do ensino politécnico, na Europa, teve origem num momento de reflexão acerca dos objectivos e modelos de organização do ensino superior, resultante da grande procura pelo mesmo e, conseqüentemente, da incapacidade para responder às necessidades de recursos humanos sentidas nos anos sessenta.

Um documento que teve capital importância para o surgimento do ensino superior politécnico em Portugal foi um relatório intitulado *O Projecto Regional do Mediterrâneo*, realizado “no princípio da década de 60 em colaboração com a OCDE, e que se revelou de grande importância para as reformas que então foram produzidas no sector” (Simão e Costa, 2000: II).

Assim, de acordo com o referido relatório, foi instituído o então denominado ensino superior de curta duração.

No âmbito da política educativa de Veiga Simão, no início da década de 70, teve origem o Ensino Politécnico como subsistema do ensino superior. As actividades referentes ao ensino superior estavam sob a alçada de quatro Universidades públicas: Coimbra, Lisboa, Porto e Universidade Técnica de Lisboa.

No seguimento das orientações da Reforma do Ensino Superior difundidas no ano de 1971, estas “apontam para que, paralelamente com a criação de novas universidades se proceda também à criação de centros de ensino superior não universitário” (Id.: 13).

Com a publicação da Lei n.º 5/73 de 25 de Julho, primeira Lei de Bases do Sistema Educativo, esta conferiu ao sistema educativo um enquadramento genérico, desde a educação pré-escolar até ao ensino superior.

Com este normativo (nº 3 da Base XIII) surge, pela primeira vez, a referência aos Institutos Politécnicos do seguinte modo, “o ensino superior é assegurado por Universidades, Institutos Politécnicos, Escolas Normais Superiores e outros estabelecimentos equiparados”.

Conforme dispõe o artº 4º, os Institutos Politécnicos são centros de formação técnico-profissional, aos quais compete especialmente ministrar o ensino superior de curta duração, orientado de forma a dar predominância aos problemas concretos e de aplicação prática, e promover a investigação aplicada e o

desenvolvimento experimental, tendo em conta as necessidades no domínio tecnológico e no sector dos serviços, particularmente as de carácter regional.

Por outro lado, o artº 5º da referida legislação, estatui que as Escolas Normais Superiores são centros de formação e aperfeiçoamento de professores para o ensino básico, em especial para o preparatório, que ministram cursos superiores de curta duração, abrangendo os domínios humanístico, científico, artístico, pedagógico e de administração escolar, e que desenvolvem investigação educacional e apoiam pedagogicamente os organismos de ensino e de educação permanente, constituindo focos de irradiação cultural nas regiões em que se inserem.

O 25 de Abril de 1974 veio, no entanto, adiar a chamada “Reforma Veiga Simão”, sendo os cursos de curta duração definitivamente criados através da legislação a seguir definida (Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos, 2000: 8).

Depois da Revolução de Abril de 1974, com a publicação do DL n.º 427-B/77, de 14 de Outubro, dá-se mais um passo relevante na criação do ensino politécnico ao constituir-se o ensino superior de curta duração, tendente à formação de técnicos especialistas e de profissionais de educação a nível superior intermédio.

Esta legislação, com a tutela do Ministro da Educação e Investigação Científica, Sottomayor Cardia, substituiu as Escolas Normais Superiores pelas Escolas Superiores de Educação, tendo estas últimas como finalidade, formar educadores de infância e professores do ensino primário, bem como prestar apoio à formação em serviço dos mesmos.

No ano de 1979, através do DL n.º 513-T, de 26 de Dezembro, a denominação “ensino superior de curta duração” é substituída por “ensino superior politécnico”, o qual é assegurado por Escolas Superiores de Educação e Escolas Superiores Técnicas, agrupadas ou não em Institutos Politécnicos.

“O sistema de ensino superior passou de quatro universidades, em 1973, para uma rede de instituições universitárias e politécnicas distribuídas regionalmente, abarcando todas as capitais de distrito, bem como um número significativo de outras localidades” (Direcção-Geral do Ensino Superior, 1999: 48).

A estrutura actual do ensino politécnico no sistema de ensino superior consolidou-se com a publicação da Lei n.º 46/86, de 14 de Outubro (Lei de Bases do Sistema Educativo). Esta legislação define que o ensino superior compreende o ensino universitário e o ensino politécnico e dispõe que o ensino politécnico visa proporcionar uma sólida formação cultural e técnica de nível superior, desenvolver a capacidade de inovação e de análise crítica e ministrar conhecimentos científicos de índole teórica e prática e as suas aplicações com vista ao exercício de actividades profissionais.

A Proposta de Lei n.º 148/X de 2007 sobre o Regime Jurídico das Instituições do Ensino Superior virou uma página nas organizações do ensino superior público português, sendo proclamada de reforma.

Defende-se que esta mudança resulta de um objectivo estratégico do Programa de Governo. Associa-se também ao movimento europeu de modernização das universidades e politécnicos para o desenvolvimento de sociedades e economias do conhecimento.

Em 2006, a OCDE desenvolveu uma análise detalhada do sistema de ensino superior português. Essa avaliação procurou situar os desafios e as oportunidades do ensino superior em Portugal numa perspectiva internacional.

Também em 2006, a Rede Europeia de Garantia de Qualidade do Ensino Superior (ENQA) realizou uma análise extensa do sistema de acreditação e avaliação do ensino superior em Portugal e produziu recomendações visando a reforma desse sistema com vista à adopção pelo nosso País das linhas orientadoras aprovadas, sobre esta matéria, no contexto do denominado Processo de Bolonha.

Em paralelo, foi estimulada e apoiada financeiramente a prática de avaliação institucional externa das instituições de ensino superior portuguesas, designadamente através de um acordo-quadro estabelecido com a Associação Europeia de Universidades (EUA), tendo sido desde logo iniciado esse processo, por adesão voluntária das instituições.

O Governo, desde 2005, definiu como prioridade a concretização do Processo de Bolonha em Portugal, para a superação do atraso verificado nesta matéria. Esta medida teve como objectivo prioritário garantir o reconhecimento da qualificação dos portugueses no espaço europeu, e a sua mobilidade, mas sobretudo de promover a igualdade de oportunidades no acesso ao ensino superior, melhorando os níveis de frequência e conclusão dos cursos, atraindo novos públicos e diversificando a oferta de formações.

Está em curso a nova Lei de Avaliação das Instituições de Ensino Superior, consagrando a necessidade de avaliação externa e independente de cursos e instituições, e fazendo depender a acreditação de ciclos de estudos conducentes à atribuição de graus académicos de prévia avaliação. Foram aprovados diversos diplomas legais que visam criar mecanismos de garantia da qualidade do ensino superior ou aperfeiçoar os já existentes, com particular destaque para a avaliação e a acreditação das instituições do ensino superior. O DL n.º 369/2007, de 5 de Novembro, instituiu a Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior, atribuindo-lhe a responsabilidade pelos procedimentos relativos à garantia da qualidade do ensino superior.

Em 2006 iniciou-se também um novo ciclo de investimento no desenvolvimento científico do País, corporizado no lançamento da iniciativa «Compromisso com a Ciência», com impacto manifesto na qualificação e abertura do ensino superior e no reforço do papel das instituições de investigação, nomeadamente a concretização das primeiras grandes parcerias internacionais para o Ensino Superior e a Ciência e Tecnologia (Programas Massachusetts Institute of Technology – MIT e Carnegie Mellon University – CMU), iniciada em 2006 e continuada em 2007 (Programas *UT Austin e Fraunhofer*).

Em 2007 surge a proposta de Lei relativa ao regime jurídico das instituições de ensino superior, a qual seria aprovada através da Lei 62/2007 de 10 de Setembro. Este importante normativo regula a constituição, as atribuições, a organização, o funcionamento, a competência orgânica e a fiscalização pública dessas instituições.

Esta lei regula, designadamente, os seguintes aspectos:

- Princípios de organização do sistema de ensino superior;
- Autonomia das universidades e dos institutos politécnicos;
- Princípios de organização e gestão das instituições de ensino superior;
- Regime legal das instituições públicas e privadas de ensino superior;
- Regulação e ordenamento da rede pública;
- Requisitos para a criação e transformação de estabelecimentos de ensino superior;
- Responsabilidade e fiscalização das instituições.

Referem-se ainda algumas opções da reforma do ensino superior:

- O reforço da especialização do sistema binário, clarificando a diferente natureza e objectivos de universidades e institutos politécnicos;
- A introdução, de diversidade no estatuto legal das instituições públicas, com a criação de fundações públicas de direito privado;
- A definição de requisitos comuns de exigência para a criação e continuidade de instituições públicas ou privadas de ensino superior, requerendo-se a acreditação prévia dos cursos a ministrar e impondo-se, designadamente, níveis mínimos de pessoal doutorado, em função da dimensão das instituições;
- A consolidação e integração institucional dos institutos politécnicos que deixam de ser federações de escolas separadas e autónomas;
- O reforço da base territorial e profissional dos institutos politécnicos;
- A criação do título de especialista, a conferir pelos Institutos Politécnicos a profissionais de comprovada experiência e senioridade;
- A consagração da diversidade das instituições, na sua estrutura orgânica assim como nas suas formas de operação e organização;
- A previsão de consórcios entre instituições de natureza idêntica, com funções integradoras, a par de outros mecanismos de reorganização da rede e da oferta formativa, e da organização de entidades colectivas onde se insiram instituições de ensino e de investigação, de natureza e origem diversas;

- A garantia de liberdade de organização das instituições, com inteira flexibilidade na sua organização interna, designadamente das suas unidades específicas que poderão assumir forma e natureza distintas;
- A reforma do sistema de governo das instituições públicas, garantindo-se a maior responsabilidade e capacidade de decisão aos seus responsáveis;
- A consagração clara da autonomia de gestão financeira e de gestão de pessoal das instituições de ensino superior.

“Com a revisão dos estatutos do ensino superior universitário e do ensino superior politécnico, [...], e ainda da carreira de investigação, completa-se assim a reforma do sistema de ensino superior anunciada no programa do Governo.” (Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, 16 Jun. 2009: 20-21).

As alterações e aditamentos aos Estatutos das Carreiras do Pessoal Docente do Ensino Superior Politécnico e Universitário foram efectivadas pelos DL n.º 207/2009 e DL n.º 205/2009 de 31 de Agosto, respectivamente. Esta legislação dota as instituições de ensino superior de autonomia para a regulamentação relativa à gestão do pessoal docente e definição dos princípios da avaliação do desempenho, periódica e obrigatória, de todos os docentes. Dispõem estes normativos que o primeiro processo de avaliação do desempenho tem lugar imediatamente após a entrada em vigor dos regulamentos aprovados por cada instituição de ensino, sendo estes regulamentos aprovados no prazo de seis meses após a data de 01 de Setembro de 2009.

## 4.2. Caracterização do Instituto Politécnico de Portalegre

O IPP foi criado através do DL n.º 303/80, de 16 de Agosto.

A actividade do IPP teve início em 1985 com a Escola Superior de Educação, embora esta escola tenha sido criada legalmente em 1979.

A Escola Superior de Tecnologia e Gestão (ESTG) foi criada pelo DL n.º 46/85 de 22 de Novembro e começou a funcionar em 1990.

A Escola Superior Agrária de Elvas (ESAE) foi criada em 1994, conforme o DL n.º 304/94 de 19 de Dezembro, tendo iniciado actividades lectivas em Outubro de 1996.

A Escola de Enfermagem de Portalegre foi inaugurada em 1972. Em 2001 foi integrada no IPP, tendo sido convertida em Escola Superior de Saúde (ESS) no ano de 2005, segundo a Portaria n.º 399/2005 de 7 de Abril.

Os Serviços de Acção Social (SAS) foram criados pelo DL n.º 129/93 de 22 de Abril, e têm como objectivo proporcionar, aos estudantes, melhores condições de estudo, mediante a prestação de serviços e a concessão de apoios, como por exemplo a atribuição de bolsas, a concessão de empréstimos, o acesso a alimentação em cantinas e bares, alojamento, reprografia, acesso aos serviços de saúde, apoio a actividades desportivas e culturais, entre outros.

O IPP é uma Instituição Pública de Ensino Superior do Norte Alentejo, de acordo com os seus estatutos, publicados no Diário da República, 2.ª série, n.º 157 de 14 de Agosto de 2008. É ainda uma pessoa colectiva de direito público dotada de autonomia estatutária, científica, pedagógica, administrativa, financeira, disciplinar e patrimonial. São órgãos do IPP, o Conselho Geral, o Presidente, o Conselho de Gestão e o Conselho Académico. O IPP integra as seguintes unidades orgânicas de ensino: ESE; ESTG; ESAE; ESS, e também os SAS.

A missão

Decorrente dos seus estatutos, o IPP tem a seguinte missão:

é a Instituição Pública de Ensino Superior do Norte Alentejo que cria, transmite e difunde o conhecimento, orientado profissionalmente, através da formação e qualificação, de alto nível, para públicos diferenciados, em momentos vários dos percursos académico e profissional, e da investigação e desenvolvimento tecnológico para a promoção das comunidades, em cooperação com entidades regionais, nacionais e internacionais.

Os Valores

São valores do IPP (Instituto Politécnico de Portalegre [IPP], 2010: 32):

- Excelência organizacional;
- Ética e transparência;
- Subsidiariedade;
- Envolvimento e orientação para as partes interessadas;
- Desenvolvimento sustentável.

## A Visão

O Manual do SIG (IPP, 2010: 33) refere que o IPP é uma:

Instituição de excelência com competências na formação, investigação e desenvolvimento científico e tecnológico, actuando em interacção com entidades regionais, nacionais e internacionais, assumindo a liderança do processo de desenvolvimento das comunidades e do Norte Alentejo.

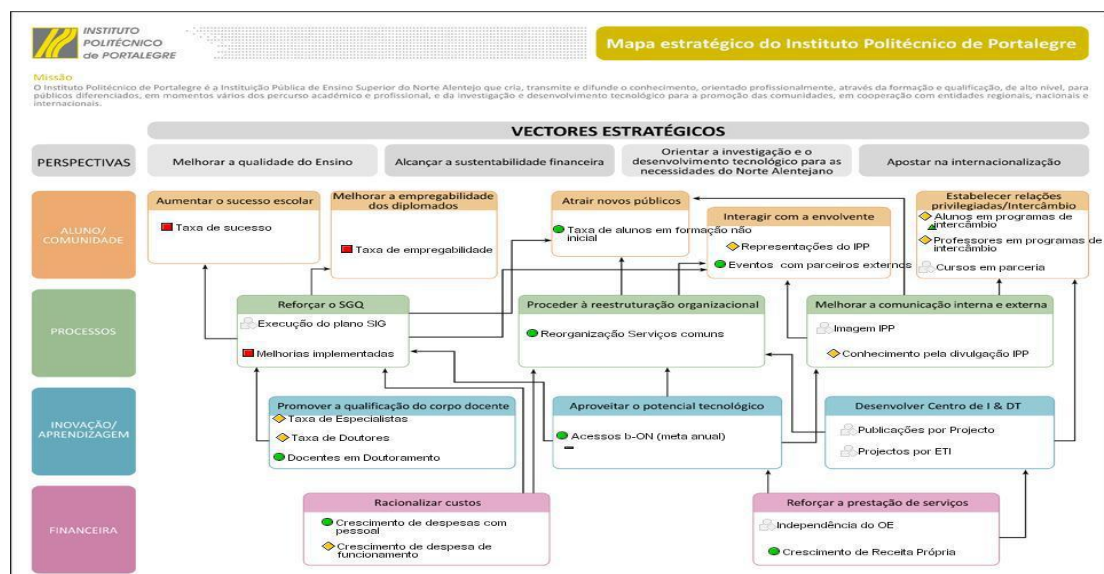
## A Estratégia

Podemos definir a estratégia do IPP (Id., *Ibid.*) como estando “centrada no aproveitamento das oportunidades, através da potenciação das forças e da superação das debilidades”. Da análise SWOT do IPP, destaca-se:

- Ponto Forte: Empregabilidade dos diplomados;
- Debilidade: Qualificação do corpo docente;
- Oportunidade: Novos públicos;
- Ameaça: Rede do Ensino Superior.

O mapa estratégico possibilita identificar a ligação causa-efeito na instituição, que é transversal a todas as perspectivas, requerendo bastante cuidado na monitorização dos resultados. Abaixo apresentamos o mapa estratégico desenhado para o IPP:

Esquema 2 - Mapa estratégico do IPP (fonte: Manual do SIG, 2009).



O IPP conta com 23 cursos de Licenciatura, 10 cursos de Mestrado aprovados, 9 cursos de Pós-Graduações aprovadas e 10 Cursos de Especialização Tecnológica (CET). Estes cursos compreendem áreas diversificadas, tais como, a formação de professores, a animação social, o turismo, o jornalismo, a agricultura, a veterinária, a equinicultura, a gestão, a engenharia, a informática, a enfermagem, o serviço social, o design e o marketing.

Com base no Manual do SIG (IPP, 2010: 8) a comunidade académica é constituída, aproximadamente, por “230 docentes, 170 funcionários e 2700 alunos”.

### 4.3. Modelo de Avaliação de Desempenho do IPP

#### 4.3.1. Enquadramento

No mês de Maio de 2004, com o DR n.º 19-A/2004, foi regulado o novo modelo de avaliação dos trabalhadores da AP, produzindo efeitos desde logo para o ano de 2004. Assim, no IPP, somente os serviços centrais e os serviços de acção social escolar desenvolveram esforços no sentido de dar resposta ao consignado na lei. Nas suas quatro unidades orgânicas, procedeu-se somente à avaliação do desempenho dos trabalhadores que dela necessitavam para fins de mudança de escalão (promoção na carreira). Contudo, uma unidade orgânica regularizou os processos de avaliação de desempenho respeitantes aos anos de 2004 e 2005, no ano de 2006, ao abrigo da Lei n.º 15/2006, de 26 de Abril.

O despacho PRES/1/2005 de 15 de Fevereiro determinou a constituição de um CCA no IPP, bem como a elaboração do seu regulamento de funcionamento.

Por deliberação de 1 de Março de 2005 da Comissão Permanente do Conselho Geral, foi aprovado o Regulamento para a avaliação do desempenho dos dirigentes, funcionários e agentes em serviço no IPP e suas unidades orgânicas. Este regulamento foi publicado na 2ª Série do Diário da República n.º 66, de 5 de Abril de 2005, através do Aviso n.º 3549/2005, o qual teve em vista adaptar o SIADAP, estabelecido na Lei n.º 10/2004, de 22 de Março, e regulamentado no DR n.º 19-A/2004, de 14 de Maio, à situação específica do IPP.

Do âmbito de aplicação do regulamento ficou excluído o pessoal docente e os encarregados de trabalhos.

O IPP entendeu integrar neste regulamento alguma informação relativa ao CCA, não procedendo a regulamentação própria deste órgão, conforme dispõe o n.º 5, do art.º 13.º do DR n.º 19-A/2004, de 14 de Maio.

O relatório de avaliação global do ano de 2005 elaborado nos termos do n.º 2, do artigo 13.º do Regulamento interno supramencionado, respeitante à avaliação do desempenho do IPP, conclui que todo o processo decorreu com normalidade. Em consequência do processo de avaliação do desempenho foram identificadas as áreas de formação de maior interesse para a instituição, destacando-se o facto de a formação ir ao encontro dos requisitos do SGQ, o qual se encontrava na fase de implementação.

Numa análise global, o relatório menciona que se procurou que a avaliação do desempenho realizada fosse um instrumento de desenvolvimento da estratégia do IPP, tendo fornecido elementos para melhorar a definição das funções, ajustar a formação às necessidades dos trabalhadores e valorizar as contribuições individuais para a equipa.



O processo de Avaliação do Desempenho ajudou os funcionários a atingir níveis de desempenho mais elevado, foi uma fonte de informação útil para desencadear medidas de desenvolvimento pessoal e profissional, permitiu identificar desequilíbrios funcionais, responsabilizar os envolvidos e criar um clima de exigência e transparência na acção dos serviços.

Analisado o relatório de avaliação global do ano de 2006 conclui-se que o processo também decorreu com normalidade à semelhança do ano anterior. Em algumas unidades orgânicas os procedimentos inerentes ao processo de avaliação foram efectuados através do sistema informático de apoio à avaliação do desempenho da AP.

Observada a informação contida no relatório de avaliação global do ano de 2007, destaca-se o aumento das áreas de formação de maior interesse para a instituição identificadas em consequência do processo de avaliação e também a atribuição, pela primeira vez desde que o SIADAP foi implementado no IPP, das primeiras menções qualitativas de Desempenho excelente.

Para o ano de 2008, o CCA reuniu a 30 de Janeiro de 2008 e analisou as principais alterações efectuadas ao sistema anterior, devido à publicação da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro, tendo decidido manter o sistema anterior durante o ano de 2008 e aplicar o novo sistema em 2009, em virtude do período de revisão estatutária, com a consequente constituição de novos órgãos e início de um novo ciclo de gestão. Deliberou ainda proceder à revisão do sistema de avaliação, à adaptação do sistema aos docentes e à especificação do QUAR *standard*, elaborado no âmbito do CCISP.

A Comissão Permanente do Conselho Geral do IPP, a 22 de Abril de 2008, deliberou proceder a alteração do posicionamento remuneratório, por opção gestionária, nos termos da LVCR e da Lei do Orçamento de Estado para 2008, bem como a atribuição de prémios de desempenho relativos à avaliação do desempenho dos trabalhadores do ano de 2007.

Através do Despacho do Presidente, de 18 de Dezembro de 2008, foi constituído o CCA do IPP com uma nova composição, tendo sido determinada a elaboração de um regulamento novo para a avaliação do pessoal do IPP e o QUAR referente ao ano de 2009. Foi também determinada a constituição da Comissão Paritária, nos termos da nova legislação e designados os vogais efectivos e suplentes representantes da Administração. O processo de eleição dos vogais representantes dos trabalhadores não docentes decorreu durante o mês de Janeiro de 2009.

Na reunião do CCA de 23 de Dezembro de 2008 foi aprovado o regulamento e QUAR acima mencionados.

O referido regulamento, embora não tenha sido publicado no Diário da República, produziu efeitos a 1 de Janeiro de 2009, adaptou o SIADAP, estabelecido pela Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro, à situação específica do IPP.

Este regulamento abrange pela primeira vez os dirigentes de nível superior, dispondo-se que para o ano de 2009, com a entrada em funcionamento do SIADAP 2, os dirigentes, independentemente de já terem iniciado a sua comissão de serviço, assinam com o dirigente máximo uma carta de missão. À semelhança do regulamento anterior integrou-se alguma informação relativa ao CCA, não procedendo a regulamentação própria deste órgão, conforme dispõe o nº 6, do artº 58º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro. Mantiveram-se também as comissões de avaliação junto do dirigente máximo de cada unidade integrada.

Relativamente à avaliação do ano de 2008, dois trabalhadores pediram ponderação curricular em virtude de não terem sido avaliados em 2008, situação que aconteceu pela primeira vez, tendo o CCA procedido à fixação de critérios para dar seguimento a este pedido.

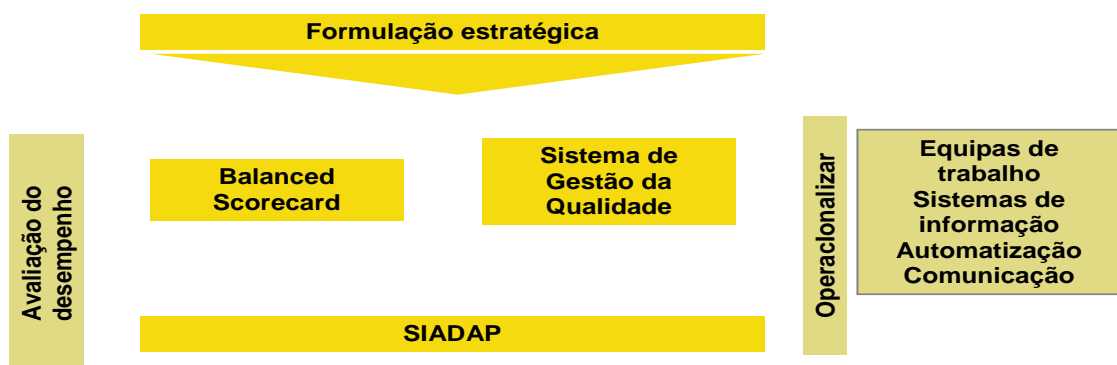
A deliberação do Conselho de Gestão de 13/05/2009 decidiu proceder à atribuição dos prémios de desempenho relativos a 2008, bem como à publicitação em Diário da República dos nomes dos trabalhadores e dirigentes que receberam os referidos prémios relativos ao ano de 2007 e 2008, em conformidade com a legislação em vigor.

No mês de Agosto de 2009 procedeu-se à alteração do posicionamento remuneratório facultativo, por opção gestionária, em conformidade com a LVCR e Lei do Orçamento de Estado para 2009, com efeitos a 01 de Janeiro de 2009.

#### 4.3.2.1. Modelo do Sistema Integrado de Gestão (SIG)

Com base no Manual do SIG (IPP, 2010: 24), este modelo “resulta da integração de diversos componentes”, conforme o esquema seguinte:

Esquema 3 - Modelo do SIG (fonte: Manual do SIG, 2009).



Neste modelo pretende-se promover a integração dos diversos componentes que formam o todo. Esta visão diz-nos “que a actividade de qualquer parte de uma organização afecta a actividade de todas as outras partes” (Stoner, 1985: 35). O SIG implementado no IPP visa ligar as linhas estratégicas à

componente operacional, utilizando diversificados mecanismos de avaliação do desempenho que assenta em vários eixos, dos quais destacamos:

- SIADAP;
- BALANCED SCORECARD – “É uma abordagem que suporta a implementação da estratégia e a monitorização da sua execução a todos os níveis da organização” (IPP, 2010: 26);
- CAF – “A Estrutura Comum de Avaliação é um modelo de autoavaliação, criado com base nos critérios do Modelo de Excelência da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade, para os organismos públicos conhecerem o seu desempenho organizacional. É uma ferramenta de gestão especificamente construída para suportar a introdução da qualidade nas organizações públicas, através da qual um grupo de pessoas de um serviço (de constituição *ad hoc*) procede a uma avaliação crítica do seu organismo, sendo orientada por dois tipos de critérios: os critérios dos meios e os critérios dos resultados, que correspondem aos aspectos principais de uma organização (9 critérios)” (IPP, 2009a: 22).

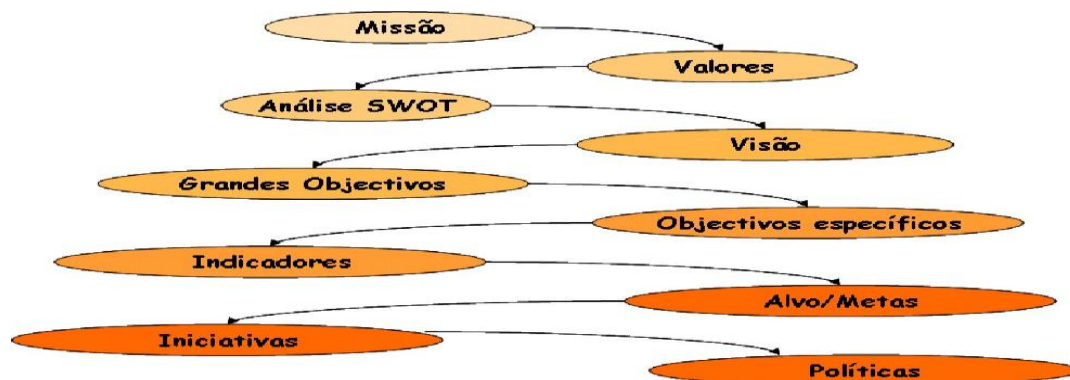
A formulação da estratégia que corresponde a este modelo, representa-se no seguinte esquema:

Esquema 4 – Formulação da estratégia do IPP (fonte: Manual do SIG, 2009).



A ligação da avaliação estratégica à componente operacional, segue o seguinte esquema:

Esquema 5 - Ligação da avaliação estratégica à componente operacional (fonte: Manual do SIG, 2009).



#### 4.3.2.2. Política da Qualidade

O IPP desenvolve a sua missão, visão e valores, através de uma estratégia, sendo esta suportada por políticas que têm como finalidade a melhoria contínua.

A metodologia utilizada pelo IPP para traduzir, comunicar e implementar a sua estratégia é o BSC. Uma das vantagens prende-se com o facto dos indicadores de desempenho permitirem a definição de metas e a medição dos resultados nas áreas críticas da execução da estratégia. Assim, relacionando os objectivos e os indicadores com a estratégia da organização, esta ferramenta permite assegurar o alinhamento das acções das diversas áreas da organização, tendo em vista o entendimento comum dos objectivos estratégicos e das metas a atingir, facilitando, deste modo, a avaliação e actualização da estratégia da instituição.

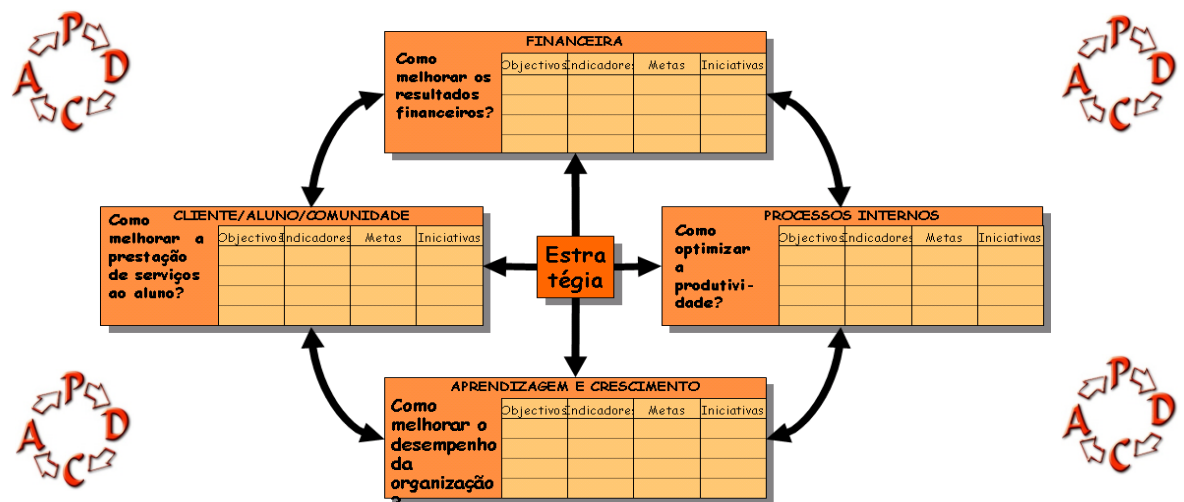
A missão e a estratégia da organização são transformadas em objectivos, indicadores e metas, os quais se organizam em diferentes perspectivas:

- 1º - Perspectiva dos Clientes/Alunos/Comunidade: como a instituição é vista pelos Clientes/Alunos/Comunidade.
- 2º - Perspectiva dos Processos Internos: onde tem de ser excelente.
- 3º - Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento: como pode continuar a melhorar e a criar valor.
- 4º - Perspectiva Financeira: como gere bem os recursos que administra.

As perspectivas devem ser devidamente analisadas de modo a dar resposta às questões acima colocadas.

Na construção do BSC foi adoptada a metodologia original do modelo, de Kaplan e Norton, constituída pelas quatro perspectivas acima mencionadas.

Esquema 6 – Construção do BSC (fonte Manual do SIG, 2009).



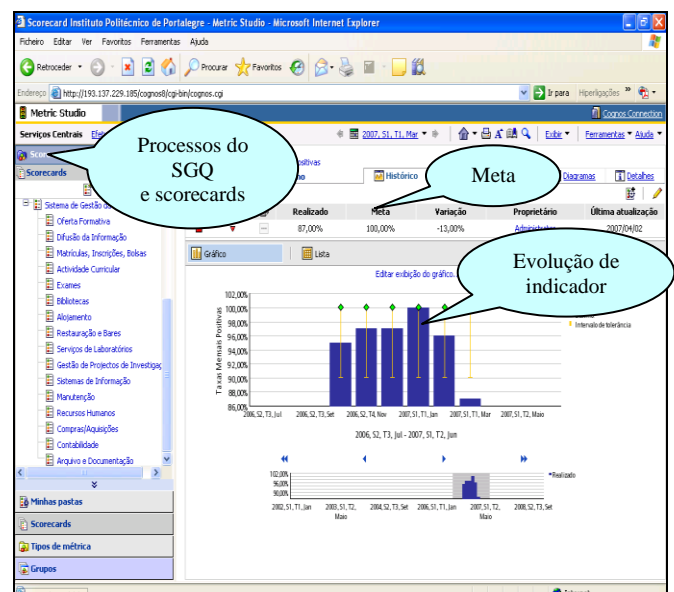
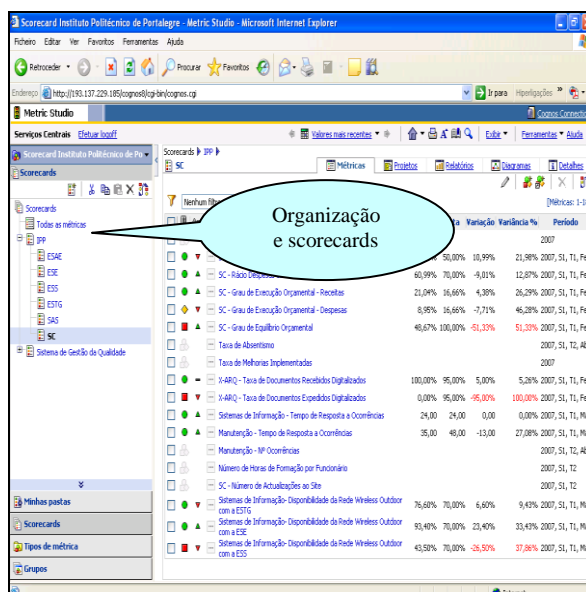
O IPP adquiriu um *software* denominado Cognos, o qual permite analisar os indicadores definidos, as metas determinadas, as tolerâncias e os resultados alcançados para cada unidade orgânica ou grupo de melhoria contínua.

Para a implementação deste instrumento foi concebido “o desenho organizacional, as relações causa-efeito, a definição dos indicadores, a política de carregamento dos dados e os relatórios a gerar” (IPP, 2009a: 32).

Neste momento está a ser aplicado e operacionalizado em todo o IPP.

Apresentam-se dois *print screen* do *software* em apreço:

Figura 1 - *Print screen* 1 (fonte: Manual do SIG, 2009).      Figura 2 – *Print screen* 2 (fonte: Manual do SIG, 2009).



#### 4.3.2.3. QUAR - Quadro de Avaliação e Responsabilização

O QUAR é considerado um instrumento de avaliação do desempenho organizacional, muito importante para a gestão das instituições, dado que permite analisar os objectivos, a monitorização e a avaliação dos indicadores fixados. A avaliação de desempenho de cada serviço assenta no QUAR, sujeito a avaliação permanente e actualizado a partir do sistema de informação do serviço, onde se evidenciam:

- A missão;
- Os objectivos estratégicos plurianuais determinados superiormente;
- Os objectivos anualmente fixados e, em regra, hierarquizados;
- Os indicadores de desempenho e respectivas fontes de verificação;
- Os meios disponíveis;
- O grau de realização de resultados obtidos na prossecução de objectivos;
- A identificação dos desvios e, sinteticamente, as respectivas causas;
- A avaliação final do desempenho do serviço.

O manual do SIG – 2009 refere que o IPP criou o seu QUAR, integrando-o no Sistema Integrado de Gestão do Instituto, com a sua monitorização feita através do *software* Cognos, assim como o BSC e o SGQ.

O modelo supra descrito assume-se com um carácter bastante peculiar na AP e particularmente numa IESP situada numa das regiões mais desfavorecidas de Portugal.

O anterior Presidente do IPP, Dr. Nuno Oliveira, no âmbito de um caderno especial do *Diário de Notícias* (4 Nov. 1999) sobre o ensino politécnico, referiu que “o politécnico é um factor de luta contra a interioridade, sendo a ligação à comunidade regional uma das apostas da instituição”. Decorridos mais de 10 anos, o actual Presidente, Dr. Joaquim Mourato, na mensagem divulgada no sítio do IPP (2010), refere que “é inegável o caminho já percorrido e por isso temos hoje um Instituto de excelência em alguns domínios”.

#### 4.4. Estudo empírico

##### 4.4.1. Análise dos resultados

No estudo empírico a análise dos resultados é apresentada em duas partes. A primeira reporta-se às entrevistas e a segunda aos questionários.

##### 4.4.1.1. Entrevistas

A apresentação da análise de conteúdo às entrevistas baseou-se em quadros-resumo (anexo V), tendo em vista uma melhor percepção e apresentação da informação e considerando, ainda, o compromisso inerente à garantia do anonimato e confidencialidade das respostas. A partir da ordenação e análise das respostas de forma vertical, traçamos os comentários que julgámos pertinentes para uma adequada compreensão das opiniões dos respondentes.

Dimensões das questões/Comentários às respostas
<p>D1. Conhecimento e experiência do processo de avaliação de desempenho</p> <p>CI. Relativamente ao contacto dos entrevistados com o anterior sistema de classificação de serviço, a maioria (60 %) teve conhecimento do mesmo, apesar de nem todos terem sido avaliadores. No que concerne ao actual sistema de avaliação metade dos entrevistados contactaram com o mesmo desde a sua aplicação.</p> <p>Uma das grandes diferenças assinaladas entre os vários sistemas de avaliação foi a não existência de quotas no sistema anterior, permitindo uma maior autonomia e liberdade da parte dos avaliadores relativamente ao sistema em vigor para a atribuição das classificações. Como resultado desta situação foi referido que praticamente todos os trabalhadores, se não tinham a pontuação máxima estavam lá próximos, pelo que levavam o Muito Bom da praxe, embora se acreditasse que nem toda a gente merecesse o Muito Bom.</p> <p>Outra diferença referida prende-se com a introdução da gestão por objectivos e o diferente acompanhamento da parte do avaliador, pois no anterior sistema a avaliação era mais comportamental, baseada nas competências dos trabalhadores.</p>
<p>D2. Importância atribuída e dificuldades na aplicação do actual processo de Avaliação de Desempenho</p> <p>C2. Das respostas obtidas, constata-se que a quase totalidade dos respondentes atribui um grau de importância positivo ao actual processo de avaliação de desempenho, embora uma das opiniões a atribua ao facto de ser legitimado pela lei.</p> <p>Como aspectos mais importantes, os entrevistados mencionaram a definição dos objectivos de forma individual e em equipa (partilhados); o acompanhamento dos mesmos ao longo do ano; a medição do grau de concretização dos objectivos estabelecidos; as compensações ao nível da gestão da carreira, nomeadamente através da opção gestionária; a motivação dos trabalhadores, o facto de permitir identificar quem mais contribuiu para os resultados finais e ajudar a melhorar a qualidade e a gestão dos serviços de forma global.</p> <p>Foram também referidos alguns aspectos menos importantes, designadamente a existência de limites para as percentagens máximas nas classificações de Muito Bom e Excelente, a dificuldade na operacionalização do sistema e os conflitos gerados nas relações humanas, os quais deixam marcas no interior das organizações.</p> <p>As dificuldades de implementação assinaladas pelos entrevistados traduzem-se na definição e quantificação dos</p>

objectivos; falta de experiência dos avaliadores neste âmbito; avaliação das competências; falta de conhecimento dos sectores; grau de exigência do processo em termos de disponibilidade do avaliador e cultura das organizações.

Quanto às dificuldades de operacionalização apontadas, salienta-se a monitorização e o acompanhamento dos objectivos, tendo sido referido que depende muito dos intervenientes no processo (avaliadores e avaliados) a prossecução deste trabalho de forma adequada. Outra dificuldade referida prende-se com a mudança dos hábitos e costumes que foram sendo adquiridos ao longo dos anos, decorrentes de situações de igualdade no passado, que obriga a uma constante gestão de conflitos e sensibilidades, porque as pessoas acham que o seu desempenho é sempre melhor que o do outro.

No que concerne aos aspectos críticos mencionados nas entrevistas, relativos ao sistema de avaliação de desempenho apresentam-se os seguintes: inexistência de uma avaliação global de todos os elementos da comunidade educativa (Directores, elementos do Conselho Directivo e docentes), bem como da unidade orgânica; diferenciação de desempenhos provocada pelo sistema de quotas; definição de objectivos, nomeadamente através de um trabalho de uniformização e normalização dos mesmos de acordo com as funções dos trabalhadores; o tempo que é necessário despendido para desenvolver todas as tarefas exigidas pelo sistema, podem provocar constrangimentos organizacionais que nem sempre são facilitadores de uma vida sã; a subjectividade dos critérios utilizados por avaliadores diferentes para avaliados com a mesma categoria e funções; mal-estar sentido no seio das organizações, resultante do conhecimento das avaliações atribuídas, embora as mesmas sejam confidenciais; a não aplicação de instrumentos de monitorização dos objectivos e relatórios de tarefas desenvolvidas para evitar resultados inesperados.

Nas entrevistas, os aspectos positivos referidos, de forma a otimizar-se o sistema, foram: possibilidade de alinhar a estratégia da instituição; melhoria qualitativa da qualidade do serviço; evolução na carreira quando se aplica a opção gestionária; ajudar a pensar no serviço de uma forma integrada; desenvolvimento e crescimento das pessoas na organização; envolvimento das pessoas em equipas de trabalho; aplicação da metodologia da monitorização e acompanhamento do processo em detrimento da existência de um momento único para se tratar da avaliação; a diferenciação como instrumento de motivação dos trabalhadores; compromisso diferente com o serviço e uma concorrência saudável e, por último, prémio de desempenho como incentivo e estímulo para o trabalhador.

### D3. Formação e Qualificação associadas ao processo de Avaliação do Desempenho

C3. Dos 10 entrevistados, 80% responderam possuir formação sobre o actual processo de avaliação de desempenho, a qual foi frequentada dentro e/ou fora da instituição. Dos 10 entrevistados, 80% responderam sentir necessidade de adquirir mais competências nesta área.

A análise de conteúdo das entrevistas permitiu evidenciar que a totalidade dos entrevistados considera que do processo de Avaliação de Desempenho anual pode resultar um diagnóstico de necessidades de formação dos avaliados. Do processo anual conclui-se perfeitamente que há sectores onde se verifica falta de formação para o desempenho das funções, nomeadamente colaboradores que têm uma formação técnica muito boa, mas na área das relações humanas e interpessoais não têm as necessárias competências básicas.

Outra ligação que decorre da legislação tendo em vista fomentar o desenvolvimento profissional dos colaboradores com desempenho negativo, nomeadamente com a avaliação final de “necessita de desenvolvimento”, permite proporcionar-lhes oportunidades de melhoria do desempenho através de formação adequada às necessidades identificadas.

Apesar desta exigência legal, por vezes as pessoas não participam nas acções de formação que são promovidas, apesar destas terem sido devidamente identificadas. Por outro lado, também encontramos situações de propostas de formação inviáveis devido aos constrangimentos de ordem financeira.

### D4. O processo de Avaliação de Desempenho como ferramenta de Gestão de Recursos Humanos

C4. Os entrevistados são unânimes quando afirmam que um sistema bem implementado pode traduzir-se numa melhor gestão de recursos humanos, porque permite às pessoas que não se adaptam a uma dada função poderem ser deslocadas para outra área, tendo em vista colocar as pessoas certas nos lugares certos, pois se as pessoas se motivarem e estiverem satisfeitas no trabalho produzem mais, situação que provoca claros benefícios para a instituição. A totalidade dos entrevistados é de opinião de que o processo de Avaliação de Desempenho poderá



constitui-se como uma mais-valia para a escola/serviço e conseqüentemente para o IPP, porque permite melhorar a qualidade e produtividade do serviço. Contudo, se as classificações não correspondem às expectativas das pessoas devido à existência de quotas, por vezes surgem sentimentos de desmotivação e revolta, podendo demorar algum tempo a recuperar as pessoas-chave, com impactos negativos para o normal funcionamento dos serviços.

#### D5. Avaliação do Desempenho como instrumento de apoio à gestão

C5. No que concerne ao conhecimento que os entrevistados têm do QUAR, a maioria (60%) afirma que conhece o mesmo. Algumas opiniões defendem que o novo SIADAP liga com as grandes linhas estratégicas, com o plano de actividades e com o orçamento da instituição, porém, acontecem algumas dificuldades na aplicação do SIADAP de modo a permitir associar as grandes questões estratégicas de uma forma integrada. Por outro lado, pensam que o sistema está a caminhar no bom sentido, na tentativa de fazer com que as peças se conjuguem, porém, este é um trabalho inacabado. Quanto às opiniões dos entrevistados, conquanto ambos os sistemas sejam relativamente novos, já existem resultados palpáveis que evidenciam alguns pontos de ligação entre eles. Há quem verifique a existência de diferentes velocidades no IPP, desde aqueles que tentam fazer a ligação no global, do QUAR até aos funcionários, fazendo a ponte com o SGQ e outros que ainda não o conseguem fazer. Uma das opiniões refere que, apesar de concordar com uma efectiva ligação, há um sistema de avaliação ainda não aplicado, o dos professores. Neste sentido, importa destringir, por um lado, a avaliação da qualidade dos serviços académicos, administrativos, dos espaços, entre outros e, por outro lado, a qualidade do ensino que se ministra, pois esta vertente ainda não está a ser avaliada da melhor forma. Destaca-se o facto de o ano de 2009 ser o primeiro ano de aplicação do SIADAP de 2ª geração no IPP, pelo que há um trabalho significativo a fazer por forma a uniformizarem-se os sistemas, no âmbito do SIADAP, SGQ, BSC, razão pela qual importa efectuar estas ligações, sendo este um grande trabalho a desenvolver. Para além de uma não resposta a esta questão, os restantes respondentes concordam com a afirmação, porquanto o sistema exige que os serviços tomem decisões com alguma consistência, com planeamento, as acções e actividades devem ser traduzidas em números, quantificadas. Através do mapa de pessoal avaliam-se as necessidades para dado ano, de acordo com as actividades previstas no plano de actividades e orçamento e no final, com o relatório de actividades, verifica-se se a taxa de execução foi a prevista. Concluem que deste modo, consegue-se ter uma visão global sobre o sistema e que a ligação destes instrumentos permite gerir a instituição de uma forma mais eficaz e efectiva.

#### D6. A gestão do desempenho como instrumento na promoção de uma cultura de mérito

C6. A maioria das opiniões vão no sentido positivo, mas com algumas reservas, pelo que importa referi-las. Há quem advogue que muitos avaliadores não estão suficientemente preparados, pelo que a qualidade do processo de avaliação pode ser prejudicada. Outra opinião, concorda sobretudo com o prémio de desempenho e sugere que esta recompensa deveria ser alargada aos que tiveram Muito Bom, mesmo que não fosse o mesmo valor retributivo, pois pensa que era mais adequado reconhecer o desempenho financeiramente, no ano da atribuição da classificação, do que ligá-lo à progressão na carreira. Também há quem considere que este sistema é indubitavelmente melhor do que o anterior, neste aspecto, porque existe o mecanismo da opção gestonária para reconhecer e premiar o mérito dos trabalhadores de forma adequada. Contudo, o sistema tem alguns *handicaps* devido à incapacidade para ultrapassar as quotas obrigatórias.

A grande maioria dos respondentes pensa que não assegura a diferenciação e a valorização dos níveis de desempenho, devido à limitação das percentagens máximas para as classificações de Muito Bom e Excelente, vulgo sistema de quotas, pelo que esta regra desmotiva e atrapalha muito o trabalho dos intervenientes no processo de avaliação de desempenho. Como explicação do acima referido, entende-se que nem todas as instituições se gerem da mesma maneira, nem as pessoas são todas iguais, nem funcionam todas do mesmo modo, pelo que, quando existe um sistema uniforme para toda a AP, independentemente das características dos serviços, o sistema torna-se muito complicado de aplicar. Defende-se também que a componente da progressão na carreira, tem um peso excessivo que pode levar a uma luta pela subida da classificação, por vezes, com efeitos bastante negativos para os trabalhadores e conseqüente gestão dos serviços.

Regista-se que a quase totalidade das opiniões respeitantes ao processo de avaliação de desempenho poder contribuir para uma valorização pessoal e profissional dos avaliados, são positivas porque o sistema permite que as pessoas cresçam enquanto pessoas e profissionais, bem como melhorem o desempenho da sua organização. No

que diz respeito a proporcionar oportunidades de formação aos colaboradores da instituição, constata-se que o surgimento de oportunidades é também reconhecido como uma forma de valorização, porque, fundamentalmente, o avaliado sente-se motivado e satisfeito por pertencer à instituição. Outro aspecto focado, prende-se com as conversas que se estabelecem com os avaliados, as quais se revestem de extrema importância, pois permitem esclarecer e atenuar alguns sentimentos e deturpações da realidade que poderão surgir no processo de avaliação de desempenho. Por último, com o trabalho em equipa os funcionários sentem-se mais úteis, aprendem e partilham diversa informação e adquirem uma melhor capacidade de resposta com repercussões na qualidade do serviço prestado.

#### D7. Sugestões, Avaliação e Conclusões

C7. As respostas a estas questões foram analisadas considerando as duas sugestões que tiveram mais escolhas. São as seguintes:

- Problemática da limitação das percentagens máximas para as classificações de Muito Bom e Excelente – mais de metade dos respondentes afirmam que dever-se-ia acabar com as quotas ou que os seus limites não deveriam ser tão rígidos e que era importante repensar a forma como são distribuídas pelos Grupos Profissionais do IPP, nomeadamente em áreas comuns à instituição;
- Desenvolvimento de um trabalho de normalização e uniformização de critérios tendo em vista a definição de objectivos, indicadores, critérios de superação, exigências e estabelecimento de competências nos diversos grupos profissionais do pessoal do IPP tendo em vista esbater a complexidade destas tarefas e evitar que cada avaliador defina e negocie com o avaliado circunstancialmente, pois poder-se-á estar a beneficiar um trabalhador em detrimento de outro.

De seguida apresentam-se de forma resumida as restantes sugestões apresentadas:

- Maior e melhor preparação por parte dos avaliadores;
- Consciencialização e partilha de boas práticas de monitorização e acompanhamento dos objectivos e das competências, nomeadamente através de inquéritos de satisfação dos utilizadores;
- Manter o máximo de tempo possível a relação avaliador/avaliado, por forma a poder-se acompanhar convenientemente o percurso da pessoa e conferir alguma estabilidade ao trabalho de avaliação de desempenho;
- Permitir que os mais necessitados tenham oportunidades de frequência de acções de formação, para melhorar a qualidade do serviço que prestam;
- Não faz muito sentido optar entre o prémio de desempenho e a alteração da posição remuneratória facultativa quando as classificações o permitam;
- Efectuar uma divulgação nominal das classificações devido à curiosidade dos avaliados pelas mesmas, nomeadamente a quem lhe foi reconhecido um Desempenho Excelente com a entrega dos respectivos prémios de desempenho, devendo tornar-se públicas estas sessões, acessíveis a qualquer avaliado, porque poderiam servir de incentivo para os outros.

Regra geral os avaliadores concordam com a filosofia da Avaliação de Desempenho tal como está preconizada na Lei, embora com algumas considerações explanadas nas respostas abaixo indicadas. Questionados a, em síntese, dizerem para que serve o processo de Avaliação de Desempenho, as respostas foram nestes sentidos: lógica de avaliação do desempenho por objectivos; permitir que a organização alinhe a sua estratégia com os objectivos individuais dos trabalhadores; possibilidade de realizar-se a diferenciação dos desempenhos avaliados e consequentemente o posicionamento das pessoas nas organizações; melhorar a qualificação e informação das pessoas, bem como a intervenção das instituições; ajustar as pessoas aos lugares e funções certas; premiar os bons desempenhos; monitorizar, avaliar e premiar as instituições e o bom desenvolvimento das organizações.

Por último, lançámos um desafio aos entrevistados para que indicassem um valor de avaliação referente ao sistema implementado, numa escala de 0 a 5 valores, e cuja média obtida foi de 3,5 valores.

#### 4.4.1.2. Questionários

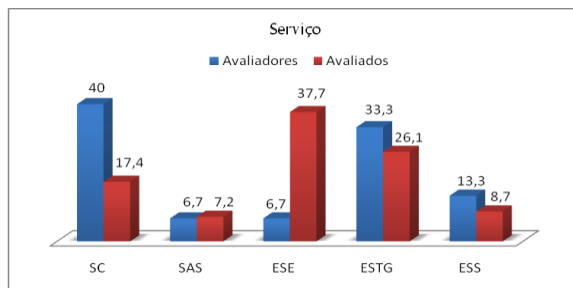
Iniciamos a análise dos resultados dos questionários pela caracterização dos inquiridos que pertenciam a dois grupos: avaliadores e avaliados.

Dos 84 questionários aplicados, 15 aos avaliadores e 69 aos avaliados, foram todos considerados válidos para tratamento estatístico através da utilização do *software* SPSS, versão 16.0 para *Windows*.

#### Caracterização dos inquiridos

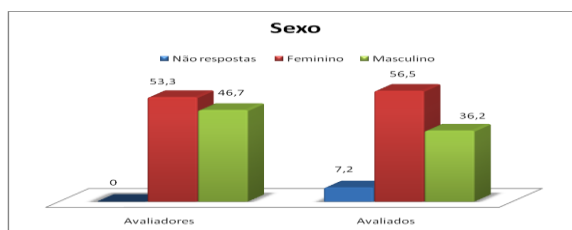
A caracterização dos grupos inquiridos teve por base os seguintes elementos: serviço, sexo, idade, habilitações literárias, carreira e antiguidade de serviço no IPP.

Gráfico 1 – Caracterização por serviço



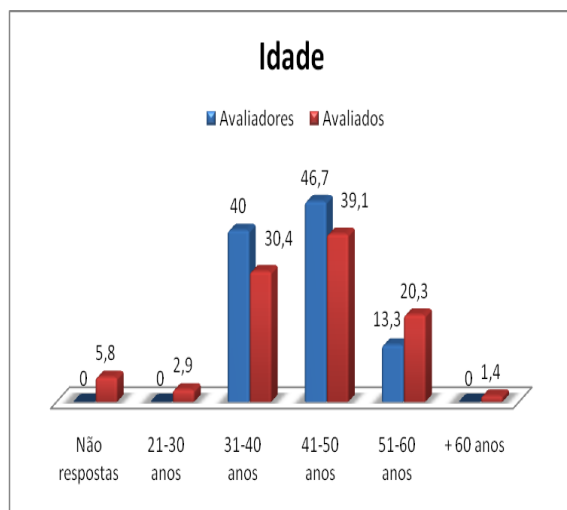
Dos 15 avaliadores participantes a maioria (6) pertence aos SC do IPP (40%) e 5 (33,3%) à ESTG. Dois (13,3%) são elementos da ESS, 1 (6,7%) da ESE e outro (6,7%) dos SAS. Quanto aos 69 avaliados inquiridos, 26 elementos pertencem à ESE, o que corresponde a 37,7%; 20 fazem parte da ESTG (29,1%); 12 (17,4%) são colaboradores dos SC; 6 pertencem à ESS (8,7%) e 5 aos SAS (7,2%).

Gráfico 2 – Caracterização por sexo



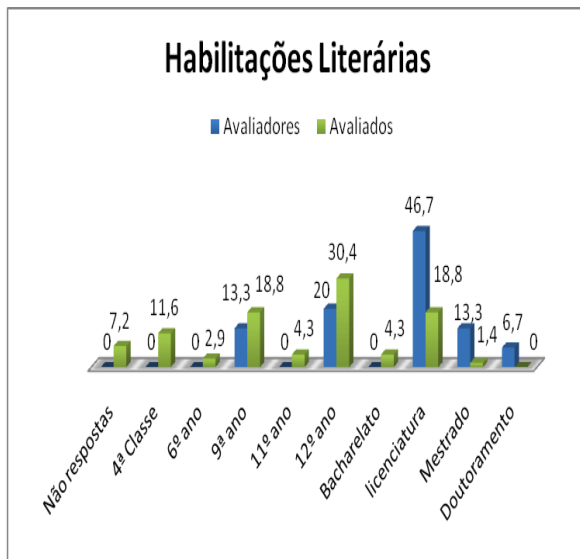
Do universo dos avaliadores, 53,3% (8) são do sexo feminino e 46,7% (7) são do sexo masculino. Relativamente aos avaliados, as mulheres também são a maioria, 39 (56,5%) e os homens 25 (36,2%). 5 dos inquiridos não responderam o que corresponde a uma percentagem de 7,2%.

Gráfico 3 – Caracterização por idade.



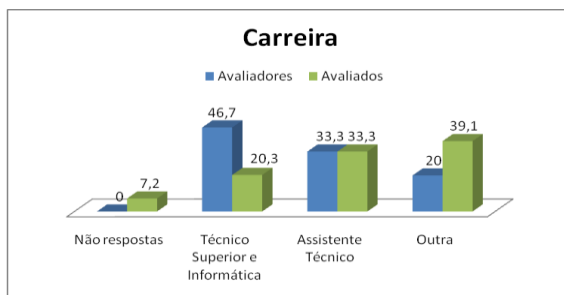
A idade dos avaliadores caracteriza-se na sua maioria por indivíduos entre os 41 e os 50 anos (46,7%), seguida da faixa etária dos 31 aos 40 anos com 40% dos elementos participantes. Entre os 51 e os 60 anos encontramos 2 avaliadores. No grupo dos avaliados, o maior número de elementos encontra-se igualmente na faixa etária dos 41 aos 50 anos com 27 (39,1%) respondentes assim como na faixa etária seguinte dos 31 aos 40 anos onde verificamos a existência de 21 participantes no inquérito, o que corresponde a 30,4%. Entre os 51 e os 60 anos podemos encontrar 14 elementos (20,3%) e ainda 1 outro elemento acima dos 60 anos de idade. Entre os 21 e os 30 anos temos 2 inquiridos (2,9%). Neste grupo, 4 inquiridos (5,8%) não responderam a esta questão.

Gráfico 4 – Caracterização por habilitações literárias



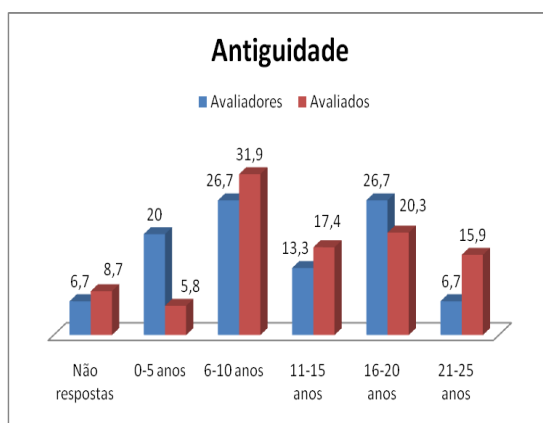
Relativamente às habilitações literárias, o grupo de avaliadores caracteriza-se da seguinte forma: 46,7% (7) são licenciados; 20% (3) possuem o 12º ano de escolaridade; 13,3 % (2) são detentores de Mestrado e com igual percentagem, 9º ano de escolaridade; por fim, 6,7%, ou seja, 1 elemento possui Doutoramento. O grupo dos avaliados apresenta a seguinte caracterização: 30,4% (21) concluíram o 12º ano de escolaridade; 18,8% (13) tem licenciatura e com a mesma percentagem surge o grupo com o 9º ano; 11,6% (8) possuem a antiga 4ª classe; 3 dos elementos (4,3%) concluiu o 11º ano de escolaridade e igualmente com 4,3% (3) verificamos que os inquiridos possuem Bacharelato; 2,9% (2) concluiu o 6º ano e 1,4%, ou seja, 1 elemento possui Mestrado. Neste grupo, 7,2% não respondeu à questão.

Gráfico 5 – Caracterização por carreira



No que respeita à carreira, o grupo de avaliadores é constituído por 7 (46,7%) Técnicos Superiores e Informática; 5 (33,3%) Assistentes Técnicos e 3 (20,0%) pertencentes a outra categoria. O grupo dos avaliados é constituído por 27 (39,1%) Assistentes Operacionais; 23 (33,3%) Assistentes Técnicos e 14 (20,3%) Técnicos Superiores e Informática. 5 (7,2%) dos avaliados não responderam a esta questão.

Gráfico 6 – Caracterização por antiguidade.



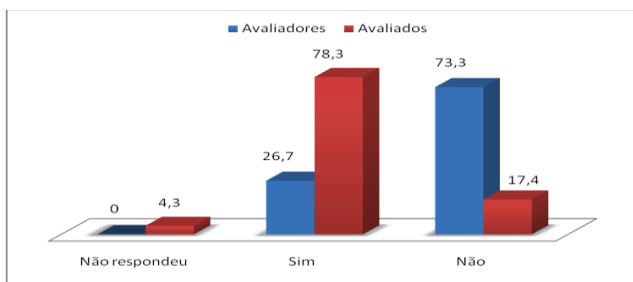
Quanto à antiguidade no IPP, o grupo de avaliadores apresenta 4 elementos entre os 6 e os 10 anos de serviço e igual número entre os 16 e os 20 anos de serviço no IPP; encontram-se ainda 3 respondentes entre os 0 e os 5 anos, 2 entre os 11 e os 15 e 1 entre os 21 e os 25 anos de serviço. Registou-se uma resposta em branco neste grupo. O grupo dos avaliados apresenta 22 elementos dos 6 aos 10 anos de serviço no IPP; 14 dos 16 aos 20 anos; 12 entre os 11 e os 15 anos; 11 entre os 21 e os 25 anos de serviço e 4 até 5 anos de antiguidade no IPP. Neste grupo registaram-se 6 respostas em branco.

Em seguida, apresentamos a análise dos resultados dos questionários que será efectuada em três momentos. Num primeiro, fizemos a análise descritiva com base em frequências absolutas e relativas das respostas de avaliadores e avaliados, comparando-os. Num segundo momento, no sentido de aprofundar os dados obtidos e compreender o comportamento de algumas variáveis de uma forma mais fina, realizámos alguns testes de diferenças de médias através do teste paramétrico *Independent-Samples*

*T Test*, para aferir a interligação entre as respostas aos quatro itens que caracterizam a opinião dos questionados sobre o SIADAP nas dimensões de grau de subjectividade, grau de importância, avaliação do processo de avaliação e grau de satisfação e algumas das questões do questionário conforme descrito anteriormente (ver Cap. III – Desenho Metodológico). Por último, num terceiro momento, e prosseguindo a análise das dimensões acima referidas, analisámos simultaneamente as opiniões de avaliadores e avaliados procurando saber como é que a posição face ao sistema (avalia ou é avaliado) se associa a diferentes perspectivas sobre o SIADAP.

### 1 – Foi avaliador/avaliado no Sistema de Classificação de Serviço (Decreto Regulamentar n.º 44-B/83, de 1 de Junho) anterior ao SIADAP?

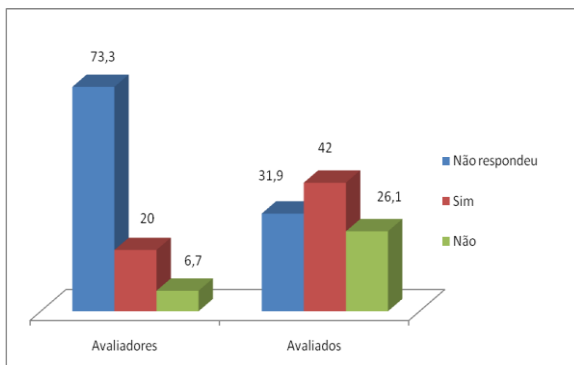
Gráfico 7 – Avaliador/Avaliado no sistema anterior ao SIADAP.



Dos inquiridos 4 (26,7%) foram avaliadores e 11 (73,3%) não realizaram avaliação de desempenho no sistema anterior. Relativamente aos avaliados 54 dos inquiridos (78,3%) refere ter sido avaliado e 12 (17,4%) não foram avaliados no sistema anterior. Não responderam a esta questão 3 (4,3%) dos inquiridos.

### 2 - Preferia o Sistema de Classificação anterior ao SIADAP?

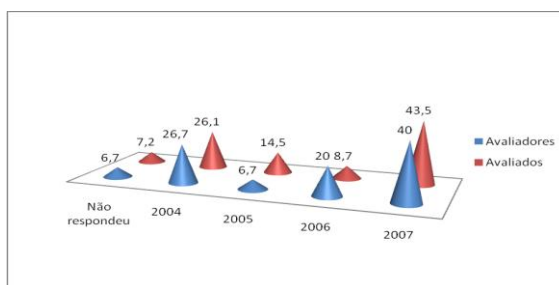
Gráfico 8 – Preferência quanto ao sistema anterior ao SIADAP.



Questionados sobre a sua preferência quanto ao sistema anterior, 3 (20%) dos avaliadores preferiam o Sistema de Classificação anterior ao SIADAP e outro 1 (6,7%) não tinha preferência por este. É de referir que a maioria dos inquiridos 11 (73,3%) não respondeu a esta questão. No que diz respeito aos avaliados, a percentagem de não respondentes foi de 31,9%, 18 dos inquiridos. Das respostas válidas, 29 (42%) preferia o sistema de classificação anterior e 18 (26,1%) não demonstra preferência por este.

### 3 – Em que ano foi avaliador/avaliado pela primeira vez no SIADAP?

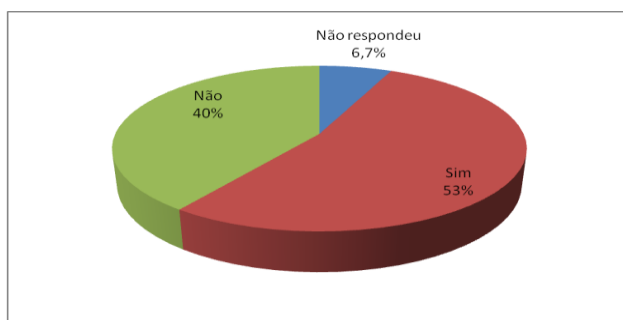
Gráfico 9 – Ano em que foi avaliador/avaliado pela primeira vez no SIADAP.



A maioria dos inquiridos 6 (40%) foi avaliadora pela 1ª vez em 2007, seguido do ano de 2004 com 4 avaliadores (26,7%); em 2006, 3 (20%), em 2005 apenas 1 (6,7%). Não responderam à questão 1 inquirido (6,7%). A maior percentagem dos inquiridos (43,5%) foi avaliada em 2007, seguido do ano de 2004, no qual houve 18 avaliados (26,1%), em 2005 foram 11 (15,9%) os avaliados e por fim no ano de 2006 onde apenas foram 6 (8,7%). Não responderam 5 (7,2%) dos inquiridos.

#### 4 – Considera que o SIADAP foi difícil de implementar?

Gráfico 10 – Dificuldade em implementar o SIADAP.



Oito (53,3%) dos avaliadores considera que teve dificuldade em implementar o SIADAP contra 40% (6) que refere não ter sido difícil a implementação do sistema. Não respondeu 1 inquirido (6,7%).

Não existem diferenças significativas nas respostas dos avaliadores, entre os que consideram que tiveram dificuldade em implementar o sistema e os que a não tiveram, bem como na forma como avaliam globalmente o sistema nas dimensões de subjectividade, avaliação e satisfação do SIADAP. No entanto, existem diferenças entre os oito avaliadores que consideram que tiveram dificuldade em implementar o sistema ( $M=3,75$ ;  $DP=0,88$ ) e os seis que referem que não tiveram dificuldade ( $M=4,67$ ;  $DP=0,51$ ), porquanto quem diz que não teve dificuldade acha o sistema significativamente mais importante do que quem teve ( $t=-2,249$ ;  $df=12$ ;  $p=0,044$ ).

Tabela 1– Comparação entre as opiniões dos avaliadores face à dificuldade de implementar o SIADAP e a sua posição relativamente às quatro dimensões de avaliação do mesmo.

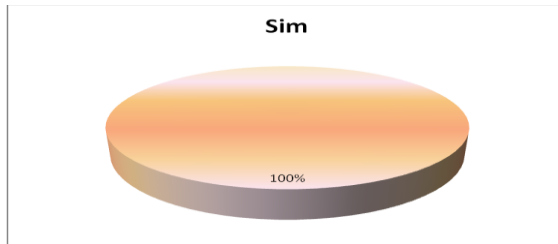
Teste T *					
Questão 4 “Considera que o SIADAP foi difícil de implementar?”	Sim	Não	t	gl	p
Questão 22 “Qual o grau de importância do sistema de avaliação de desempenho?” *	Média: 3,75 DP: 0,88	Média: 4,667 DP: 0,5140	-2,249	12	0,044

\* Não foram encontradas diferenças significativas relativamente às dimensões de subjectividade, avaliação e satisfação

Não existem diferenças significativas nas respostas dos avaliados que consideram que tiveram dificuldade em implementar o sistema e os que não tiveram dificuldade e a forma como avaliam globalmente o sistema nas quatro dimensões de subjectividade, avaliação, importância e satisfação do SIADAP.

5 - Na sua opinião a operacionalização do SIADAP é uma tarefa delicada?

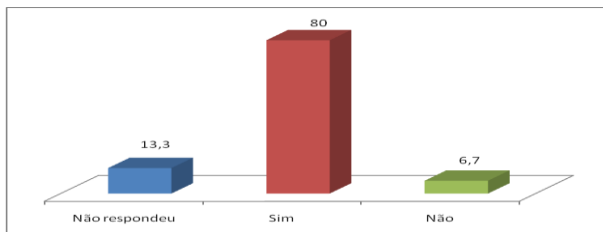
Gráfico II – Operacionalização do SIADAP.



A opinião dos inquiridos é unânime (100%) quanto à delicadeza da tarefa de operacionalização do SIADAP.

6 – O IPP planeou acções de formação prévias à implementação do SIADAP?

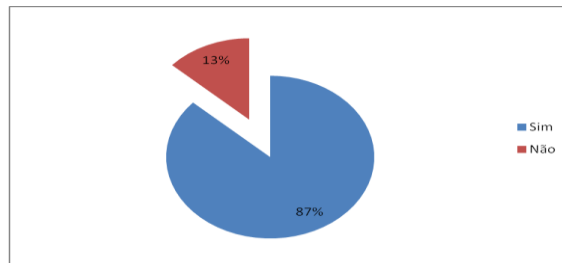
Gráfico 12 – Planificação de acções de formação prévias à implementação do SIADAP.



Doze (80%) dos avaliadores considera que o IPP planeou acções de formação prévias à implementação do SIADAP. Apenas 1 (6,7%) avaliador refere não ter havido acções de formação. A esta questão não responderam 2 (13,3%) avaliadores.

7 – Possui formação sobre o SIADAP?

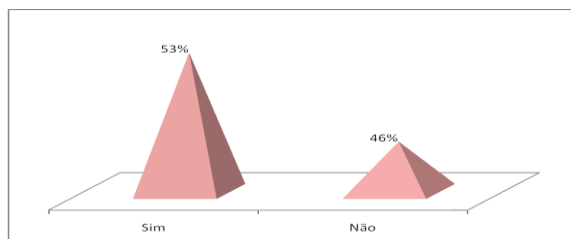
Gráfico 13 – Possuir formação sobre o SIADAP.



A maioria dos avaliadores 13 (86,7%) refere possuir formação sobre o SIADAP enquanto 2 outros avaliadores (13%) afirmam não possuir formação. Responderam todos os 15 avaliadores.

8 – Sente necessidade de adquirir mais competências nesta área?

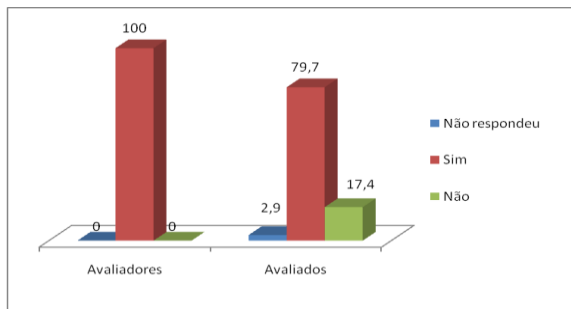
Gráfico 14 – Necessidade de aquisição de mais competências.



Relativamente à necessidade de aquisição de mais competências, 8 (53,3%) dos avaliadores responderam afirmativamente e 7 (46,7%) referiram não sentir essa necessidade.

### 9 - Considera que do processo de Avaliação de Desempenho anual pode resultar um diagnóstico de necessidades de formação dos avaliados?

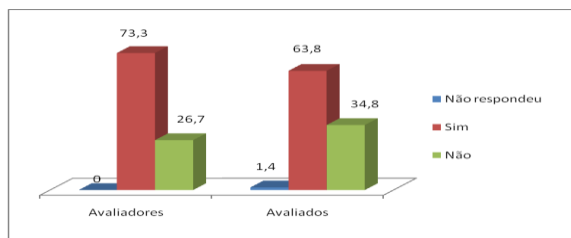
Gráfico 15 – Diagnóstico de necessidades de formação dos avaliados.



Dos avaliadores respondentes todos consideram que do processo de Avaliação de Desempenho anual pode resultar um diagnóstico de necessidades de formação dos avaliados. Quanto aos avaliados 55 (79,7%) são da mesma opinião, enquanto que 12 (17,4%) consideram que não pode daí resultar um diagnóstico de necessidades. Apenas 2 (2,9%) não responderam.

### 10 - O seu serviço (Escola, Serviços Centrais ou SAS) realiza-o?

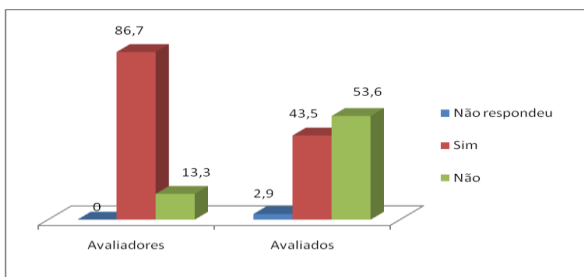
Gráfico 16 – Realização do diagnóstico de necessidades de formação.



Onze (73,3%) dos avaliadores afirma que o seu Serviço realiza o diagnóstico de necessidades de formação, contra 4 (26,7%) que referem que não realiza. Dos avaliados 44 (63,8%) dá uma resposta afirmativa contra resposta negativa de 24 (34,8%) dos respondentes. Registou-se apenas um (1,4%) inquirido que não respondeu.

### 11 - Tem conhecimento da existência do Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) do IPP?

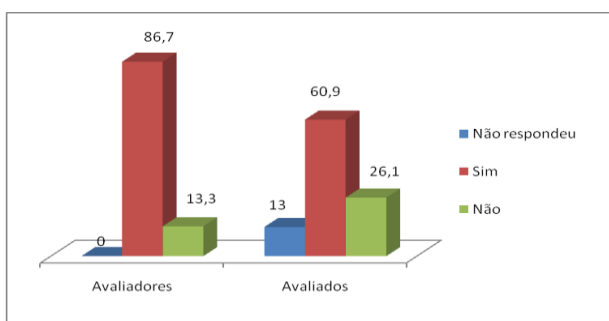
Gráfico 17 – Conhecimento do QUAR.



Dos 15 avaliadores que participaram neste inquérito, 13 (86,7%) dizem ter conhecimento do Quadro de Avaliação e Responsabilização do IPP, 2 (13,3%) referem que não conhecem. Quanto aos avaliados, 30 (43,5%) dizem ter conhecimento e 37 (53,6%) declaram não conhecer o QUAR do IPP. Dois (2,9%) não responderam à questão colocada.

### 12 - Na sua opinião existe alguma ligação entre o Sistema de Gestão de Qualidade do IPP e o SIADAP?

Gráfico 18 – Ligação entre o Sistema de Gestão de Qualidade do IPP e o SIADAP.



A grande maioria dos avaliadores inquiridos, 13 (86,7%) é de opinião que existe alguma ligação entre o Sistema de Gestão de Qualidade do IPP e o SIADAP, enquanto 2 (13,3%) têm uma opinião divergente. Dos avaliados participantes, também a maioria, 42 (60,9%) acha que sim e 18 (26,1%) acha que não existe qualquer ligação. Verificou-se que em 9 (13%) dos questionários não foram apresentadas respostas.

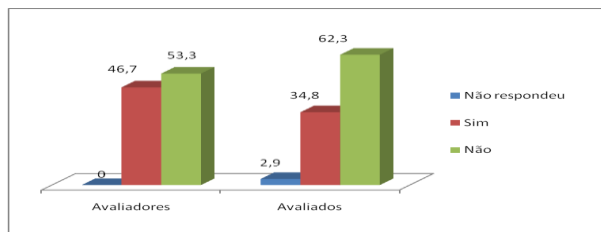


13 - Posso pedir-lhe que preencha o quadro (análise do SIADAP do IPP) abaixo indicado.

Optámos por reproduzir estas respostas no ponto da “Discussão dos Resultados”.

14 - Considera que o sistema reconhece e premeia o mérito dos trabalhadores de forma adequada?

Gráfico 19 – Reconhecimento do mérito dos trabalhadores.



A maioria dos avaliadores 8 (53%) considera que o sistema não reconhece e não premeia o mérito dos trabalhadores de forma adequada, contra 7 (46,7%) que consideram que sim. Também a maioria dos avaliados tem a mesma opinião, 43 (62,3%) contra 24 (34,8%) que consideram que reconhece e premeia adequadamente. Dois (2,9%) não responderam.

Não existem diferenças significativas nas respostas dos avaliadores, entre aqueles que consideram que o sistema premeia o mérito dos trabalhadores e aqueles que consideram que o sistema não o premeia, bem como no modo como avaliam globalmente o sistema de avaliação nas dimensões de subjectividade, grau de importância, avaliação e satisfação.

Tabela 2 – Comparação entre as opiniões dos avaliados face à possibilidade de o sistema reconhecer e premiar os trabalhadores de forma adequada e a sua posição relativamente às quatro dimensões de avaliação do mesmo

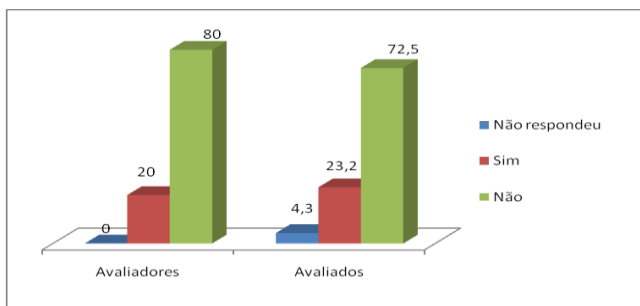
Teste T *					
Questão 9 “Considera que o sistema reconhece e premeia o mérito dos trabalhadores de forma adequada?”	Sim	Não	t	gl	p
Questão 18 “Qual o grau de importância do SIADAP?”	Média: 4,0435 DP: 0,56232	Média: 3,0930 DP: 1,37692	3,952	60,961	0,000
Questão 19 “Como avalia o processo de avaliação de desempenho no seu serviço?”	Média: 4,0435 DP: 0,63806	Média: 2,5581 DP: 1,14022	6,784	63,816	0,000
Questão 20 “Qual o grau de satisfação relativamente ao actual sistema de avaliação do SIADAP?”	Média: 3,8696 DP: 0,62554	Média: 2,0930 DP: 1,06489	8,529	63,342	0,000

\* Não foram encontradas diferenças significativas relativamente à dimensão de subjectividade.

Relativamente aos avaliados existem diferenças significativas nas respostas, quando comparamos aqueles que consideram que o sistema premeia o mérito dos trabalhadores e aqueles que consideram que o sistema não o premeia, bem como no modo como avaliam globalmente o sistema de avaliação nas dimensões grau de importância, avaliação e satisfação (cfr. tabela 2).

15 - Concorda com o mecanismo de diferenciação de desempenho (quotas)?

Gráfico 20 – Concordância com o mecanismo de diferenciação de desempenho (quotas).



No que diz respeito ao sistema de quotas, a maioria dos avaliadores 12 (80%) e dos avaliados 50 (72,5%) diz não concordar com este sistema de diferenciação de desempenho. Três (20%) dos avaliadores e 16 (23,2%) dos avaliados declaram concordar com este mecanismo. Três (4,3%) dos avaliados não responderam.

Tabela 3 – Comparação entre as opiniões dos avaliados que concordam com o mecanismo de diferenciação de desempenho (quotas) e a sua posição relativamente às quatro dimensões de avaliação do mesmo

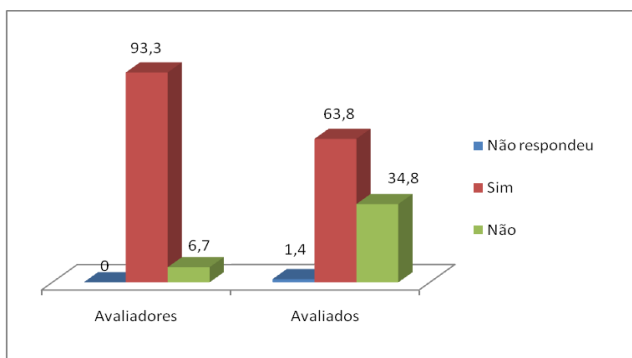
Teste T *					
Questão 10 “Concorda com o mecanismo de diferenciação de desempenho (quotas)?”	Sim	Não	t	gl	p.
Questão 18 “Qual o grau de importância do SIADAP?”	Média: 4,0625 DP: 0,57373	Média: 3,1837 DP: 1,31772	3,713	57,690	0,000
Questão 19 “Como avalia o processo de avaliação de desempenho no seu serviço?”	Média: 3,8750 DP: 0,71880	Média: 2,8367 DP: 1,24745	4,103	45,315	0,000
Questão 20 “Qual o grau de satisfação relativamente ao actual sistema de avaliação do SIADAP?”	Média: 3,6250 DP: 0,71880	Média: 2,4898 DP: 1,27675	4,434	46,428	0,000

\* Não foram encontradas diferenças significativas relativamente à dimensão de subjectividade.

Relativamente aos avaliados existem diferenças significativas, quando comparamos aqueles que concordam com os que não concordam com o mecanismo de diferenciação de desempenho (quotas), bem como na forma como avaliam globalmente o sistema de avaliação nas dimensões grau de importância, avaliação e satisfação (cfr. tabela 3).

16 - Na sua opinião o processo de Avaliação de Desempenho poderá contribuir para uma valorização profissional?

Gráfico 21 – Contributo para uma valorização pessoal.



Sobre se o Processo de Avaliação de Desempenho poderá contribuir para uma valorização profissional, 14 (93,3%) dos avaliadores responde que sim e apenas 1 (6,7%) considera que não. Dos avaliados, 44 (63,8%) responde que sim e 24 (34,8%) considera que não contribui para a valorização profissional. Um (1,4%) dos avaliados não respondeu.

Tabela 4 – Comparação entre as opiniões dos avaliados que concordam que o processo de Avaliação de Desempenho poderá contribuir para uma valorização profissional e a sua posição relativamente às quatro dimensões de avaliação do mesmo

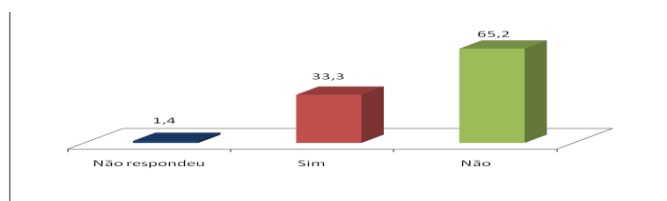
Respostas	Teste T *				
	Sim	Não	t	gl	p
Questão 11 “Na sua opinião o processo de Avaliação de Desempenho poderá contribuir para uma valorização profissional?”					
Questão 18 “Qual o grau de importância do SIADAP?”	Média: 3,6744 DP: 1,08498	Média: 2,9583 DP: 1,33447	2,383	65	0,020
Questão 19 “Como avalia o processo de avaliação de desempenho no seu serviço?”	Média: 3,4186 DP: 1,02893	Média: 2,6250 DP: 1,31256	2,738	65	0,008
Questão 20 “Qual o grau de satisfação relativamente ao actual sistema de avaliação do SIADAP?”	Média: 3,1163 DP: 1,13828	Média: 2,1667 DP: 1,23945	3,172	65	0,002

\* Não foram encontradas diferenças significativas relativamente à dimensão de subjectividade.

Relativamente aos avaliados existem diferenças significativas, entre os que concordam e os que não concordam que o processo de Avaliação de Desempenho poderá contribuir para uma valorização profissional, bem como no modo como avaliam globalmente o sistema de avaliação nas dimensões grau de importância, avaliação e satisfação (cfr. tabela 4).

#### 17 - Sentiu algum crescimento pessoal após o processo de avaliação?

Gráfico 22 – Sentimento de crescimento pessoal.



Dos 69 avaliados respondentes, 45 (65,2%) refere não ter sentido qualquer crescimento pessoal após o processo de avaliação, enquanto 23 (33,3%) responde positivamente a esta questão. Apenas 1 (1,4%) não respondeu.

Tabela 5 – Comparação entre as opiniões dos avaliados que sentiram algum crescimento pessoal após o processo de avaliação e a sua posição relativamente às quatro dimensões de avaliação do mesmo

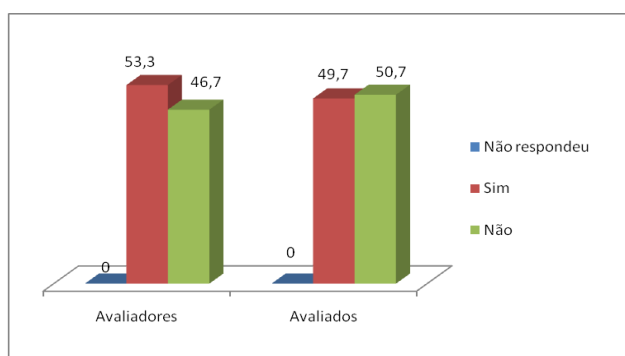
Respostas	Teste T *				
	Sim	Não	t	gl	p
Questão 12 “Sentiu algum crescimento pessoal após o processo de avaliação?”					
Questão 18 “Qual o grau de importância do SIADAP?”	Média: 4,1364 DP: 0,46756	Média: 3,0889 DP: 1,34540	4,677	60,667	0,000
Questão 19 “Como avalia o processo de avaliação de desempenho no seu serviço?”	Média: 3,8636 DP: 0,88884	Média: 2,7111 DP: 1,17980	4,458	53,731	0,000
Questão 20 “Qual o grau de satisfação relativamente ao actual sistema de avaliação do SIADAP?”	Média: 3,7273 DP: 0,88273	Média: 2,2444 DP: 1,13128	5,868	52,201	0,000

\* Não foram encontradas diferenças significativas relativamente à dimensão de subjectividade.

Relativamente aos avaliados existem diferenças significativas nas respostas sobre aqueles que sentiram e os que não sentiram algum crescimento pessoal após o processo de avaliação e no modo como avaliam globalmente o sistema de avaliação nas dimensões grau de importância, avaliação e satisfação (cfr. tabela 5).

18 - Considera que os objectivos e as competências são devidamente acompanhados entre avaliador e avaliado?

Gráfico 23 – Acompanhamento dos objectivos e competências.



Questionados sobre o acompanhamento dos objectivos e competências, 8 (53,3%) dos avaliadores considera que são devidamente acompanhados entre avaliador e avaliado, enquanto 7 (46,7%), acha que não. Curiosamente as respostas dos avaliados dividem-se em sensivelmente 50% para cada opinião (Sim, 34 (49,7%); Não, 35 (50,7%)).

Tabela 6 – Comparação entre as opiniões dos avaliados relativamente ao acompanhamento dos objectivos e competências entre avaliador e avaliado e a sua posição relativamente às quatro dimensões de avaliação do mesmo

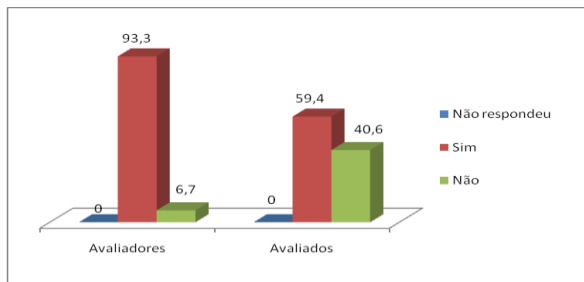
Respostas	Teste T *				
	Sim	Não	t	gl	p
Questão 13 “Considera que os objectivos e as competências são devidamente acompanhados entre avaliador e avaliado?”					
Questão 18 “Qual o grau de importância do SIADAP?”	Média: 3,7879 DP: 0,89294	Média: 3,1143 DP: 1,40945	2,368	57,951	0,021
Questão 19 “Como avalia o processo de avaliação de desempenho no seu serviço?”	Média: 3,7576 DP: 0,86712	Média: 2,4857 DP: 1,17251	5,105	62,530	0,000
Questão 20 “Qual o grau de satisfação relativamente ao actual sistema de avaliação do SIADAP?”	Média: 3,4545 DP: 1,03353	Média: 2,0857 DP: 1,09468	5,295	66	0,000

\* Não foram encontradas diferenças significativas relativamente à dimensão de subjectividade.

Quanto aos avaliados existem diferenças significativas nas respostas (sim e não) sobre o acompanhamento dos objectivos e competências entre avaliador e avaliado, bem como na forma como avaliam globalmente o sistema de avaliação nas dimensões grau de importância, avaliação e satisfação (cfr. tabela 6).

19 - Na sua opinião as competências e objectivos do ano de 2009, assim como os objectivos dos anos anteriores têm sido negociados com o seu avaliado?

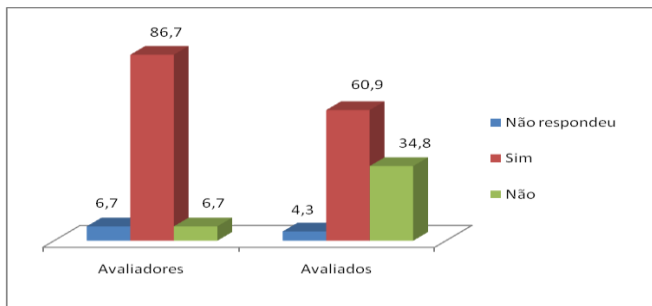
Gráfico 24 – Negociação dos objectivos e competências.



Catorze (93,3%) dos avaliadores declara que os objectivos e competências de 2009 têm sido negociados com os avaliados e apenas 1 (6,7%) avaliador afirma que não. 41 (59,4%) dos avaliados inquiridos é de opinião de que os objectivos e competências têm sido negociados com os avaliadores, contra 28 (40,6%) que acha que não.

20 - Durante o período anual de avaliação tem oportunidade para expor a sua opinião sobre o seu desempenho?

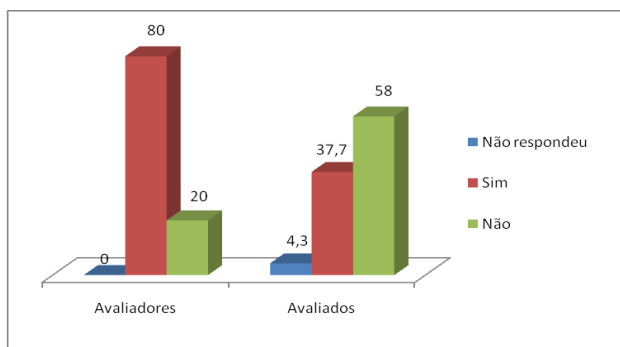
Gráfico 25 – Oportunidade para expor a opinião.



A maioria dos avaliadores, 13 (86,7%), assim com a maioria dos avaliados 42 (60,9%) respondem positivamente quanto à oportunidade de exposição da sua opinião sobre o desenrolar do seu desempenho durante o período anual de avaliação. 1 (6,7%) avaliador e 24 (34,8%) avaliados consideram que não houve espaço para tal. Um (6,7%) avaliador e 3 (4,3%) avaliados não responderam à questão.

21 - Considera que o processo de avaliação é normalmente justo?

Gráfico 26 – Justiça do processo de avaliação.



Do universo dos inquiridos, a maioria dos avaliadores, 12 (80%), considera que o Processo de Avaliação é normalmente justo, enquanto a maioria dos avaliados, 40 (58%), acha que não é um processo justo. Três (20%) avaliadores consideram injusto e 26 (37,7%) consideram o processo normalmente justo. Apenas se abstiveram 3 (4,3%) avaliados.

Tabela 7 – Comparação entre as opiniões dos avaliados relativamente ao carácter justo do processo de avaliação e a sua posição relativamente às quatro dimensões de avaliação do mesmo

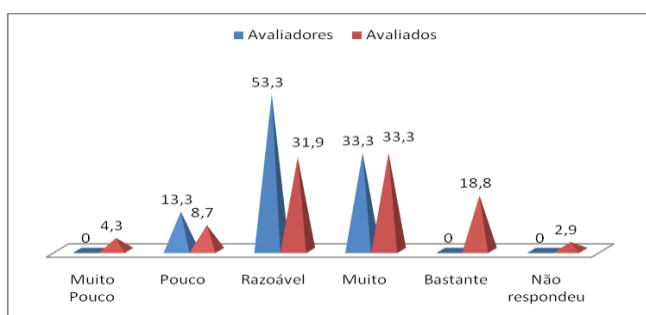
Respostas	Teste T *				
	Sim	Não	t	gl	p
Questão 16 “Considera que o processo de avaliação é normalmente justo?”					
Questão 18 “Qual o grau de importância do SIADAP?”	Média: 3,9231 DP: 0,39223	Média: 3,1282 DP: 1,48996	3,171	45,563	0,003
Questão 19 “Como avalia o processo de avaliação de desempenho no seu serviço?”	Média 3,9231 DP: 0,62757	Média 2,5128 DP: 1,21117	6,140	59,983	0,000
Questão 20 “Qual o grau de satisfação relativamente ao actual sistema de avaliação do SIADAP?”	Média: 3,8077 DP: 0,63367	Média: 2,0256 DP: 1,08790	8,328	62,080	0,000

\* Não foram encontradas diferenças significativas relativamente à dimensão de subjectividade.

No que concerne aos avaliados existem diferenças significativas nas respostas, relativamente a quem considera ou não que o processo de avaliação é normalmente justo e no modo como avaliam globalmente o sistema de avaliação nas dimensões grau de importância, avaliação e satisfação (cfr. tabela 7).

## 22 - Qual o grau de subjectividade que confere ao processo de avaliação de desempenho?

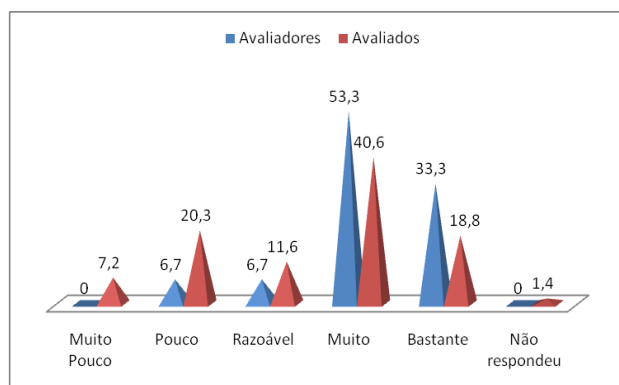
Gráfico 27 – Grau de subjectividade.



Quanto ao grau de subjectividade conferido ao processo de avaliação de desempenho, 53,3% dos avaliadores acha que é razoável, 33,3% acha que é muito e 13,3% considera que é pouco subjectivo. Dos avaliados 18,8% considera-o bastante, 33,3% acha-o muito, 31,9% considera-o razoável, 8,7% pouco e 4,3% muito pouco subjectivo.

## 23. Qual o grau de importância do sistema de avaliação de desempenho?

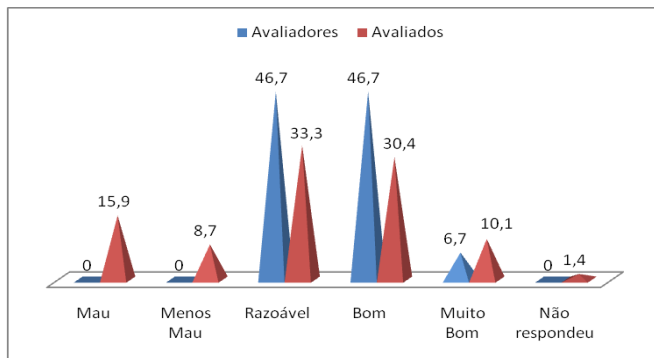
Gráfico 28 – Grau de importância.



No que diz respeito ao grau de importância atribuído ao sistema de avaliação de desempenho, a maioria dos avaliadores, 53,3%, referem ser muito importante e 33,3%, bastante importante. Quanto aos avaliados, 40,6%, considera que é muito importante e 18,8%, bastante importante. Com igual percentagem, 20,3 dos avaliados dizem ser pouco importante e apenas 7,2% destes considera que é muito pouco importante.

24. Como avalia o processo de avaliação de desempenho no seu serviço (Escola, Serviços Centrais ou SAS)?

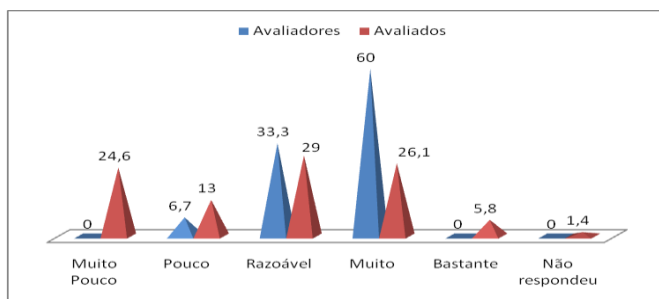
Gráfico 29 – Avaliação do processo de avaliação.



Dos avaliadores inquiridos, 46,7% considera que o processo de avaliação de desempenho realizado no seu serviço é Bom e a mesma percentagem diz ser Razoável. 6,7% refere ser Muito Bom. 33,3% dos avaliados participantes avalia o processo no seu serviço como Razoável e 30,4% como Bom. De referir ainda que neste grupo, 15,9 avalia o processo como Mau e 10,1% como Muito Bom.

25. Qual o grau de satisfação relativamente ao actual sistema de avaliação?

Gráfico 30 – Grau de satisfação.



60% dos avaliadores revela estar muito satisfeito com o actual sistema de avaliação e 33,3% razoavelmente satisfeito. Dos avaliados, 29% consideram-se razoavelmente satisfeitos com o actual sistema, 26,1% muito satisfeitos e 24,6% muito pouco satisfeitos.

No que concerne ao terceiro momento, analisámos e comparámos as opiniões de avaliadores e avaliados, procurando saber como é que a posição face ao sistema (sendo avaliador ou sendo avaliado) se associa a diferentes perspectivas sobre o SIADAP, nomeadamente os graus de subjectividade, de importância, de avaliação do processo de avaliação e de satisfação.

Tabela 8 – Comparação entre as opiniões dos avaliadores e dos avaliados relativamente às quatro dimensões (subjectividade, importância, avaliação e satisfação) do SIADAP

	Teste T *				
	Avaliadores	Avaliados	t	gl	p
Questão 18 “Qual o grau de importância do SIADAP?”	Média: 4,1333 DP: 0,83381	Média: 3,5217 DP: 1,38912	2,243	33,482	0,032
Questão 20 “Qual o grau de satisfação relativamente ao actual sistema de avaliação do SIADAP?”	Média: 3,5333 DP: 0,63994	Média: 2,8406 DP: 1,46150	2,870	50,40	0,006

\* Não foram encontradas diferenças significativas relativamente às dimensões de subjectividade e de avaliação.

Foram encontradas diferenças significativas em duas das quatro dimensões avaliadas. Quanto à importância, os quinze avaliadores consideram o sistema em média mais importante

( $M=4,1333;D.P=0,83381$ ) do que os sessenta e nove avaliados ( $M=3,5217;D.P=1,38912$ ), sendo esta diferença significativa obtida com base no teste paramétrico *Independent-Samples T Teste* ( $t=2,243;df=33,482;p=0,032$ ).

Quanto ao grau de satisfação, os avaliadores também estão mais satisfeitos ( $M=3,5333;D.P=0,63994$ ) do que os avaliados ( $M=2,8406;D.P=1,46150$ ), sendo que as respostas entre estes dois grupos de inquiridos são estatisticamente diferentes como mostram os testes estatísticos de diferenças de médias realizados ( $t=2,870;df=50,405;p=0,006$ ).

26. Quer manifestar algum comentário sobre o processo de avaliação de desempenho no seu serviço (Escola, Serviços Centrais ou SAS)?

Relativamente aos comentários efectuados no âmbito desta resposta, devido ao seu reduzido número, preferimos proceder à associação e enquadramento das respostas à questão 13 para uma melhor sistematização dos dados e optimização das opiniões dos respondentes.



#### 4.4.2. Discussão dos Resultados

Propomo-nos agora discutir os resultados conseguidos na aplicação dos questionários e entrevistas efectivadas, de acordo com a questão inicial. Num primeiro momento, a discussão corresponde ao segundo objectivo específico e, num segundo momento, refere-se ao terceiro objectivo específico fixados para esta investigação. Apresentam-se, comparando, as opiniões de avaliadores e avaliados relativamente às respectivas dimensões de avaliação (subjectividade, importância, avaliação e satisfação em relação ao SIADAP) intercalando a sua discussão ao longo do texto.

Uma primeira dimensão de análise centrou-se no conhecimento e experiência que os avaliados e avaliadores revelaram através das suas respostas.

Face às diferenças do sistema de classificação anterior, comparativamente com o actual, entendemos analisar inicialmente o conhecimento e experiência que os participantes possuíam dos referidos sistemas porque temos consciência de que somente uma profunda apreensão e uma prática consolidada do processo poderá conduzir à eficiência e eficácia do sistema. Os dados alcançados oferecem-nos confiança, porquanto estamos na presença de uma assinalável quantidade de participantes que detém conhecimento e experiência da realidade objecto de estudo.

Face à inexistência de um período experimental e transitório, o IPP aplicou o SIADAP, desde a sua implementação, à quase totalidade dos seus serviços, com algumas imperfeições. A avaliar pelo momento inoportuno e metodologia adoptada pelo Governo para a introdução de um sistema inovador e renovador, o IPP cumpriu a lei.

As diferenças predominantemente assinaladas foram a não existência de quotas no sistema anterior, permitindo uma maior autonomia e liberdade da parte dos avaliadores relativamente ao sistema em vigor para a atribuição das classificações. Foi referido que o sistema anterior já estava muito viciado à partida, era repetitivo, monótono, mais subjectivo e desajustado porque praticamente todos os trabalhadores eram detentores de notações máximas. As classificações inflacionadas não tinham reflexos no desempenho nem o desempenho tinha reflexos na avaliação. O sistema anterior era um sistema mecânico que consistia no mero cumprimento de uma formalidade que se cumpria naturalmente.

O surgimento do SIADAP, é considerado como uma alteração de filosofia, de paradigma, nomeadamente com o aspecto inovador da introdução da gestão por objectivos. A avaliação dos dirigentes intermédios, superiores e dos serviços também deve ser enaltecida, contudo, há uma componente importante nas instituições do ensino superior público que ainda não é avaliada – os docentes – razão pela qual o modelo não está bem alinhado.

O diferente acompanhamento do processo por parte do(s) avaliador(es), faz com que este(s) esteja(m) mais consciencializado(s) do seu papel, em ordem a tornar a avaliação mais objectiva, justa e transparente.

É interessante notar que os participantes expressam um conjunto de ideias muito ricas sobre ambos os sistemas, tanto nas entrevistas como nos questionários. Salientamos a elevada percentagem de “não respondeu” nas respostas à questão, “Preferia o Sistema de Classificação anterior ao SIADAP?”, situação que não se repete nas questões seguintes e que poderá justificar-se, provavelmente, através dos seguintes factores:

1. Delicadeza da própria questão exposta.
2. A posição da questão no questionário, logo no início.
3. A data em que foi aplicado o questionário, entre 2 e 5 anos após a implementação, o que pode ter contribuído para a inconsistência nas respostas.

As respostas obtidas a esta questão manifestam alguma preferência pelo sistema de classificação anterior, reforçando a ideia de que estamos provavelmente perante um desconforto face à novidade e à mudança, o que é muito frequentemente observado nas organizações burocráticas.

A segunda dimensão procurou aferir a importância atribuída e dificuldades experimentadas na aplicação do actual processo de Avaliação de Desempenho, em conformidade com o objectivo específico acima referido. Verifica-se que a quase totalidade dos entrevistados atribui um grau de importância positivo ao actual processo de avaliação de desempenho, no entanto, há quem defenda que em alguns aspectos o modelo é mais negativo do que positivo. Uma das manifestações de desagrado refere que a letra da lei é aprazível, porém, a sua operacionalização é difícil de concretizar.

Assim, questionamo-nos se esta mudança através da legislação é possível e suficiente. Parece-nos que é possível atingir os resultados projectados na reforma a médio/longo prazo, mas não é suficiente, porquanto a mudança não se decreta, não se impõe. É necessário fazer a mudança com as pessoas (prepará-las antecipadamente, envolvê-las e apoiá-las o máximo possível e incentivar a sua participação nos processos de mudança). Este novo modelo de Gestão de Recursos Humanos na AP, exige dos dirigentes, e sobretudo dos líderes, a concepção de uma política e gestão estratégica das pessoas o mais eficaz possível, para que as pessoas se identifiquem e reconheçam a importância e o sentido da mudança.

Outro sentimento de descontentamento prende-se com as nódoas, por vezes indeléveis, que vão permanecendo no interior das organizações como resultado das classificações atribuídas em dado período de tempo. É evidente que as repercussões ao nível da produtividade e da qualidade do desempenho dos trabalhadores são visíveis e poderão provocar um desgaste nas relações do quotidiano profissional e conseqüentemente do clima organizacional.

Parece-nos que este sentimento não se restringe apenas ao IPP, poderá ser comum aos restantes serviços da AP que aplicam o SIADAP.

Quanto às dificuldades de implementação e de operacionalização do sistema, é um dado incontornável que, tratando-se de avaliar o desempenho das pessoas, as dificuldades aumentam porque prevalece o sentimento de superioridade comparativamente com o colega do lado. Os efeitos que resultam destas comparações são susceptíveis de gerar conflitos, mal-estar e desmotivação num determinado número de pessoas que acabam por não concentrar as suas energias no aumento da produtividade e qualidade das suas funções, mas observam e preocupam-se sobremaneira com o trabalho dos seus colegas de trabalho.

A falta de experiência dos avaliadores e provavelmente disponibilidade para se ocuparem de um processo exigente e absorvente como o SIADAP é um factor indicado. Neste sentido, a análise efectuada através do teste de comparação de médias, mostra-nos, como já referimos anteriormente na apresentação dos resultados, que os avaliadores que não acham o SIADAP difícil de implementar, consideram-no mais importante do que quem o acha difícil. Isto quer dizer que a importância atribuída ao sistema de avaliação se liga de forma muito clara à maior ou menor facilidade com que é implementado. Maximiza-se então a importância da formação profissional, de modo a dotar o avaliador das competências necessárias para contornar as dificuldades inerentes a um sistema de avaliação rigoroso, tornando deste modo o processo acessível com procedimentos exequíveis.

Evidencia-se a dificuldade em definir e monitorizar os objectivos e competências do desempenho dos funcionários. No teste estatístico que desenvolvemos relativamente ao nosso terceiro objectivo específico, encontramos diferenças significativas entre os avaliados que, no questionário, expressaram que concordam e os que não concordam com esta situação, porquanto os que consideram que houve acompanhamento dos objectivos e competências, avaliam o sistema de avaliação de desempenho como mais importante, atribuem uma avaliação mais positiva e estão mais satisfeitos. Assim, obtivemos um dado que evidencia que o acompanhamento e a monitorização contínua dos resultados dos processos e do desempenho dos colaboradores pode conferir uma maior eficiência e eficácia ao sistema de avaliação. A nova versão do SIADAP contemplou uma nova fase do processo intitulada “monitorização e revisão dos objectivos”. Esta inovação confere aos intervenientes uma maior capacidade de intervenção, participação e dinamização no processo de avaliação. Comprovamos assim que o acompanhamento periódico do processo assume uma importância capital porque, como captámos nas entrevistas realizadas, permite identificar desvios nos objectivos traçados, detectar fragilidades nas actividades desenvolvidas e efectuar um suporte de registos (recolha de informações e elementos informativos) e evidências.

Da análise dos dados, em conformidade com os objectivos da investigação assinalados como segundo e terceiro, abordados nesta discussão, consideramos que os aspectos inovadores e filosofia do actual sistema ainda não foram bem apreendidos, razão pela qual o tempo decorrido não foi suficiente para

abandonar a cultura de igualdade em termos de valorização e progressão na carreira que predominava no anterior modelo. Parece-nos que a introdução de procedimentos oriundos da gestão empresarial, assente numa nova metodologia, terá fomentado um período conturbado nos serviços públicos e aumentado a responsabilidade de gestão dos seus dirigentes na adaptação do modelo ao sector público administrativo.

Passamos à discussão dos dados provenientes dos principais aspectos críticos do modelo:

- Efeitos negativos resultantes do sistema de quotas instituído. O *Jornal de Negócios* de 13 de Janeiro de 2010, destacava que “cedências na Educação abrem nova frente de guerra na Função Pública” a propósito do acordo assinado entre o Ministério da Educação e os sindicatos do sector sobre o sistema de avaliação dos docentes. O editorial deste jornal considerava este acordo como um erro porque discriminava uns profissionais e privilegiava outros. As organizações sindicais da UGT e CGTP prometeram aproveitar esta cedência do Ministério da Educação para tentarem flexibilizar a avaliação e a progressão na carreira relativamente à generalidade dos funcionários públicos e essencialmente para pressionarem o executivo a acabar com as quotas. Para além dos sindicatos, há quem defenda a substituição do “sistema de quotas pela negociação com os sindicatos de percentagem anual da massa salarial” (Corte-Real, 2009: 6), bem como quem considere este sistema de quotas como “objectivamente injusto” (Moniz, 2009: 6). Perante estas constatações, interrogamo-nos se este mecanismo envolto em problemas e disfunções consegue conferir uma maior eficácia na gestão pública. Quais as alternativas e perspectivas para o futuro? O pensamento maioritário será de promover a sua abolição total ou parcial, a fim de se encontrar um mecanismo de substituição mais consensual. Atrevemo-nos a opinar que se o processo de avaliação fosse correcto, sem atropelos e argumentos plausíveis de não cumprimento, provavelmente seria aceite que a avaliação de desempenho admitisse algumas quotas. Não podemos deixar de referir que a teoria do paradigma da distribuição regular do desempenho dos trabalhadores, em consonância com a *curva de Gauss* tem alguns adeptos, porquanto a sua inexistência daria lugar ao *status quo* do sistema anterior, cujas classificações seriam praticamente todas elevadas. Um das constatações que consideramos interessantes, com base num estudo da OCDE (Santiago, Roseveare, Amelvoort *et al.*, 2009: 9) sobre a avaliação de professores em Portugal, consistem na manutenção do “sistema de quotas até que o nível de maturidade do sistema as torne desnecessárias”. Coloca-se a questão do princípio que presidiu à introdução das quotas, assentar meramente na redução do peso orçamental das remunerações dos efectivos da função pública, sendo uma oportunidade para travar o acréscimo salarial e promover a contenção de custos;
- A definição e monitorização de objectivos e de competências. A introdução da gestão por objectivos nos serviços públicos obrigou a uma preparação para usar estes instrumentos assentes

numa cultura e valores gestionários, cujos objectivos e resultados deverão ser mensuráveis e tangíveis desde os objectivos institucionais, passando pelos organizacionais, e até aos dos serviços, o que não se afigura uma tarefa facilitada. Com as possibilidades que o sistema oferece, os objectivos podem, inicialmente, conter alguma imperfeição, porém, ao longo do ano, são passíveis de revisão e tornam-se exequíveis, resultando desta monitorização e avaliação, objectivos mais exactos e adequados às características e funções dos avaliados. Parece-nos que é este trabalho de flexibilidade, partilha, avaliação e aprendizagem que os actores terão de realizar para se superar esta dificuldade;

- Inexistência de avaliação do corpo docente. Consideramos este facto uma das lacunas do sistema, justamente pela inexistência, após 6 anos, de uma adaptação específica do SIADAP aos docentes do politécnico. Neste momento, de acordo com o ECDESP e o plano de actividades do IPP para 2010, prevê-se que o modelo esteja consubstanciado brevemente. Esperamos que este processo seja mais pacífico e menos conturbado do que o modelo dos docentes do ensino não superior, que colha consensos generalizados e não ofereça resistências e fontes de bloqueio aquando da sua implementação;
- A subjectividade associada a este modelo de avaliação ou qualquer outro sistema implementado. Tendo como base a informação produzida, até esta parte do documento, constatamos que é natural que as pessoas se insurjam e atribuam um nível de subjectividade considerável ao sistema vigente no IPP, porque a pressão das classificações tem tendência a tornar a gestão do desempenho nas organizações uma tarefa dificultada pela interferência de vários factores, tais como: de ordem pessoal ou familiar, erros de julgamento, injustiças, ambiguidades, que podem pôr em causa a credibilidade do processo. Quando uma classificação não é bem acolhida, várias causas podem ser apontadas para evidenciar a pouca objectividade e os efeitos negativos que suscita. Por exemplo, na Escola Superior de Educação, no ano de 2008, houve apenas dois avaliadores para 34 avaliados. É natural que o avaliador não consiga observar e acompanhar o desempenho e comportamento de todos os avaliados de uma forma justa. Por vezes, a inexistência de informações, diálogo e resolução de problemas pode provocar no avaliado uma incerteza sobre o que se espera dele. Achamos que a avaliação tem de pautar-se por critérios visíveis, transparentes e incontestáveis, tendo em vista uma imagem de equidade e segurança, a fim de neutralizar os níveis de subjectividade associados ao sistema. Refira-se que esta temática da subjectividade foi a única em que não se observou qualquer tipo de diferenças significativas entre as respostas do questionário (sim ou não) e esta dimensão, tanto nos avaliadores como nos avaliados. Todos os testes estatísticos de comparação de médias apresentaram um resultado não significativo. Estes resultados, respeitantes ao nosso terceiro objectivo específico, indicam que independentemente da variabilidade das posições individuais sobre diferentes temas (dificuldade de implementação do sistema, quotas, entre outros) a forma como os inquiridos avaliam a

subjectividade é semelhante entre si. No entanto, os avaliados avaliam a subjectividade com média alta (próxima do valor 4) e os avaliadores com média muito baixa (próxima do valor 1).

Para finalizar esta dimensão, seguimos com a discussão dos dados procedentes desta investigação, relativamente aos principais aspectos positivos do modelo:

- A liderança e enquadramento estratégico do IPP é uma vantagem competitiva e factor estratégico diferenciador, consubstancia-se numa visão assente na definição de objectivos estratégicos e directrizes mobilizadoras, visando antecipar o futuro na procura de alternativas viáveis e soluções que confirmam a sustentabilidade desejada ao IPP. Apesar do seu estágio de desenvolvimento relativamente juvenil, o IPP já apresenta um conjunto de indicadores de sucesso;
- Decisão de aplicação do mecanismo da opção gestionária e consequente atribuição dos prémios de desempenho aos trabalhadores desde o ano de 2007. A não aplicação deste instrumento de gestão, implicaria que os trabalhadores medianos necessitassem de 10 pontos para a mudança de posicionamento remuneratório, o que em alguns casos aconteceria somente ao fim de 10 anos. Com esta decisão, estes trabalhadores mudarão ao fim de 5 anos se as verbas orçamentais estiverem contempladas. Comparativamente com o sistema anterior, as progressões foram proteladas, com excepção daqueles trabalhadores que conseguirem os 3 anos de relevante ou 2 anos de Excelente. Afigura-se difícil de obter classificações elevadas em anos consecutivos para uma progressão mais rápida, a menos que os serviços sejam distinguidos com avaliação de mérito e consigam aumentar as percentagens máximas previstas para os dirigentes e trabalhadores;
- Melhoria contínua dos serviços. O sistema de gestão do IPP, pela forma com está concebido e sistematizado, certamente trará bons *outputs* e profícuos resultados para os serviços. Este instrumento pode proporcionar uma clara sinergia nas vertentes do planeamento estratégico, gestão dos recursos humanos e avaliação da instituição. Acreditamos que num futuro próximo a metodologia BSC e o SIADAP vão articular-se, naturalmente, de forma integrada no sistema de gestão do IPP, porque cooperam para o mesmo fim;
- Boas práticas de desempenhos, na motivação de outros funcionários. O efeito positivo das boas práticas de desempenhos, na motivação de outros funcionários está presente no IPP, através dos prémios de desempenho atribuídos e também por via das edições anuais do Prémio de Boas Práticas, tendo no ano de 2009 decorrido a 3ª edição. Com este prémio pretende-se estimular a iniciativa das pessoas, a capacidade de inovação e as atitudes proactivas. É um excelente contributo para a valorização do trabalho em equipa e consequentemente para a melhoria do desempenho individual e organizacional. O IPP orgulha-se de ter sido distinguido com a Menção

Honrosa na Categoria “Capital Humano”, no ano de 2008, no 6º Prémio de Boas Práticas no Sector Público;

- Estabelecimento de objectivos partilhados como forma de potenciar o trabalho em equipa, tendo em vista o alinhamento da estratégia da instituição e a melhoria da qualidade dos serviços, nomeadamente a prática do trabalho em equipa em torno do SGQ. Todavia, este esforço colectivo de partilha de objectivos e metas comuns pode apresentar dificuldades na distinção de cada contributo e diferenciação dos desempenhos dos membros da equipa no resultado produzido, pelo que obriga a um trabalho persistente de monitorização da actividade desenvolvida e da envolvimento dos membros da equipa, tarefa que nem sempre é possível realizar.

A terceira dimensão procurou identificar a formação frequentada e as necessidades sentidas de adquirir mais qualificações no âmbito do processo de avaliação, assim como compreender qual a ligação deste processo com o diagnóstico anual de necessidades de formação dos colaboradores, a fim de responder ao referido objectivo. Embora a situação orçamental da instituição obrigue a uma rigorosa gestão financeira das despesas, a formação, nesta e noutras áreas, nunca deverá ser encarada como um custo ou encargo, mas sim como um investimento, direito ou obrigação porque os resultados da formação são garantidos, sendo esta uma análise importante a sublinhar.

Embora os actores tenham confirmado a planificação de acções de formação prévias à implementação do SIADAP, bem como a frequência de formação nesta área, a necessidade de adquirir mais competências ainda é sentida. Em suma: para ultrapassar algumas disfunções do modelo vigente, deverá apostar cada vez mais na formação profissional. A formação é uma actividade cada vez mais necessária dentro das organizações, pois as pessoas, mais do que as máquinas, oxidam-se e deterioram-se. Há, assim, necessidade de “refrescar-lhes” os conhecimentos, dado que o saber avaliar é condição essencial para o bom desenvolvimento do processo, mas o saber ser avaliado não o é menos.

No que diz respeito a saber se do processo de Avaliação de Desempenho anual pode resultar um diagnóstico de necessidades de formação dos colaboradores, verificou-se uma expressiva concordância dos participantes (100% dos avaliadores e 79,7% dos avaliados). Todavia, por vezes, encontram-se colaboradores com uma formação técnica muito boa, porém, na área das relações humanas e interpessoais, evidenciam não possuir as necessárias competências essenciais para um adequado desempenho profissional, razão pela qual esta vertente assume particular importância. Outra discussão que realçamos vai no sentido de fomentar o desenvolvimento profissional dos colaboradores com desempenho negativo, nomeadamente aqueles que obtiveram a avaliação final de “necessita de desenvolvimento”, porquanto, nestas situações, o serviço deverá proporcionar-lhes oportunidades de melhoria do desempenho através de formação adequada às necessidades identificadas.

Todavia, por vezes acontece que o quadro legal e o trabalho realizado pelos serviços não estimula as pessoas a uma participação activa nas acções de formação que são promovidas, apesar de terem sido identificadas as pessoas e as áreas a desenvolver. Outrossim, encontrámos situações de propostas de formação inviáveis devido aos constrangimentos de ordem financeira. Estas questões provocam a desmotivação dos trabalhadores, acentuadas, por vezes, por incompatibilidades de ordem pessoal ou familiar para participarem no plano de formação delineado pelos serviços.

A quarta dimensão inerente ao aludido objectivo, visou observar o processo de Avaliação de Desempenho como ferramenta de Gestão de Recursos Humanos, cujo objectivo geral foi identificar o papel que a avaliação do desempenho tem na gestão das pessoas na instituição IPP.

Verificámos, na revisão da literatura, que é incontornável a importância que a avaliação de desempenho assume como um instrumento de gestão integrada, direccionado para a orientação global e estratégica das organizações e, cada vez mais, como um elemento que condiciona ou desenvolve o percurso profissional dos trabalhadores. Estes novos desafios da Gestão de Recursos Humanos nas organizações, exige às pessoas uma grande capacidade de adaptação a novos contextos de trabalho e eficiência no âmbito dos constrangimentos e potencialidades que a mobilidade interna envolve, procurando-se que através delas se consiga o maior valor acrescentado para a organização, porque elas são o elemento estrutural que pode fazer a diferença.

Ainda assim, mesmo que estejamos perante um sistema de avaliação de desempenho bem implementado, há quem considere que não é fácil desenvolver uma eficaz gestão das pessoas, dado que elas nunca estão satisfeitas, avaliam sistematicamente os desempenhos dos outros, alegando várias situações de favorecimento traduzidas na valorização de umas pessoas em detrimento de outras. Ainda que os actores tenham manifestado uma opinião muito favorável, considerando que o processo de avaliação de desempenho pode constituir-se numa melhor gestão e mais-valia na Gestão das Pessoas, defendemos que a avaliação de desempenho não pode assumir apenas uma função ou procedimento de carácter administrativo, mas sim uma clara vertente de gestão eficiente dos recursos humanos e consequente melhoria do seu desempenho.

A Avaliação do Desempenho como instrumento de apoio à gestão faz parte da quinta dimensão deste objectivo, tem como finalidade conhecer a conexão do sistema de avaliação de desempenho com o SGQ, com o Ciclo de Gestão e o Plano estratégico do IPP.

Verificámos que o QUAR, é um referencial sobre a razão de ser e de existência dos serviços (missão), dos seus propósitos de acção (objectivos estratégicos), da aferição da sua concretização e da explicitação sumária dos desvios apurados no fim do ciclo de gestão. Seguramente que quanto maior for o conhecimento da missão, dos objectivos estratégicos plurianuais e anuais, dos indicadores de desempenho, do grau de realização dos resultados, dos desvios e suas causas e da avaliação final dos objectivos, mais eficaz será o processo de avaliação de desempenho.



O novo SIADAP introduz novos requisitos na filosofia e operacionalização do modelo, assentes em diferentes metodologias de gestão estratégica, nomeadamente o BSC, o qual permite efectuar a articulação com a gestão e monitorização de objectivos de uma forma transversal aos serviços do IPP. É opinião dos respondentes que ainda existem algumas dificuldades na aplicação do SIADAP, de modo a associar as grandes questões estratégicas de uma forma integrada, tendo em vista o alinhamento e desdobramento dos objectivos estratégicos com os objectivos individuais. As opiniões convergem para o facto de o sistema estar a caminhar no bom sentido, na tentativa de fazer com que as peças se conjuguem, porém, este é um trabalho inacabado. Por outro lado, considera-se que o SIADAP está muito relacionado com o SGQ, os dois sistemas trabalham numa perspectiva comum de gestão de objectivos, com a finalidade da melhoria contínua e qualidade dos serviços com resultados muito expressivos para os clientes finais. Conquanto ambos os sistemas sejam relativamente novos, já existem resultados palpáveis que evidenciam alguns pontos de ligação entre eles. Há quem verifique a existência de diferentes velocidades no IPP. Constatamos que alguns são apologistas da ligação no global, do QUAR até aos funcionários, fazendo a ponte com o SGQ e outros que pensam ainda não se ter chegado a esta fase.

Considerando que o SGQ do IPP, certificado em Abril de 2008 pela norma ISO 9001:2000, tendo sido a primeira instituição pública portuguesa de ensino superior certificada na sua globalidade, e o SIADAP fazem parte do SIG, o caminho será a plena integração dos dois sistemas através de objectivos e metas comuns na procura da melhoria contínua.

Pelo facto de em 2009 se ter aplicado, pela primeira vez, o SIADAP de 2ª geração no IPP, perspectiva-se um longo trabalho, com vista à uniformização dos vários sistemas, sendo este um desafio a desenvolver e uma grande caminhada a percorrer.

A gestão do desempenho como instrumento na promoção de uma cultura de mérito fez parte da sexta dimensão deste objectivo da nossa investigação, visando observar e analisar o reconhecimento e mérito, a diferenciação e a valorização decorrentes do processo de avaliação de desempenho de modo a contribuírem para uma valorização pessoal e profissional dos avaliados.

Os dados obtidos no estudo empírico efectuado demonstram que grande parte dos participantes expressa que o modelo não assegura a diferenciação e a valorização dos níveis de desempenho, devido à limitação das percentagens máximas para as classificações de Muito Bom e Excelente, vulgo sistema de quotas. Para ultrapassar os constrangimentos de não atribuição da classificação real a dado colaborador, face às percentagens permitidas, os avaliadores e responsáveis dos serviços são obrigados a fazer ajustamentos nas pontuações ou melhor, arquitectar uma reengenharia de números para cumprir a lei, desvirtuando assim o mérito das classificações. Depois de tomada a decisão final sobre quem fica de fora das classificações máximas, surge um longo processo de gestão dos conflitos e conseqüente desmotivação do pessoal, que importa não negligenciar, em prol de uma cordial relação profissional

entre as partes. Pensamos que estas questões são extremamente importantes, dado que, como observámos nos testes de comparação de médias, elas dividem os avaliados relativamente à forma como avaliam a importância, avaliação e satisfação com o SIADAP. Neste sentido, prosseguindo no âmbito do terceiro objectivo específico, observámos que nos avaliados existem diferenças significativas: entre aqueles que consideram que o sistema reconhece e premeia o mérito de forma adequada e os que o não reconhecem; entre aqueles que concordam com o mecanismo das quotas e os que não concordam com o mesmo; entre os que concordam e não concordam que o processo de avaliação de desempenho poderá contribuir para a sua valorização profissional e para o seu crescimento pessoal enquanto avaliados, isto é, os primeiros afirmam que o sistema de avaliação é mais importante, estão mais satisfeitos e avaliam-no mais positivamente do que os segundos. Nos avaliadores não se encontram diferenças nestes aspectos.

Como explicação do acima referido, entende-se que nem todas as instituições se gerem da mesma maneira, nem as pessoas são todas iguais, nem funcionam todas do mesmo modo, pelo que, quando existe um sistema uniforme para toda a AP, independentemente das características dos serviços, o sistema torna-se muito complicado de aplicar.

Defende-se também que a componente da progressão na carreira tem um peso excessivo que pode levar a uma luta pela subida da classificação, por vezes, com efeitos bastante negativos para os trabalhadores e consequente gestão dos serviços.

Embora se admita que a avaliação de desempenho deve estar associada ao desenvolvimento das pessoas numa organização, no caso concreto dos trabalhadores não docentes do IPP devido ao facto de há largos anos não serem promovidos, com reflexos negativos nas suas carreiras, aliando-se esta situação ao sistema de recompensas associadas ao vencimento (resultante do mecanismo das quotas meritocráticas), talvez encontremos uma justificação plausível para a moderada realização pessoal e profissional por parte dos avaliados.

Face às situações supramencionadas, os avaliados poderão apresentar motivos susceptíveis de alguma injustiça na aplicação do sistema de avaliação como reflexo de vários condicionalismos presentes na sua relação com a administração pública no geral e a IESP em particular. Constatamos, através das respostas aos questionários, que os avaliados consideram o processo de avaliação menos justo do que os avaliadores. Encontramos também diferenças significativas entre os avaliados que concordam e não concordam com a questão colocada, visto que os que concordam que o processo é justo avaliam melhor o sistema de avaliação, estão mais satisfeitos e acham-no mais importante. Pensamos que este princípio tão almejado somente poderá conferir alguma justiça se for sério e credível. Para tal, o SIADAP terá de ser bem aceite, sobretudo pelos avaliados, que terão de considerá-lo como motivador e transparente.

Como dado curioso e passível de reflexão, atente-se no discurso de tomada de posse de Artur Romão, primeiro Director da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Portalegre, a 7 de Janeiro de 2010,

quando refere que procurará “contribuir para assegurar as melhores condições a todos os trabalhadores, através da manutenção duma cultura organizacional positiva e dinâmica, de um sã ambiente de trabalho e da disponibilização de instrumentos de valorização pessoal e profissional”, como um sinal claro de estímulo ao desenvolvimento das pessoas.

Por último, dos dados decorrentes do preenchimento do quadro de análise do SIADAP do IPP, consideramos que esta informação poderá ser uma ferramenta facilitadora e impulsionadora da análise, de modo a permitir fazer um diagnóstico com base na recolha de algumas opiniões sobre os aspectos positivos e negativos, bem como das dificuldades de aplicação do sistema de avaliação, com vista à inserção de melhorias no mesmo. Optámos por reproduzir as respostas dos participantes e reservar a nossa avaliação reflexiva, com base nas evidências recolhidas, como remate desta discussão dos resultados da investigação.

Quadro 4 - Respostas dos avaliados

ASPECTOS POSITIVOS DO SISTEMA	DIFICULDADES DE APLICAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Formação;</li> <li>○ Controlo de actividades realizadas pelos colaboradores;</li> <li>○ Trabalho por objectivos;</li> <li>○ Quantificação do trabalho desenvolvido;</li> <li>○ Clareza;</li> <li>○ Definição de objectivos individuais;</li> <li>○ Regras de avaliação claras e conhecidas por todos;</li> <li>○ Maior transparência;</li> <li>○ Melhor conhecimento dos objectivos;</li> <li>○ Se for aplicado de forma justa pode melhorar o sistema; pode contribuir para que alguns funcionários mudem a sua atitude;</li> <li>○ Estimular o desenvolvimento dos trabalhadores;</li> <li>○ Verificar a eficiência dos trabalhadores;</li> <li>○ Melhorar a qualidade dos serviços prestados;</li> <li>○ Medir a eficiência e eficácia dos trabalhadores;</li> <li>○ Sermos avaliados todos os anos;</li> <li>○ Resolver alguns problemas;</li> <li>○ Melhoria contínua dos serviços;</li> <li>○ Processo coerente com os objectivos definidos;</li> <li>○ Mais justo;</li> <li>○ Trabalhadores mais competitivos;</li> <li>○ Diferenciação entre trabalhadores;</li> <li>○ Possibilidade de reconhecimento;</li> <li>○ Maior escalonamento na avaliação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Definição de objectivos (formas de quantificar);</li> <li>○ Definição das metas;</li> <li>○ Uniformização e Igualdade entre carreiras;</li> <li>○ Acompanhamento do cumprimento dos objectivos ao longo do ano;</li> <li>○ Deficiente definição de objectivos relativamente às competências técnicas;</li> <li>○ Muitas, porque as instituições não seguem, por vezes, os objectivos propostos;</li> <li>○ Articulação entre os objectivos individuais e de equipa;</li> <li>○ Número limitado de quotas.</li> </ul>

ASPECTOS NEGATIVOS DO SISTEMA	PROPOSTAS DE MELHORIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Número reduzido de avaliadores para muitos avaliados;</li> <li>○ Escala de avaliação;</li> <li>○ As notas não serem públicas;</li> <li>○ O sistema é fechado e uma vez definidos os objectivos, não há actualização (a meio do ano) onde podiam ser incluídos novos projectos que possam surgir;</li> <li>○ Sistema de quotas na avaliação atribuídas aos serviços;</li> <li>○ Desalinhamento dos objectivos individuais com a estratégia do IPP;</li> <li>○ Falta de objectivos departamentais;</li> <li>○ Necessidade dos 10 pontos;</li> <li>○ Falta de acompanhamento ao longo do ano por parte do avaliador;</li> <li>○ Avaliação pouco clara dos avaliadores;</li> <li>○ Único objectivo é cortar nas promoções e progressões nas carreiras de forma a poupar mais dinheiro;</li> <li>○ Nem sempre se é justo;</li> <li>○ Cria clivagem nos avaliados;</li> <li>○ Inibe o espírito de grupo;</li> <li>○ Os membros dos Conselhos Directivos não serem avaliados;</li> <li>○ Os excelentes não poderem ser atribuídos ao mesmo trabalhador dois anos consecutivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Realização de reuniões de acompanhamento a meio do ano;</li> <li>○ Publicação das notas atribuídas;</li> <li>○ Retirar quotas;</li> <li>○ Alinhamento dos objectivos individuais com a estratégia do IPP;</li> <li>○ Tornar público as classificações obtidas anualmente pelos funcionários;</li> <li>○ Que a opção gestonária não fosse excepcional;</li> <li>○ Apresentação dos resultados intercalares;</li> <li>○ A justeza, de acordo com o trabalho que é feito pelos funcionários;</li> <li>○ Aumento de formação;</li> <li>○ <i>Software</i> para acompanhamento do desempenho dos trabalhadores;</li> <li>○ Forma de comparação entre os trabalhadores de todas as unidades orgânicas.</li> </ul>

Quadro 5 - Respostas dos avaliadores

ASPECTOS POSITIVOS DO SISTEMA	DIFICULDADES DE APLICAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sistema orientado para objectivos;</li> <li>✓ Sistema evolutivo;</li> <li>✓ Negociação avaliador/avaliado;</li> <li>✓ Diagnóstico colectivo e individual;</li> <li>✓ Possibilidade de melhoria;</li> <li>✓ Melhoria dos serviços;</li> <li>✓ Definição de funções/competências;</li> <li>✓ Recompensa do desempenho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Definição dos objectivos;</li> <li>✓ Requer forte acompanhamento;</li> <li>✓ Exige formação específica;</li> <li>✓ Definição de indicadores;</li> <li>✓ Monitorização de objectivos;</li> <li>✓ Articulação órgãos/serviços;</li> <li>✓ Alteração de mentalidades.</li> </ul>

ASPECTOS NEGATIVOS DO SISTEMA	PROPOSTAS DE MELHORIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Difícil de aplicar a algumas carreiras;</li> <li>✓ Calendário desajustado;</li> <li>✓ Subjectividade;</li> <li>✓ Quotas rígidas;</li> <li>✓ Individualização pessoal de aspectos profissionais;</li> <li>✓ Insatisfação do avaliado;</li> <li>✓ Criação de conflitos internos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sistema de formação único;</li> <li>✓ Partilha de boas práticas;</li> <li>✓ Continuação da sensibilização;</li> <li>✓ Acções de formação aos avaliadores;</li> <li>✓ Sistemas semi-automáticos de monitorização;</li> <li>✓ Criar instrumentos de monitorização.</li> </ul>

Apresentamos de seguida o quadro de análise, construído com base nos métodos, instrumentos aplicados e resultados obtidos, o qual foi complementado com a avaliação reflexiva, crítica e construtiva efectuada ao longo da investigação, como culminância desta discussão dos resultados e desafio capital desta dissertação.

Quadro 6 – Quadro de análise

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Liderança e enquadramento estratégico;</li> <li>2. Aplicação do mecanismo da opção gestonária (progressões e prémios de desempenho);</li> <li>3. Melhoria contínua dos serviços (SGQ, BSC e SGRS);</li> <li>4. Implementação do SIADAP desde 2004;</li> <li>5. Formação e Qualificação do pessoal.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Regime de quotas rígido para os melhores desempenhos;</li> <li>2. Definição e monitorização de objectivos e de competências;</li> <li>3. Factor gerador de conflitos e desmotivação nas pessoas;</li> <li>4. Inexistência de avaliação dos docentes;</li> <li>5. Subjectividade do sistema de avaliação.</li> </ol>
OPORTUNIDADES ou MELHORIAS	AMEAÇAS ou CONSTRANGIMENTOS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. SG como garante da eficiência e eficácia da instituição;</li> <li>2. Operacionalização e consolidação do BSC;</li> <li>3. Normalização e uniformização de critérios;</li> <li>4. Boas Práticas de monitorização (inquéritos de satisfação);</li> <li>5. Desenvolvimento de um modelo de excelência organizacional, tipo CAF.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de preparação e coerência dos avaliadores;</li> <li>2. Sistema complexo e exigente que obriga a grande disponibilidade dos avaliadores e avaliados;</li> <li>3. Situação orçamental desfavorável;</li> <li>4. Alinhamento entre os objectivos da instituição e os individuais;</li> <li>5. Reduzido número de avaliadores.</li> </ol>

Inserimos neste quadro factores ou situações que poderão constituir-se como “ameaças ou constrangimentos” ao normal desenvolvimento do processo de avaliação. Contudo, podemos e devemos encarar estes aspectos como janelas de oportunidades que se poderão aproveitar, através de uma visão estratégica e uma abordagem proactiva do processo de avaliação, para substituir e eliminar estes factores ameaçadores de um sistema de gestão de desempenho o mais eficiente e eficaz possível.

## CAPÍTULO V - CONCLUSÕES

Recordando o objectivo geral determinado, através do qual pretendíamos conhecer e analisar as atitudes dos avaliados e dos avaliadores de uma IESP em relação ao sistema de avaliação implementado, concluímos que a opinião sobre esse sistema, na perspectiva destes actores, é a de que apresenta uma avaliação globalmente positiva, com algumas oportunidades de melhoria, porém, denota alguns pontos fracos e constrangimentos que não podem ser institucionalmente descurados.

Face aos dados obtidos, passamos a enunciar as conclusões referentes aos objectivos específicos traçados:

Consideramos que, neste trabalho, apresentámos e caracterizámos o SIADAP de acordo com o nosso primeiro objectivo específico (cfr. página 3). A revisão bibliográfica constituiu-se como uma base de informação, consulta, estudo e pesquisa, na tentativa de facultar-nos o maior número de elementos sobre a temática objecto de estudo. As fontes consultadas assumiram uma importância capital para a prossecução deste trabalho, pela forma abrangente e exaustiva como fundamentaram todas as nossas opções de investigação.

Para fazer face ao segundo objectivo específico, que correspondeu à parte empírica do trabalho, identificámos o momento em que os avaliadores e avaliados tomaram contacto com os sistemas de Avaliação de Desempenho anterior e actual, bem como as diferenças que encontraram entre esses sistemas. Sublinhe-se que desde 2004 (primeiro ano de implementação do SIADAP) que alguns serviços do IPP deram resposta ao consignado na nova legislação sobre a avaliação do desempenho. Na nossa perspectiva, passados 6 anos de implementação, com um ritmo muito próprio e uma aprendizagem construtiva do sistema, o processo de avaliação do ano de 2009, que não tivemos oportunidade de incluir neste trabalho, por ser posterior à fase de recolha de dados, afigura-se expectante para todos os intervenientes no processo porque é a primeira avaliação do novo SIADAP. Em trabalhos futuros incluiremos esta nova versão, comparando resultados e acompanhando a própria evolução do sistema de avaliação.

Da nossa investigação ficou claro que, embora os diferentes intervenientes do IPP possam não ter a mesma opinião sobre a eficiência e eficácia do sistema, ninguém o põe em causa no seu todo. A componente de avaliação do desempenho parece-nos algo relativamente bem interiorizado como um elemento indiscutível da gestão das organizações.

Admitindo que um processo com a dimensão e complexidade do SIADAP exige um longo percurso de aprendizagem e consolidação, veja-se, a este propósito, o ruído que tem provocado a implementação nas escolas do ensino não superior a avaliação dos docentes, é natural que gere alguma controvérsia. No âmbito deste trabalho, concluímos que está muito presente o tema da avaliação dos corpos especiais - os docentes -, que apesar dos constrangimentos, foi possível perceber que, para alguns participantes, a sua implementação será uma realidade no futuro. De facto, para os docentes do ensino superior a legislação foi aprovada recentemente, encontrando-se, neste momento, em fase de regulamentação.

Apesar das inovações, virtudes e diferenças do SIADAP comparativamente com o sistema anterior, as opiniões das pessoas, ainda revelam significativa preferência pelo sistema anterior de classificação. Uma explicação plausível, em nossa opinião, prende-se com a mudança radical de modelos e filosofias, antagónicas entre si, e cujo novo sistema de avaliação se encontra ainda inacabado, razão pela qual não é possível concluir-se qual dos dois sistemas é melhor. Normalmente, as pessoas oferecem resistências naturais a mudanças que coloquem em causa a progressão das suas carreiras e o *status quo* existente. Esta mudança de cultura organizacional assenta numa lógica de definição de objectivos e respectivos indicadores de desempenho, assim como de uma avaliação de competências, tendo como base a natureza das funções desempenhadas. Estamos numa época em que novos desafios surgiram na gestão e avaliação dos serviços, dirigentes e trabalhadores da Administração Pública Portuguesa. Foi legislado que o paradigma da mudança assentaria numa orientação para os resultados alcançados, não existindo uma experiência anterior no seio dos serviços sobre esta filosofia de gestão, pelo que encontramos todo o sentido nos resultados que obtivemos, os quais ganham mais significado quando os associamos a este novo paradigma que certamente se reflecte nas atitudes das pessoas face ao sistema de avaliação.

Outro aspecto da análise recaiu na importância atribuída às dificuldades, aspectos críticos e positivos pelos avaliados e avaliadores na aplicação do actual processo de Avaliação de Desempenho. Face às opiniões recolhidas, o grau de importância atribuído ao actual sistema de avaliação de desempenho é muito positivo. Logo, não temos dúvidas em concluir que o modelo de avaliação do desempenho faz parte da vida do IPP e é aceite pelos seus intervenientes como um órgão vital para o seu desenvolvimento. Apesar destas opiniões favoráveis, verificaram-se inúmeras dificuldades na implementação e operacionalização do SIADAP. Evidenciamos uma dificuldade comum, relacionada com a concepção de objectivos claros, reais e mensuráveis, com indicadores de desempenho associados, monitorizáveis ao longo do ano e revistos quando necessário, o que eventualmente poderá provocar alguma instabilidade no processo quando não estão bem formulados. A dificuldade no estabelecimento da ligação entre os objectivos dos trabalhadores e os objectivos do serviço pode levar a desvios estratégicos e incumprimento da filosofia do desdobramento de cima para baixo, não produzindo o efeito cascata de objectivos. Foi evidente, nos dados que obtivemos, que esta dificuldade está associada maioritariamente à falta de preparação e disponibilidade dos avaliadores e avaliados, os quais revelam grande dificuldade para estabelecer o alinhamento e homogeneidade necessários, ao nível dos parâmetros de avaliação e graus de exigência face à complexidade e rigidez do sistema. Os resultados deste estudo patenteiam que a tarefa de definir, acompanhar e verificar os objectivos e as competências é um procedimento deveras difícil e exige um nível de conhecimento e experiência apreciável que carece de evolução e aperfeiçoamento do modelo de avaliação do IPP. Contudo, na nossa perspectiva, devido às características do sistema de gestão e do trabalho já implementado e desenvolvido, consideramos que este caminho vai ser mais fácil e rápido de percorrer.

Da análise dos aspectos críticos referenciados no corpo do trabalho e dos dados obtidos, concluímos que o regime de quotas, na opinião dos participantes, é o principal alvo das críticas ao SIADAP, com manifestações de repúdio por parte dos trabalhadores e dos sindicatos, constituindo-se, assim, como

aspecto central no desacordo das opiniões, inibidor das expectativas de carreira e factor de desmotivação das pessoas nas organizações.

Esta conclusão, evidencia-se ainda nas opiniões, por parte dos actores do estudo, de desconfiança e impopularidade por esta imposição administrativa do sistema de quotas, porquanto pode ser apontado como responsável por perverter o sistema e aumentar os conflitos e insatisfação a nível interno.

Da conclusão decorrente dos elementos da investigação e sua análise, aponta-se também como aspecto crítico, a carga de subjectividade conferida ao SIADAP no IPP, identificando-se como ponto fraco de qualquer processo de avaliação. A existência de um sistema de avaliação nas organizações é normalmente considerado como um instrumento necessário na avaliação das pessoas, mas a pressão das classificações tem tendência a tornar a gestão do SIADAP como uma tarefa dificultada pela subjectividade que está implícita na avaliação. O peso da subjectividade é um factor negativo que nada abona ao processo, sendo passível de alimentar injustiças.

Atendendo ao grau de subjectividade mencionado, encontramos diferenças na avaliação da subjectividade entre avaliadores e avaliados, sendo que os avaliados consideram o sistema muito mais subjectivo do que os avaliadores. No entanto, as posições individuais face às diversas temáticas estudadas não diferenciam a posição dos participantes no que respeita à subjectividade do sistema. Parece, assim, que a posição face à subjectividade é independente da avaliação de aspectos mais particulares do sistema. Será uma boa temática de investigação para futuros estudos.

Relativamente à formação, pensamos ter atingido também os nossos intuítos, que consistiam na identificação daquela que foi frequentada e das necessidades sentidas no âmbito do processo de avaliação. Concomitantemente contribuímos também para a compreensão da ligação deste processo com o diagnóstico anual de necessidades de formação dos colaboradores. Concluimos então que o IPP planeou e tem promovido acções sobre o SIADAP.

Podemos constatar que a realização do diagnóstico de necessidades para a identificação de necessidades de formação é testemunhado pelos participantes como uma realidade no IPP, o que, estando acoplado ao próprio processo de avaliação, constitui-se numa actividade dinâmica de aprendizagem organizacional. Para além das respostas dos colaboradores, esta actividade foi devidamente comprovada nos relatórios anuais de avaliação do desempenho resultante dos respectivos processos, salientando-se sempre as áreas de formação de maior interesse para a instituição.

Quanto ao papel que a avaliação do desempenho tem na gestão das pessoas na organização estudada, as ilações que tirámos são optimistas. O trabalho conseguido no âmbito do SGQ tem ajudado a criar um sentimento de Politécnico, em detrimento da desarticulação e distanciamento anteriormente vividos. Esta cooperação/partilha de conhecimentos e saberes, na procura da harmonia do grupo, com base na origem de cada elemento, permite a valorização e crescimento de cada colaborador e uma dinâmica de gestão por processos com resultados visíveis na produtividade individual dos trabalhadores e no desempenho global da instituição. Os ensinamentos que resultam deste propósito mostram-nos que não é suficiente proceder-se à simples avaliação e cumprimento dos normativos burocrático-administrativos, é necessário medir, comparar, analisar, tratar os dados e tomar decisões tendo em vista a melhoria



continua. Assim, a avaliação do desempenho entronca, sobremaneira, na gestão das pessoas, porém, neste âmbito, os resultados ainda não se consideram excelentes, pelo que apresentamos no capítulo seguinte algumas sugestões de melhoria.

Quanto à intenção de conhecer a conexão do SIADAP com o SGQ, o Ciclo de Gestão e o Plano estratégico da IESP, achamos que atingimos os nossos intentos. A conclusão retirada indícia a perspectiva de que, na óptica dos participantes, os resultados do SIADAP podem ser cruzados com os do BSC, estabelecendo a ligação do desempenho individual ao desempenho organizacional. Sabemos que este alinhamento estratégico está em curso, mas o processo está inacabado, pelo que é uma meta ainda por alcançar. Pensamos que o IPP tem consciência deste enorme desafio que visa a interacção, complementaridade e/ou integração dos vários instrumentos de gestão, a fim de se obter uma total sintonia em prol de um Sistema de Gestão mais abrangente e completo.

No que concerne à finalidade de observar e analisar o reconhecimento e mérito, a diferenciação e a valorização decorrentes do processo de Avaliação de Desempenho, de modo a contribuírem para uma valorização pessoal e profissional dos avaliados, os resultados da investigação foram muito interessantes. Ao longo deste trabalho caracterizámos e descrevemos de forma desenvolvida um dos princípios do sistema e pilar da reforma implementada pelos governos, na perspectiva positiva de que a avaliação deve contribuir e promover o mérito individual e organizacional. Da abordagem analítica aos seguintes aspectos: reconhecer e estimular o mérito; garantir a diferenciação e valorização de desempenhos e o desenvolvimento e melhoria de desempenhos por via da valorização pessoal e profissional dos avaliados, conclui-se que o sistema não reconhece e premeia o mérito dos trabalhadores de uma forma adequada. A imposição das quotas, para além de outros condicionalismos, não permite premiar e reconhecer o desempenho de todos os trabalhadores, efectivamente muito bons. Outra conclusão, é a de que grande parte dos avaliados refere que não sentiu qualquer crescimento pessoal após o processo de avaliação.

Um ambicioso resultado que conseguimos apresentar no ponto sobre a «discussão dos resultados» foi o quadro de análise, construído com base nos métodos, instrumentos aplicados e resultados obtidos, tendo sido complementado com a avaliação reflexiva, crítica e construtiva efectuada ao longo da investigação. Este quadro analítico facultou-nos informação importante para responder às metas inicialmente definidas.

Relativamente ao terceiro objectivo específico, recordamos que comparámos as opiniões de avaliadores e avaliados procurando saber se o facto de se encontrarem na posição de avaliador ou de avaliado se reflectia na forma como respondiam às quatro questões avaliativas do SIADAP (subjectividade, importância, avaliação e satisfação). Para esta análise também utilizámos o teste *T* de comparação de médias para amostras independentes.

Para guiar esta análise elaborámos quatro questões orientadoras que passamos a comentar. A primeira referia-se ao pressuposto de que os avaliados achariam o SIADAP mais subjectivo do que os avaliadores. Baseámo-nos na ideia de que provavelmente os avaliados, face ao novo desafio da avaliação de desempenho, poderiam interpretar como injustas as suas avaliações, atribuindo-as à subjectividade do sistema. Por seu lado, os avaliadores, dado que neste processo assumiam um papel activo com

características de liderança no processo de avaliação, não o fariam com tanta facilidade, não sendo de esperar que reconhecessem o sistema como subjectivo. No estudo empírico que desenvolvemos, não obtivemos dados que permitissem confirmar que os avaliados considerassem o SIADAP mais subjectivo do que os avaliadores. No entanto, o aspecto da subjectividade não nos pareceu cabalmente esclarecido neste trabalho, tendo até, originado novas questões de investigação. De facto, como não encontramos diferenças significativas no âmbito da subjectividade, coloca-se uma questão metodológica fundamental, a saber: a interrogação que nos surgiu é se, de facto, não existem essas diferenças ou se, no nosso trabalho, não utilizámos uma metodologia suficientemente fina que as permitisse evidenciar.

Efectivamente, a questão da subjectividade parece variar pouco de questão para questão, sendo muito semelhantes as respostas de avaliadores e de avaliados. Dado que optámos por colocar uma questão de carácter muito geral, surge-nos então a hipótese de elaborar novo estudo, em que as questões da subjectividade possam ser exploradas de forma mais rica e não apenas através de uma única questão, enriquecendo, assim, a nossa visão sobre este aspecto da avaliação do SIADAP que nos parece fulcral. Em estudos posteriores prosseguiremos esta questão explorando, nos avaliados, a associação entre as suas percepções de injustiça, resultantes das avaliações e a subjectividade do SIADAP. Junto dos avaliadores, continuamos a achar interessante explorar até que ponto o seu envolvimento como avaliadores não lhes permite expressar uma opinião mais objectiva sobre o SIADAP. A segunda questão, que se referia ao pensamento de que os avaliadores estariam mais satisfeitos com o SIADAP do que os avaliados, e que justificámos como estando associada ao facto de os avaliadores terem a obrigação de moralizar e credibilizar o processo de avaliação junto dos avaliados, foi confirmada pelos dados que obtivemos. Nesta questão, centrada na satisfação, os nossos dados apontam no sentido que previmos: os avaliadores estão mais satisfeitos com o SIADAP do que os avaliados. Nesse sentido reforçamos a nossa ideia empírica de que os avaliadores têm a obrigação de moralizar os avaliados e suscitar níveis de satisfação elevados, de modo a evitar a descredibilização do processo. A componente da progressão na carreira tem um peso proeminente que pode levar a uma maior insatisfação, com efeitos adversos para os avaliados. Pelo facto de alguns avaliadores não estarem submetidos a qualquer avaliação formal poderão atribuir ao SIADAP um grau de satisfação maior do que os avaliados.

O último objectivo específico, destinado a comparar as opiniões entre avaliadores e avaliados relativamente às quatro dimensões de avaliação do SIADAP acima referidas, mostrou resultados muito consistentes com diferenças significativas nos dois grupos. O mesmo não se passa com as opiniões expressas relativamente a aferir se os avaliadores atribuem uma melhor avaliação ao sistema implementado do que os avaliados. Neste ponto não se encontraram diferenças significativas. Estes dados suscitaram-nos um novo desafio de compreensão e criaram-nos novas interrogações, por exemplo: se os avaliadores estão mais satisfeitos com o SIADAP e simultaneamente o consideram mais importante do que os avaliados, então porque não o avaliam também mais positivamente? Em investigações ulteriores procuraremos dar resposta a esta questão.

A última questão orientadora dizia respeito ao facto dos avaliadores atribuírem ao SIADAP mais importância do que os avaliados, os dados recolhidos corresponderam à nossa previsão. Deste modo, reiteramos a nossa fundamentação aliada a um melhor conhecimento das funções e características

organizacionais do posto de trabalho do avaliado, por parte do avaliador, bem como de uma melhor percepção dos objectivos pré-definidos para o serviço como provável justificação para a confirmação desta questão.

Assim, na sequência do resultado central desta dissertação, através do qual concluímos que na opinião dos participantes, o sistema de avaliação do IPP apresenta uma avaliação globalmente positiva, tendo como base os dados da investigação e, por analogia à escala de avaliação dos avaliados, atribui-se uma menção qualitativa de Bom - Adequado, a qual corresponde a uma classificação que não ultrapassa o valor 4, numa escala de 0 a 5.

Para além deste resultado global, estamos convictos de que qualquer trabalhador, equipa, sector, departamento, unidade orgânica e instituição que não assuma como rotina uma postura avaliativa não consegue gerir eficiente e eficazmente os seus recursos. O IPP, dado que é uma instituição certificada pela qualidade dos seus processos de gestão, não pode descuidar esta área da avaliação integrada do desempenho.

Embora já existam alguns trabalhos de referência na área objecto de estudo, seria interessante e muito útil desenvolver-se um estudo semelhante ao ora apresentado para testar os resultados de ambos e tirar ilações.

Seria igualmente interessante efectivar-se uma investigação, com a componente de avaliação de desempenho dos docentes do IPP integrada no modelo. A avaliar pela opinião expressa de Ruivo (2009: 8) quando preconiza que “avaliar um professor é, [...], uma tarefa muito, mesmo muito complexa”, o desafio ainda se afigura maior.

A investigação poderá ter sido enriquecida pelo facto do investigador estar familiarizado com o sistema e ter tido uma experiência ímpar na Escola Superior de Educação do IPP. A mudança de emprego para o Instituto Politécnico de Setúbal, no último ano, poderá ter contribuído para criar algum distanciamento e visão mais objectiva da realidade, assim como adquirir conhecimentos, desenvolver capacidades e ganhar experiência diferentes na última versão do sistema.

Aquando da saída do IPP, foi equacionada a hipótese de realizar um estudo comparativo dos sistemas de avaliação implementados nos Politécnicos de Portalegre e Setúbal, porém, por questões profissionais e temporais, tal desiderato não se tornou viável.

O trabalho prolongou-se, em extensão, para além do que se havia perspectivado. Da informação retirada ao presente trabalho, por não acrescentar valor ao estudo ou constituir alguma repetição, ficamos com a sensação de que outras temáticas ficaram por explorar e analisar, porém, deixamo-las para outra oportunidade.

Tal como iniciámos este trabalho, rematamos com um pensamento único para o futuro:

*Hoje melhor do que ontem, amanhã melhor do que hoje!*

Princípio de *Kaizen*, Japão, anos 50 (apud *Wikipédia*, 2008)

## CAPÍTULO VI - SUGESTÕES DE MELHORIA

Da análise teórica realizada e dados apurados na análise empírica, resultaram as sugestões de melhoria que apresentamos:

1. Promover a avaliação do desempenho dos Dirigentes do IPP (Presidente e Vice-Presidente, Administradores dos SC e do SAS), dos membros das Direcções das Escolas (Directores e Subdirectores) e fundamentalmente dos docentes das unidades orgânicas como partes efectivas do SIG.
2. Articular o relatório de actividades do ano anterior ao plano de actividades do ano seguinte, tendo como metodologia de trabalho o seguinte enquadramento estrutural.

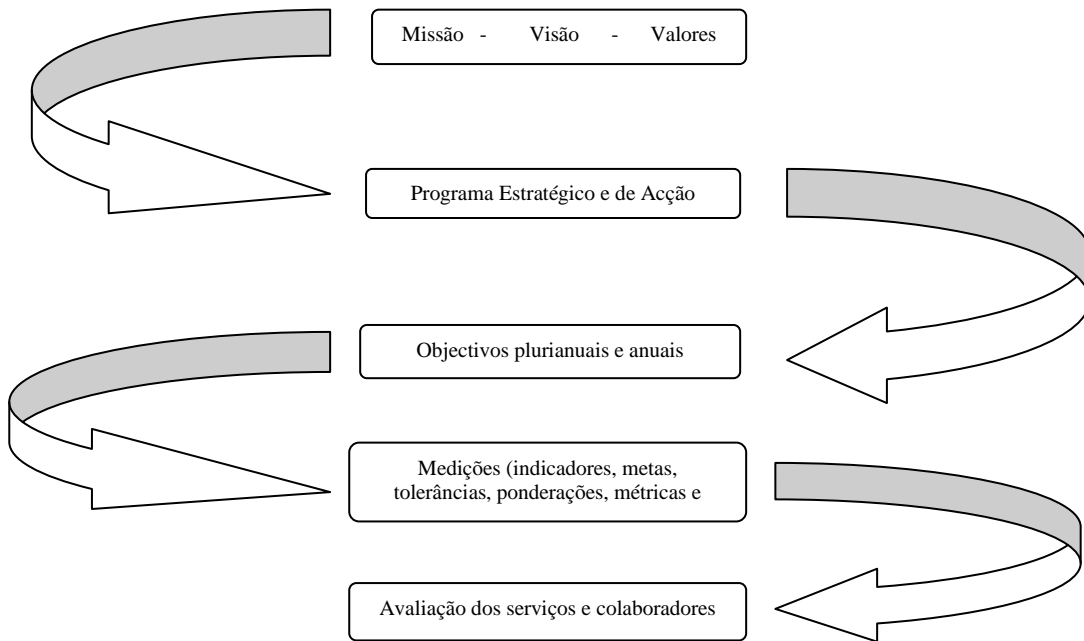
Esquema 7 – Enquadramento estrutural

	Objectivos globais e estratégicos da instituição
	QUAR (objectivos de qualidade, eficiência e eficácia)
Relatório de actividades de 2009	Carta de Missão (Presidente, Vice-Presidente e Administrador do IPP, bem como Administrador do SAS)
	Unidades Orgânicas (objectivos de qualidade, eficiência e eficácia)
Plano de actividades de 2010	Carta de Missão (Directores e Subdirectores)
	Secretário (objectivos e competências)
	Trabalhadores: docentes e não docentes (objectivos e competências)

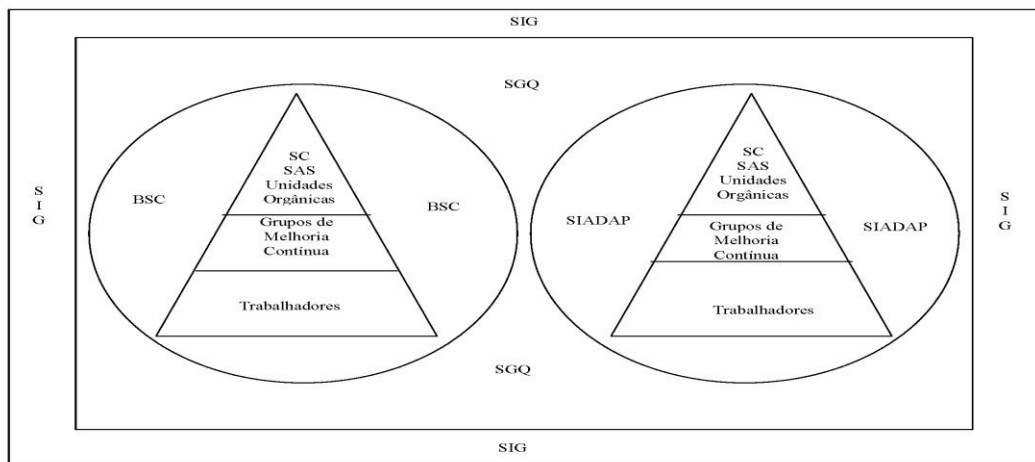
3. Operacionalização e consolidação da metodologia BSC, como importante instrumento de avaliação da instituição, tendo em vista a efectiva articulação com o SIADAP e consequente optimização da informação gerada.

4. Manter em paralelo o QUAR e o BSC de acordo com os seguintes esquemas:

Esquema 8 – Pararelo QUAR/BSC I



Esquema 9 – Pararelo QUAR/BSC II



5. Garantir que o QUAR possa constituir-se como uma mais-valia para a instituição. Para tal, importa desenvolver uma grande divulgação do mesmo junto de toda a comunidade do IPP, de modo à assumpção e partilha dos objectivos definidos no mesmo.

Esquema 10 – Divulgação do QUAR



6. Utilização da aplicação tecnológica GeADAP (Gestão da Avaliação e Desempenho da AP, de uma forma geral (ao nível dos Serviços, Dirigentes e Trabalhadores). São inúmeras as vantagens desta solução informática para os intervenientes do SIADAP. Destacamos a mais-valia da desmaterialização e modernização, reduzindo a carga administrativa do processo de avaliação, bem como a facilidade no acesso a toda a informação actual e histórica, a custo zero. Neste âmbito, dever-se-ia proceder ao carregamento de toda a informação relativa ao SIADAP desde 2004.
7. Promoção de um seminário ou de um *workshop* sobre o SIADAP, com uma periodicidade, no mínimo anual, apelando-se a uma elevada participação de avaliadores, avaliados e dirigentes.
8. Programação de um momento de trabalho, em cada unidade orgânica, serviços centrais e SAS, com a participação de todos os avaliadores, avaliados e dirigentes. Esta sessão seria dinamizada pelos seus responsáveis, tendo em vista realizar um ponto de situação, prestação de esclarecimentos, apresentação de dificuldades a ultrapassar, contributos e propostas de melhoria, sobre o processo anual de avaliação de desempenho.
9. Para uma melhor gestão do desempenho, importa desenvolver uma base de dados, ou adquirir um *software* tecnológico apropriado para sistematizar e gerir a formação profissional, as carreiras e as progressões, as funções de cada colaborador e sua adequabilidade ao posto de trabalho, devido ao papel estratégico das pessoas no IPP. Neste sentido, sugerimos a introdução da Gestão de Competências dos colaboradores do IPP tendo em vista gerir o potencial dos seus profissionais, em consonância com as competências exigidas para o posto de trabalho.
10. Nos termos do artº 15º, da Lei nº 66-B/2007 de 28 de Dezembro, o IPP deveria efectuar a auto-avaliação de modo a evidenciar os resultados alcançados e os desvios verificados de acordo com o QUAR do serviço, em particular face aos objectivos anualmente fixados. Esta auto-avaliação será parte integrante do relatório de actividades anual da instituição e amplamente divulgada na sua página electrónica. Este documento deveria avaliar o grau de cumprimento dos objectivos fixados; apresentar os resultados do QUAR; analisar os desvios existentes, bem como as causas de incumprimento de acções ou projectos não executados ou com resultados insuficientes; as medidas que devem ser tomadas para um reforço positivo do seu desempenho, evidenciando as condicionantes que afectem os resultados a atingir; a comparação com o desempenho de serviços idênticos, no plano nacional e internacional, que possam constituir padrão de comparação.
11. Dado que a gestão das unidades orgânicas tem sido dotada de “sangue novo”, e se prevê acolher 22 estagiários do Programa de Estágios Profissionais na Administração Central, a partir de 01 de Julho de 2010, sugerimos que se crie um espaço destinado ao SIADAP, no sítio do IPP, sendo

- disponibilizada toda a informação sobre esta matéria, nomeadamente as actas do CCA ou das Comissões de Avaliação, relatórios anuais do SIADAP, ligações úteis e documentos vários para consulta, com o intuito de conferir a qualquer colaborador do IPP uma maior transparência e acessibilidade à documentação, bem como da prestação de maior informação aos intervenientes no SIADAP. Este espaço contemplaria também um fórum de discussão para a promoção de debates sobre o SIADAP.
12. Criação de um grupo de trabalho que poderia provir do Grupo de Melhoria Contínua dos Recursos Humanos ou dos elementos que frequentaram o Curso de Alta Direcção para a AP, destinado à normalização e uniformização de critérios tendo em vista a definição de objectivos, indicadores, critérios de superação, exigências e estabelecimento de competências nos diversos grupos profissionais do pessoal do IPP, para esbater a complexidade destas tarefas e evitar que cada avaliador defina e negocie com o avaliado circunstancialmente.
  13. Planificação das actividades a desenvolver e estabelecimento de directrizes para uma objectiva e harmónica aplicação do SIADAP, de acordo com as actividades superiormente estabelecidas pelo CCA do IPP. Este trabalho seria efectivado através de reuniões de trabalho com os trabalhadores, por sectores, tendo em vista a elaboração de um plano sectorial/identificação de necessidades, por forma a estabelecer as melhores orientações para uma eficaz aplicação do SIADAP, ao nível das unidades orgânicas, dos serviços centrais e SAS.
  14. Para ultrapassar a dificuldade da definição e identificação dos objectivos anuais, dentro dos prazos legais, esta tarefa deveria ser devidamente negociada com o avaliado, bem como a componente respeitante às competências. Aliás, a legislação determina que a negociação se consubstancia como um dever do avaliado para o bom sucesso da avaliação.
  15. Promover a troca de experiências e a divulgação de boas práticas nos domínios da avaliação. Por exemplo, a disseminação de boas práticas de monitorização certamente dotava o processo de uma maior clareza, justiça e objectividade. Estas práticas de monitorização do QUAR, dos desempenhos dos dirigentes e trabalhadores, com recurso às fichas disponíveis, poderão permitir a reformulação dos objectivos e das metas fixados e também capacitar o avaliador e o avaliado de maior qualidade na informação sobre o processo de avaliação.
  16. Promover ainda a divulgação de boas práticas de avaliação de desempenho, através de *benchmarking*, reproduzindo desempenhos bem-sucedidos internos ou externos ao IPP. Esta técnica ou metodologia permitiria uma comparação avaliativa saudável entre serviços do IPP ou de instituições do ensino superior politécnico. Sugerimos ainda a realização de um *Think Tank*, no âmbito dos diversos serviços do IPP.

17. Desenvolvimento de um modelo de excelência, com base na Estrutura Comum de Avaliação (*Common Assessment Framework - CAF*). Esta metodologia de Auto-Avaliação em Qualidade nos Serviços Públicos permitiria ao IPP efectuar uma análise organizacional, bem como uma gestão estratégica na qualificação e responsabilização das pessoas e no desenvolvimento de práticas de comparabilidade institucional e pedagógica. Embora o Grupo de Melhoria Contínua da Auto-avaliação desenvolva um trabalho de base neste âmbito, parece-nos que há, ainda, um longo processo a incrementar de modo a conhecer-se as necessidades, exigências e expectativas dos utentes/clientes, assim como dos *stakeholders*, tendo em vista efectuar um diagnóstico da eficiência e eficácia da instituição. Parece-nos que a utilização deste modelo é perfeitamente compatível com outros modelos e instrumentos de gestão, nomeadamente com as normas ISO e o BSC.
18. Desenvolver todos os esforços para o aumento das quotas, através da obtenção de uma distinção de mérito, no âmbito do SIADAP 1, como forma de esbater alguns efeitos negativos resultantes do sistema de quotas instituído.
19. Equacionar o constrangimento identificado respeitante ao reduzido número de avaliadores. Dado que a avaliação é da competência do superior hierárquico imediato ou, na sua ausência ou impedimento, do superior hierárquico de nível seguinte, parece-nos que o CCA deveria tomar uma posição sobre os rácios padrão de avaliador/avaliado em prol de um melhor acompanhamento do processo de avaliação.
20. Promover o preenchimento de todos os campos das fichas de avaliação do desempenho, nomeadamente os relacionados com as expectativas, condições e/ou requisitos de desenvolvimento pessoal e profissional e também o diagnóstico de necessidades de formação (áreas a desenvolver e acções de formação profissional a considerar) de modo a considerar-se o SIADAP como uma ferramenta estratégica de apoio à gestão em detrimento do mero procedimento administrativo.

Estamos conscientes de que este conjunto de sugestões ou propostas de melhoria do SIADAP do IPP serão devidamente analisadas, apreciadas e discutidas pelos órgãos, pelos dirigentes e equipas designadas para o efeito, com a finalidade de identificar algumas disfunções e promover um trabalho profícuo de melhoria contínua do sistema de avaliação.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- ALMEIDA, Fernando Neves de (1996) – *Avaliação de desempenho para gestores*. Lisboa : McGraw-Hill. IX, 122 p., [I] f. ISBN 972-8298-39-0.
- ALMEIDA, João Ferreira de ; PINTO, José Madureira (1992) – Da teoria à investigação empírica : problemas metodológicos gerais. In SILVA, Augusto Santos ; PINTO, José Madureira, orgs. - *Metodologia das ciências sociais*. 5ª ed. Porto : Afrontamento. p. [55]-78.
- ARAÚJO, Joaquim Filipe (2007) – *A implementação da gestão orientada para os resultados em Portugal : a experiência recente* [Em linha]. [Braga] : SDUM. [Consult. 30 Dez. 2009]. Comunic. apres. ao Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, San Domingo, 2007. Disponível em WWW:<URL:[http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/8289?mode=full&submit\\_si\\_mple=Mostrar+registro+em+formato+completo](http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/8289?mode=full&submit_si_mple=Mostrar+registro+em+formato+completo)>.
- BARAÑANO, Ana María (2004) – *Métodos e técnicas de investigação em gestão : manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. Lisboa : Sílabo. 170 p. ISBN 972-618-312-X.
- BARBOSA, Livia (1996) – Meritocracia à brasileira : o que é desempenho no Brasil? *RSP : Revista do Serviço Público* [Em linha]. A. 47, vol. 120, nº 3, p. 58-102. [Consult. 3 Jan. 2010]. Disponível em WWW:<URL:[http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/Terceiros-Papers/96-Barbosa,L%C3%ADvia47\(3\).pdf](http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/Terceiros-Papers/96-Barbosa,L%C3%ADvia47(3).pdf)>. ISSN 0034-9240.
- BELL, Judith (1997) – *Como realizar um projecto de investigação : um guia para a pesquisa em ciências sociais e da educação*. Lisboa : Gradiva. 212 p. ISBN 972-662-524-6.
- BÍBLIA sagrada*. 19ª ed. Lisboa : Difusora Bíblica, 1995. 1696 p. ISBN 972-652-109-2.
- BILHIM, João (2002) – *Questões actuais de gestão de recursos humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. 206 p. ISBN 972-8726-04-X.
- (2003) – A avaliação de desempenho na administração pública. *Revista Portuguesa de Administração e Políticas Públicas*. Lisboa. ISSN 0874-9086. Vol. 4, nº 1-2, p. 72-87.
- (2009) – "Preferia que o SIADAP se tivesse chamado SIGDAP, ou seja, de gestão e não de avaliação do desempenho" : [entrevista]. *Interface Administração Pública* [Em linha]. Nº 282. [Consult. 17 Out. 2009]. Disponível em WWW:<URL:<http://www.algebrica.pt/Arquivo/Newsletters/eap/282/index.htm>>.
- BOGDAN, Robert ; BIKLEN, Sari Knopp (1994) – Características da investigação qualitativa. In *Investigação qualitativa em educação : uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto : Porto Editora. ISBN 972-0-34112-2. [pt.] I, [cap.] 2, p. 47-51.

- BRACE, Nicola ; KEMP, Richard ; SNELGAR, Rosemary (2003) – *SPSS for psychologists : a guide to data analysis using SPSS for Windows (versions 9, 10 and 11)*. 2<sup>nd</sup> ed. Basingstoke : Palgrave Macmillan. xv, 399 p. ISBN 0-333-98633-4.
- CAETANO, António (1996) – *Avaliação de desempenho : metáforas, conceitos e práticas*. Lisboa : RH. XI, 397 p. ISBN 972-96897-0-9.
- CALDEIRA, Jorge (2008) – *Balanced scorecard : curso inicial : gestão estratégica e balanced scorecard*. Castelo Branco : INA. 129 p. Módulo integrado no Curso de Alta Direcção em Administração Pública.
- CÂMARA, Pedro B. da (2000) – *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos*. Lisboa : Dom Quixote. 337 p. ISBN 972-20-1692-X.
- CARDOSO, Alice (2003) – *Pari passu : gerir a mudança na administração pública*. *Dirigir*. Lisboa. ISSN 0871-7354. N<sup>o</sup> especial, p. 38-44.
- CARMO, Hermano (1987) – *Os dirigentes da administração pública em Portugal : contribuição para o seu estudo*. [Lisboa : Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas]. p. 161-368. Sep. de “Revista de Estudos Políticos e Sociais”, vol. 15, n<sup>o</sup> 3-4 (1987). Originalmente dissert. maestr. em Ciência Política, ISCSP, 1985.
- CARVALHO, Rogério (1998) – *Avaliação de serviços públicos : a avaliação na administração pública*. In Encontro INA, 1, Lisboa, 1998 – *A avaliação na administração pública : acta geral do 1<sup>o</sup> Encontro INA*. Oeiras : INA. ISBN 972-9222-15-0. p. 191-196.
- CASTELO BRANCO, Teresa ; CARINHAS, Carlos ; CRUZ, Emília (2008) – *Caracterização dos recursos humanos da administração pública portuguesa, 2005*. Lisboa : Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público. 47 p. ISBN 978-972-9120-75-6.
- CHIAVENATO, Idalberto (1983) – *Introdução à teoria geral da administração*. 3<sup>a</sup> ed. São Paulo : McGraw-Hill. XVI, 617 p. ISBN 0-07-450068-6.
- (1992) – *Recursos humanos*. 2<sup>a</sup> ed. São Paulo : Atlas. 523 p. ISBN 85-224-0777-0.
- (1999) – *Gestão de pessoas : o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 10<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro : Campus. 457 p. ISBN 85-352-0427-X.
- CONSELHO COORDENADOR DOS INSTITUTOS SUPERIORES POLITÉCNICOS (2000) – *Ensino superior politécnico : algumas reflexões : versão preliminar*. Leiria : Instituto Politécnico. 22 p. Doc. aprov. na Reunião Plenária do CCISP, de 13 Jan. 2000, em Lisboa.
- CORTE REAL, Isabel (1995) – *Cidadão, administração e poder*. Lisboa : Secretaria de Estado da Modernização Administrativa. Vol. 2.

- (2009) – *O regime de carreiras e remunerações em Portugal : perspectivas*. [S.l. : s.n.]. 8 p. Comunic. apres. ao Seminário “Com os Cidadãos: Uma Administração para o Futuro”, Lisboa, 2009. O tx. da comunic. integrou a doc. de apoio ao Seminário.
- COUTINHO, Clara Pereira ; CHAVES, José Henrique (2002) – O estudo de caso na investigação em tecnologia educativa em Portugal. *Revista Portuguesa de Educação* [Em linha]. Vol. 15, nº 1, p. 221-243. [Consult. 6 Fev. 2010]. Disponível em WWW:<URL:<http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/492/1/ClaraCoutinho.pdf>>. ISSN 0871-9187.
- DAVIES, Adrian (2006) – *Corporate governance : boas práticas de governo das sociedades*. Lisboa : Monitor. 267 p. ISBN 972-9413-70-3.
- DEJOURS, Christophe de (2010) - “Um suicídio no trabalho é uma mensagem brutal” : entrevista a Christophe de Dejours. *Público.PT* [Em linha]. 01-02-2010. [Consult. 1 Fev. 2010]. Disponível em WWW:<URL:[http://www.publico.pt/Sociedade/um-suicidio-no-trabalho-e-uma-mensagem-brutal\\_1420732](http://www.publico.pt/Sociedade/um-suicidio-no-trabalho-e-uma-mensagem-brutal_1420732)>.
- Diário de Notícias : Caderno Especial*. Lisboa. 4 Nov. 1999, nº 47707. Caderno dedicado ao ensino politécnico.
- DIAS, Sandra Neves (2009) – *SIADAP como instrumento de gestão do desempenho* [Em linha]. [S.l.] : S.N. Dias. [Consult. 16 Out. 2009]. Disponível em WWW:<URL:<http://www.nevesdias.com/SIADAP.html>>.
- DOMINGUEZ, Pedro (2009) – *A avaliação do desempenho em Portugal : perspectivas*. [S.l. : s.n.]. [18] p. Comunic. apres. ao Semin. “Com os Cidadãos: Uma Administração para o Futuro”, Lisboa, 2009. O tx. da comunic. integrou a doc. de apoio ao Seminário.
- FERNANDES, Alexandra ; CAETANO, António (2000) – A avaliação do desempenho. In CAETANO, António ; VALA, Jorge, orgs. – *Gestão de recursos humanos : contextos, processos e técnicas*. Lisboa : RH. ISBN 972-96897-5-X. cap. 12, p. 357-387.
- FRADE, Carlos Manuel (2003) – *Gestão das organizações públicas e controlo do imobilizado*. Lisboa : Áreas. 447 p. ISBN 972-8472-44-7.
- FREIXO, Manuel João Vaz (2009) – *Metodologia científica : fundamentos, métodos e técnicas*. Lisboa : Instituto Piaget. 304 p. ISBN 978-989-659-020-8.
- GIL, António Carlos (1999) – *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5ª ed. São Paulo : Atlas. 206 p. ISBN 85-224-2270-2.

- GONÇALVES, José Pedro (2008) – "A implementação de conceitos de BI deve partir dos líderes do 'negócio' e não dos departamentos de informática" : [entrevista]. *Interface Administração Pública*. [Em linha]. N° 277. [Consult. 17 Out. 2009]. Disponível em WWW:<URL:<http://www.algebrica.pt/Arquivo/Newsletters/eap/277/index.htm>>.
- GOODE, William J. ; HATT, Paul K. (1979) – *Métodos em pesquisa social*. 7ª ed. São Paulo : Companhia Editorial Nacional. XI, 488 p.
- Jornal de Negócios*. Lisboa. 13 Jan. 2010, A. 12, nº 1668.
- KETELE, Jean-Marie de ; ROEGIERS, Xavier (1999) - *Metodologia da recolha de dados : fundamentos dos métodos de observações, de questionários, de entrevistas e de estudo de documentos*. Lisboa : Instituto Piaget. 258 p. ISBN 972-771-074-3.
- LÚDKE, Menga ; ANDRÉ, Marli E. D. A. (1986) – *Pesquisa em educação : abordagens qualitativas*. São Paulo : EPU. XII, 99 p.
- LUSA – AGÊNCIA DE INFORMAÇÃO (2010) – Função pública : Frente Comum exige suspensão de SIADAP e fim das quotas na progressão das carreiras. *Jornal de Notícias* [Em linha]. 2010-01-13. [Consult. 13 Jan. 2010]. Disponível em WWW:<URL:[http://jn.sapo.pt/PaginalInicial/Interior.aspx?content\\_id=1468927](http://jn.sapo.pt/PaginalInicial/Interior.aspx?content_id=1468927)>.
- MADEIRA, Ana Carla ; ABREU, Maria Manuel (2004) – *Comunicar em ciência : como redigir e apresentar trabalhos científicos*. Lisboa: Escolar. 155 p. ISBN 972-592-165-8.
- MADUREIRA, César ; RODRIGUES, Miguel (2007) – Os desafios da avaliação de desempenho na administração pública do século XXI. *Sociedade e Trabalho*. Lisboa. ISSN 0873-8858. N° 33, p. 27-44.
- MAROCO, João (2003) – *Análise estatística com utilização do SPSS*. 2ª ed. rev. e corr. Lisboa : Sílabo. 487 p. ISBN 972-618-331-6.
- MARQUES, Jorge (2001) – Prefácio do patrocinador. In MADDUX, Robert B. – *Avaliação de desempenho : guia prático para uma avaliação de desempenho mais produtiva e positiva*. 2ª ed. Lisboa : Monitor. ISBN 972-9413-02-9. p. 5.
- MARTINS, Pedro (1999) – Definição de objectivos de desempenho. In MARQUES, Jorge ; CÂMARA, Pedro Bettencourt da ; MARTINS, Pedro – *Novas perspectivas da gestão*. 1ª ed. Lisboa : Pergaminho. ISBN 972-711-335-4. p. [67]-71.
- MONIZ, João Vargas (2009) – *Uma perspectiva do regime laboral da função pública em Portugal*. [S.l. : s.n.]. 7 p. Comunic. apres. ao Semin. "Com os Cidadãos: Uma Administração para o Futuro", Lisboa, 2009. A comunic. integra a doc. de apoio ao Seminário.

- MOURA, Estevão de (2004) – Mistérios da reforma da função pública : a gestão das pessoas *Públiconline : Supl. Economia* [Em linha]. 05 Abr. 2004. [Consult. 21 Nov. 2009]. Disponível em WWW:<URL:<http://www.ste.pt/destaques/refap/recortes/Publico05Abr2004.pdf>>.
- MOURA, Paulo Veiga ; ARRIMAR, Cátia (2008) – *Os novos regimes de vinculação de carreiras e de remunerações dos trabalhadores da administração pública : comentário à Lei nº 12-A/2008, de 27 de Fevereiro*. Coimbra : Coimbra Editora. 236 p. ISBN 978-972-32-1581-6.
- NEVES, Arminda (2002) – *Gestão na administração pública*. Cascais : Pergaminho. 326 p. ISBN 972-711-376-1.
- PARDAL, Luís ; CORREIA, Eugénia (1995) – *Métodos e técnicas de investigação social*. Porto : Areal. 151 p. ISBN 972-627-344-7.
- PIRES, Ana Maria (1993) – *Técnicas de entrevista e selecção de pessoal*. Mem Martins : Cetop. 182 p. ISBN 972-641-213-7.
- PONTE, João Pedro da (2006) – Estudos de caso em educação matemática. *Bolema* [Em linha]. Vol. 19, nº 25, p. 105-132. [Consult. 29 Nov. 2009]. Disponível em WWW:<URL:<http://cecemca.rc.unesp.br/ojs/index.php/bolema/article/view/1880/1657>>. ISSN 1980-4415.
- PORTUGAL. Assembleia da República. Comissão de Educação, Ciência e Cultura (2007) – *Proposta de Lei nº 148/X : aprova o Regime Jurídico das Instituições do Ensino Superior : relatório, conclusões e parecer da Comissão de Educação, Ciência e Cultura* [Em linha]. [Lisboa] : Assembleia da República, 22 Jun. 2007. [Consult. 19 Jan. 2010]. Disponível em WWW:<URL:[http://pedrouarte.com/pdf/Relat%C3%B3rio%20PPL\\_148\\_X\\_%20RJIES%20-%2022%20Junho%202007.pdf](http://pedrouarte.com/pdf/Relat%C3%B3rio%20PPL_148_X_%20RJIES%20-%2022%20Junho%202007.pdf)>.
- PORTUGAL. Conselho Coordenador de Avaliação de Serviços (2007) – *SIADAP I : sistema de avaliação do desempenho dos serviços da administração pública : construção do QUAR : linhas de orientação* [Em linha]. [Lisboa] : C.C.A.S. [Consult. 7 Out. 2009]. Disponível em WWW:<URL:[http://www.dgap.gov.pt/upload/AvalDes/Linhas%20orientação%20QUAR\\_completo.pdf](http://www.dgap.gov.pt/upload/AvalDes/Linhas%20orientação%20QUAR_completo.pdf)>.
- 
- (12 Jan. 2009) – *Orientação técnica* [Em linha]. [Lisboa] : C.C.A.S. [Consult. 7 Out. 2009]. O doc. aborda a auto-avaliação dos serviços e a elaboração (pelos GPEARIS) do relatório da análise comparada da avaliação do desempenho dos serviços. Disponível em WWW:<URL:[http://www.dgap.gov.pt/upload/CCAS\\_orientacao\\_tecnica.pdf](http://www.dgap.gov.pt/upload/CCAS_orientacao_tecnica.pdf)>.
- PORTUGAL. Direcção-Geral do Ensino Superior (1999) – *O ensino superior em Portugal*. Lisboa : DGES. 56 p.

- PORTUGAL. Gabinete do Ministro de Estado e das Finanças ; FRENTE SINDICAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (10 Jul. 2007) – *Acta de concordância : [relativamente ao projecto de proposta de lei do Governo que institui o SIADAP]*. Lisboa : Gabinete do Ministro de Estado e das Finanças.
- PORTUGAL. Gabinete do Ministro de Estado e das Finanças ; SINDICATO DOS QUADROS TÉCNICOS DO ESTADO (10 Jul. 2007) – *Acta de concordância : [relativamente ao projecto de proposta de lei do Governo que institui o SIADAP]*. Lisboa : Gabinete do Ministro de Estado e das Finanças.
- PORTUGAL. Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (16 Jul. 2009) – *Ciência, tecnologia, sociedade da informação e ensino superior : principais medidas e resultados : 2005-2009* [Em linha]. [Lisboa] : MCTES. [Consult. 27 Dez. 2009]. Disponível em WWW:<URL:[http://www.unic.pt/images/stories/sumula\\_c\\_prefacio\\_16Jun\\_2.pdf](http://www.unic.pt/images/stories/sumula_c_prefacio_16Jun_2.pdf)>.
- PORTUGAL. Ministério da Reforma Administrativa (1983) – *Manual para a classificação de serviço na função pública*. Lisboa : M.R.A. 33, [2] p.
- PORTUGAL. Ministério das Finanças e da Administração Pública (2009) – *GEADAP : gestão integrada da avaliação de desempenho da administração pública : SIADAP 1, 2, 3* [Em linha]. Versão 3.0.17.12. [Lisboa] : M.F.A.P., última actual.: 2010-04-01. [Consult. 02 Jun. 2010]. Disponível em WWW:<URL:<https://www.siadap.gov.pt/PaginasPublicas/Siadap.aspx>>.
- PORTUGAL. Ministério das Finanças. Secretaria de Estado da Administração Pública (2004) – *Avaliação do desempenho : manual de apoio*. [Lisboa] : SEAP. 50, [3] p.
- PORTUGAL. Primeiro-Ministro, 2002-2004 (Durão Barroso) (24 Jun. 2003) – *Apresentação das Linhas de Orientação para a Reforma da Administração Pública* [Em linha]. [Lisboa] : Governo da República Portuguesa, 2003-06-24. [Consult. 09 Out. 2009]. Disponível em WWW:<URL:[http://www.pcm.gov.pt/pt/GCI5/PrimeiroMinistro/Intervencoes/Pages/20030624\\_PM\\_reforma\\_AP.aspx](http://www.pcm.gov.pt/pt/GCI5/PrimeiroMinistro/Intervencoes/Pages/20030624_PM_reforma_AP.aspx)>.
- PORTUGAL. Secretária de Estado da Administração Pública, 2002-2004 (Suzana Toscano) (2004) – [A avaliação do desempenho]. In PORTUGAL. Ministério das Finanças. Secretaria de Estado da Administração Pública – *Avaliação do desempenho : manual de apoio*. [Lisboa] : SEAP. p. 2.
- PORTUGAL. Secretariado para a Modernização Administrativa [ed. lit.] (1998) – *Carta da qualidade : um compromisso com o cidadão*. Lisboa : SMA. 16 p. ISBN 972-9400-83-0.
- QUIVY, Raymond ; CAMPENHOUDT, Luc Van (1992) – *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa : Gradiva. 275 p. ISBN 972-662-275-1.



- RATO, Helena (2004) – *Avaliação do desempenho : módulo* [Em linha]. [Oeiras : INA]. [Consult. 24 Mar. 2004]. Módulo no âmbito do Curso de Alta Direcção em Administração Pública, CADAP, 2003-2004. Disponível em WWW:<<http://blackboard.ina.pt/>>.
- RIBEIRO, Soledade ; ALVES, Jaime ; MATOS, Sílvia (2006) – *Sistema integrado da avaliação do desempenho da administração pública (SIADAP) : anotado*. Coimbra : Almedina. 607 p. ISBN 978-972-40-2719-7.
- ROCHA, J. A. Oliveira ; CARVALHO, Aleida Vaz de (2007) – *Gestão de pessoas nos serviços públicos : conceitos e legislação*. Lisboa : Rei dos Livros. 133 p. ISBN 978-972-51-1119-2.
- RUA, Orlando Manuel Martins Marques de ; GONZÁLEZ MENORCA, Maria Leonor (2007) – Implicações da liderança e do clima organizacional na qualidade dos serviços públicos municipais : estudo de casos das câmaras municipais portuguesas. In AYLA CALVO, J. C. ; GRUPO DE INVESTIGACIÓN FEDRA, eds. – *Conocimiento, innovación y emprendedores : camino al futuro* [CD-ROM]. [Logroño] : Universidad de La Rioja. ISBN 978-84-690-3573-3. p. 3473-3489.
- RUIVO, João (2009) – Avaliar professores é fácil? In RUIVO, João; TRIGUEIROS, António, coords.– *Avaliação de desempenho de professores*. Lisboa : Associação Nacional de Professores. ISBN 978-989-95772-9-9. Pref., p. 7-8.
- SABROSA, Teresa Nunes (1997) – *Plano de actividades e relatório de actividades : instrumentos de apoio*. Lisboa : Secretariado para a Modernização Administrativa. 57 p. ISBN 972-9400-75-X.
- SÁ-SILVA, Jackson Ronie ; ALMEIDA, Cristóvão Domingos de ; GUINDANI, Joel Felipe (2009) – Pesquisa documental : pistas teóricas e metodológicas. *Revista Brasileira de História & Ciências Sociais* [Em linha]. A. 1, nº 1. [Consult. 3 Jan. 2010]. Disponível em WWW:<URL:[http://www.rbhcs.com/index\\_arquivos/Artigo.Pesquisa%20documental.pdf](http://www.rbhcs.com/index_arquivos/Artigo.Pesquisa%20documental.pdf)>. ISSN 2175-3423.
- SAINT-GEORGES, Pierre de (1997) – Pesquisa e crítica das fontes de documentação nos domínios económico, social e político. In ALBARELLO, Luc [et al.] - *Práticas e métodos de investigação em ciências sociais*. Lisboa : Gradiva, 1997. ISBN 972-662-554-8. [cap.] 1, p. 15-47.
- SANTIAGO, Paulo ; ROSEVEARE, Deborah ; AMELSVOORT, Gonnine van [et al.] (2009) – *Teacher evaluation in Portugal : OECD review*. [Paris] : OECD. [Consult. 2 Jan. 2010]. Disponível em WWW:<URL: <http://www.oecd.org/dataoecd/17/32/43327186.pdf>>.

- SEIXAS, Vitorino (2009) – SIADAP : as quotas no centro da discórdia. *Blog da Formação* [Em linha]. [S.l.] : WordPress.com, 5 Ago. 2009. [Consult. 13 Out. 2009]. Disponível em WWW:<URL:<http://blogdaformacao.wordpress.com/2009/08/05/siadap-as-quotas-no-centro-da-discordia/>>.
- SIMÃO, José Veiga ; COSTA, António de Almeida (2000) – *O ensino politécnico português : descrição evolutiva e prospectiva deste sub-sistema de ensino superior* [Em linha]. [Lisboa] : Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos. [Consult. 30 Dez. 2009]. Disponível em WWW:<URL:[http://www.ccisp.pt/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=9&Itemid=11](http://www.ccisp.pt/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=9&Itemid=11)>.
- STONER, James A. F. (1985) – *Administração*. 2ª ed. Rio de Janeiro : Prentice-Hall do Brasil. [10], 464 p. ISBN 85-7054-018-3.
- SZILAGYI, Andrew D. ; WALLACE, Marc J. (1990) – *Organizational behavior and performance*. 5th ed. [Glenview] : HarperCollins. 896 p. ISBN 0-673-38988-X.
- TEIXEIRA, Sebastião (1998) – *Gestão das organizações*. Lisboa : Mc Graw-Hill. XVIII, 237 p. ISBN 972-773-001-9.
- TOFFLER, Alvin (1970) - *Future shock*. London : Pan Books. 517 p. ISBN 0-330-02861-8.
- TOURAI, Cristiana da Luz Cunha (2008) – *A aplicação da avaliação por objectivos através do SIADAP : estudo de caso* [Em linha]. Aveiro : C.L.C. Tourais. [Consult. 23 Mai. 2009]. Dissertação de mestrado apresentada à Universidade de Aveiro. Disponível em WWW:<URL:<http://biblioteca.sinbad.ua.pt/teses/2009000474>>.
- VAZ, Rui Pedro Ferreira (2004) – Avaliação de desempenho : diagnóstico de mudança [Em linha]. Coimbra : Universidade. [Consult. 30 Dez. 2008]. Comunic. apres. ao 2º Congresso Nacional da Administração Pública - “Projectos de Mudança”, Lisboa, 2004. Disponível em WWW:<URL:[http://www.uc.pt/depacad/gee/aval\\_desemp](http://www.uc.pt/depacad/gee/aval_desemp)>.
- (2008) – *Quo Vadis, SIADAP?* [Em linha]. [Coimbra : Universidade]. [Consult. 7 Out. 2008]. Comunic. apres. ao 6º Congresso Nacional da Administração Pública - “Os Grandes Passos da Reforma”, Lisboa, 2008. Disponível em WWW:<URL:[http://www.uc.pt/depacad/gee/quo\\_vadis\\_siadap](http://www.uc.pt/depacad/gee/quo_vadis_siadap)>.
- VIEIRA, João Paulo (29 Nov. 2001) – Função pública : o fim do sistema. *Visão : Economia*. Lisboa. ISSN 0872-3540. N.º 456 (29 Nov. a 5 Dez. 2001), p. 170-174.



---

WIKIPÉDIA, *a enciclopédia livre* [Em linha]. San Francisco, CA : Wikimedia Foundation, 19 Out. 2008, actual. 25 Abr. 2010. [Consult. 01 Maio 2010]. Artigo: Kaizen. Disponível em WWW:<URL:<http://pt.wikipedia.org/wiki/Kaizen>>.

YIN, Robert K. (1994) – *Case study research : design and methods*. 2<sup>nd</sup> ed. Thousand Oaks : Sage. 171 p. ISBN 0-8039-5663-0.

#### OUTRA DOCUMENTAÇÃO CONSULTADA:

CAF : *Estrutura Comum de Avaliação*. [Em linha]. Lisboa : DGAEP, cop. 2007. [Consult. 24 Jan. 2010]. Disponível em WWW:<URL:<http://www.caf.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=1ba10a61-b547-4825-9975-ffe73c3a3933&ID=5000000>>.

CIRCULAR n.º 1/DGAP/2004, de Maio de 2004.

Avaliação do desempenho dos recursos humanos da Administração Pública. Aplicação do novo sistema de avaliação.

CIRCULAR n.º 1/DGAP/2005, de 29 de Março.

Sistema de avaliação do desempenho. Aplicação em 2005.

INSTITUTO POLITÉCNICO DE PORTALEGRE (2006) – *Relatório de avaliação global de avaliação do desempenho de 2005*. Portalegre : IPP. 7 p.

----- (2007) – *Relatório de avaliação global de avaliação do desempenho de 2006*. Portalegre : IPP. 10 p.

----- (2008) – *Relatório de avaliação global de avaliação do desempenho de 2007*. Portalegre : IPP. 12 p.

----- (2009a) – *Manual do Sistema Integrado de Gestão* [Em linha]. Versão 5. [Portalegre : IPP, 2009]. [Consult. 13 Ago. 2009]. Disponível na intranet do IPP. Doc. de acesso restrito através de *login*.

----- (2009) – *Plano de actividades para o ano de 2010* [Em linha]. Portalegre : IPP. [Consult. 23 Jan. 2010]. Doc. de acesso restrito. Disponível em intranet:<URL:<http://intranet.ippportalegre.pt/index.aspx>>.

----- (2009) – *Plano para a sustentabilidade do IPP para o triénio 2010-2012*. Portalegre : IPP. 81 p.

----- (2009) – *Relatório de avaliação global de avaliação do desempenho de 2008*. Portalegre : IPP. 8 p.

---

(2009) – *Relatório de actividades 2008*. Portalegre : IPP.  
Balço social 2008, p. 33-35.

---

(2010) – *Manual do Sistema Integrado de Gestão* [Em linha].  
Revisão 7. [Portalegre : IPP, 2010]. [Consult. 30 Out. 2010]. Disponível na intranet do IPP. Doc.  
de acesso restrito através de *login*.

INSTITUTO POLITÉCNICO DE PORTALEGRE. Conselho Coordenador de Avaliação (2008) – *Acta da reunião de 30 de Janeiro de 2008*.

INSTITUTO POLITÉCNICO DE PORTALEGRE. Escola Superior de Tecnologia e Gestão. Director,  
2010- (Artur Romão) (7 Jan 2010) – Tomada de posse : Director da ESTG : 2010-01-07 :  
[discurso] [Em linha]. [Consult. 13 Fev. 2010]. Disponível em WWW:<URL:  
<http://www.estgp.pt/Avisos/100107%20discurso%20tomada%20posse%20director.pdf>>.

INSTITUTO POLITÉCNICO DE PORTALEGRE. Presidência (2005) – *Constituição de um CCA no IPP e seu regulamento de funcionamento*. Portalegre : IPP, 2005. 1 p.

Despacho PRES/1/2005 de 15 de Fevereiro.

INSTITUTO POLITÉCNICO DE PORTALEGRE. Presidente, 1999-2009 (Nuno Oliveira) (4 Nov. 1999)  
– Triunfar no interior : Portalegre. *Diário de Notícias : Especial*. (4 Nov. 1999) p. 20-22.  
Entrevista concedida ao DN no âmbito do ensino politécnico.

INSTITUTO POLITÉCNICO DE PORTALEGRE. Presidente, 2009- (Joaquim Mourato) (2009) –  
*Mensagem do Presidente do Instituto Politécnico de Portalegre* [Em linha]. Portalegre : IPP,  
[2009]. [Consult. 13 Mar. 2010]. Disponível em  
WWW:<URL:<http://www.ippportalegre.pt/html/lo%20politecnico/OMensagem%20do%20residente.aspx>>.

---

(2008) – *[Constituição do CCA do IPP com uma nova composição e elaboração de um novo regulamento para a avaliação do pessoal do IPP e o QUAR referente ao ano de 2009]*. Portalegre : IPP. 1 p.

Despacho do Presidente de 18 de Dezembro de 2008.

*Newsletter - DGAEP*. Lisboa. Jan. 2009, n.º 2.

ORIENTAÇÃO Técnica n.º 6/DGAP/2004, de 12 de Julho de 2004.

Aplicação do Sistema de Avaliação do Desempenho. Situações de aplicabilidade directa e situações especiais.

SINDICATO DOS QUADROS TÉCNICOS DO ESTADO (2004) – *Avaliação do desempenho : o STE disse não à lei e ao projecto de decreto regulamentar! Porquê?* [Em linha]. Lisboa : STE, 2004-03-31. [Consult. 29 Dez. 2009]. Disponível em WWW:<URL:[http://www.ste.pt/actualidade/2004/03/act31Mar2004\\_01.pdf](http://www.ste.pt/actualidade/2004/03/act31Mar2004_01.pdf)>.

----- (2007) – *Acta de concordância : [relativamente ao projecto de proposta de lei do Governo que institui o SIADAP]*. [Lisboa] : STE, 10 Jul. 2007.

[TRADUÇÃO da avaliação em pontos : quadro] [Em linha]. [S.l.] : blogspot.com, [200-?]. [Consult. 17 Out. 2009]. Disponível em WWW:<URL:[http://4.bp.blogspot.com/\\_4vCHglwyKic/SIZAwI3NbyI/AAAAAAAAAKU/n7junrW9iqA/sl600-h/tradução+da+Avaliação+em+pontos-l.jpg](http://4.bp.blogspot.com/_4vCHglwyKic/SIZAwI3NbyI/AAAAAAAAAKU/n7junrW9iqA/sl600-h/tradução+da+Avaliação+em+pontos-l.jpg)>.

#### LEGISLAÇÃO:\*

LEI n.º 5/73. *D.R. I Série. 173 (73-07-25). [1315]-1321.*

Aprova as bases a que deve obedecer a reforma do sistema educativo.

DECRETO-LEI n.º 402/73. *D.R. I Série. 188 (73-08-11). [1401]-1406.*

Cria novas Universidades, Institutos Politécnicos e Escolas Normais Superiores, define o regime das suas comissões instaladoras e adopta providências destinadas a assegurarem o recrutamento e a formação do pessoal necessário para o início das respectivas actividades.

DECRETO-LEI n.º 427-B/77. *D.R. I Série. 238, 2º Supl. (77-10-14). 2492-(5)-2492-(6).*

Cria o ensino superior de curta duração.

DECRETO-LEI n.º 191-C/79. *D.R. I Série. 144, Supl. (79-06-25). 1390-(12)-1390-(17).*

Reestruturação de carreiras e correcção de anomalias.

DECRETO-LEI n.º 513-T/79. *D.R. I Série. 296, 3º Supl. (79-12-26). 3350-(60)-3350-(64).*

Define a rede de estabelecimentos do ensino superior politécnico que anteriormente se designava “ensino superior de curta duração”.

DECRETO-LEI n.º 303/80. *D.R. I Série. 188. (80-08-16). 2216.*

Cria os Institutos Politécnicos da Guarda, Leiria, Portalegre e Viana do Castelo.

\* A arrumação dos diplomas obedece a uma ordem cronológica.

DECRETO REGULAMENTAR n.º 57/80. *D.R. I Série. 235 (80-10-10). [3273]-3298.* Regulamenta a classificação de serviço na função pública.

DESPACHO Normativo n.º 128/81. *D.R. I Série. 95 (81-04-24). 990-992.*

Visa dinamizar, uniformizar e implementar os procedimentos relativos à classificação de serviço regulada pelo Decreto Regulamentar n.º 57/80 de 10 de Outubro.

DECRETO REGULAMENTAR n.º 44-B/83. *D.R. I Série. 126, Supl. (83-06-01). 2040-(1)-2040-(8).*

Revê o regime de classificação de serviço na função pública.

PORTARIA n.º 642-A/83. *D.R. I Série. 126, Supl. (83-06-01). 2040-(8)-2040-(28).*

Aprova os modelos de impressos de fichas de notação para classificação de serviço na função pública.

DECRETO-LEI n.º 46/85. *D.R. I Série. 44. (85-02-22). 419-421.*

Cria o tipo de escola preparatória e secundária C + S.

DECRETO-LEI n.º 248/85. *D.R. I Série. 160 (85-07-15). 2010-2023.*

Reestrutura as carreiras da função pública. Revoga o Decreto-Lei n.º 191-C/79 de 25 de Junho.

LEI n.º 46/86. *D.R. I Série. 237. (86-10-14). [3067]-3081.*

Lei de Bases do Sistema Educativo.

DECRETO REGULAMENTAR n.º 40/87. *D.R. I Série. 149 (87-07-02). 2534-2544.*

Estabelece a natureza, atribuições e competências da Direcção-Geral da Administração Pública (DGAP).

PORTARIA n.º 821/89. *D.R. I Série. 213. (89-09-15). 4125-4126.*

Reconverte as escolas de enfermagem em escolas superiores de enfermagem.

DECRETO-LEI n.º 155/92. *D.R. I-A Série. 172 (92-07-28). 3502-3509.*

Estabelece o regime da administração financeira do Estado.

DECRETO-LEI n.º 129/93. *D.R. I-A Série. 94. (93-04-22). 1967-1972.*

Estabelece os princípios da política de acção social no ensino superior.

DECRETO-LEI n.º 304/94. *D.R. I-A Série. 291. (94-12-19). 7281.*

Altera a rede de estabelecimentos do ensino superior politécnico.

DECRETO-LEI n.º 183/96. *D.R. I-A Série. 225 (96-09-27). 3398-3399.*

Define os princípios a que deve obedecer a elaboração do plano e relatório anual de actividades dos serviços e organismos da Administração Pública.

DECRETO-LEI n.º 190/96. *D.R. I-A Série. 234 (96-10-09). 3530-3542.*

Regulamenta a elaboração do balanço social na Administração Pública.

DECRETO-LEI n.º 47/98. *D.R. I-A Série. 56 (98-03-07). 892-897.*

Cria a base de dados dos recursos humanos da Administração Pública.

DECRETO-LEI n.º 135/99. *D.R. I-A Série. 94 (99-04-22). 2126-2135.*

Define os princípios gerais de acção a que devem obedecer os serviços e organismos da Administração Pública na sua actuação face ao cidadão, bem como reúne de uma forma sistematizada as normas vigentes no contexto da modernização administrativa.

DECRETO-LEI n.º 215/2002. *D.R. I-A Série. 244 (02-10-22). 6842-6843.*

Introduz alterações ao D.L. n.º 47/98 de 07 Mar. 98.

Regula o processo de extinção do Instituto para a Inovação na Administração do Estado (IIAE), nos termos previstos no artigo 2.º da Lei n.º 16-A/2002 de 31 de Maio.

RESOLUÇÃO do Conselho de Ministros n.º 95/2003. *D.R. I-B Série. 174 (03-07-30). 4474-4476.*

Aprova as linhas de orientação da reforma da Administração Pública.

LEI n.º 107-A/2003. *D.R. I-A Série. 301, Supl. (03-12-31). 8778-(2)-8778-(156).*

Grandes Opções do Plano para 2004.

LEI n.º 10/2004. *D.R. I-A Série. 69 (04-03-22). 1586-1589.*

Cria o sistema integrado de avaliação do desempenho da Administração Pública.

RESOLUÇÃO do Conselho de Ministros n.º 53/2004. *D.R. I-B Série. 94 (04-04-21). 2388-2426.*

Aprova a operacionalização da reforma da Administração Pública, áreas de actuação e metodologias de aplicação.

DECRETO REGULAMENTAR n.º 19-A/2004. *D.R. I-B Série. 113, Supl. (04-05-14). 3104-(2)-3104-(8).*

Regulamenta a Lei n.º 10/2004 de 22 de Março, no que se refere ao sistema de avaliação do desempenho dos dirigentes de nível intermédio, funcionários, agentes e demais trabalhadores da administração directa do Estado e dos institutos públicos

PORTARIA n.º 509-A/2004. *D.R. I-B Série. 113, Supl. (04-05-14). 3104-(8)-3104-(26).*

Aprova os modelos de impressos de fichas de avaliação do desempenho.

AVISO n.º 3549/2005 (2ª série). *D.R. II Série. 66 (2005-04-05). 5439-5440.*

Regulamento para a avaliação do desempenho dos dirigentes, funcionários e agentes em serviço no IPP e suas unidades orgânicas.

RESOLUÇÃO do Conselho de Ministros n.º 109/2005. *D.R. I-B Série. 124 (05-06-30). 4053-4054.*

Aprova um conjunto integrado de medidas relativas à gestão da função pública.

RESOLUÇÃO do Conselho de Ministros n.º 199/2005. *D.R. I-B Série. 249 (05-12-29). 7337.*

Aprova um conjunto de procedimentos visando garantir que, relativamente ao ano de 2006, sejam fixados em tempo útil os objectivos necessários ao bom funcionamento do Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP).

LEI n.º 15/2006. *D.R. I-A Série. 81 (06-04-26). 2909-2910.*

Fixa os termos de aplicação do actual sistema integrado de avaliação do desempenho da Administração Pública, criado pela Lei n.º 10/2004 de 22 de Março, e determina a sua revisão no decurso de 2006.

LEI n.º 62/2007. *D.R. I Série. 174 (07-09-10). 6358-6389.*

Regime jurídico das instituições de ensino superior.

DECRETO-LEI n.º 369/2007. *D.R. I Série. 212 (07-11-05). 8032-8040.*

Cria a Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior e aprova os respectivos estatutos.

LEI n.º 66-B/2007. *D.R. I Série. 250, Supl. (07-12-28). 9114-(2)-9114-(21).*

Estabelece o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na administração pública.

PORTARIA n.º 1633/2007. *D.R. I Série. 251. (07-12-31). 9141-9155.*

Aprova os modelos de fichas de auto-avaliação e avaliação do desempenho.

LEI n.º 67-A/2007. *D.R. I Série. 251, Supl. (07-12-31). 9178-(2)-9178-(453).*

Orçamento do Estado para 2008.

LEI n.º 12-A/2008. *D.R. I Série. 41, Supl. (08-02-27). 1326-(2) -1326-(27).*

Estabelece os regimes de vinculação, de carreiras e de remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas.

DECRETO-LEI n.º 41/2008. *D.R. I Série. 49 (08-03-10). 1485-1498.*

Estabelece as normas de execução do Orçamento do Estado para 2008.

DESPACHO Normativo n.º 39/2008. *D.R. II Série. 157 (08-08-14). 36320-36330.*

Estatutos do Instituto Politécnico de Portalegre

DECRETO-LEI n.º 205/2009. *D.R. I Série. 168. (09-08-31). 5729-5757.*

Procede à alteração do Estatuto da Carreira Docente Universitária, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 448/79, de 13 de Novembro.

DECRETO-LEI n.º 207/2009. *D.R. I Série. 168 (09-08-31). 5760-5784.*

Procede à alteração do Estatuto da Carreira do Pessoal Docente do Ensino Superior Politécnico, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 185/81, de 1 de Julho.

## ANEXOS

- I - Guião da entrevista
- II - Estrutura do Questionário
- III - Questionário aplicado aos avaliadores
- IV - Questionário aplicado aos avaliados
- V – Entrevistas: quadros-resumo das respostas
- VI – Questionário

Anexo I - Guião da entrevista

Dimensões	Objectivos	Questões
Conhecimento e experiência do processo de avaliação de desempenho	Conhecer em que momento tomou contacto com os sistemas de AD anterior e actual, bem como as diferenças entre os mesmos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tomou contacto com os Sistemas de Avaliação de Desempenho?</li> <li>- Que diferenças encontra entre os vários sistemas de avaliação?</li> </ul>
Importância atribuída e dificuldades na aplicação do actual processo de Avaliação de Desempenho	Analisar a importância atribuída, dificuldades, aspectos críticos e positivos dos avaliados e avaliadores na aplicação do actual processo de AD.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qual a importância que confere ao actual processo de Avaliação de Desempenho?</li> <li>- Que dificuldades de implementação e de operacionalização considera existir num sistema com as características do SIADAP?</li> <li>- Quais os aspectos que considera críticos e a evitar no sistema de avaliação de desempenho?</li> <li>- Quais os aspectos positivos, situações a valorizar ou boas práticas por forma a optimizarmos o sistema?</li> </ul>
Formação e Qualificação associadas ao processo de Avaliação do Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar a formação frequentada e necessidades sentidas no âmbito do processo de AD.</li> <li>- Compreender qual a ligação deste processo com o diagnóstico anual de necessidades de formação dos colaboradores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possui alguma formação sobre o actual processo de avaliação de desempenho?</li> <li>- Sente necessidade de adquirir mais competências nesta área?</li> <li>- Considera que do processo de Avaliação de Desempenho anual pode resultar um diagnóstico de necessidades de formação dos colaboradores?</li> </ul>
O processo de Avaliação de Desempenho como ferramenta de Gestão de Recursos Humanos	Identificar o papel que a avaliação do desempenho tem na gestão das pessoas na instituição IPP.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Um sistema bem implementado pode traduzir-se numa melhor gestão de recursos humanos?</li> <li>- O processo de Avaliação de Desempenho poderá constituir-se como uma mais valia na gestão das pessoas para a escola/serviço e conseqüentemente para o IPP?</li> </ul>



<p>Avaliação do Desempenho como instrumento de apoio à gestão</p>	<p>Conhecer a conexão do sistema de AD com o Sistema de Gestão da Qualidade, o Ciclo de Gestão e o Plano estratégico do IPP.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Que conhecimento tem do Quadro de Avaliação e Responsabilização do IPP?</li> <li>- O que se lhe oferece dizer sobre o Sistema de Avaliação de Desempenho, do ponto de vista da: Gestão Estratégica, Gestão e Monitorização de Objectivos e Melhoria e Qualidade dos Serviços?</li> <li>- Na sua opinião que ligação existe entre o Sistema de Gestão de Qualidade do IPP e o SIADAP?</li> <li>- Comente a afirmação: “O SIADAP articula-se com o ciclo de gestão composto por várias fases (aprovação do orçamento, mapa de pessoal, elaboração do plano e relatório de actividades)”. Em que medida concorda com ela?</li> </ul>
<p>A gestão do desempenho como instrumento na promoção de uma cultura de mérito</p>	<p>Observar e analisar o reconhecimento e mérito, a diferenciação e a valorização decorrentes do processo de AD de modo a contribuir para uma valorização pessoal e profissional dos avaliados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Considera que o sistema reconhece e premeia o mérito dos trabalhadores de forma adequada?</li> <li>- Considera que o sistema assegura a diferenciação e a valorização dos níveis de desempenho?</li> <li>- Na sua opinião o processo de AD poderá contribuir para uma valorização pessoal e profissional dos avaliados?</li> </ul>
<p>Sugestões, Avaliação e Conclusões</p>	<p>Conhecer e analisar as opiniões sobre as sugestões, alterações, conclusões e avaliação do processo de AD e sua concordância com o mesmo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tendo em conta o conhecimento do processo e a sua experiência como avaliador, se lhe fosse possível introduzir alguma alteração que sugestões apresentaria?</li> <li>- Concorda com a filosofia da Avaliação de Desempenho tal como está preconizado na Lei?</li> <li>- Em síntese, para que serve o processo de Avaliação de Desempenho?</li> <li>- Como avalia o sistema implementado numa escala de 0 a 5 valores?</li> </ul>

## Anexo II - Estrutura do Questionário

Dimensões	Objectivos	Questões	
		Avaliadores	Avaliados
Conhecimento, e experiência do processo de avaliação de desempenho.	Conhecer em que momento tomou contacto com os sistemas de AD anterior e actual, bem como as suas preferências.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Foi avaliador/avaliado no Sistema de Classificação de Serviço (DR n.º 44-B/83, de 1 de Junho) anterior ao SIADAP?</li> <li>- Preferia o Sistema de Classificação anterior ao SIADAP?</li> <li>- Em que ano foi avaliador/avaliado pela primeira vez no SIADAP?</li> </ul>	
Dificuldades na aplicação do actual processo de Avaliação de Desempenho.	Analisar as dificuldades de implementação e de operacionalização dos avaliadores na aplicação do actual processo de AD.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Considera que o SIADAP foi difícil de implementar?</li> <li>Na sua opinião a operacionalização do SIADAP é uma tarefa delicada?</li> </ul>	
Formação e Qualificação associadas ao processo de Avaliação do Desempenho.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar a formação frequentada e necessidades sentidas no âmbito do processo de AD.</li> <li>- Compreender qual a ligação deste processo com o diagnóstico anual de necessidades de formação dos colaboradores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O IPP planeou acções de formação prévias à implementação do SIADAP?</li> <li>- Possui formação sobre o SIADAP?</li> <li>Sente necessidade de adquirir mais competências nesta área?</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Considera que do processo de Avaliação de Desempenho anual pode resultar um diagnóstico de necessidades de formação dos avaliados?</li> <li>- O seu serviço (Escola, Serviços Centrais ou SAS) realiza-o?</li> </ul>	
Avaliação do Desempenho como instrumento de apoio à gestão.	Conhecer a conexão do sistema de AD com o Sistema de Gestão da Qualidade do IPP.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tem conhecimento da existência do Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) do IPP?</li> <li>- Na sua opinião existe alguma ligação entre o Sistema de Gestão de Qualidade do IPP e o SIADAP?</li> </ul>	

<p>A gestão do desempenho como instrumento na promoção de uma cultura de mérito.</p>	<p>Observar e analisar o reconhecimento e mérito, a diferenciação e a valorização decorrentes do processo de AD de modo a contribuírem para uma valorização pessoal e profissional dos avaliados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Considera que o sistema reconhece e premeia o mérito dos trabalhadores de forma adequada?</li> <li>- Concorde com o mecanismo de diferenciação de desempenho (quotas)?</li> <li>- Na sua opinião o processo de AD poderá contribuir para uma valorização profissional?</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sentiu algum crescimento pessoal após o processo de avaliação?</li> </ul>
<p>A monitorização dos objectivos e competências durante o processo de avaliação de desempenho.</p>	<p>Conhecer a forma como os objectivos e as competências são devidamente acompanhados e negociados entre avaliador e avaliado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Considera que os objectivos e as competências são devidamente acompanhados entre avaliador e avaliado?</li> <li>- Na sua opinião as competências e objectivos do ano de 2009, assim como os objectivos dos anos anteriores têm sido negociados com o seu avaliado?</li> </ul>
<p>Sugestões, Avaliação e Conclusões.</p>	<p>Conhecer e analisar as opiniões sobre as sugestões, alterações, conclusões e avaliação do processo de AD e sua concordância com o mesmo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posso pedir-lhe que preencha o quadro (análise do SIADAP do IPP) abaixo indicado.</li> <li>- Considera que o processo de avaliação é normalmente justo?</li> <li>Qual o grau de subjectividade que confere ao processo de avaliação de desempenho?</li> <li>- Qual o grau de importância do sistema de avaliação de desempenho?</li> <li>- Como avalia o processo de avaliação de desempenho no seu serviço (Escola, Serviços Centrais ou SAS)?</li> <li>- Qual o grau de satisfação relativamente ao actual sistema de avaliação?</li> <li>- Quer manifestar algum comentário sobre o processo de avaliação de desempenho no seu serviço (Escola, Serviços Centrais ou SAS)?</li> </ul>

Anexo III- Questionário aplicado aos avaliadores

QUESTIONÁRIO – AVALIADORES

Por favor, responda às questões que se seguem assinalando com  o item que considerar mais adequado.

1. Foi avaliador no Sistema de Classificação de Serviço (Decreto Regulamentar n.º 44-B/83, de 1 de Junho) anterior ao SIADAP?

Sim

Não  ( se respondeu Não passe à questão nº 3)

2. Preferia o Sistema de Classificação anterior ao SIADAP?

Sim

Não  Porquê?

---

---

3. Em que ano foi avaliador pela primeira vez no SIADAP?

2004

2005

2006

2007

4. Considera que o SIADAP foi difícil de implementar?

Sim

Não

5. Na sua opinião a operacionalização do SIADAP é uma tarefa delicada?

Sim

Não

6. O IPP planeou acções de formação prévias à implementação do SIADAP?

Sim

Não

7. Possui formação sobre o SIADAP?

Sim

Não

8. Sente necessidade de adquirir mais competências nesta área?

Não

Sim  Quais? \_\_\_\_\_

9. Considera que do processo de Avaliação de Desempenho anual pode resultar um diagnóstico de necessidades de formação dos avaliados?

Sim

Não

10. O seu serviço (Escola, Serviços Centrais ou SAS) realiza-o?

Sim

Não

11. Tem conhecimento da existência do Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) do IPP?

Sim

Não

12. Na sua opinião existe alguma ligação entre o Sistema de Gestão de Qualidade do IPP e o SIADAP?

Sim

Não

13. Posso pedir-lhe que preencha o quadro (análise do SIADAP do IPP) abaixo indicado.

<p>A) ASPECTOS POSITIVOS</p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p>	<p>C) DIFICULDADES (obstáculos)</p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p>
<p>B) ASPECTOS NEGATIVOS</p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p>	<p>D) O QUE MELHORARIA NO SISTEMA</p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p>

**Nota:** Através deste instrumento de trabalho pretende-se:

- A) Reconhecer os pontos fortes do SIADAP;
- B) As debilidades do SIADAP que devemos superar;
- C) As ameaças das quais temos de nos defender;
- D) As oportunidades que temos de aproveitar.

14. Considera que o sistema reconhece e premeia o mérito dos trabalhadores de forma adequada?

Sim  Não

15. Concorda com o mecanismo de diferenciação de desempenho (quotas)?

Sim  Não

16. Na sua opinião o processo de Avaliação de Desempenho poderá contribuir para uma valorização profissional?

Sim  Não

17. Considera que os objectivos e as competências são devidamente acompanhados entre avaliador e avaliado?

Sim  Não

18. Na sua opinião as competências e objectivos do ano de 2009, assim como os objectivos dos anos anteriores têm sido negociados com o seu avaliador?

Sim  Não

19. Durante o período anual de avaliação tem oportunidade para expor a sua opinião sobre o seu desempenho?

Sim  Não

20. Considera que o processo de avaliação é normalmente justo?

Sim  Não

21. Qual o grau de subjectividade que confere ao processo de avaliação de desempenho?

1-----2-----3-----4-----5  
Muito Pouco Bastante

22. Qual o grau de importância do sistema de avaliação de desempenho?

1-----2-----3-----4-----5  
Muito Pouco Bastante

23. Como avalia o processo de avaliação de desempenho no seu serviço (Escola, Serviços Centrais ou SAS)?

1-----2-----3-----4-----5  
Mau Muito Bom

24. Qual o grau de satisfação relativamente ao actual sistema de avaliação?

1-----2-----3-----4-----5  
Muito Pouco Bastante

25. Quer manifestar algum comentário sobre o processo de avaliação de desempenho no seu serviço (Escola, Serviços Centrais ou SAS)?

---

---

---

---

#### Caracterização do avaliador

As questões que se seguem destinam-se somente ao tratamento dos dados estatísticos desta investigação, pelo que reiteramos a informação do carácter anónimo e confidencial das suas respostas.

1. Serviço:

Serviços Centrais	
SAS	
ESE	
ESTG	
ESAE	
ESS	

2. Sexo

Feminino	
Masculino	

3. Idade (a 31 de Maio de 2009)

21 – 30 anos	
31 - 40 anos	
41 – 50 anos	
51 – 60 anos	
+ 60 anos	

4. Habilitações Literárias (a 31 de Maio de 2009)

4ª Classe	
6ª ano de escolaridade	
9ª ano de escolaridade	
11º ano de escolaridade	
12º ano de escolaridade	
Bacharelato	
Licenciatura	
Mestrado	
Doutoramento	

5. Carreira

Técnica Superior e Informática	
Assistente Técnico	
Assistente Operacional	
Outra	

6. Antiguidade no IPP (a 31 de Maio de 2009)

0 - 5 anos	
6 -10 anos	
11 - 15 anos	
16 - 20 anos	
21 - 25 anos	

Muito obrigado pela sua colaboração e disponibilidade no preenchimento do questionário.



Anexo IV - Questionário aplicado aos avaliados

QUESTIONÁRIO – AVALIADOS

Por favor, responda às questões que se seguem assinalando com  o item que considerar mais adequado.

1. Foi avaliado pelo Sistema de Classificação de Serviço (Decreto Regulamentar n.º 44-B/83, de 1 de Junho) anterior ao SIADAP?

Sim

Não  ( se respondeu Não  
passe à questão n.º 3)

2. Preferia o Sistema de Classificação anterior ao SIADAP?

Sim

Não  Porquê?

---

---

3. Em que ano foi avaliado pela primeira vez através do SIADAP?

2004

2005

2006

2007

4. Considera que do processo de Avaliação de Desempenho anual pode resultar um diagnóstico de necessidades de formação dos avaliados?

Sim

Não

5. O seu serviço (Escola, Serviços Centrais ou SAS) realiza-o?

Sim

Não

6. Tem conhecimento da existência do Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) do IPP?

Sim  Não

7. Na sua opinião existe alguma ligação entre o Sistema de Gestão de Qualidade do IPP e o SIADAP?

Sim  Não

8. Posso pedir-lhe que preencha o quadro (análise do SIADAP do IPP) abaixo indicado.

<p>A) ASPECTOS POSITIVOS</p> <p>4. _____</p> <p>5. _____</p> <p>6. _____</p>	<p>C) DIFICULDADES (obstáculos)</p> <p>4. _____</p> <p>5. _____</p> <p>6. _____</p>
<p>B) ASPECTOS NEGATIVOS</p> <p>4. _____</p> <p>5. _____</p> <p>6. _____</p>	<p>D) O QUE MELHORARIA NO SISTEMA</p> <p>6. _____</p> <p>7. _____</p> <p>8. _____</p>

**Nota:** Através deste instrumento de trabalho pretende-se:

- A) Reconhecer os pontos fortes do SIADAP;
- B) As debilidades do SIADAP que devemos superar;
- C) As ameaças das quais temos de nos defender;
- D) As oportunidades que temos de aproveitar.

9. Considera que o sistema reconhece e premeia o mérito dos trabalhadores de forma adequada?

Sim  Não

10. Concorda com o mecanismo de diferenciação de desempenho (quotas)?

Sim  Não

11. Na sua opinião o processo de Avaliação de Desempenho poderá contribuir para uma valorização profissional?

Sim  Não

12. Sentiu algum crescimento pessoal após o processo de avaliação?

Sim

Não

13. Considera que os objectivos e as competências são devidamente acompanhados entre avaliador e avaliado?

Sim

Não

14. Na sua opinião as competências e objectivos do ano de 2009, assim como os objectivos dos anos anteriores têm sido negociados com o seu avaliador?

Sim

Não

15. Durante o período anual de avaliação tem oportunidade para expor a sua opinião sobre o seu desempenho?

Sim

Não

16. Considera que o processo de avaliação é normalmente justo?

Sim

Não

17. Qual o grau de subjectividade que confere ao processo de avaliação de desempenho?

1-----2-----3-----4-----5  
Muito Pouco Bastante

18. Qual o grau de importância do sistema de avaliação de desempenho?

1-----2-----3-----4-----5  
Muito Pouco Bastante

19. Como avalia o processo de avaliação de desempenho no seu serviço (Escola, Serviços Centrais ou SAS)?

1-----2-----3-----4-----5  
Mau Muito Bom

20. Qual o grau de satisfação relativamente ao actual sistema de avaliação?

1-----2-----3-----4-----5  
Muito Pouco Bastante

21. Quer manifestar algum comentário sobre o processo de avaliação de desempenho no seu serviço (Escola, Serviços Centrais ou SAS)?

---

---

---

---

### Caracterização do avaliado

As questões que se seguem destinam-se somente ao tratamento dos dados estatísticos desta investigação, pelo que reiteramos a informação do carácter anónimo e confidencial das suas respostas.

1. Serviço:

Serviços Centrais	
SAS	
ESE	
ESTG	
ESAE	
ESS	

2. Sexo

Feminino	
Masculino	

3. Idade (a 31 de Maio de 2009)

21 – 30 anos	
31 - 40 anos	
41 – 50 anos	
51 – 60 anos	
+ 60 anos	

#### 4. Habilitações Literárias (a 31 de Maio de 2009)

4ª Classe	
6ª ano de escolaridade	
9ª ano de escolaridade	
11º ano de escolaridade	
12º ano de escolaridade	
Bacharelato	
Licenciatura	
Mestrado	
Doutoramento	

#### 5. Carreira

Técnica Superior e Informática	
Assistente Técnico	
Assistente Operacional	
Outra	

#### 6. Antiguidade no IPP (a 31 de Maio de 2009)

0 – 5 anos	
6-10 anos	
11 – 15 anos	
16 – 20 anos	
21 – 25 anos	

Muito obrigado pela sua colaboração e disponibilidade no preenchimento do questionário.

## Anexo V - Entrevistas: quadros-resumo das respostas

### Dimensão 1 - Conhecimento e experiência do processo de avaliação de desempenho

#### Questão 2 – Que diferenças encontra entre os vários sistemas de avaliação?

E1	Considera que o sistema anterior era uma avaliação que não tinha reflexos no desempenho nem o desempenho tinha reflexos na avaliação. Acrescenta que havia mudanças de escalão automáticas obrigatórias que não ligavam ao desempenho, era exigido um mínimo de Bom na avaliação, independentemente do desempenho ser melhor ou pior. Refere também que era uma avaliação mais subjectiva, mais comportamental, realizada no final do ano e não existia sistema de quotas. Com a aplicação do SIADAP, considerou que houve uma alteração de filosofia, de paradigma, nomeadamente com a questão da definição de objectivos. Acrescenta ainda que, o SIADAP de nova geração, provocou um reforço importante dos sistemas de avaliação porque veio incorporar a avaliação dos serviços e a avaliação dos dirigentes de nível superior. Conclui que este novo modelo permitiu criar outro alinhamento, mas ainda não é o adequado, porque como os docentes não são avaliados, ainda falta esta componente.
E2	Considera que o sistema anterior era muito baseado nas competências dos trabalhadores e havia uma autonomia e liberdade grande para as direcções dos serviços classificarem os seus colaboradores. Quanto ao sistema actual refere que, para além da introdução dos objectivos tem também a novidade da limitação das percentagens máximas para as classificações de Muito Bom e Excelente, o que torna mais difícil a gestão da avaliação.
E3	---
E4	---
E5	Considera que as diferenças eram grandes porque o sistema anterior já estava muito viciado à partida, era repetitivo, monótono, tinha como base a classificação do ano anterior, como não havia quotas e nada que limitasse a classificação a atribuir, toda a gente levava o Muito Bom da praxe. Acrescenta que as diferenças são abismais, enquanto que o sistema anterior era um sistema mecânico que consistia no mero cumprimento de uma formalidade que se cumpria naturalmente, o novo sistema introduziu a questão das quotas que obriga a uma distinção e a gestão por objectivos. É um sistema muito mais exigente tanto do ponto de vista do avaliado como do avaliador, porque obriga a fundamentar melhor as coisas, há que ser coerente, enfim é um sistema mais complicado.
E6	Considera que como antigamente não havia um rigor muito grande na avaliação, normalmente quando o funcionário precisava da classificação para subir era avaliado, não eram avaliados todos os anos, dava-se Muito Bom a toda a gente. Referiu também que um avaliador tem preocupações de acompanhar o funcionário de forma diferente, pelo que este sistema é benéfico para as instituições e para os funcionários.
E7	Refere que o SIADAP permite, pelo facto de ser um sistema novo e com uma filosofia diferente, expurgar um pouco as vicissitudes do anterior regime porque havia uma tendência já estratificada e consolidada que praticamente todos os trabalhadores se não tinham a pontuação máxima estavam lá próximos. Pensa que este novo sistema, com as quotas, faz com que os avaliadores tenham uma melhor consciencialização, de modo a tornar a avaliação o mais objectivo possível, assim como para se ser o mais justo possível neste processo. Conclui que neste existem também os prémios de desempenho, as alterações do posicionamento remuneratório e opção gestonária que o anterior não tinha.
E8	---
E9	---
E10	Considera que a grande diferença reside no facto de, com o anterior sistema praticamente todos tinham a classificação de Muito Bom na função pública e acredita que nem toda a gente seja Muito Bom. Com o actual sistema, através das quotas, que pode trazer vantagens e desvantagens, existe uma maior clareza em relação ao anterior sistema.

Dimensão 2 - Importância atribuída e dificuldades na aplicação do actual processo de Avaliação de Desempenho

Questão 3 - Qual a importância que confere ao actual processo de Avaliação de Desempenho?

E1	Considera que a avaliação de desempenho é essencial por dois motivos, permite verificar e avaliar o que se define, como deve ser desenvolvido e desempenhada a contribuição de cada colaborador, bem como se está a ser atingido o definido, se está próximo daquilo que existia, se está muito longe, se está a superar as expectativas e em função disso poder-se tomar medidas correctivas e finalmente permite compensar ou recompensar o trabalhador.
E2	Considera que tem importância porque é legitimado pela lei, no entanto deixa marcas no interior das organizações o desenvolvimento destes processos. Em alguns aspectos é mais negativo do que positivo. Acrescenta que o SIADAP avançou, para obrigar as instituições públicas a fazerem a avaliação com algum critério. Neste sentido, pensa que pelo facto de ter-se iniciado com uma perspectiva negativa da Avaliação de Desempenho, provocou um conjunto de restrições e constrangimentos. Antes deste modelo, a avaliação era bem feita, vigiada e controlada pelos superiores hierárquicos. Defende que a tutela poderia monitorizar o trabalho do avaliador, controlar através de processos de inspecção e auditorias com critério.
E3	Acha que, para além de importante, é essencial haver uma avaliação de desempenho, seja das instituições mas também dos dirigentes e dos funcionários. Considera que para a organização também é importante saber quem contribuiu para os resultados finais, porque por vezes não se sabe muito bem quem contribuiu mais activamente.
E4	Considera que um dos aspectos positivos do SIADAP, prende-se com a definição de objectivos para o trabalhador individualmente e dentro da equipa, porque as pessoas percebem melhor que objectivos têm de atingir, e em equipa só se consegue se todos os elementos conseguirem atingi-los. Crê também que há muitos aspectos que poderiam ser benéficos na aplicação do sistema, mas devido às quotas e às difíceis relações humanas por vezes os benefícios não se traduzem no imediato, porque há aspectos humanos que vêm dificultar uma avaliação ou uma compreensão da parte da avaliação dos avaliados.
E5	Considera que ao nível da promoção na carreira é super importante porque existe a opção gestonária. Acrescenta que em termos da qualidade depende da forma como a avaliação é efectuada, se for feito um trabalho prévio, pensa que pode ajudar a melhorar a qualidade dos serviços, o difícil é fazer passar essa mensagem aos avaliados.
E6	Considera que é muito importante a vários níveis, porque se um serviço tiver uma boa classificação, para além de progredir, poderá conseguir mais alunos.
E7	Considera que a importância está ligada à motivação dos trabalhadores e à gestão dos serviços. Refere que no que respeita à gestão da carreira também possibilita premiar os trabalhadores, e neste aspecto o IPP tem aplicado a opção gestonária, o que é importante.
E8	Vê muita importância com a aplicação do SIADAP. Considera que uma gestão por objectivos avalia a eficácia do serviço e das pessoas que trabalham na organização.
E9	Considera que o SIADAP veio revolucionar a avaliação do desempenho, no que se refere à gestão por objectivos, avaliação de competências, fixação de indicadores, contudo julga que no papel é tudo muito bonito, mas a sua operacionalização é difícil de fazer.
E10	Vê o acompanhamento ao longo do ano como de extrema importância para o processo, considerando-o como um dos pontos fortes do sistema, porque permite que o avaliador monitorize e chame a atenção do avaliado para diversas situações, nomeadamente quando esteja abaixo do adequado. Considera também como importante a definição dos objectivos de acordo com a função do trabalhador e não da pessoa em concreto. Acrescenta que, por vezes, há pessoas que desempenham funções diferentes da carreira/categoria, por este facto importa que no processo esteja reflectida a situação real da pessoa.

**Questão 4 - Que dificuldades de implementação e de operacionalização considera existir num sistema com as características do SIADAP?**

E1	Considera que as dificuldades decorrem da situação de igualdade no passado, em termos de valorização e evolução na carreira, existindo agora uma diferenciação. Refere que em termos comportamentais e relacionais, quando se trata de pessoas com sentimentos e emoções, obriga a uma permanente gestão de conflitos e sensibilidades, porque as pessoas acham que o seu desempenho é sempre melhor que o do outro. Refere que no campo operacional a maior dificuldade é essencialmente o acompanhamento e a monitorização dos objectivos, os quais são difíceis de quantificar, não sendo suportados por sistemas informáticos.
E2	Refere que as dificuldades ligam-se muito à falta de experiência dos avaliadores na definição de objectivos, muitas vezes os objectivos são definidos numa perspectiva do trabalho que o trabalhador deve desenvolver no seu dia-a-dia e corresponde ao trabalho que as pessoas fazem, há dificuldade em encontrar objectivos que vão mais longe, para além do seu trabalho normal. No que se refere à operacionalização do sistema, muitas vezes as organizações não têm técnicos ou quadros intermédios capazes de fazer este trabalho com rigor, critério e muitas vezes o tempo é escasso para se desenvolver este trabalho.
E3	Considera que as dificuldades são inerentes à definição dos objectivos contudo o mais difícil de avaliar são as competências. Relativamente à atitude pessoal que já não existe no actual processo, considera que devido à subjectividade desta componente poderia suscitar alguma injustiça. No que toca à operacionalização sente que correu bem, porque teve um excelente acompanhamento da técnica que tem acompanhado o sistema. Como exemplo da sua experiência, referiu que no último ano está a conseguir acompanhar melhor a avaliação, reúne informação, fala com os avaliados, embora este acompanhamento seja um pouco informal, procura-se evitar as surpresas no final.
E4	Considera que as principais dificuldades que sente consistem em não ter um conhecimento profundo de cada um dos sectores, tendo em vista conhecer melhor as funções de cada avaliado. Neste sentido, os sectores onde há uma coordenação formal ou informal é mais fácil, onde não existe é mais complicado. Acrescentou que, há dificuldade em estabelecer objectivos que sejam rigorosos e que não sejam um mero cumprimento da função atribuída às pessoas. Refere que, por vezes, as pessoas consideram que trabalharam muito, esforçaram-se bastante, mas na sua opinião o trabalho em avaliação está ao nível do que é esperado por qualquer funcionário. Conclui que há também os casos dos avaliados que não atingem os objectivos e na auto-avaliação dão a entender que os ultrapassaram, o que não é uma atitude consciente.
E5	Afirma que foi complicado implementar o SIADAP de uma forma séria. Sentiu muitas dificuldades, primeiro em fazer passar a mensagem de que o sistema era mais justo que o anterior. Apresenta outra dificuldade que se prende com a existência de quotas, o próprio não concorda muito com as percentagens estabelecidas embora compreenda que tenha de haver bitolas. Acrescentou que a maior dificuldade prende-se com a monitorização, o mais difícil é conseguir-se construir um mecanismo de monitorização. Conclui que tem a certeza que, se só fizesse avaliações e não fizesse absolutamente mais nada, chegava ao dia da entrevista em que iria comunicar os resultados e não haveria nenhuma situação de surpresa, de stresse, de discussão porque tinha havido um acompanhamento eficaz, constante e sistemático.
E6	Considera que a maior dificuldade que teve foi em definir e monitorizar os objectivos e competências do desempenho dos funcionários.
E7	Afirma que tudo o que é novo assusta sempre um pouco, custa sempre fazer a mudança, sendo a maior dificuldade o construir dos objectivos, ainda hoje há algumas dificuldades que não são fáceis de quantificar. Quanto à operacionalização considera que depende muito dos avaliadores e dos avaliados, se as pessoas não estiverem despertas para se fazer um acompanhamento pode haver distorções relativamente a colegas avaliados que fazem o mesmo tipo de trabalho.
E8	Entende que não é muito fácil traçar objectivos, tolerâncias e metas. Se estes forem mal definidos podemos estar a prejudicar a pessoa, pois não podem ser demasiado fáceis para não se chegar a meio do ano e correr-se o risco de já estar ultrapassado, mas por outro, definir metas bastante elevadas pode resultar num não cumprimento. Conclui que, para ultrapassar algumas dificuldades, quando há tarefas que não estão incluídas nos objectivos, tenta integrá-las nas competências.



E9	Considera que definir objectivos é uma tarefa difícil para quem tem formação e para quem não tem a tem, pois confrontamo-nos nas nossas organizações com pessoas que não sabem o que é um objectivo, pelo que aplicar indiscriminadamente a todos os grupos profissionais o mesmo, pode não ser o mais correcto. Acrescenta que normalmente o que aparece definido é aquilo que as pessoas obrigatoriamente têm de desenvolver, faz parte da sua actividade diária e não propriamente aqueles objectivos que contribuem para o desenvolvimento da organização. Conclui que há dificuldades inerentes ao ambiente dos serviços, visto que o pessoal está muito enraizado, com hábitos e costumes que foram sendo adquiridos ao longo dos anos, por este facto o mais difícil é gerir todos os conflitos que a avaliação traz às pessoas.
E10	Considera a definição dos objectivos, nomeadamente o estabelecimento de indicadores, metas e critérios de superação como procedimentos nos quais teve maior dificuldade no que concerne à implementação. Quanto às dificuldades de operacionalização não sentiu nenhuma.

Questão 5 - Quais os aspectos que considera críticos e a evitar no sistema de avaliação de desempenho?

E1	Considera que uma questão importante prende-se com a avaliação global, desde os serviços aos dirigentes e colaboradores, havendo neste âmbito uma certa lacuna e um vazio, que se prende com o facto de o pessoal docente não ser avaliado, bem como, os próprios directores ou os Conselhos Directivos, cria-se assim uma grande dificuldade. Refere que outra dificuldade é não haver uma avaliação concreta ao nível das unidades orgânicas, esta é uma questão crítica, porque um dado dirigente pode atingir os seus objectivos mas não se consegue aferir se a unidade orgânica também conseguiu atingir estes resultados. Refere também que ainda há alguma relutância de certas pessoas na questão da diferenciação e que é muito originada nas quotas. Uma outra questão referida diz respeito à definição de objectivos, defende que deveria ser desenvolvida pelo IPP, através de uma equipa de trabalho, um tarefa destinada a uniformizar, melhorar e normalizar o máximo possível ao nível da definição de objectivos, com um grau de exigência de acordo com as funções dos trabalhadores.
E2	Considera que existem alguns aspectos críticos a saber: definição de objectivos, limitação de percentagens de relevantes, o tempo que é necessário despender para desenvolver todas as tarefas, nomeadamente um elevado conjunto de reuniões a realizar, aspectos que provocam muitas vezes na cultura da escola constrangimentos organizacionais que nem sempre são facilitadores de uma vida sã.
E3	Assiná-la a subjectividade como aspecto crítico, mas não sabe como evitá-la, nomeadamente nos critérios utilizados por avaliadores diferentes para avaliados com a mesma categoria e funções.
E4	Indica como aspecto crítico o facto da avaliação ser confidencial, mas o resultado é que todos conhecem as classificações atribuídas. Assim o conflito instala-se e reflecte-se no trabalho. Para evitar estas situações de conflitos no trabalho não sabe o que se pode fazer.
E5	Refere como aspecto crítico o estabelecimento de objectivos claros, com indicadores perfeitamente correctos, sobretudo em termos de medição, é uma grande dificuldade porque isto é quase como uma ciência. Por outro lado, deve haver uma articulação correcta relativamente aos objectivos da instituição.
E6	Considera que o mais crítico é a existência de quotas, pelo que as percentagens deveriam ser maiores.
E7	Refere como aspecto crítico as percentagens limitadas de Muito Bons e Excelentes, salienta que é difícil sentir que há trabalhadores que estão muito próximos do Muito Bom mas que o não podem ter porque não existe quota, esta é a situação mais desagradável e a que mexe mais com as pessoas.
E8	Considera que deverá haver uma consciencialização para o preenchimento das fichas de monitorização e relatórios das tarefas desenvolvidas para não se correr o risco de no final as coisas não correrem bem, pois podemos pôr em causa a carreira do funcionário.
E9	Considera que os aspectos críticos são aqueles que não são evitáveis. Pensa que as quotas são dos aspectos que levantam mais dúvidas em termos do SIADAP. Refere ainda o problema do avaliado em participar no processo de avaliação, pois é raro o funcionário que propõe e negocia os objectivos. Salienta que quanto mais baixa é a categoria profissional mais difícil se torna em compreender o processo.

E10	Refere que, quando da avaliação resulta um número excessivo de Muito Bons, pode provocar uma situação difícil de gerir porque alguém tem de alterar a classificação para Bom, devido às limitações máximas impostas pelo sistema. Considera as quotas como um pau de dois bicos, por um lado acha correcto porque não se pode tabelar toda a gente de Muito Bom, por outro lado tem dificuldades no cumprimento das percentagens obrigatórias. Outro ponto crítico é o da definição de objectivos partilhados a uma dada equipa, por exemplo na função de atendimento ao público, quando se aplica um questionário de avaliação da satisfação dos utentes quanto à prestação do serviço, porque o utente faz uma apreciação do serviço de forma global e não do funcionário em particular.
-----	--

Questão 6 - Quais os aspectos positivos, situações a valorizar ou boas práticas por forma a optimizarmos o sistema?

E1	Considera que este sistema permite alinhar a estratégia da instituição, as pessoas sabem o que se espera delas e estão mais conscientes da verdadeira missão da instituição. Outro aspecto positivo que refere é a melhoria qualitativa da qualidade do serviço, do atendimento e da capacidade de resposta dos serviços. Salienta também a evolução na carreira, pelo facto da legislação permitir aplicar a opção gestionária e o IPP está a fazê-lo desde o primeiro ano, com repercussões ao nível da motivação e incentivo para as pessoas.
E2	Considera que se uma organização tiver quem desenvolva o processo, a avaliação poderá ajudar a pensar no serviço de uma forma integrada, nomeadamente, o que é que todos têm de fazer para o serviço, quais são os objectivos de cada um, do serviço e como é que cada um deve contribuir para o serviço.
E3	Aponta como um dos aspectos positivos o desenvolvimento e crescimento das pessoas na organização, dá como exemplo, quando os funcionários ficam tristes com algumas avaliações, isso fá-los pensar e no ano seguinte melhoram com base na correcção que fizeram. Contudo, realça que o desempenho não deve ter como base apenas a preocupação com a avaliação, mas sim a pessoa entregar-se ao trabalho independente da tarefa ter ou não consequências na avaliação.
E4	Considera que aconteceram alguns aspectos positivos, com trabalhadores que assumiram uma postura proactiva, grande envolvimento, com vontade de resolverem situações que não diziam respeito ao seu sector e que o SIADAP pode ter influenciado. Acrescenta que houve casos de envolvimento de pessoas em equipas de trabalho, no sentido de melhorar o serviço no geral e não apenas o funcionamento do seu sector.
E5	Refere a possibilidade de haver uma monitorização e acompanhamento do processo, os objectivos e as competências não devem ser vistos como algo de estático que se “despeja” em Fevereiro, mas devem ser acompanhados ao longo do ano. Conclui, que quando esta metodologia for bem desenvolvida o sistema será naturalmente optimizado.
E6	Considera como aspecto positivo a progressão na carreira, através da opção gestionária, porque os trabalhadores no curto espaço de tempo sobem de posição, o que aumenta a motivação dos funcionários e conseqüente o cumprimento dos objectivos.
E7	Considera que quando alguns trabalhadores se conseguem distinguir no seu desempenho podem motivar outros trabalhadores com o seu exemplo e fazer com que outros o sigam.
E8	Defende que com esta avaliação há um compromisso diferente para com o serviço e uma concorrência saudável. Acrescenta que é importante avaliar e ser avaliado, porque os avaliadores podem apresentar sugestões de melhoria para o desenvolvimento profissional.
E9	Considera que quando um processo é bem definido, há benefícios para as pessoas e para a organização a que pertencem.
E10	Considera que as reuniões, o acompanhamento e controlo dos objectivos ao longo do ano, as alterações dos objectivos entre colaboradores de ano para ano, numa perspectiva de rotatividade dos trabalhadores, são aspectos muito positivos do sistema. Outra vantagem é a do prémio de desempenho, porque é considerado como um incentivo e estímulo para o trabalhador, sendo também uma mais valia do sistema.

### Dimensão 3 - Formação e Qualificação associadas ao processo de Avaliação do Desempenho

Questão 9 - Considera que do processo de Avaliação de Desempenho anual pode resultar um diagnóstico de necessidades de formação dos colaboradores?

E1	Considera que pode e menciona que havendo uma definição correcta dos objectivos e competências e o devido acompanhamento dos mesmos, no final estamos habilitados a concluir se a pessoa atingiu ou não os resultados esperados. Se esta análise for efectuada podemos perceber claramente quais as dificuldades e daí gerar o diagnóstico de necessidades de formação.
E2	Considera que pode e refere que normalmente as áreas com mais necessidades de formação são as do atendimento ao público e das relações interpessoais. Deu o exemplo do presente ano no qual se está a realizar um trabalho de reflexão e envolvimento com os trabalhadores individualmente e em equipa, no sentido de responsabilizar as pessoas e da Direcção perceber as necessidades do serviço. A consequência deste trabalho reflecte-se na definição dos objectivos que vão ao encontro dessa necessidade.
E3	Considera que pode e acrescenta que um dos objectivos deste processo de Avaliação de Desempenho deveria passar pela realização deste trabalho.
E4	Considera que pode e refere que há sectores onde se verifica falta de formação para o desempenho das funções e isso percebe-se quando se aplica o sistema de avaliação, nomeadamente aquelas pessoas que têm uma formação técnica muito boa, mas na área das relações humanas e interpessoais não têm as competências básicas.
E5	Considera que pode e acrescenta que uma coisa é indissociável da outra. Explica que sempre que sejam detectadas graves carências em determinada área, se o avaliado não atinge os objectivos, ter-se-á de conhecer as razões que provocaram estas situações, normalmente são detectadas sérias deficiências de formação. Neste sentido, conclui que também temos que adoptar o papel de formadores, fazer o acompanhamento directo à pessoa, no sentido de "Coaching".
E6	Considera que pode, na área ligada ao desempenho de funções de dado trabalhador ou/e noutras com importância para a instituição.
E7	Considera que pode e acrescenta que os próprios avaliados são incentivados a mencionarem as necessidades de formação, o que ajuda muito neste processo. Deu também o exemplo dos trabalhadores com a avaliação final de "necessita de desenvolvimento", da necessidade de proporcionar-lhes oportunidades de desenvolvimento e melhoria através da formação.
E8	Considera que pode, nomeadamente em áreas específicas onde o funcionário terá obrigatoriamente de realizar formação adequada ao seu exercício de funções.
E9	Considera que pode. Acrescentou que no final do processo são aferidas as expectativas, perspectivas e necessidades de formação dos colaboradores. Contudo, por vezes as pessoas não participam nas acções de formação que são promovidas, apesar destas terem sido devidamente identificadas.
E10	Considera que pode, tem sugerido algumas formações aos colaboradores mas por vezes as propostas tornam-se inviáveis devido aos constrangimentos de ordem financeira.

Dimensão 4 – O processo de Avaliação de Desempenho como ferramenta de Gestão de Recursos Humanos

Questão 10 - Um sistema bem implementado pode traduzir-se numa melhor gestão de recursos humanos?

E1	Concorda que pode assumir-se como uma ferramenta importante para aumentar os níveis motivacionais dos trabalhadores, através da opção gestionária e do prémio de desempenho, bem como, para adaptar o desempenho das pessoas às necessidades da organização, de acordo com as competências e habilitações de cada colaborador.
E2	Acredita que o processo de Avaliação de Desempenho pode constituir-se como uma ferramenta fundamental para a Gestão de Recursos Humanos das organizações.
E3	Considera que as pessoas que não se adaptam a uma dada função, devem de ser deslocadas para outra área, mas esta decisão, por vezes, esbarra na dificuldade de não haver outras pessoas nem possibilidades de as contratar.
E4	Responde afirmativamente, desde que o sistema de avaliação seja bem implementado. Acrescenta que num dado sector quando percebemos que uma pessoa não se enquadra, com o SIADAP ou sem ele, tentamos deslocá-la para outro sector e obriga a mexer-se numa peça, por vezes, podemos pôr em causa as relações humanas no trabalho. Esta análise importa que seja bem efectuada em prol de uma melhor gestão dos recursos humanos nos serviços.
E5	Concorda que um sistema bem implementado poderá dar indicadores muito importantes para colocar as pessoas certas nos lugares certos, mas provavelmente este é um trabalho que nem sempre é efectuado.
E6	Considera que o sistema permite verificar se dado funcionário está a adaptar-se bem nas suas funções, ou se podemos deslocá-lo para outro local de trabalho onde o seu desempenho seja mais benéfico, com vantagens para o trabalhador e consequentemente para o serviço.
E7	Considera que actualmente com os instrumentos que temos ao nosso dispor, uma gestão de recursos humanos não se baseia apenas em mudar uma pessoa de um lado para o outro, procura-se também associar este <i>turnover</i> à gestão das carreiras, motivação e satisfação no trabalho, bem como, de outros elementos que façam com que o trabalhador se sinta bem no seu posto de trabalho e produza mais.
E8	Considera que um sistema bem implementado pode traduzir-se numa melhor gestão de recursos humanos para os serviços.
E9	Considera que um sistema bem implementado pode traduzir-se numa melhor gestão de recursos humanos para os serviços, porque se as pessoas se motivarem para fazer mais quem ganha é o próprio serviço. Acrescenta que não é fácil desenvolver este trabalho porque as pessoas nunca estão satisfeitas, comparam-se umas às outras, alegam que estamos a valorizar umas em detrimento de outras, é neste aspecto que a avaliação de desempenho é importante pois permite avaliar alguns aspectos das próprias pessoas e que elas talvez não se apercebam o quanto são críticos no trabalho.
E10	Concorda e considera que o processo de avaliação de desempenho permite a constituição de uma base de dados ou plataforma de informações sobre os recursos humanos da instituição, pelo que desta forma poder-se-á efectuar uma melhor gestão das carreiras e funções associadas às diversas categorias.

Questão 11 - O processo de Avaliação de Desempenho poderá constituir-se como uma mais-valia na gestão das pessoas para a escola/serviço e conseqüentemente para o IPP?

E1	Considera que sim, pois permite acompanhar o desempenho dos colaboradores, perceber se os objectivos da instituição estão a ser atingidos e melhorar a qualidade e produtividade do serviço.
E2	Pensa que sim, contudo se as classificações não correspondem às expectativas das pessoas devido à existência de quotas, as pessoas ficam muito tristes, desmotivadas e, por vezes, surgem dificuldades enormes para recuperar as pessoas-chave por forma a voltar-se ao ritmo normal.
E3	Afirma que sim, acrescenta que de ano para ano sente-se claramente uma evolução dos serviços devido ao processo de avaliação de desempenho, visto que os objectivos definidos às pessoas têm impacto no serviço, constituindo-se assim uma evidente mais valia para todos.
E4	Concorda que um processo de Avaliação de Desempenho bem implementado, acompanhado e desenvolvido poderá constituir-se como uma mais valia para os serviços.
E5	Considera que sim, porque actualmente o sistema de avaliação de desempenho funciona e é imprescindível para os serviços e trabalhadores. Acrescentou que faz sentido haver um sistema de avaliação a funcionar em pleno, visto que seria ilegal o não cumprimento da lei, sendo esta filosofia da avaliação diária das pessoas uma prática instituída nas organizações.
E6	Concorda que um processo de Avaliação de Desempenho bem implementado, poderá constituir-se como uma mais-valia para os serviços. Acrescenta que se houver uma eficiente harmonização da avaliação nos diversos serviços quem ganha é o IPP.
E7	Pensa que sim, porque para além de se saber com quem se conta, permite tirar ilações para o futuro e melhorar sempre o sistema e os serviços, procurando o interesse do cliente (alunos), pelo que os objectivos dos serviços terão de estar direccionados para ir ao encontro das suas necessidades e procurar satisfazê-las.
E8	Concorda que um processo de Avaliação de Desempenho bem implementado, poderá constituir-se como uma mais-valia para os serviços. Acrescenta que esta mais-valia do SIADAP para os serviços é uma dado adquirido e de valor inquestionável para as organizações, pois o anterior sistema não permitia evidenciar estas vantagens acrescidas.
E9	Considera que sim, com a salvaguarda do processo de avaliação de desempenho ser bem entendido por todos. Explana que os objectivos estiveram sempre implícitos na vida de trabalho dos funcionários dentro da organização, e por vezes não é por os explicitar que as pessoas trabalham mais ou menos.
E10	Considera que sim, pelo facto do sistema basear-se na gestão por objectivos é revelador de uma melhoria da qualidade dos serviços e conseqüentemente do IPP.

Dimensão 5 - Avaliação do Desempenho como instrumento de apoio à gestão

Questão 13 - O se lhe oferece dizer sobre o Sistema de Avaliação de Desempenho, do ponto de vista da: Gestão Estratégica, Gestão e Monitorização de Objectivos e Melhoria e qualidade dos Serviços?

E1	Para além do já referido acrescenta que no SIADAP de 1ª geração não havia uma componente estratégica, falava-se de objectivos anuais dos trabalhadores apenas, porém actualmente o novo SIADAP liga com as grandes linhas estratégicas, com o plano de actividades e com o orçamento da instituição que entroncam bem, com resultados evidentes para a questão colocada.
----	--

E2	Gostaria que estas componentes fossem facilitadoras da gestão estratégica do IPP. Acrescenta que a gestão estratégica faz-se com todos, com os líderes, com aqueles em que mais confiamos e podemos ir atrás. A avaliação de desempenho ajuda a encontrá-los e a motivá-los, no sentido de termos os melhores com intenções claras de apoio ao desenvolvimento estratégico da instituição. Dá um exemplo que aconteceu há pouco tempo respeitante ao desenvolvimento de um Plano de Sustentabilidade do IPP, tendo como objectivo criar referenciais estratégicos para um crescimento harmonioso e por uma questão de sustentabilidade financeira, contudo, nestas questões normalmente constata-se que há uma escassa participação dos funcionários, não se mostram muito interessados, os que se envolvem são aqueles que estão sempre disponíveis para trabalhar.
E3	Pensa que o sistema está a caminhar no bom caminho, numa tentativa de integração, por forma a fazer com que as peças se conjuguem, porém há ainda muita coisa por fazer. As pessoas e particularmente os avaliadores sabem o que têm de fazer, alguns são novos no serviço, não têm muita experiência, mas pensa que o IPP não está muito longe da verdade.
E4	Defende que as pessoas deveriam dispor de muito mais tempo para aplicar o SIADAP e associar as grandes questões estratégicas de forma integrada. Acredita que os gestores de topo, os dirigentes superiores, apoiados numa estrutura de gestão de recursos humanos poderão com este trabalho recolher os frutos da aplicação do SIADAP. Neste sentido quando tal não acontece os resultados são enfraquecidos, bem como o próprio sistema.
E5	Pensa que em relação à monitorização ela é essencial, mas não pode haver uma obsessão por esta tarefa porque senão não faríamos outra coisa. Pensa que o adequado será criar sistemas de monitorização bons e eficazes. Acrescenta que importa provar ao avaliado o trabalho realizado ao longo do ano, através de registos escritos, porém esta tarefa é difícil porque obriga a um sistema de avaliação constante e quase diário para demonstrar-se o trabalho de cada avaliado. Sugere a realização de um manual, um livro ou uma checklist tendo em vista o esclarecimento de algumas questões, entre as quais, demonstrar a classificação numa competência. Também a questão da escolha das competências face às diversas categorias e funções existentes, quando se consegue cumprir e superar dado objectivo e competência, orientações sobre avaliações intercalares, seria de facto uma boa ferramenta para melhorar o funcionamento do Sistema de avaliação e consequentemente a qualidade dos serviços em termos estratégicos.
E6	Sobre o Sistema de Avaliação de Desempenho, do ponto de vista da Gestão Estratégica, Gestão e Monitorização de Objectivos e Melhoria e qualidade dos Serviços, considera que há um interface que permite de forma harmoniosa organizar estes instrumentos tão importantes para o funcionamento dos serviços.
E7	Considera que existe uma interligação do SIADAP com o SIG do IPP, a qual está reflectida no Manual do SIG. Acrescenta que através dos indicadores que estão carregados no SGQ importa direccioná-los para os funcionários, porque dessa forma consegue-se um ponto de contacto entre os objectivos do serviço e os dos trabalhadores.
E8	Considera que é fundamental haver ligações entre ambos os sistemas porque estrategicamente é importante. Acrescenta que são peças do mesmo <i>puzzle</i> que se encaixam plenamente se houver um trabalho em equipa, com uma forte liderança que é o que está a acontecer no IPP.
E9	Sublinha que por algum motivo antes da definição dos objectivos para os funcionários, estes são definidos pelo IPP, depois pelas unidades orgânicas, passando pelos seus dirigentes. Acrescenta que é o que se chama a definição de objectivos em cascata, pois permite um verdadeiro alinhamento e integração.
E10	Pensa que o SIADAP está muito relacionado com o SGQ, os dois sistemas trabalham numa óptica de gestão de objectivos com a finalidade da melhoria contínua e entroncam-se no final. Por este facto há um alinhamento com a estratégia da instituição e consequentemente com o QUAR.

Questão 14 - Na sua opinião que ligação existe entre o Sistema de Gestão de Qualidade do IPP e o SIADAP?

E1	Considera que já existe uma ligação, mas há algum trabalho a realizar. Refere que o SIADAP existe desde 2004/2005 e o SGQ começou a ser implementado a partir de 2006, o qual teve a concretização através da certificação em 2008. O SGQ está organizado por processos, que correspondem a áreas diversas, sendo que esses processos têm um conjunto de objectivos definidos. Chama a atenção para o facto de o ano de 2009 ser o primeiro ano que o IPP aplica o SIADAP de 2ª geração, pelo que há um trabalho significativo a fazer por forma a uniformizarem-se os sistemas, no âmbito do SIADAP, SGQ, BSC, pelo que importa efectuar estas ligações, é um grande desafio que importa desenvolver.
E2	Considera que juntar as pessoas de várias instituições ajuda a lançar objectivos e a ligar serviços uns aos outros, bem como, no aspecto motivacional também é positivo porque há discussão em conjunto, as pessoas vêm para o serviço com vontade de aplicar os conhecimentos e sobretudo com sentido profissional.
E3	Considera que no que toca à ligação ainda há muita coisa por fazer, ainda há a tendência para distinguir os dois sistemas. Acrescenta que há várias velocidades no IPP, existe quem tente fazer a ligação no global, desde o QUAR até aos funcionários, fazendo a ponte com o SGQ e quem ainda não o tenha conseguido, todavia este é um trabalho a desenvolver.
E4	Concordo com a ligação dos dois sistemas, ou seja, se há um SGQ em que se avaliam processos do IPP em articulação com todas as suas unidades orgânicas, é evidente que o sistema dos trabalhadores tem de estar associado. Contudo há um sistema de avaliação ainda não aplicado, o dos professores, que faz parte do processo da actividade curricular, da responsabilidade dos Conselhos Pedagógicos, o qual não lhe parece o mais adequado, não critica o que os CP têm feito que foi tentar chegar a um consenso (entre todas as unidades orgânicas) para a implementação de um questionário sobre a avaliação dos docentes, bem como, a relevância das unidades curriculares que ministram. Considera que havia em cada escola sistemas que funcionavam há muitos anos, provavelmente de forma informal, ao nível do próprio departamento com bastante rigor e que permitiram a evolução dos seus docentes e das próprias unidades curriculares no sentido de responder às necessidades formativas dos estudantes. Julga que por um lado existe a qualidade dos serviços académicos, administrativos, dos espaços, da secretaria e por outro lado temos a qualidade do ensino que se ministra, esta vertente ainda não está a ser avaliada da melhor forma, pois considera que há muitos departamentos e muitos docentes que há muito tempo têm feito avaliações rigorosas do seu desempenho e das disciplinas que leccionam.
E5	Acredita na interligação dos sistemas, porque um sistema integrado de avaliação de desempenho correctamente efectuado contribui de alguma forma para a melhoria da qualidade da instituição. Contudo, também é verdade que um SGQ mal conduzido pode piorar essa mesma qualidade.
E6	Pensa que há vários pontos de ligação entre os sistemas em apreço no sentido de melhorar a qualidade dos serviços. Dá como exemplo o Sistema de Gestão de Ocorrências e Manutenção (SisGOM), associado ao grupo de manutenção, que permite retirar alguns elementos de avaliação dos funcionários.
E7	Do que foi respondido até aqui, considera que essa ligação existe entre o SGQ do IPP e o SIADAP, apesar dos dois sistemas serem bastante novos mas já existem resultados palpáveis, que evidenciam alguns pontos de ligação entre ambos.
E8	Concorda com esta ligação entre os dois sistemas, constata-se que no SGQ definiram-se os objectivos e indicadores para um dado sector, de seguida definem-se os objectivos para os trabalhadores, ou seja fez-se a articulação entre o SGQ e o SIADAP. Salienta que se os trabalhadores não cumprirem os objectivos individuais, os indicadores e metas do SGQ também não são cumpridos. Esta situação de não cumprimento também abrange os serviços das unidades orgânicas porque o grupo integra elementos de todos os serviços, confluindo numa interdependência necessária e salutar.

E9	Considera que se o SIADAP permitir aumentar os pontos fortes e diminuir os fracos da organização estamos a contribuir para o aumento da qualidade dos serviços do IPP. Refere que dentro das limitações do pessoal e do sistema, as coisas têm melhorado. Durante o processo das auditorias do SGQ todos os funcionários tinham nos seus objectivos algum contributo individual ou no âmbito dos grupos de trabalho, no sentido da uniformização de procedimentos e atingir os resultados esperados.
E10	Considera que já existe alguma ligação, nomeadamente com o traçar de objectivos, estabelecimento de indicadores e metas.

Questão 15 - Comente a afirmação: “O SIADAP articula-se com o ciclo de gestão composto por várias fases (aprovação do orçamento, mapa de pessoal, elaboração do plano e relatório de actividades)”. Em que medida concorda com ela?

E1	Concorda com a afirmação e refere que, antigamente o orçamento baseava-se no pessoal que desempenhava funções na instituição, o plano de actividades descrevia um conjunto de acções de forma aleatória. Este orçamento era depois executado e como resultado verificava-se que não havia grande ligação entre os documentos previsionais (receitas e despesas) e a execução. Actualmente, o sistema obriga os serviços a tomar decisões com alguma consistência, com planeamento, as actividades devem de ser traduzidas em números, quantificadas, ou seja, dada acção implica um custo ou uma receita. Acrescentou que associado a esta situação, existe o mapa de pessoal, o qual abrange todos os trabalhadores, a termo determinado e indeterminado, e traduz as necessidades de pessoal para o ano seguinte. Como conclusão afirma que a ligação destes instrumentos é muito importante, pois permite gerir de uma forma mais eficaz e efectiva.
E2	Concorda com esta articulação, com o mapa de pessoal, parece-lhe evidente porque se há projectos necessita-se de pessoas com as devidas características, formação e qualificação para poderem desenvolver um conjunto de actividades, se estas actividades forem realizadas o relatório fica mais enriquecido. Por outro lado, o orçamento pode prever estas actividades de modo a ficar também mais equilibrado.
E3	Concorda com esta articulação, ou seja, como um conjunto de várias peças que se integram. Acrescentou que para fazer um orçamento tem de saber as pessoas que tem e as que precisa, quais são as tarefas que necessita de desenvolver, que tipo de formação tem de dar para atingir os objectivos pré-definidos, por tudo isto considera de o SIADAP se articula perfeitamente com o ciclo de gestão referido de forma integrada.
E4	Concorda com a afirmação segundo a qual o SIADAP articula-se com o ciclo de gestão composto por várias fases (aprovação do orçamento, mapa de pessoal, elaboração do plano e relatório de actividades) porque estas fases deverão estar todas encadeadas e articuladas com o sistema de avaliação de forma integrada.
E5	Concorda com a afirmação em 70%, o orçamento está associado à opção gestionária relativamente às alterações de posicionamento obrigatório e facultativo, bem como, aos prémios de desempenho. Estas situações têm de estar previamente previstas, neste âmbito verifica-se a existência de prazos difíceis porque não se sabe bem o que vai acontecer, em termos de avaliação de desempenho, na altura da orçamentação. Em relação ao mapa de pessoal também pode revelar carências de pessoal aqui e acolá. Em relação ao plano e relatório de actividades já não vê uma relação muito estreita, se bem que o plano também esteja relacionado com o orçamento.
E6	Concorda com a referida afirmação porque o SIADAP articula-se plenamente com o ciclo de gestão composto pelas fases (aprovação do orçamento, mapa de pessoal, elaboração do plano e relatório de actividades) visto que estas fases deverão estar ligadas ao sistema de avaliação de uma forma integrada.
E7	Concorda com esta articulação e refere que o mapa de pessoal acompanha o orçamento. Como um dos exemplos desta articulação indica as pessoas que foram encaminhadas para a mobilidade especial em vários serviços da AP, no IPP tal ainda não aconteceu, a avaliação de desempenho foi um dos critérios para a tomada de decisão.



E8	Concorda com a afirmação porque o SIADAP articula-se sobremaneira com o ciclo de gestão composto pelas fases (aprovação do orçamento, mapa de pessoal, elaboração do plano e relatório de actividades) nas quais verificamos um sistema integrado. Com o mapa de pessoal avaliam-se as necessidades para dado ano de acordo com as actividades prevista e no final com o relatório verificamos se a taxa de execução foi a prevista, consegue-se ter uma visão global sobre o sistema, se for pertinente efectuar-se-ão as correcções que se mostrem necessárias.
E9	Responde que não se sente muito à vontade para responder a esta questão.
E10	Concorda com a afirmação e refere que, no que toca às necessidades de formação propostas, se não estiverem devidamente contempladas no orçamento não se poderão realizar, também em relação às necessidades de pessoal para o desenvolvimento das tarefas se estas não forem previstas no mapa de pessoal a instituição não pode recrutar. Em certa medida o plano de acções também depende do orçamento para o desenvolvimento das suas actividades, pelo que considera que o SIADAP articula-se com as fases mencionadas, havendo um relacionamento entre as mesmas.

## Dimensão 6 - A gestão do desempenho como instrumento na promoção de uma cultura de mérito

Questão 16 - Considera que o sistema reconhece e premeia o mérito dos trabalhadores de forma adequada?

E1	Considera que o sistema decorre de uma aplicação correcta, justa e isenta, ou seja, o mais transparente possível. Pensa que tem de haver o reforço do conhecimento e formação dos avaliadores, ou seja, muitas pessoas não estão suficientemente preparadas, também vamos ter a avaliação dos docentes no futuro, pelo que quanto mais bem preparadas as pessoas estiverem melhor aplicação se consegue no sistema. Por exemplo, se compararmos o nível de exigência de uma pessoa dos serviços académicos dos serviços centrais e outra de uma unidade orgânica, provavelmente o grau de exigência é diferente, porque os objectivos, indicadores e os avaliadores também são diferentes. Conclui que o reconhecimento e o premiar do mérito dos trabalhadores passa muito pela qualidade do avaliador e da forma como o processo de avaliação é encarado e desenvolvido.
E2	Concorda sobretudo com o prémio de desempenho. Acrescenta que esta recompensa deveria ser alargada aos que tiveram Muito Bom, mesmo que não fosse um vencimento mas parte dele, era uma maneira de reconhecer estes desempenhos, porque os excelentes são poucos ou poderão não haver. Pensa que é mais interessante reconhecer o desempenho financeiramente, no ano da atribuição da classificação, do que ligá-lo à progressão na carreira.
E3	Considera que se o sistema for bem aplicado é de opinião favorável, ou seja, deve ser uma forma de dizer às pessoas que elas são capazes de fazer melhor, pois as pessoas necessitam de ser orientadas, quem quer melhorar melhora, quem não quer assume as responsabilidades do seu não desempenho. Acrescenta que concorda com as quotas, porque se estas não existissem voltar-se-ia à situação do sistema anterior, eram todos Muito Bons.
E4	O que constata é que não. Acrescenta que deveria haver de facto esse prémio e em alguns casos ele existe, mas pela sua experiência verifica que nem sempre se consegue que o mérito de alguns seja visto com a relevância que têm.
E5	Considera que a promoção do mérito prende-se com a forma como o processo é conduzido, não pretende afirmar de forma peremptória que reconhece e premeia, contudo de certeza que este sistema é melhor que o anterior, neste aspecto, e tudo depende da própria organização e da gestão de topo, nomeadamente na utilização da opção gestonária, porque na AP existem muitos serviços que nem sequer pensam nisso, porque nem sequer disponibilizam verbas no orçamento para esse efeito.
E6	Pensa que sim, se os avaliadores realizarem um trabalho cuidadoso e acompanharem o máximo possível os avaliados, para não se criarem injustiças.

E7	Considera que sim, através da opção gestionária, a qual pode ser alargada a todas as pessoas, de acordo com o orçamento do serviço. Acrescenta também que o prémio de desempenho é uma forma de reconhecimento do mérito.
E8	Acha que sim, pois se os objectivos forem bem definidos, houver uma monitorização dos mesmos e das competências, o avaliador desenvolver um bom trabalho e sobretudo se o processo for justo, considera que o sistema pode reconhecer o mérito dos colaboradores.
E9	Considera que sim, mas por outro lado pode ser um pouco inibidor do reconhecimento do mérito, por exemplo, no mesmo ano se não puder atribuir mais que um Excelente, havendo dois funcionários merecedores desta classificação, não é possível reconhecer o mérito evidenciado.
E10	Considera que o sistema tem alguns <i>handicaps</i> neste âmbito, devido à incapacidade para ultrapassar as quotas obrigatórias, conforme já foi referido anteriormente, pelo que nem sempre reconhece e premeia o mérito dos trabalhadores de forma adequada.

Questão 17 - Considera que o sistema assegura a diferenciação e a valorização dos níveis de desempenho?

E1	Concorda com a diferenciação, porque há pessoas que contribuem mais para o serviço, com melhores resultados, pelo que deverão ser reconhecidas não só em termos verbais, mas também por escrito e haver a devida recompensa financeira (prémios de desempenho, alteração da posição remuneratória obrigatório ou facultativa), ou seja, teoricamente concorda com o princípio do reconhecimento mas depois na aplicação prática terá de haver um trabalho em consonância com a realidade, devido às percentagens máximas para as classificações de Muito Bom e Excelente não poderem ser ultrapassadas.
E2	Pensa que não assegura porque, por exemplo, se numa instituição houver 40% de Muito Bons, como é que resolve esta situação? Neste sentido, esta regra desmotiva e atrapalha muito. Defende que, os serviços deveriam ter mais autonomia e uma margem de liberdade maior do que aquela que existe, pois fica-se circunscrito às quotas e às indefinições não muito claras da legislação. Acrescenta que nem todas as instituições se gerem da mesma maneira, nem as pessoas são todas iguais, nem as pessoas funcionam todas da mesma maneira, então quando se quer pôr tudo a funcionar de igual forma, independentemente do que são e onde estão, torna-se muito complicado de aplicar.
E3	Considera que sim, porque a avaliação diz respeito a um dado ano, pelo que as pessoas nesse ano podem ter um Excelente e no outro um Muito Bom, ou vice-versa. Este é um mecanismo que faz as pessoas melhorar, não numa perspectiva de competição, mas de persistência, se por outro lado sentirmos que é tudo igual a tendência é a de não nos esforçamos.
E4	Acho que não se deveria dar o peso que se dá à avaliação na progressão na carreira, porque a luta pela subida da classificação, por vezes tem efeitos bastante negativos para os serviços. Acrescenta que, por vezes, o sistema não consegue reconhecer quem manifestou um melhor desempenho durante determinado ano, cujos resultados para as pessoas não são nada positivos.
E5	Pensa que, em algumas circunstâncias, não assegura devido às limitações dos níveis de desempenho já referidas.
E6	Considera que não porque um serviço poderá ter muito bons desempenhos, sem capacidade para reconhecer esse mérito. Embora com a avaliação dos serviços se possibilite aumentar as quotas, no caso de se atingir uma menção superior.

E7	Considera que, por vezes, não assegura porque se tivermos em linha de conta a limitação das percentagens poderemos ter dificuldade em reconhecer alguns desempenhos.
E8	Considera que sim e acrescenta que se houver constrangimentos relativamente às quotas o Dirigente Máximo pode decidir aplicar a opção gestionária, por forma a ultrapassar os efeitos negativos da limitação das percentagens máximas para as classificações de Muito Bom e Excelente.
E9	Considera que não, devido à problemática das quotas, esta é uma questão difícil, que pode causar alguns problemas nos serviços todos os anos, nomeadamente de desigualdade por simpatia do avaliador, mas em qualquer método isto pode acontecer, esta questão pode tornar-se um pouco subjectiva por estes motivos.
E10	Considera que nem sempre assegura pelas contingências demonstradas ao nível da limitação das percentagens.

Questão 18 - Na sua opinião o processo de AD poderá contribuir para uma valorização pessoal e profissional dos avaliados?

E1	Considera que pelo facto do sistema de avaliação de desempenho estar implementado, a pessoa sente-se recompensada e reconhecida, percebe claramente se está a cumprir ou não aquilo que se espera dela, por outro lado também pode-se concluir que dado colaborador se não se adapta a uma determinada função por vários motivos, poderá implicar uma adaptação noutra desempenho e área.
E2	Considera que pode e não pode contribuir para uma valorização pessoal e profissional dos avaliados, conforme já respondeu nas anteriores questões.
E3	Considera que sim, porque um colaborador que tem num dado ano uma avaliação de Bom, no ano seguinte tem a oportunidade de melhorar, desta forma o sistema permite que as pessoas cresçam enquanto pessoas, profissionais e também melhorem o desempenho da sua organização. Encontra-se aqui uma diferença entre este e o anterior sistema de avaliação de desempenho, porque antes as pessoas eram muito boas eternamente e não admitiam baixar a classificação, o que não acontece agora com as quotas.
E4	Considera que pode contribuir, se a atitude da pessoa for positiva. Se ela pensar que num dado ano aconteceram alguns aspectos onde não esteve bem, e decidir, em articulação com os serviços realizar fazer formação profissional nessa área, bem como, estar mais atenta às situações que forem surgindo de modo a encontrar as devidas soluções. Temos presente alguns casos de avaliados com sucesso no sentido do seu desempenho ter sido valorizado profissionalmente, com benefícios para ambas as partes, estes comportamentos estão muito ligados à atitude pessoal que também era avaliada e no meu entendimento era uma componente da avaliação muito importante mas com um peso muito baixo.
E5	Considera que pode, porque se o avaliado tiver consciência e concordar com as observações menos boas, se os aspectos negativos forem aproveitados no sentido de serem um ensinamento, de as pessoas tomarem consciência das coisas onde falharam é óptimo, e tomarem consciência da necessidade de formação e da aprendizagem que a pessoa deve ter continuamente. Por vezes há o entendimento que a avaliação é uma arma que permite às chefias desfazerem-se das pessoas. Pois ao criar-se uma nova forma de cessação da relação de emprego com a AP, que consiste em haver duas avaliações de desempenho insuficientes pode incutir a ideia que esta é uma arma para atingir as pessoas, contudo é importante explicar o máximo possível que o que se pretende é distinguir as pessoas, pois em todos os lugares há pessoas boas, razoáveis e aquelas que não servem.
E6	Afirma que não tem dúvidas que o processo de Avaliação de Desempenho pode contribuir para uma valorização pessoal e profissional dos avaliados, nomeadamente no que diz respeito a proporcionar oportunidades de formação aos colaboradores da instituição.

E7	Considera que sim, pois se as classificações atribuídas estiverem dentro das percentagens máximas para as classificações de Muito Bom e Excelente poderá existir uma progressão na carreira, através da opção gestonária. Por outro lado, em termos pessoais naquelas situações que se identificam necessidades de formação também poderá contribuir para o desenvolvimento pessoal do funcionário, através da satisfação da pessoa na frequência da acção de que gosta e sente necessidade.
E8	Do que ficou referido até aqui, considera que sim, porque fundamentalmente o avaliado sente-se motivado e satisfeito por pertencer à instituição.
E9	Considera que sim, nomeadamente pela tentativa de melhorar o desempenho da pessoa. Sublinha um aspecto que se prende com a relação estabelecida entre o avaliador e o avaliado, ou seja, para além do processo formal da definição dos objectivos, indicadores, metas e competências, a conversa que se estabelece com as pessoas é de extrema importância e permite esclarecer e atenuar alguns sentimentos e deturpações da realidade da avaliação de desempenho.
E10	Considera que sim, porque na vertente pessoal quando se definem objectivos que obriguem os avaliados a esforçarem-se e a investirem no seu trabalho faz com que estes se sintam satisfeitos e motivados com o seu desempenho, pois na AP o funcionário tem uma imagem de que está amorfo, desenvolve tarefas de rotina e não produz o suficiente. Por outro lado, com o trabalho em equipa os funcionários sentem-se mais úteis, aprendem e partilham informação vária e adquirem uma capacidade de resposta maior com repercussões na qualidade do serviço prestado.

#### Dimensão 7 - Sugestões, Avaliação e Conclusões

Questão 19 - Tendo em conta o conhecimento do processo e a sua experiência como avaliador, e lhe fosse possível introduzir alguma alteração que sugestões apresentaria?

E1	Como primeira sugestão pensa que deveria haver uma intervenção do CCA e das Comissões de Avaliação, tendo em vista a normalização e uniformização de critérios a nível da definição de objectivos, indicadores, critérios de superação, exigências e das competências nos diversos grupos profissionais do pessoal. Outra sugestão, como já foi referida diz respeito a uma maior e melhor preparação por parte dos avaliadores. Porém a maior brecha que existe é ao nível da monitorização e acompanhamento dos objectivos e das competências. Pensa que é importante desenvolver um trabalho na elaboração de instrumentos de monitorização, por exemplo, na função de atendimento, através de inquéritos de satisfação dos utilizadores, com um mínimo obrigatório de respondentes. Desta forma, haveria em todos os sectores várias instrumentos deste género, com orientações claras de como se deveria colher a informação, como se faz e sobretudo com o apoio de ferramentas informáticas.
E2	Uma sugestão que apresenta é não haver percentagens (quotas) para os relevantes. A solução que manifesta, no caso do número de relevantes ser em quantidade elevada, é a de os dirigentes terem de se sujeitar à inspecção e à auditoria da tutela, para se tentar perceber se os funcionários eram tão relevantes ou não, ou seja, permitia-se uma gestão autónoma de cada serviço. Por outro lado, pensa que os objectivos não se adequam muito ao tipo de trabalho das nossas organizações públicas, a lógica dos objectivos tem um tratamento e uma perspectiva empresarial, nomeadamente nas fábricas onde é fácil estabelecer objectivos (fazer x parafusos por dia ou por semana), nas organizações do sector público não se trabalha com este tipo de produtos). Trabalha-se com objectivos com um sentido mais qualitativo e quando se tenta quantificá-los é quase que forçado. O que se pretende é não forçar a quantidade, mas pautar-se pela qualidade, nesse sentido esta avaliação acaba por ser menos adequada ao tipo de serviço, portanto é difícil quantificar nas funções que actualmente existem no serviço. Por último, pensa que é importante pensar-se na natureza dos serviços, pelo que o facto de o SIADAP ser igual para todas as instituições públicas, independentemente das coisas que as pessoas fazem, afigura-se-lhe um pouco constrangedor e igualitário.
E3	Defende que se deveria manter o mais possível os avaliadores com os mesmos avaliados, durante vários anos, por forma a poder-se acompanhar o percurso da pessoa e conferir alguma estabilidade aos pares avaliado/avaliador. Há outra necessidade que se prende com a tentativa de uniformização de critérios de avaliação, ao nível dos grupos profissionais, tendo em vista a normalização e harmonização de critérios, pelo que acha que é importante haver alguma orientação a nível superior para todos avaliarem as mesmas competências e trabalhar-se com a mesma base. Por último considera que a parte subjectiva do processo de avaliação deveria ser reduzida ao mínimo possível.

E4	Considera que, por vezes, há pela parte de quem avalia, um grande pudor em penalizar quem menos cumpre, o que é penalizador para aqueles que cumprem. Neste âmbito sugere que haja um rigor absoluto na atribuição das menções de avaliação, de modo a esbater-se o descontentamento e a reduzir eventuais injustiças. Dever-se-iam desenvolver todos os esforços para se aumentar as percentagens máximas dos relevantes, através da avaliação dos serviços, porque seria uma forma de ultrapassar alguns efeitos negativos do sistema. Outra sugestão que preconiza, relativamente aqueles que não cumprem, vai no sentido de dar oportunidades de frequência de acções de formação, para melhorar a qualidade do serviço que prestam, ou seja, não devemos colocar-lhes um carimbo e deixá-los sozinhos, importa ajudá-los a fazer um caminho mais positivo.
E5	Afirma que acabava com as quotas, correndo-se sempre o risco de voltar à situação do sistema anterior, porque o facto de não haver quotas não limitaria tanto o processo de avaliação. Acredita que, daqui a uns anos, poderá haver um momento em que provavelmente as quotas podem desaparecer. Outra sugestão consiste em aumentar a formação profissional de acordo com as necessidades detectadas.
E6	Considera que o sistema poderia ser mais automatizado, que não necessitasse de tanto tempo para o funcionário progredir na carreira, era importante que se fizessem pequenos ajustamentos de modo a que os trabalhadores tivessem essas garantias. Por exemplo, Um funcionário a quem lhe foi atribuída a classificação de Bom, necessita de 5 anos para progredir, pela regra da opção gestonária. Outra sugestão é que não faz sentido optar pelo prémio ou pela alteração da posição remuneratória.
E7	Considera que as percentagens não deveriam ser tão rígidas, embora compreenda que tem de haver tectos nesta situação. Outra sugestão prende-se com a pré-fixação dos objectivos e das competências, devido à complexidade dos mesmos, caso contrário, cada avaliador define e negocea com o avaliado circunstancialmente, pelo que poder-se-á estar a beneficiar um trabalhador em detrimento de outro.
E8	Considera que, por vezes, as limitações máximas dos relevantes poderão limitar muito o colaborador, levando-o a um estado de desmotivação, porque o sistema deveria permitir reconhecer o mérito de quem num determinado ano se destacou e trabalhou bem, acha que deveria acontecer uma pequena alteração no sentido de se corrigir estes limites.
E9	Aponta dois problemas que poderão ser equacionados para conseguir-se melhorar o sistema. O primeiro é a problemática da definição dos objectivos, pensa que todos os anos as pessoas deveriam ter as mesmas possibilidades para atingir os objectivos, melhor, há grupos profissionais que deveriam ter os objectivos pré-definidos ou ter só as competências e não ter objectivos. Nesta óptica dos objectivos salienta-se que normalmente estes são definidos pelo avaliador, com todo o poder de influência que pode ocorrer, pensa que o sistema pode ser pervertido.
E10	Considera que era importante repensar a situação das quotas e a forma como são distribuídas pelos Grupos Profissionais do IPP, nomeadamente por áreas comuns à instituição, como exemplo refere que poderia abranger todos os avaliados de uma dada área do IPP. Considera também que devido à curiosidade dos avaliados relativamente às classificações divulgadas, talvez fosse benéfico efectuar uma divulgação nominal. Como exemplo refere que em 2008 quando se organizou a cerimónia de entrega dos prémios de desempenho dos avaliados do IPP, a sessão decorreu com a porta fechada. Desta forma, sugere que de futuro estas sessões sejam públicas, de acesso a qualquer avaliado, porque desta forma poderia servir de incentivo para os outros.

#### Questão 20 - Concorda com a filosofia da Avaliação de Desempenho tal como está preconizado na Lei?

E4	Considera que a lei no papel é uma coisa positiva, mas como todas as leis quando se tenta a sua aplicação nem sempre os resultados são aqueles que se esperavam, porque estamos a lidar com seres humanos. Teoricamente, quando se lê a lei e se faz formação, conclui-se que há muito a melhorar, mas na prática por vezes surge um sentimento de frustração. Afirma que em parte também é uma auto-crítica, porque não se alterou a forma de encarar as coisas no sentido da integração dos serviços, do distanciamento das pessoas em si, de modo a pensá-las como elementos de grupos que põem uma instituição a funcionar, ou seja, esbarramos no que é pessoal, na relação humana e na subjectividade que está implícita na avaliação.
E7	Considera que com esta última alteração do SIADAP, o sistema ficou mais transparente, embora permaneça ainda um factor de subjectividade na fixação dos objectivos, porque quando temos de julgar há sempre um cunho pessoal que varia de avaliador para avaliador.

E8	Concorda, embora considere que o processo ainda não esteja bastante enraizado, como por exemplo, no ano passado em que os dados não foram introduzidos no sistema informático da DGAEP, mas este ano, face às alterações da legislação do SIADAP, já o foram, admite que ainda há muitas questões e dúvidas, ainda não é possível a consolidação e que a médio prazo será conseguida.
----	---

Questão 21 - Em síntese, para que serve o processo de Avaliação de Desempenho?

E1	Permite que a organização alinhe a sua estratégia com os objectivos individuais dos trabalhadores, possibilita também perceber se os mesmos estão a ser cumpridos ou não e obriga a um acompanhamento permanente, de modo a uma correcção, adequação e melhoria do processo individual e dos serviços. Por outro lado, como foi referido permite a diferenciação dos desempenhos.
E2	Considera que em síntese deveria servir para melhorar a qualificação e informação das pessoas, bem com, a intervenção das instituições.
E3	Considera que serve para ajustar as pessoas aos lugares e funções certos e também para premiar os bons desempenhos, porque traz motivação, normalmente a pessoa se souber que alguém está a observar o seu desempenho dá o máximo de si própria porque ninguém gosta de fazer má figura.
E4	Considera que o processo de Avaliação de Desempenho deveria servir para cada colaborador perceber o que se espera dele, esforçar-se por ultrapassar a sua função básica e melhorar a qualidade geral do próprio serviço.
E5	Considera que um processo bem aplicado serve para reconhecer a cada um aquilo que é devido, quer no aspecto positivo quer no negativo.
E6	Considera que serve para melhorar os desempenhos das instituições e dos seus trabalhadores.
E7	Considera que serve para posicionar as pessoas em termos de <i>ranking</i> do seu serviço, pois é normal haver pessoas que conferem mais confiança e outras não, porém se a avaliação for transparente e justa as pessoas compreendem melhor a questão da diferenciação.
E8	Considera que o processo serve para monitorizar as instituições e no final verificar quais são boas, aquelas que cumprem os seus objectivos e aquelas que não são, ou seja, como é encarado como uma mais-valia para os serviços, dirigentes e trabalhadores.
E9	Considera que poderia servir para o bom desenvolvimento das organizações, porém não está a ser interiorizado por todos de igual forma, pelo que, segundo a experiência adquirida, parece que aumentou o fosso entre as pessoas em detrimento do desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores e da qualidade das suas organizações.
E10	Considera que serve para trabalhar-se por objectivos, porque desta forma há um conhecimento mais adequado de dado desempenho e a forma como o objectivo é cumprido e superado. Acha muito bem que os trabalhadores sejam avaliados de uma forma justa.

## Anexo VI - Questionário

### A. Quadro geral resumo dos resultados obtidos através da estatística descritiva

Quadro-resumo das respostas do questionário ordenado pela resposta sim		
AVALIADORES		
	SIM (%)	NÃO (%)
Considera que do processo de Avaliação de Desempenho anual pode resultar um diagnóstico de necessidades de formação dos avaliados?	100	
Na sua opinião o processo de Avaliação de Desempenho poderá contribuir para uma valorização profissional?	93,3	6,7
Na sua opinião as competências e objectivos do ano de 2009, assim como os objectivos dos anos anteriores têm sido negociados com o seu avaliado?	93,3	6,7
Tem conhecimento da existência do Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) do IPP?	86,7	13,3
Na sua opinião existe alguma ligação entre o Sistema de Gestão de Qualidade do IPP e o SIADAP?	86,7	13,3
Durante o período anual de avaliação tem oportunidade para expor a sua opinião sobre o seu desempenho?	86,7	6,7
Concorda com o mecanismo de diferenciação de desempenho (quotas)?	80	20
Considera que o processo de avaliação é normalmente justo?	80	20
O seu serviço (Escola, Serviços Centrais ou SAS) realiza-o?	73,3	26,7
Considera que os objectivos e as competências são devidamente acompanhados entre avaliador e avaliado?	53,3	46,7
Considera que o sistema reconhece e premeia o mérito dos trabalhadores de forma adequada?	46,7	53,3
Preferia o Sistema de Classificação anterior ao SIADAP?	20	20
Quadro-resumo das respostas do questionário ordenado pela resposta sim		
AVALIADOS		
	SIM	NÃO
Considera que do processo de Avaliação de Desempenho anual pode resultar um diagnóstico de necessidades de formação dos avaliados?	79,7	15,9
Na sua opinião o processo de Avaliação de Desempenho poderá contribuir para uma valorização profissional?	63,8	33,3
O seu serviço (Escola, Serviços Centrais ou SAS) realiza-o?	63,8	33,3
Durante o período anual de avaliação tem oportunidade para expor a sua opinião sobre o seu desempenho?	60,9	34,8
Na sua opinião as competências e objectivos do ano de 2009, assim como os objectivos dos anos anteriores têm sido negociados com o seu avaliado?	59,4	39,1
Na sua opinião existe alguma ligação entre o Sistema de Gestão de Qualidade do IPP e o SIADAP?	59,4	26,1
Considera que os objectivos e as competências são devidamente acompanhados entre avaliador e avaliado?	49,3	49,3
Tem conhecimento da existência do Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) do IPP?	43,5	52,2
Preferia o Sistema de Classificação anterior ao SIADAP?	42	27,5
Considera que o processo de avaliação é normalmente justo?	37,7	56,5
Considera que o sistema reconhece e premeia o mérito dos trabalhadores de forma adequada?	34,8	60,9
Concorda com o mecanismo de diferenciação de desempenho (quotas)?	24,6	69,6

### B. Teste de comparação de médias

Avaliadores - Quadro síntese dos resultados dos testes de comparação de médias					
Questões	Respostas	subjectividade	importância (%)	avaliação	satisfação
Q4. Considera que o SIADAP foi difícil de implementar?	Sim	n.s.	3,75	n.s.	n.s.
	Não		4,67		
Q8. Sente necessidade de adquirir mais competências nesta área?	Sim	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
	Não				
Q14. Considera que o sistema reconhece e premeia o mérito dos trabalhadores de forma adequada?	Sim	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
	Não				
Q17. Considera que os objectivos e as competências são devidamente acompanhados entre avaliador e avaliado?	Sim	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
	Não				
Avaliados - Quadro síntese dos resultados dos testes de comparação de médias					
Questões	Respostas	subjectividade	importância (%)	avaliação (%)	satisfação (%)
Q4. Considera que do processo de Avaliação de Desempenho anual pode resultar um diagnóstico de necessidades de formação dos avaliados?	Sim	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
	Não				
Q9. Considera que o sistema reconhece e premeia o mérito dos trabalhadores de forma adequada?	Sim	n.s.	4,04	4,04	3,87
	Não		3,09	2,56	2,09
Q10. Concorda com o mecanismo de diferenciação de desempenho (quotas)?	Sim	n.s.	4,06	3,88	3,63
	Não		3,18	2,84	2,49
Q11. Na sua opinião o processo de Avaliação de Desempenho poderá contribuir para uma valorização profissional?	Sim	n.s.	3,67	3,42	3,12
	Não		2,96	2,63	2,17
Q12. Sentiu algum crescimento pessoal após o processo de avaliação?	Sim	n.s.	4,14	3,86	3,73
	Não		3,09	2,71	2,24
Q13. Considera que os objectivos e as competências são devidamente acompanhados entre avaliador e avaliado?	Sim	n.s.	3,79	3,76	3,45
	Não		3,11	2,49	2,09
Q16. Considera que o processo de avaliação é normalmente justo?	Sim	n.s.	3,92	3,92	3,8
	Não		3,13	2,51	2,03