



O modelo de análise dos efeitos do sistema de Gestão e Avaliação de Desempenho: um estudo de caso na Administração Pública Portuguesa

Andreia Fernandes Ribada Marques

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos do júri

Porto – 2017

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**



O modelo de análise dos efeitos do sistema de Gestão e Avaliação de Desempenho: um estudo de caso na Administração Pública Portuguesa

Andreia Fernandes Ribada Marques

**Dissertação de Mestrado
apresentado ao Instituto de Contabilidade e Administração do Porto para a
obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos,
sob orientação de Prof.^a Dr.^a Ana Cláudia Rodrigues**

Porto – 2017
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

Resumo:

O Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP) visa contribuir para a melhoria do desempenho e qualidade na prestação de serviços da administração pública, tendo como objetivo garantir a coerência e harmonia entre a prestação de serviços e os colaboradores.

O sistema de gestão e avaliação de desempenho tem efeitos tanto no colaborador, como na organização. Considerando que as consequências da aplicação dos sistemas de gestão e avaliação de desempenho representam uma temática pouco explorada na literatura, este trabalho visa a atualização da tipologia idealizada por Franco-Santos, Lucianetti e Bourne (2012), a contextualização da tipologia ao setor público e ilustração da aplicação do modelo através de um estudo de caso.

Para responder aos objetivos desta investigação usa-se a metodologia qualitativa. Além da aprofundada análise de literatura e proposta de um modelo atualizado, foi estudada uma Câmara Municipal localizada a norte do país, onde foram entrevistados cinco avaliadores e onze avaliados.

Foi possível concluir que o SIADAP tem dois grandes tipos de efeitos, subdivididos. Os efeitos no comportamento dos indivíduos (1), nomeadamente, através de posturas individuais assumidas no contexto laboral, ao nível social e quando influenciados pela organização. Ao nível organizacional (2), o sistema de gestão de desempenho tem efeitos indiretos, ao nível de processo e capacidades organizacionais e efeitos diretos, relacionados com os resultados.

Este trabalho contribui para a literatura pelo facto de fornecer dados atualizados alicerçados na teoria e na prática. Aos gestores de recursos humanos e, particularmente, para os gestores e avaliadores da administração pública portuguesa, acrescenta valor porque permite regular, analisar, refletir e melhorar as práticas de gestão de desempenho.

Palavras chave: Administração Pública; Avaliação de Desempenho; Gestão de Desempenho; SIADAP.

Abstract:

The Integrated Management and Performance Evaluation System for Public Administration aims to contribute to the improvement of performance and quality in the provision of public administration services, ensuring the coherence and harmony between the provision of services and employees.

The performance management and evaluation system in an organization must represent a credible process since it has effects both on the employee and on the organization. Considering that the consequences of performance management and evaluation systems is an under explored topic in the literature, this work aims to update the typology idealized by Franco-Santos, Lucianetti and Bourne (2012), to contextualize the typology to the public sector, and to illustrate the model usage, through a case of study.

To respond to the objective of this research the qualitative methodology is used. Besides a thorough analysis of the literature and the proposal of an updated model, was studied a City Council located in the north of the country: five evaluators and eleven evaluated employees were interviewed.

The performance management and evaluation system has two main effects. On the behavior of individuals (1), namely through individual positions assumed in the labor context, at social level and when influenced by the organization. At the organizational level (2), the performance management system has indirect effects, at the level of process and organizational capacities and direct effects, related to the results.

This work contributes to the literature by providing updated data based on theory and practice. To human resources managers, and particularly to the managers and evaluators of the Portuguese public administration, it adds value because it allows regulating, analyzing, reflecting and improving performance management practices.

Key words: Performance Appraisal; Performance Management; Public Sector; SIADAP.

Agradecimentos

Ainda que a elaboração desta dissertação seja de âmbito individual, todos os que acreditaram no trabalho a me propus contribuíram, de certa forma, para a sua concretização, pelo que são merecedores da minha sincera gratidão.

Aos meus Pais, que são o pilar de todas as minhas conquistas, que nunca me deixam desistir dos meus sonhos, por saberem lidar com o melhor e com o pior de mim. Por tudo. Obrigada.

À Professora Ana Cláudia Rodrigues - minha orientadora - agradeço a dedicação, profissionalismo e disponibilidade em acompanhar esta investigação. Pelo seu apoio, por se entusiasmar tanto como eu com este projeto e, principalmente, por acreditar que era possível. Obrigada.

À Andreia, que me encorajou a seguir este caminho, que é a minha companheira de todas as batalhas. Obrigada.

Ao Rui, por tudo.

À Juca, ao Filipe, ao Bruno, à Marta e à Sara, os amigos que levo para a vida.
495.

À Câmara Municipal que foi alvo deste estudo, o meu mais sincero obrigada pela oportunidade. Uma especial palavra de apreço ao Dr. Faustino e à Divisão de Recursos Humanos.

À Sandra Vasconcelos, por ouvir todos os meus desabafos e por perceber a importância deste projeto para o meu desenvolvimento pessoal e profissional.

*“It matters not how strait the gate,
How charged with punishments the scroll,
I am the master of my fate:
I am the captain of my soul.”
William Ernest Henley*

Lista de Abreviaturas

SIADAP - Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública

Índice geral

Resumo.....	II
Abstract.....	III
Agradecimentos.....	IV
Lista de Abreviaturas.....	V
Índice de tabelas.....	VIII
Introdução	1
Capítulo I – Enquadramento teórico da problemática em estudo.....	3
1.1. Reforma na administração pública em Portugal	4
1.1.1. A gestão estratégica de recursos humanos na administração pública em Portugal 6	
1.2. Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública	6
1.3. A Gestão de desempenho e o sistema de avaliação de desempenho	12
1.3.1. Caracterização da gestão e avaliação de desempenho.....	12
1.3.2. Classificação dos métodos utilizados para avaliar o desempenho	13
1.4. Os efeitos do sistema de Gestão do Desempenho nas relações laborais no contexto da Administração Pública segundo Franco-Santos et al. (2012).....	16
1.5. Atualização do modelo dos efeitos do sistema de gestão e avaliação de desempenho e adaptação do mesmo ao contexto da Administração Pública	17
1.5.1. Efeitos do sistema de gestão e avaliação de desempenho nos comportamentos dos indivíduos.....	19
1.5.2. Efeitos do sistema de gestão e avaliação de desempenho nas capacidades organizacionais.....	22
2.1.1. Efeitos do sistema de gestão e avaliação de desempenho no desempenho organizacional	24
Capítulo II – Modelo analítico.....	26
Capítulo III – Metodologia	31
3.1. Pergunta de partida, objetivos e opções metodológicas	32
3.2. Instrumentos de recolha e análise de dados	34
3.3. Caracterização da amostra	35
Capítulo IV – Apresentação dos resultados	39
4.1. Análise qualitativa do conteúdo.....	40
4.1.1. Efeitos do sistema de gestão e avaliação de desempenho nos colaboradores de uma câmara municipal - Conceito 1	40
4.1.2. Efeitos do sistema de gestão e avaliação de desempenho na organização – Conceito 2	47

4.2. Análise quantitativa do conteúdo	52
Capítulo V – Análise e discussão dos Resultados	56
Capítulo VI – Conclusão	64
Referências Bibliográficas	70
Anexos.....	1
1. Anexo 1 – Medidas de reforma administrativa em Portugal	2
2. Anexo 2 - Dificuldades de gestão estratégica na Administração Pública	6
3. Anexo 3 - A evolução dos moldes de avaliação de desempenho na Administração Pública	6
4. Anexo 4 - Enquadramento do SIADAP no ciclo de gestão da Administração Pública	9
5. Anexo 5 - Particularidades e intervenientes no processo de avaliação – SIADAP	10
6. Anexo 6 - Intervenientes no processo de avaliação – SIADAP 2	11
7. Anexo 7 - Intervenientes no processo de avaliação – SIADAP 3	12
8. Anexo 8 – Os treze princípios para o bom funcionamento dos sistemas de gestão de desempenho.....	13
9. Anexo 9 – Classificação dos métodos de avaliação	14
10. Anexo 10 - Características e desafios dos métodos de avaliação centrados numa abordagem absoluta e com o foco direcionado para o comportamento ou atributos individuais.....	15
11. Anexo 11 - Métodos de avaliação de desempenho centrados numa abordagem absoluta com o foco nos resultados	16
12. Anexo 12 - Método de avaliação de desempenho centrados numa abordagem relativa e o foco direcionado para o comportamento ou para os resultados	17
13. Anexo 13 - Tipos de sistemas de gestão e avaliação de desempenho contemporâneos (CPM - Contemporary performance measurement)	18
14. Anexo 14 - O impacto do sistema de Gestão do Desempenho nas relações laborais no contexto da Administração Pública Perspetivas encontradas na literatura	18
15. Anexo 15 - Resultados da revisão estruturada da literatura.....	53
16. Anexo 16 - Guião de Entrevista aplicado aos avaliadores.....	54
17. Anexo 17 – Guião de entrevista aplicado aos avaliados.....	57
18. Anexo 18 - Protocolo de consentimento informado	62
19. Anexo 19 – Carta para autorização de recolha de dados	63

Índice de tabelas

Tabela 1 - Efeitos adicionais do sistema de gestão e avaliação de desempenho nos comportamentos dos indivíduos	22
Tabela 2 - Efeitos adicionais do sistema de gestão e avaliação de desempenho nas capacidades organizacionais	23
Tabela 3 - Efeitos adicionais do sistema de gestão e avaliação de desempenho no desempenho organizacional.....	25
Tabela 4 - Modelo teórico novo: Efeitos dos sistemas de gestão e avaliação de desempenho	30
Tabela 5 - Indivíduos considerados na amostra	37
Tabela 6 - Análise quantitativa de conteúdo às entrevistas realizadas aos avaliadores.....	52
Tabela 7 - Análise quantitativa de conteúdo às entrevistas realizadas aos avaliados.....	54
Tabela 8 - O modelo de análise dos efeitos do sistema de Gestão e Avaliação de Desempenho na Administração Pública	63

Introdução

A temática da gestão e avaliação de desempenho é uma das ferramentas fulcrais para o desenvolvimento dos profissionais e das organizações, pelo que é atual e relevante, tanto para a comunidade científica, como para a prática de gestão de recursos humanos.

A proposta de um modelo de análise para os sistemas de gestão e avaliação de desempenho é importante uma vez que este processo deve ser um processo credível dado que é uma ferramenta com impactos no futuro organizacional e nos indivíduos.

Como tal, este estudo visa a obtenção de respostas à seguinte questão de partida: *Quais são os efeitos do sistema de gestão e avaliação de desempenho na administração pública?*

Apesar de serem analisados alguns aspetos relativos aos efeitos do SIADAP na organização, este trabalho foca-se, essencialmente, no SIADAP 3 - Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública.

Este estudo prevê a utilização de uma aproximação qualitativa ao objeto de estudo sendo que, para dar resposta à questão de partida, definiu-se o modelo de análise com base na literatura e recolheram-se dados, triangulando a informação veiculada através de entrevistas a avaliadores e avaliados.

Este trabalho está organizado em seis capítulos.

No primeiro capítulo procede-se ao enquadramento teórico da problemática em estudo, contextualizando a gestão de desempenho na administração pública portuguesa com a reforma na administração pública. Abordam-se, também, as características intrínsecas à legislação que regula a matéria e, por fim, os efeitos do sistema de gestão e avaliação de desempenho.

No segundo capítulo é feita uma síntese esquemática dos efeitos encontrados na literatura e propõe-se um modelo analítico passível de aplicação prática.

No terceiro capítulo é explicado o desenho de investigação relativamente ao estudo de caso e apresentam-se as opções técnico metodológicas tomadas.

No quarto e quinto capítulos, apresentam-se e discutem-se os resultados. Por fim, no sexto capítulo, constam as principais conclusões do estudo, identificam-se as limitações e definem-se pistas para futuras investigações.

Capítulo I – Enquadramento teórico da problemática em estudo

1.1. Reforma na administração pública em Portugal

Um dos momentos fulcrais para a reforma na administração pública em Portugal é, claramente, o *Welfare State*, também denominado como Estado Providência. Esta perceção tem por base um modelo de Estado que se apoia num modelo misto de economia, protegendo os cidadãos de situações sociais e económicas que afetassem gravemente o seu bem-estar. Contudo, o facto de haver uma crescente intervenção estatal na economia, trouxe um aumento na despesa pública que, associada à crise petrolífera dos anos setenta leva à crise deste modelo de Estado. Importa notar que este modelo de Estado foi fortemente criticado ao nível da (in)eficácia do intervencionismo governamental e do setor público, “criando-se um clima favorável ao aparecimento de queixas e ao aumento de manifestações de insatisfação em relação aos serviços públicos” (Moreira & Azevedo, 2010, p. 20).

Perante este cenário, começam a surgir, em vários países, movimentos de reforma e mudança que têm como objetivo tornar a administração pública mais eficiente e eficaz, mais centrada numa maior proximidade para com os cidadãos e numa melhoria dos serviços prestados. Este fenómeno, espelhado um pouco por todo o mundo ocidental, consciencializou a administração pública que seria necessário mudar e adotar novos padrões de desempenho ao nível dos serviços públicos prestados. Como tal, generalizou-se um movimento de reforma do setor público, num contexto de elevada evolução tecnológica, o *New Public Management*, em Português denominado por Nova Gestão Pública (Mendes, 2003).

Nas organizações de carácter público, a introdução da Nova Gestão Pública foi mais demarcada por volta dos anos 1980s, quando se já tinha dado a crise do Estado Providência. Numa primeira fase, em finais dos anos 1960s e início dos anos 1970s, este movimento pretende afirmar-se com foco no controlo do Estado sobre os profissionais, restringindo o seu poder e fiscalizando o orçamento. Numa segunda fase, já na década de oitenta, começa a denotar-se, nas organizações públicas, a introdução desta ideologia.

Carvalho (2009) vê a Nova Gestão Pública como algo que caracteriza “todas as mudanças no setor público encetadas nas últimas décadas nos países desenvolvidos” (p.52). Estas mudanças implicaram transformações ao nível estrutural e das práticas de recursos humanos mas, também, uma mudança ao nível dos valores. Há, no entanto, diversas perspetivas relativamente a este procedimento e, do mesmo modo, muitas interrogações se levantam relativamente à aplicabilidade e exequibilidade desta

perspetiva no âmbito dos serviços públicos, uma vez que estes têm características muito específicas, devido às particularidades que estão adjacentes aos serviços que prestam (Carvalho, 2009).

A Nova Gestão Pública implica uma mudança de paradigma com ênfase na responsabilidade baseada nos resultados, surge “um novo conceito de responsabilidade e uma linguagem de racionalidade económica (...) assistindo-se à decadência do modelo burocrático da administração tradicional, preocupado fundamentalmente com a lei e o seu cumprimento [com vista a um novo o modelo] de maior aproximação aos cidadãos e às suas necessidades, o que justifica a maior flexibilidade da gestão pública” (Peixoto, 2009, p. 14). Para que o Estado consiga atingir a transparência desejada, surge a necessidade de recorrer, então, a esta reforma administrativa.

Em Portugal, segundo a resolução do conselho de ministros nº95/2003, de 30 de julho, faltava, até então, a capacidade de resposta à satisfação das necessidades coletivas públicas e a criação de condições motivadoras para os colaboradores da administração pública. Os objetivos desta resolução eram: i) prestigiar a missão da administração pública e os seus agentes na busca da exigência e da excelência; ii) delimitar as funções que o Estado deve assumir diretamente daquelas que, com vantagem para o cidadão, melhor podem ser prosseguidas de forma diferente; iii) promover a modernização dos organismos, qualificando e estimulando os funcionários, inovando processos e introduzindo novas práticas de gestão; iv) introduzir uma nova ideia de avaliação dos desempenhos, seja dos serviços, seja dos funcionários e v) apostar na formação e na valorização dos funcionários públicos. Nesta altura, o País tinha por base alguns fatores impulsionadores para este novo paradigma, nomeadamente, as pressões para reduzir a despesa pública, a escassez de recursos, o respeito pelos critérios de convergência da UE, a necessidade de aumentar a eficiência e o *value for money* (Corte-Real, 2008).

De salientar as medidas tomadas, nomeadamente, a introdução de mecanismos de mercado, a inclusão de técnicas de gestão privadas no setor público, potenciando, assim, uma reforma ao nível da gestão, uma maior orientação para o cliente e, por fim, uma crescente preocupação com a Qualidade (Ver anexo 1).

A Nova Gestão Pública vem trazer, ao país, uma cultura de resultados. Não se pode negar que este paradigma ajudou o país na racionalização das despesas, na gestão de colaboradores e na definição de objetivos e prioridades. Os serviços públicos tornaram-se, efetivamente, mais transparentes e responsáveis. No entanto, não

descurando todas estas vantagens, é importante ter em conta as contradições (Gomes, 2001).

1.1.1. A gestão estratégica de recursos humanos na administração pública em Portugal

A gestão de recursos humanos na administração pública nem sempre seguiu moldes estratégicos: “a cultura organizacional da Administração Pública (...) sempre se caracterizou por ser formalista, centralizadora, desmotivadora, mecanicista, sem desafios para a gestão e para os empregados, concedendo mais importância aos regulamentos e aos processos” (Bilhim, 2002, p.177).

Todavia, as constantes reformas na administração pública acabaram por aproximar a gestão pública da privada. O principal foco da administração pública é evoluir a sua gestão de recursos humanos, no sentido de valorizar o potencial humano de que dispõe, em detrimento da gestão de colaboradores tendo por base apenas preocupações meramente orçamentais. Apesar da aproximação da administração pública ao setor privado, ainda subsistem diferenças, nomeadamente, no diz respeito aos moldes de formulação de estratégias e da sua implementação, pelo poder legislativo e executivo respetivamente (Carapeto & Fonseca, 2014).

Não se pode descurar que a aplicação das práticas de gestão estratégica de recursos humanos na administração pública, acaba por ser condicionada pelo enquadramento das próprias organizações. Ou seja, ao contrário do que acontece no setor privado, em que as medidas a aplicar apenas têm de estar em consonância com a administração da empresa, nas organizações de carácter público, existem uma série de condicionantes. Isto é, a aplicação de determinadas políticas ou práticas devem enquadrar um pensamento holístico, que englobe todas as condicionantes restritivas à gestão dos trabalhadores, as de carácter orçamental, de tempo e regulamentar/político (Carapeto & Fonseca, 2014).

No setor público, as atividades são planeadas de acordo com um enquadramento legal específico, que é necessário ter em conta na formulação das estratégias organizacionais (Carapeto & Fonseca, 2014), o que pode refletir-se como um desafio para a gestão estratégica no setor público (Ver anexo 2).

1.2. Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública

A tentativa de implementar de um sistema de gestão e avaliação de desempenho na administração pública, em Portugal, não se cingiu ao Decreto-Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro (Ver anexo 3). Contudo, não se pode descurar que, no ano de 2004, com a publicação da Resolução do Conselho de Ministros n.º 53/2004, de 21 de abril, a gestão e avaliação de desempenho na administração pública, viria a assumir novos moldes.

O Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública, também denominado por SIADAP, surge através da Lei n.º 10/2004, de 22 de março. Atualmente, a administração pública rege-se pela Lei n.º 66-B/2012, de 31 de dezembro, sendo esta a versão mais recente da Lei.

Tal como o próprio nome indica, o SIADAP, prevê um sistema integrado de gestão e avaliação de desempenho que, segundo o artigo 1.º da Lei mencionada no parágrafo anterior, “visa contribuir para a melhoria do desempenho e qualidade de serviço da administração pública, para a coerência e harmonia da ação dos serviços, dirigentes e demais trabalhadores e para a promoção da sua motivação profissional e desenvolvimento de competências”. Segundo Rocha (2010) este sistema denomina-se por integrado dado que visa, precisamente, integrar a avaliação dos trabalhadores da função pública, abrangidos quer por contrato, quer por nomeação.

Este instrumento de gestão e avaliação de desempenho aplica-se aos serviços de administração direta e indireta do Estado; aos serviços da administração regional autónoma e administração autárquica, com as necessárias adaptações; aos órgãos e serviços de apoio ao presidente da República, à assembleia da República, aos tribunais e ao ministério público e respetivos órgãos de gestão (artigo n.º 2 da Lei supracitada). É importante notar que este sistema não se aplica às entidades públicas empresariais, nem aos gabinetes de apoio dos titulares dos órgãos de apoio ao presidente da República, à assembleia da República, aos tribunais, nem ao ministério público.

Podem ser aprovados sistemas alternativos ao SIADAP, adaptados às especificidades das administrações regionais e autárquicas, desde que através de decreto legislativo regional e decreto regulamentar, respetivamente (ponto n.º 2, do artigo 3.º).

O SIADAP tem como principais objetivos:

- Contribuir para a melhoria da gestão da administração pública, tendo em conta as necessidades dos utilizadores e, conseqüentemente, alinhar a atividade dos serviços com os objetivos das políticas públicas;

- Desenvolver e consolidar práticas de avaliação e autorregulação da administração pública;
- Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento, no sentido de promover uma melhoria contínua dos serviços, dos dirigentes e dos trabalhadores;
- Promover a motivação e o desenvolvimento das competências e das qualificações dos dirigentes e dos trabalhadores, potenciando uma formação contínua;
- Reconhecer e distinguir serviços, dirigentes e trabalhadores pelo seu desempenho e pelos resultados obtidos, estimulando, assim, o desenvolvimento de uma cultura de excelência e qualidade, ou seja, tendo por base uma cultura que assenta na meritocracia;
- Melhorar a prestação de informação e transparência da ação dos serviços da administração pública;
- Apoiar o processo de decisões estratégicas através de informação relativa a resultados e custos, designadamente em matéria de pertinência da existência de serviços, das suas atribuições, organização e atividades (6.º artigo).

O ciclo de gestão da administração pública articula-se com as fases do ciclo de gestão de cada serviço e, conseqüentemente, os ciclos de gestão de cada serviço englobam a gestão de desempenho dos dirigentes e trabalhadores da função pública (Ver anexo 4).

O SIADAP integra três subsistemas: avaliação do desempenho dos serviços da administração pública, também denominado por SIADAP 1; avaliação do desempenho dos dirigentes da administração pública, abreviadamente designado por SIADAP 2 e, por fim, avaliação do desempenho dos trabalhadores da administração pública, também designado por SIADAP 3. Estes subsistemas funcionam de forma integrada dado que há coerência entre os objetivos fixados no âmbito do sistema de planeamento, os objetivos do ciclo de gestão do serviço, os objetivos fixados na carta de missão dos dirigentes superiores e os objetivos fixados aos demais dirigentes e trabalhadores (ponto 2, do artigo 9.º). Os três subsistemas comportam ciclos de avaliação distintos, ou seja, no caso do SIADAP 1, o ciclo de gestão é anual, no SIADAP 2, o ciclo de gestão funciona de cinco em cinco anos ou de três em três anos, de acordo com a duração da comissão de serviço e, no SIADAP 3, o ciclo de gestão é bienal.

O subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública (SIADAP 1) assenta na elaboração do Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR), sendo que este quadro está sujeito a uma avaliação

permanente e deve estar atualizado a partir dos sistemas de informação do serviço. O QUAR deve evidenciar a missão do serviço; os objetivos estratégicos plurianuais determinados por hierarquias superiores; os objetivos anuais fixados que, por norma, devem estar hierarquizados; os indicadores de desempenho e respetivas fontes de verificação; os meios disponíveis, sinteticamente referidos; o grau de realização de resultados obtidos na persecução dos objetivos; a identificação dos desvios e, sinteticamente, as respetivas causas e, por fim, a avaliação final do desempenho do serviço. Este quadro deve estar fixado e atualizado, em articulação com o serviço competente em matéria de planeamento, estratégia e avaliação de cada ministério. A dinâmica de atualização do QUAR deve sustentar-se na análise da envolvência externa, na identificação das capacidades instaladas, nas oportunidades de desenvolvimento do serviço, bem como no grau de satisfação dos utilizadores.

A metodologia de avaliação do desempenho dos serviços baseia-se nos objetivos de eficácia, eficiência e qualidade, sendo que estes objetivos são aprovados pelo membro do Governo e propostos pelo dirigente máximo daquele serviço. É importante notar que, para que a avaliação siga os moldes previstos pela Lei, em cada serviço são definidos indicadores de desempenho para cada objetivo e as respetivas fontes de verificação bem como, os mecanismos de operacionalização que sustentam os níveis de graduação, podendo ser fixadas ponderações diversas a cada parâmetro e objetivo, de acordo com a natureza dos serviços.

No SIADAP 1, a avaliação fundamenta-se na auto e heteroavaliação dos serviços (Ver anexo 5). Os resultados desta avaliação devem produzir efeitos sobre as opções de natureza orçamental com impacto no serviço, as opções e prioridades do ciclo de gestão seguinte e na avaliação realizada ao desempenho dos dirigentes superiores.

O Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Dirigentes da Administração Pública (SIADAP 2) aplica-se aos dirigentes superiores e intermédios e é realizada no termo das respetivas comissões de serviço, conforme o estatuto, ou no fim do prazo para que foram nomeados. A avaliação de desempenho dos dirigentes efetua-se com base nos parâmetros de grau de cumprimento dos compromissos estabelecidos na carta de missão e ao nível das competências de liderança, visão estratégica, de representação externa e de gestão demonstradas. É importante notar que há diferenças na metodologia de avaliação entre os vários graus de dirigentes (Ver anexo 6).

O Sistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública, sendo bienal, refere-se aos dois anos civis anteriores. A avaliação de

desempenho dos trabalhadores tem por base dois parâmetros fulcrais, os resultados e as competências (45.º artigo) (Ver anexo 7).

Os resultados são produto da verificação do grau de cumprimento dos objetivos, previamente definidos, que devem ser redigidos de forma clara e rigorosa, de acordo com os principais resultados a obter, tendo em conta os objetivos do serviço e da unidade orgânica. Estes resultados devem ter em conta os meios disponibilizados para a sua prossecução e o tempo disponibilizado para a sua realização.

No início do ciclo avaliativo são fixados um mínimo de três objetivos e um máximo de sete que, por sua vez, devem ter em conta a produção de bens, atos ou prestação de serviços, a qualidade, a inovação, melhoria do serviço e satisfação das necessidades dos consumidores, a eficiência, o aperfeiçoamento e desenvolvimento das competências individuais, técnicas e comportamentais do trabalhador. Para os resultados a obter, em cada objetivo, são estabelecidos, previamente, indicadores de medida do desempenho que, obrigatoriamente, devem contemplar a possibilidade de superação dos mesmos.

A avaliação dos resultados obtidos tem por base a medição do grau de cumprimento de cada objetivo sendo esta medição expressa em três níveis: “«objetivo superado», a que corresponde uma pontuação de 5; «objetivo atingido», a que corresponde uma pontuação de 3»; «objetivo não atingido», a que corresponde uma pontuação de 1”, segundo o ponto n.º 1, do artigo 47.º, da supracitada Lei. A pontuação final é a média aritmética das pontuações atribuídas aos resultados obtidos em todos os objetivos.

As competências são estabelecidas com o objetivo de avaliar os conhecimentos, as capacidades técnicas e comportamentais, no sentido de influenciar o desempenho da função ou atividade desempenhada pelo colaborador (Rocha, 2010). Estas são, tal como os resultados, escolhidas para cada colaborador em número não inferior a cinco. É importante notar que as competências a escolher dependem da carreira do colaborador e podem ser consultadas na Portaria n.º 359/2013, de 13 de dezembro.

A avaliação das competências é expressa, também, em três níveis: “«Competência demonstrada a um nível elevado», a que corresponde uma pontuação de 5; «Competência demonstrada», a que corresponde uma pontuação de 3; «Competência não demonstrada ou inexistente», a que corresponde uma pontuação de 1”, segundo o ponto n.º 1 do artigo 49.º da supracitada Lei. A pontuação final das competências é,

também, a média aritmética das pontuações atribuídas às competências escolhidas para cada colaborador.

A avaliação final é o resultado da média ponderada das pontuações obtidas nos dois parâmetros de avaliação, tendo por base a ponderação estabelecida sendo que, para os resultados a ponderação mínima é de 60% e para o parâmetro das competências existe uma ponderação máxima de 40%. Posteriormente, o resultado desta avaliação é convertido em menções qualitativas, ou seja, é considerado que um colaborador tem um Desempenho Relevante sempre que a avaliação final se posicione entre os valores de 4 e 5, os colaboradores cuja avaliação final de desempenho se situe entre o 2 e o 3,999 são considerados trabalhadores que, durante aqueles dois anos, demonstraram um Desempenho Adequado. Os colaboradores cujo resultado da avaliação final se situe entre o 1 e 1,999 demonstram um Desempenho Inadequado.

Como efeitos desta avaliação pode destacar-se a identificação de potencialidades pessoais e profissionais do trabalhador, o diagnóstico de necessidades de formação, a identificação de competências e comportamentos profissionais mercedores de melhoria, a melhoria do posto de trabalho e dos processos a ele associados, a alteração de posicionamento remuneratório na carreira do trabalhador e atribuição de prémios de desempenho.

O reconhecimento de Desempenho Excelente em dois ciclos avaliativos consecutivos confere ao trabalhador, alternativamente, o direito a um estágio num organismo de administração pública estrangeira ou numa organização internacional, o direito a exercer funções noutra serviço público, organização não-governamental ou entidade empresarial com atividade e métodos de gestão relevantes para a administração pública, sendo que se optar por uma destas duas opções deve apresentar um relatório ao dirigente máximo do serviço. Existe, ainda uma terceira possibilidade, o trabalhador tem, também, direito a escolher a frequência de ações de formação adequada ao desenvolvimento das suas competências profissionais.

Em contrapartida, quando o resultado da avaliação qualitativa do desempenho do colaborador se expressa num Desempenho Inadequado devem ser reconhecidas as necessidades de formação identificadas e, conseqüentemente, isto deve traduzir-se em ações a incluir no plano de desenvolvimento profissional.

Para garantir a diferenciação de desempenhos deve garantir-se a fixação da percentagem máxima de 25% para as avaliações finais qualitativas de desempenho relevante e, de entre estas, 5% do total dos trabalhadores para o reconhecimento de

desempenho excelente. A lei prevê a distribuição destas percentagens, proporcionalmente, por todas as carreiras previstas pelo SIADAP 3 (75.º artigo).

1.3. A Gestão de desempenho e o sistema de avaliação de desempenho

1.3.1. Caracterização da gestão e avaliação de desempenho

Nos últimos anos, as organizações têm investido consideráveis recursos na conceção, implementação e utilização de sistemas de gestão e avaliação de desempenho, assumindo de forma implícita, que a gestão e avaliação do desempenho é uma prática fulcral para o desenvolvimento sustentável das organizações (Micheli & Mari, 2014).

A gestão de desempenho é definida por Hourneaux, Carneiro-da-Cunha e Corrêa (2017) como uma combinação de indicadores que são utilizados para medir a eficiência da atividade organizacional, podendo constituir-se um suporte fulcral para a gestão organizacional.

Segundo Michael (2014), a gestão de desempenho é uma estratégia que potencia a obtenção de melhores resultados, uma vez que fornece os meios corretos para que os colaboradores se enquadrem nos objetivos planeados e nos requisitos organizacionais. O sistema de gestão de desempenho envolve uma compreensão partilhada sobre o que deve ser alcançado e como deve ser alcançado sendo que um dos objetivos de um sistema de gestão de desempenho é desenvolver a capacidade de os colaboradores entenderem e superarem as expectativas da organização sendo que, o seu melhor desempenho será em o seu próprio benefício e para o benefício da organização.

Através de um sistema de gestão de desempenho é possível que os colaboradores compreendam de que forma os objetivos estratégicos da organização estão alinhados com os seus objetivos individuais. Este sistema é a base para o desenvolvimento individual e a garantia de que os colaboradores têm o suporte e orientação necessária para desenvolver e melhorar o seu desempenho. O sistema de gestão de desempenho garante, também, uma cultura baseada na meritocracia e na melhoria contínua (Michael, 2014).

O processo de avaliação de desempenho pode ser definido como o processo de quantificação da eficiência e eficácia das ações organizacionais passadas (Star, Russ-Eft, Braverman & Levine, 2016). Quando o processo de avaliação de desempenho é corretamente elaborado passa a integrar uma abordagem mais ampla de estratégia de gestão de recursos humanos reconhecida como a gestão do desempenho (Fletcher, 2010).

Assim, o processo de avaliação e, conseqüentemente, gestão de desempenho é, atualmente, visto como um processo crítico para o desenvolvimento sustentável das organizações. Estas sentem, então, a necessidade de tornar o desempenho dos colaboradores explícito e mensurável para o tornar, deste modo, possível de gerir. A gestão de desempenho passou a significar mais do que uma lista de práticas singulares destinadas a medir e adaptar o desempenho dos colaboradores. É, atualmente, vista como um processo integrado no qual os gestores trabalham com os seus colaboradores para estabelecer expectativas, medir e rever os resultados e recompensar o desempenho com o objetivo final de melhorar o desempenho dos colaboradores e de fazer com que essa melhoria contínua influencie positivamente o sucesso organizacional (Hartog, Boselie & Paauwe, 2004).

O processo de avaliação de desempenho pode ser definido como uma “apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades 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” (Chiavenato, 2002, p. 189).

Existem inúmeras concepções para definir um sistema de gestão de desempenho, no entanto, todas elas contemplam um aspeto comum: a gestão de desempenho deve permitir que o desempenho individual esteja alinhado com o desempenho organizacional, com o objetivo de potencializar os resultados desejados.

Aguinis (2009) aborda treze pressupostos que garantem a eficácia dos sistemas de gestão de desempenho, nomeadamente, através da (i) congruência estratégica; (ii) praticabilidade; (iii) significância; (iv) especificidade; (v) identificação do desempenho; (vi) fiabilidade; (vii) validade; (viii) aceitabilidade e justiça; (ix) inclusão; (x) abertura; (xi) correção; (xii) padronização e ética (Ver anexo 8).

1.3.2. Classificação dos métodos utilizados para avaliar o desempenho

Os sistemas de avaliação de desempenho podem ser utilizados para medir uma diversidade de aspetos, como tal, podem ser concebidos para identificar traços de personalidade, medir comportamentos e/ou resultados. Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. & Gomes, J. (2010) sugerem uma classificação dos métodos de avaliação (Ver anexo 9).

Se a avaliação for centrada numa abordagem absoluta e com o foco direcionado no comportamento ou atributos individuais podem encontrar-se seis métodos de avaliação (Ver anexo 10).

O ensaio narrativo é uma forma de avaliação mais simples. Neste método, o avaliador descreve os pontos fortes e fracos do colaborador, bem como o seu possível desenvolvimento apresentando, assim, sugestões de melhoria (Cunha et al., 2010).

A escala gráfica ou de atributos baseia-se na classificação de desempenho tendo por base uma escala relativamente a diversos atributos, com por exemplo, o relacionamento com os colegas de trabalho, a quantidade de trabalho ou a qualidade do trabalho efetuado (Cunha et al., 2010, p. 514).

Se o avaliador utilizar a *checklist* comportamental, reflete sobre todo um conjunto de afirmações relacionadas com o desempenho nas tarefas elaboradas pelos colaboradores e prevê-se a pontuação com base numa escala. Para obter a classificação de desempenho somam-se as pontuações obtidas (Cunha et al., 2010).

O método dos incidentes críticos baseia-se em momentos de trabalho com impacto significativo no desempenho do colaborador (Cunha et al., 2010, p. 515).

As escalas de avaliação ancoradas em comportamentos, também denominadas por BARS “constituem uma variação das escalas de ordenação gráfica” (Cunha et al., 2010, p. 516).

Os *assessment centers* baseiam-se, também, em dimensões baseadas em comportamentos. Esta metodologia prevê a avaliação do colaborador mediante exercícios e/ou *role playing* (Cunha et al., 2010).

Caso a avaliação se centre numa abordagem absoluta com o foco nos resultados atingidos é possível encontrar dois métodos de avaliação (Ver anexo 11).

O método de gestão por objetivos tem por base a teoria da definição de objetivos. Este método prevê que os objetivos sejam definidos a nível organizacional e traduzidos por todos os níveis da organização. Com este método, os colaboradores compreendem, efetivamente, em que medida o trabalho por ele desenvolvido contribui para o sucesso organizacional (Cunha et al., 2010).

O *balanced scorecard* é um método que se baseia numa perspetiva financeira e, como tal, tem por base critérios referentes aos clientes, aos processos internos, à aprendizagem e crescimento, tendo por base uma relação de causa-efeito (Cunha et al., 2010).

Se a abordagem utilizada for relativa e quer o foco seja direcionado para o comportamento e/ou atributos individuais, quer seja direcionado para os resultados é possível encontrar três métodos de avaliação (Ver anexo 12).

O método de ordenação simples tem por base determinadas dimensões e é pedido ao avaliador que classifique todos os seus colaboradores desde o que tem um melhor desempenho ao que tem um desempenho pior (Cunha et al., 2010).

O método de comparações emparelhadas, tal como o próprio nome indica, é uma forma sistemática de comparar os colaboradores entre si. “A tarefa do avaliador consiste em escolher o melhor para cada «par», sendo a posição individual determinada pelo número de vezes que uma dada pessoa foi classificada como superior” (Cunha et al., 2010, p. 517).

No método de distribuição forçada, os avaliadores são forçados a distribuir os avaliados segundo uma distribuição. “Por exemplo, apenas 15% das pessoas pode ser atribuída à categoria «muito bom», 35% à categoria «bom», 35% à categoria «adequado», e 15% à categoria «inadequado»” (Cunha et al., 2010, p. 518). Este é o método utilizado na administração pública portuguesa, nomeadamente, no sistema de avaliação em estudo (SIADAP 3) e existem alguns riscos já identificados na sua aplicação: a) para uma parte dos colaboradores o sistema é interpretado como discricionário e arbitrário; b) os colaboradores com tendência a ser menos obedientes e mais assertivos tendem a lamentar-se que os seus superiores hierárquicos utilizam as avaliações para retaliações; c) é comum que, à medida que se aproxima o momento de avaliação, os colaboradores tentem influenciar os avaliadores; d) para que consigam cumprir com os objetivos estipulados é comum que os colaboradores descurem o trabalho em equipa e a cooperação com os colegas; e) nem todos os colaboradores que demonstram desempenhos excelentes podem receber a classificação que realmente merecem e acabam por ser prejudicados (Cunha et al., 2010).

Cunha et al. (2010) menciona uma forma de contornar estas desvantagens através da variação das quotas de distribuição consoante o desempenho da unidade orgânica ou do departamento em causa. “Por exemplo, numa unidade excelente, a quota para colaboradores excelentes é 40%, ao passo que, numa unidade fraca, ascende apenas a 10%” (Cunha et al., 2010, p. 520). Os problemas da aplicação deste método podem levar os avaliadores a contornar o sistema como por exemplo, se o colaborador considera que tem cinco colaboradores com desempenho excelente mas só dispõe de

quota para atribuir três classificações nesse grau, pode alterá-los pela classificação em ciclos de avaliação distintos.

O método de distribuição forçada tem como vantagem o facto de evitar que as avaliações se foquem todas numa parte da distribuição, sendo assim obrigatório diferenciar o mérito dos colaboradores. Este método é geralmente utilizado para contrariar a tendência de avaliadores “que atribuem elevadas cotações a todos os avaliados, independente do seu mérito relativo” (Cunha et al., 2010, p. 519). Este método pode, efetivamente, acabar por perder a credibilidade, levar a que os colaboradores vejam o método como injusto e, como tal, levar a uma continua desmotivação face ao trabalho e insatisfação com o sistema de avaliação (Cunha et al., 2010).

1.4. Os efeitos do sistema de Gestão do Desempenho nas relações laborais no contexto da Administração Pública segundo Franco-Santos et al. (2012)

Ao nível da investigação científica existem diversos estudos relacionados com a conceção, eficácia e ajustamento dos sistemas de gestão e avaliação de desempenho, nomeadamente, em diversos contextos e estruturas organizacionais (por exemplo, Suhardi, A., 2015; George, R., Siti-Nabiha, A., Jalaludin, D. & Abdalla, Y., 2016; Ivars, J. & Martínez, J., 2015). No entanto, apesar da valorização destes sistemas para a melhoria do desempenho organizacional e das pessoas, constata-se que os efeitos dos sistemas são, ainda, pouco estudados e explorados.

No período de pesquisa que se refere à análise da revisão estruturada da literatura, o trabalho de Franco-Santos et al. (2012) foi a única análise encontrada que define, concretamente, os diversos efeitos dos sistemas de gestão e avaliação de desempenho.

Para classificar os diversos efeitos encontrados, de acordo com os diferentes sistemas de gestão de desempenho contemporâneos, Franco-Santos et al. (2012), recorreram à tipologia de Speckbacher, Bischof & Pfeiffer (2003) e adaptaram-na às especificidades da sua pesquisa, já que a tipologia original se direciona exclusivamente para o *balanced scorecard*. Deste modo, apresenta-se, seguidamente, uma tipologia onde são identificados quatro tipos de sistemas de gestão de desempenho com base nas componentes do sistema de gestão de desempenho e no seu uso (Ver anexo 13).

Franco-Santos et al. (2012) apresentam o modelo dos efeitos dos sistemas contemporâneos de gestão e avaliação de desempenho através de uma revisão da

literatura. Esta revisão da literatura inclui pesquisas com metodologias diversas, nomeadamente, o estudo de caso, pesquisa de opinião ou pesquisas exploratórias. Os autores deste modelo consideram que há três grandes tipos de efeitos dos sistemas de gestão e avaliação de desempenho: ao nível do comportamento dos indivíduos, das capacidades organizacionais em termos de processos estratégicos e, ao nível do desempenho organizacional.

Relativamente aos efeitos dos sistemas contemporâneos de gestão e avaliação de desempenho no comportamento dos indivíduos, os autores analisam os efeitos ao nível do: foco estratégico; cooperação e participação; motivação; comportamentos de cidadania organizacional; compreensão do papel organizacional; consequências ao nível de tomada de decisão, aprendizagem e locus de *control* interno; estilos de liderança; satisfação e desconfiança, tensão e alienação.

No que remete para os efeitos dos sistemas contemporâneos de gestão e avaliação de desempenho nas capacidades organizacionais, os autores abordam: os processos de estratégia organizacional; os processos de comunicação interna; as capacidades estratégicas; as práticas de gestão e coordenação e controlo.

Relativamente aos efeitos dos sistemas contemporâneos de gestão e avaliação de desempenho no desempenho organizacional são abordados efeitos como: o desempenho global da organização; o desempenho das equipas de trabalho; o desempenho da gestão e o desempenho entre organizações.

Na sequência do enquadramento teórico desta dissertação de mestrado foi submetido e aceite para publicação um artigo denominado por “*O impacto do sistema de Gestão do Desempenho nas relações laborais no contexto da Administração Pública / Perspetivas encontradas na literatura*” da autoria de Andreia Marques e Ana Cláudia Rodrigues, na Revista Gestão & Sociedade (Ver anexo 14). Neste artigo é possível encontrar não só uma descrição detalhada do modelo de Franco-Santos et al. (2012), como também, uma leitura contextualizada do modelo.

1.5. Atualização do modelo dos efeitos do sistema de gestão e avaliação de desempenho e adaptação do mesmo ao contexto da Administração Pública

Uma vez que o modelo de Franco-Santos et al. (2012) não contempla análises mais recentes, optou-se por atualizar a tipologia idealizada pelos autores, com novas

perspetivas da literatura, de forma a ser possível apresentar um modelo para analisar os efeitos de um sistema de gestão e avaliação de desempenho na Administração Pública. Para tal procedeu-se à atualização do modelo dos efeitos dos sistemas de gestão e avaliação de desempenho de Franco-Santos et al. (2012) sendo que esta análise foi baseada em estudos específicos da Administração Pública e novos conceitos emergiram, estruturados nos três níveis de impacto: individual, capacidades organizacionais e desempenho organizacional.

O posicionamento metodológico adotado para esta fase do trabalho foi o de realizar uma análise de revisão estruturada da literatura. “As revisões sistemáticas da literatura identificam, num conjunto de estudos publicados sobre determinado tema, aqueles com superior qualidade metodológica, cujos resultados podem ser utilizados na prática” (Vilelas, 2009, p.203). Esta abordagem visa a aplicação de métodos explícitos e sistematizados de procura, apreciação crítica e síntese da informação selecionada (Vilelas, 2009).

Para tal, optou-se por concentrar a pesquisa em duas bases de dados: a Biblioteca do Conhecimento Online (B-on) e a Scientific Electronic Library Online (SCIELO).

Foram tomadas algumas decisões metodológicas para a pesquisa: a) foi aplicado um filtro temporal (2012-2017) uma vez que se considerou que o artigo já analisado de Franco-Santos et al. (2012) contempla a bibliografia até à data, pelo que com este filtro é possível atualizar a tipologia com estudos mais recentes; b) apenas foram tidos em consideração artigos científicos; c) o critério de ordenação dos artigos foi por ordem de relevância; d) utilizaram-se as seguintes palavras-chave:

1. *Effect of performance management system;*
2. *Impact of performance appraisal systems on employee;*
3. *Employees perception of performance management system;*
4. *Effect of performance management system on employee;*
5. *Impact of performance appraisal systems on public administration.*

Como primeira seleção surgiram artigos em que o título, o resumo e as palavras-chave estavam relacionadas com a temática e dessa primeira seleção resultaram 1 342 artigos. Numa segunda seleção, e com o objetivo de efetuar uma análise integral, foram analisados 199 artigos e, desses 199 artigos foram incluídos os que respeitavam os seguintes critérios: a) o estudo deve mencionar pelo menos um efeito da aplicação de um sistema de gestão de desempenho; b) o estudo refere-se ao contexto da

administração pública. Importa, ainda, salientar que esta pesquisa foi realizada do dia 12 de fevereiro de 2017 ao dia 26 de fevereiro de 2017 (Ver anexo 15).

1.5.1. Efeitos do sistema de gestão e avaliação de desempenho nos comportamentos dos indivíduos

No que remete para os efeitos dos sistemas contemporâneos de gestão e avaliação de desempenho no comportamento dos indivíduos foram encontrados novos efeitos que não constavam do modelo de Franco-Santos, et al. (2012).

Do ponto de vista de Caillier (2016), os profissionais de recursos humanos têm dedicado a sua atenção no sentido de perceber quais os fatores que motivam os funcionários públicos. Uma vez que, atualmente, a falta de incentivos financeiros no setor público é uma realidade, o foco da pesquisa direciona-se cada vez mais para medidas de recompensa não financeiras. Assim, a **motivação** é um dos fatores mais estudados na prestação de serviço público. Pode constatar-se que a orientação de um indivíduo para prestar serviços a pessoas, com o propósito de fazer o bem pelos outros e pela sociedade, medeia a relação entre a **clareza dos objetivos**, o **compromisso organizacional** e os **comportamentos *extra-role***. Deste modo, é possível associar estes três fatores ao desempenho e ao serviço prestado aos cidadãos.

Deepa, Palaniswamy e Kuppusamy (2014) concluem que sistemas de avaliação de desempenho eficazes auxiliam na criação de uma força de trabalho **motivada e comprometida**. Na análise supramencionada, pode concluir-se que o desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho exige um empenho considerável da gestão de topo, caso isso não aconteça, este sistema vai caracterizar-se, desde já, como um sistema ineficaz (Deborah F. Boice & Brian H. Kleiner, 1997 cit. por Deepa, Palaniswamy & Kuppusamy, 2014).

O **compromisso** afetivo funciona como variável mediadora e, por outro lado, o vínculo organizacional e os sistemas de recompensa são representados como variável moderadora. A relação entre o processo de avaliação de desempenho e o comportamento de cidadania organizacional foi parcialmente mediada pelo comprometimento afetivo e a percepção relacionada com a recompensa reforçou a associação direta entre o processo de avaliação e o comportamento de cidadania organizacional, enfraquecendo, assim, a relação entre o processo de avaliação e o compromisso afetivo do colaborador perante a organização (Zheng, Zhang & Li, 1986 cit. por Deepa, Palaniswamy & Kuppusamy, 2014).

Caillier (2016) atenta para a importância da **clareza das metas** estabelecidas, no contexto do setor público. O autor considera que quando as expectativas da organização não são comunicadas de forma clara aos colaboradores estes podem sentir dificuldade em cumprir o seu papel. Ou seja, acabam por ter dificuldade em relacionar-se com a missão da organização. O autor considera, ainda, que a **satisfação** no trabalho e o **desempenho** são apenas duas das muitas variáveis que fazem parte dos comportamentos e atitudes negativamente afetados pela **ambiguidade de papéis**. Ora, se o objetivo de uma organização é cumprir a sua missão, deve haver clareza, já que esta é essencial para garantir as consequências negativas da ambiguidade. Por exemplo, no contexto das organizações públicas, a clareza dos objetivos significa que os colaboradores sabem exatamente como o seu trabalho contribui para melhorar a sociedade. O autor acrescenta, ainda, que os obstáculos organizacionais, como a ambiguidade de papéis e a burocracia, podem impedir os funcionários públicos de desempenhar as suas funções de orientação social e podem, por outro lado, desencorajar a orientação que os mesmos têm para prestar serviços à sociedade.

Speklé e Verbeeten (2014) elaboram um dos primeiros estudos empíricos de maior escala relativamente a evidências sobre os efeitos do uso de sistemas de medição de desempenho em organizações do setor público. Os autores encontram uma associação positiva entre a **clareza** no esclarecimento de **papéis** e a avaliação do desempenho. Esta observação é consistente com a maior parte da literatura relativa a esta temática que, por sua vez, documenta os efeitos positivos de metas claras e mensuráveis (Speklé & Verbeeten, 2014). Ora, segundo os autores, embora seja reconhecida a importância dos objetivos claros e mensuráveis, os defensores da nova gestão pública, defendem que se os objetivos forem ambíguos, a gestão política é que deve torná-los claros (Dewatripont et al., 1999 cit. por Speklé & Verbeeten, 2014). Os autores consideram, também, que o uso de medidas de desempenho melhora o **desempenho**. Ou seja, as medidas de desempenho proporcionam, aos gestores do setor público, a oportunidade de **comunicar** as metas de forma mais clara, avaliar a adequação das metas e pressupostos políticos e rever, atempadamente, as políticas estabelecidas. Deste modo, com o uso exploratório de medidas de desempenho é possível comunicar a estratégia organizacional e essa comunicação elimina, de certa forma, a ambiguidade e confusão que possa existir relativamente aos objetivos. Ora, como resultado final, a organização pauta-se pela coerência e foco na procura do

cumprimento da sua missão, estimulando e **motivando**, assim, os gestores e colaboradores do setor público.

Desmidt (2016) analisa a relação entre a qualidade da declaração de missão e o envolvimento do colaborador com essa mesma missão. Ora, o autor considera que a aceitação e **comprometimento** perante a missão varia de indivíduo, para indivíduo e de organização para organização. Esta relação é explicada pelo autor através dos atributos do recetor da mensagem. Ora, o nível de envolvimento dos colaboradores com a missão depende dos seus atributos ao nível: da posição hierárquica, da autoeficácia percebida, da relação que o indivíduo mantém com a organização, da percepção que o colaborador tem relativamente ao remete da mensagem e, por fim, da **ambiguidade** da própria missão, ou seja, o molde em que a mensagem é passada.

Van der Voet, Kuipers e Groeneveld (2016) analisam a relação entre a **liderança** transformacional e o **compromisso** perante a mudança, no contexto do setor público. Ora, os autores evocam a teoria da gestão da mudança para explicar como os dirigentes contribuem para o processo da mudança, implementando, assim, o comprometimento afetivo dos colaboradores para com a organização. Esta investigação conclui que o comportamento de liderança transformacional dos supervisores diretos é uma contribuição bastante importante para a implementação bem-sucedida da mudança. Por outro lado, é importante notar que o contexto específico das organizações públicas determina o comportamento de liderança transformacional dos superiores hierárquicos diretos.

Lira (2014), entende que os colaboradores que têm uma melhor percepção de **justiça** e precisão relativamente à avaliação de desempenho tendem a demonstrar maior satisfação com este processo. Como tal, constata-se que existe influência entre a **satisfação laboral**, a avaliação de desempenho e as atitudes e comportamentos dos colaboradores. Considera-se que a insatisfação e o sentimento de injusta em relação ao processo de avaliação de desempenho podem resultar no seu fracasso.

Harrington e Lee (2014), alertam para o facto de que, na literatura, vários estudos concluem que fornecer **expectativas vagas e incompletas** aos colaboradores pode trazer sérios problemas para a organização. Como tal, consideram que os gestores podem encontrar, nos contratos psicológicos, uma estratégia útil para gerir da melhor forma possível as percepções e atitudes laborais dos colaboradores da função pública. Através do contrato psicológico, os gestores podem minimizar maus entendimentos e expectativas pouco claras relativamente ao desempenho e metas. Deste modo, é possível

aumentar a percepção de **equidade** na avaliação de desempenho, alavancando contratos relacionais e transacionais, com apoio da supervisão. Concluem, ainda, que com a ascensão das novas práticas na gestão da administração pública, os gestores devem estimular o cumprimento contratual para aumentar a percepção dos funcionários públicos relativamente à avaliação de desempenho (Harrington & Lee cit. por Caillier, 2016).

No que remete para os efeitos dos sistemas de gestão de desempenho nos indivíduos, no contexto da Administração Pública, pode constatar-se que não há evidências que permitam concluir que os impactos do sistema são diferentes do setor privado. Na literatura relativa ao contexto da Administração Pública foi possível encontrar efeitos que já constavam no estudo de Franco-Santos et al. (2012) bem como novos efeitos que, seguidamente, se apresentam (Tabela 1).

Tabela 1 - Efeitos adicionais do sistema de gestão e avaliação de desempenho nos comportamentos dos indivíduos

<u>Comunicação</u> Speklé e Verbeeten (2014)
<u>Comprometimento</u> Deepa, Palaniswamy & Kuppusamy (2014) Caillier (2016) Desmidt (2016)

1.5.2. Efeitos do sistema de gestão e avaliação de desempenho nas capacidades organizacionais

Foram, também, encontrados efeitos dos sistemas contemporâneos de gestão e avaliação de desempenho nas capacidades organizacionais que ainda não constavam no modelo idealizado por Franco-Santos, et al. (2012).

Caillier (2016) considera que as organizações que estabelecem um sistema de gestão e avaliação de desempenho e pretendem manter um processo estratégico coerente devem, em primeiro lugar, comunicar os papéis dos colaboradores, começando com a missão da organização e, em seguida, trabalhar os colaboradores, em particular. Ora, isso inclui uma descrição do cargo, claramente, definida com base nas tarefas que a organização quer ver cumpridas, as suas necessidades e valores. Seguidamente, as organizações devem aprovisionar aos colaboradores um acompanhamento constante. E, por fim, para garantir que as funções são claras, a organização deve reconhecer os

colaboradores quando estes realizam as suas funções corretamente e corrigi-los quando eles não o fazem. Em suma, esta abordagem resultará, inevitavelmente, numa **comunicação** prática das expectativas entre a gestão e os colaboradores. Essa comunicação pode, por sua vez, ser entendida como uma maior capacidade de **transparência organizacional**.

Rusu, Avasilcăi e Huțu (2016), no seu contributo, enfatizam o papel do contexto organizacional na condução da avaliação de desempenho dos colaboradores nas organizações. As autoras consideram que os objetivos organizacionais, estratégia, tecnologia, cultura organizacional, procedimentos de gestão de recursos humanos, **motivação** de colaboradores influenciam o desempenho e a implementação da avaliação de desempenho dos colaboradores nas organizações. Por consequência, quando a abordagem de avaliação de desempenho é consistente com o contexto organizacional representa uma ferramenta **estratégica** preponderante para o aumento do desempenho dos recursos humanos e é sinónimo de que a organização tem conhecimento sustentado sobre as suas **práticas** e **estratégias**. As autoras salientam que é fulcral adaptar os critérios de desempenho e as normas utilizadas para a avaliação do desempenho dos colaboradores ao contexto organizacional com o objetivo final de fomentar o desempenho individual alinhado com o desempenho organizacional.

Laihonen e Pekkola (2016) investigam o impacto do sistema de gestão e avaliação de desempenho para o impulso da transferência do **conhecimento interorganizacional** e concluem que este sistema promove a **aprendizagem organizacional** compartilhada.

No que remete para os efeitos dos sistemas de gestão de desempenho nas capacidades organizacionais, no contexto da Administração Pública, pode constatar-se que não há evidências que permitam concluir que os impactos do sistema são diferentes do setor privado. Foi, igualmente, possível encontrar efeitos que já constavam no estudo de Franco-Santos et al. (2012) e novos efeitos que, seguidamente, se apresentam (Tabela 2).

Tabela 2 - Efeitos adicionais do sistema de gestão e avaliação de desempenho nas capacidades organizacionais

<u>Transparência Organizacional</u> Caillier (2016)
<u>Conhecimento Organizacional</u> Rusu, Avasilcăi e Huțu (2016); Laihonen e Pekkola (2016)

1.5.3. Efeitos do sistema de gestão e avaliação de desempenho no desempenho organizacional

No que diz respeito aos efeitos dos sistemas contemporâneos de gestão e avaliação de desempenho no desempenho organizacional foi possível encontrar efeitos que ainda não constavam no modelo idealizado por Franco-Santos, et al. (2012).

Deepa, Palaniswamy e Kuppusamy (2014) analisam, também, a relação entre o sistema de avaliação de desempenho e a produtividade. Ora, os autores definem **produtividade** como o conceito que se refere à objetividade ou ao objetivo de uma organização a alcançar os seus propósitos através dos seus colaboradores. Os autores defendem que os colaboradores só podem trabalhar de forma eficaz e eficiente se estiverem **satisfeitos** com o seu trabalho. Ora, esta **motivação** pode conseguir-se através de meios financeiros ou não financeiros, ou seja, a avaliação de desempenho auxilia a organização a entender o interesse que o colaborador mantém relativamente ao seu trabalho e, por outro lado, ajuda a organização a perceber o que é os colaboradores necessitam para realizar o seu trabalho de forma eficaz.

O contributo de Gerald T. Gabris e Kenneth Mitchell (2009) atenta para o facto de que os colaboradores, de uma forma geral, têm noção de que aumentos e promoções devem ser, sempre, baseados na meritocracia (Gabris & Mitchell, 2009 cit. por Deepa et al., 2014). Ari Warokka, Cristina G. Gallato e Thamendren Moorthy (2012), analisam o efeito entre a avaliação de desempenho e a produtividade dos colaboradores e, para tal, abordam a percepção que os colaboradores têm relativamente ao conceito de **justiça** organizacional. Concluem, então, que a percepção dos colaboradores sobre justiça organizacional, ou seja, justiça distributiva, processual e interacional, no sistema de avaliação de desempenho não contribui significativamente para o aumento da **produtividade**.

Ed Gerrish (2016) alerta os gestores de recursos humanos para o facto de que é urgente entender que medir o desempenho não é um fim em si mesmo. A pesquisa realizada pelo autor sugere que os sistemas de gestão de desempenho que se baseiam na utilização das melhores práticas são duas a três vezes mais eficientes do que a média. Assim, salienta a prática do *benchmarking*, em particular, como uma prática que diz ser um dos métodos mais eficazes para a organização se pensar a si própria. O autor salienta, ainda, que as organizações públicas têm muito a ganhar com a compreensão dos sistemas de gestão de desempenho noutros contextos, isto é, para que se percebam quais são os comportamentos que evidenciam o fracasso ou sucesso. Ou seja, como as organizações públicas estarão sempre comprometidas, de alguma forma, à gestão de desempenho para o futuro previsível, de médio prazo, o autor considera fulcral que se retirem “lições” de outros contextos para se evitar erros comuns.

No que remete para os efeitos dos sistemas de gestão de desempenho no desempenho organizacional, no contexto da Administração Pública, pode constatar-se que não há evidências que permitam concluir que os impactos do sistema são diferentes do setor privado. Foi, também, possível encontrar efeitos que já constavam no estudo de Franco-Santos et al. (2012) e novos efeitos que, seguidamente, se apresentam (Tabela 3).

Tabela 3 - Efeitos adicionais do sistema de gestão e avaliação de desempenho no desempenho organizacional

<u>Benchmarking</u> Ed Gerrish (2016)
<u>Produtividade</u> Deepa, Palaniswamy e Kuppusamy (2014)

Capítulo II – Modelo analítico

Numa fase posterior à atualização do modelo de Franco-Santos et al. (2012) surge a necessidade de apresentar um modelo que, efetivamente, permita operacionalizar a análise dos efeitos de um sistema de gestão e avaliação de desempenho, no contexto da Administração Pública.

Uma vez que um dos objetivos do estudo é tornar aplicável e operacional a análise dos efeitos do sistema de gestão e avaliação de desempenho nas organizações foi, também, necessário clarificar aspetos do modelo de Franco-Santos et al. (2012) que estavam conceitualmente sobrepostos.

O modelo de Franco-Santos et al. (2012) divide-se em três macro categorias: os efeitos do sistema de gestão e avaliação de desempenho (a) no comportamento dos indivíduos; (b) nas capacidades organizacionais e (c) nos resultados organizacionais. Para uma maior clarificação o modelo de análise que se propõe foca-se apenas em dois conceitos: Os efeitos do sistema de gestão e avaliação de desempenho nos indivíduos (conceito 1) e na organização (conceito 2). Isto é, parte-se do pressuposto que as capacidades organizacionais e o desempenho organizacional podem ser enquadrados numa dimensão macro que se denomina como “efeitos do sistema de gestão e avaliação de desempenho na organização”.

Para que a análise se tornasse mais clara optou-se por definir dimensões de análise dentro de cada conceito. Como tal, para a análise dos efeitos dos sistemas de gestão e avaliação de desempenho nos indivíduos foram criadas três dimensões de análise: (a) dimensão de comportamentos individuais; (b) dimensão social e (c) dimensão relativa ao desenvolvimento de competências.

Com esta divisão pretende-se associar os efeitos do sistema de gestão e avaliação de desempenho nos indivíduos ao seu contexto. Ou seja, há efeitos analisados que decorrem de ações ou comportamentos que apenas têm um cariz individual, isto é, dependem apenas de um indivíduo. Em detrimento de ações ou comportamentos que decorrem de uma ação social que, naturalmente, envolve dois ou mais indivíduos. Para exemplificar esta divisão é possível recorrer ao indicador motivação, ou seja, apesar de ser possível que a motivação de um indivíduo seja influenciada por variáveis externas, é intrínseca a ele mesmo.

A última dimensão de análise do primeiro conceito surge pelo facto de se considerar que há ações ou comportamentos que podem levar a um desenvolvimento de competências pelo que devem ser analisadas como tal. Nesta linha de pensamento, devem ser teoricamente separadas de indicadores que revelam, apenas, ações sociais ou

individuais como, por exemplo, a motivação que, apesar, de ser um efeito do sistema de gestão e avaliação de desempenho não é, efetivamente, uma competência.

Para a análise dos efeitos dos sistemas de gestão de desempenho na organização foram criadas duas dimensões que seguem a lógica do modelo teórico de Franco-Santos et al. (2012), ou seja, o sistema de gestão de desempenho pode (a) interferir nas capacidades organizacionais e, conseqüentemente, (b) no desempenho organizacional.

Relativamente ao modelo teórico de Franco-Santos et al. (2012) foi necessário realizar outras alterações para criar um modelo mais abrangente e aplicável à realidade organizacional.

No conceito 1 surgiu a necessidade de incluir os novos efeitos encontrados através da revisão estruturada da literatura, assim, acrescenta-se ao modelo teórico de base o indicador de **comprometimento organizacional** (1.2.); o indicador de **comunicação** (3.3.) que, apesar de constar no modelo teórico de base como uma capacidade organizacional aparece, também, na literatura mais recente como um efeito que se revela no desenvolvimento da capacidade de comunicação dos gestores da administração pública (Speklé & Verbeeten, 2014), pelo que foi necessário inclui-lo no grupo de efeitos que constam no conceito 1 e o indicador de **conhecimento organizacional** (3.4.) que se revelou como uma oportunidade de enquadrar, também, um efeito já encontrado por Franco-Santos et al. (2012): a compreensão do papel organizacional, ou seja, nesta linha de pensamento optou-se por enquadrar o efeito do modelo teórico de base na nova dimensão encontrada na literatura.

No conceito 2 foram, também, incluídos dois indicadores que surgiram através da revisão estruturada da literatura, nomeadamente, o indicador de **produtividade** (2.2.) e as **práticas de benchmarking**, sendo que relativamente a este indicador se optou por colocar dentro de um indicador macro definido por Franco-Santos et al. (2012) como **desempenho entre organizações** (2.7.).

As restantes alterações realizadas têm como objetivo dissociar conceitos que estariam ligados no modelo de Franco-Santos et al. (2012) mas, que teoricamente representam aspetos distintos. Assim, no primeiro conceito, o indicador cooperação, coordenação e participação do modelo teórico de base foi dividido em dois: **cooperação e participação** (2.1.) e **coordenação e controlo** (1.3.) e esta divisão deve-se à criação das dimensões de análise já anteriormente explicadas, ou seja, a cooperação e participação são analisadas dentro da dimensão social e a coordenação é analisada à luz das capacidades organizacionais. O indicador denominado por tomada de decisão,

aprendizagem e autocontrolo e o indicador denominado por foco estratégico foi desconstruído em diversos indicadores. O indicador tomada de decisão passou a fazer parte de uma denominação mais abrangente: **foco estratégico** (3.2.). O indicador aprendizagem passou, também, a fazer parte de uma denominação mais abrangente: **desenvolvimento de competências e processos de aprendizagem** (3.1.). O indicador **autocontrolo** foi, também, separado dos restantes (3.6.). No segundo conceito, na dimensão das capacidades organizacionais o indicador das capacidades estratégicas e, dada a criação da dimensão já referida, passou a englobar uma dimensão mais macro de análise denominada por **práticas estratégicas de gestão** (1.1.)

O modelo de análise a utilizar será, então, centrado em dois conceitos: os efeitos dos sistemas de gestão e avaliação de desempenho nos indivíduos e na organização (Tabela 4).

Este modelo teórico novo será utilizado para a consecução dos objetivos de investigação que serão apresentados no próximo capítulo.

Tabela 4 - Modelo teórico novo: Efeitos dos sistemas de gestão e avaliação de desempenho

Conceito 1	
Efeitos dos sistemas de gestão e avaliação de desempenho nos indivíduos	
Dimensões	Categorias
a) Comportamentos individuais	1.1. Motivação 1.2. Comprometimento organizacional* <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vínculo organizacional 1.3. Percepção de justiça, subjetividade e confiança
b) Social	2.1. Conflitos e tensões 2.2. Cooperação e Participação <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprendizagem compartilhada; ▪ Entreaduda na resolução de problemas; ▪ Socialização (Comprador - Fornecedor); ▪ Relacionamento entre colegas.
c) Desenvolvimento de Competências	3.1. Desenvolvimento de competências e processos de aprendizagem <ul style="list-style-type: none"> ▪ Novas metodologias de trabalho ▪ Frequência em formações como resultado da AD 3.2. Foco estratégico <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidade de tomada de decisão estratégica 3.3. Comunicação* <ul style="list-style-type: none"> ▪ Feedback constante; ▪ Possibilidade de diálogo; 3.4. Conhecimento organizacional* <ul style="list-style-type: none"> ▪ Compreensão do papel organizacional (Deveres, autoridade e responsabilidades); ▪ Conhecimento da estratégia da organização. 3.5. Comportamentos de cidadania organizacional <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comportamentos extra-papel. 3.6. Autocontrole <ul style="list-style-type: none"> ▪ Monitorização do próprio desempenho 3.7. Liderança <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estilo de liderança mais participativo e consultivo

Conceito 2	
Efeitos dos sistemas de gestão de desempenho na organização	
a) Capacidades organizacionais	1.1. Práticas estratégicas de gestão <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estratégia organizacional ▪ Processos mais estratégicos ▪ Alinhamento estratégico 1.2. Comunicação interna 1.3. Coordenação e controlo <ul style="list-style-type: none"> ▪ Práticas de responsabilização 1.4. Transparência organizacional*
b) Resultados organizacionais	2.1. Desempenho organizacional <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desempenho entre serviços ▪ Visibilidade nos padrões de desempenho ▪ Perturbações na estrutura de poder da organização 2.2. Produtividade* 2.3. Trabalho em equipa 2.4. Desempenho da gestão <ul style="list-style-type: none"> ▪ Redução de ambiguidade do papel do gestor ▪ Redução do conflito relacionado com metas. 2.5. Desempenho entre organizações <ul style="list-style-type: none"> ▪ Práticas de <i>benchmarking</i>*

Legenda: (*) Novos efeitos encontrados.

Capítulo III – Metodología

Neste capítulo apresenta-se a questão e o objetivo que orientam esta investigação, as opções metodológicas relativas à recolha e análise de dados, assim como o processo de amostragem efetuado e a caracterização da amostra.

3.1. Pergunta de partida, objetivos e opções metodológicas

Apresenta-se a pergunta de partida e definem-se, seguidamente os objetivos de investigação.

Questão de partida: *Quais são os efeitos do sistema de gestão e avaliação de desempenho na administração pública?*

Objetivos de investigação

1. Avaliar os efeitos do sistema de gestão e avaliação de desempenho numa instituição pública
 - 1.1. Avaliar os efeitos do sistema de gestão e avaliação de desempenho no comportamento dos indivíduos
 - 1.2. Avaliar os efeitos do sistema de gestão e avaliação de desempenho na organização

Para responder à questão de partida e, conseqüentemente, atingir os objetivos desta investigação surgiu a necessidade de apresentar um modelo de análise atualizado da avaliação dos efeitos do sistema de gestão e avaliação de desempenho na administração pública. Prevê-se que este modelo permita operacionalizar a análise que visa identificar os efeitos do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação de Desempenho na Administração Pública. Como tal, no que diz respeito aos procedimentos técnicos, optou-se por uma aproximação ao objeto de estudo através de um estudo de caso que, por sua vez, nos permita ilustrar a forma de usar e testar o modelo.

O estudo de caso é uma investigação empírica que pesquisa um fenómeno contemporâneo no seu contexto real. Para tal, são utilizadas múltiplas fontes de evidência pelo que o estudo é, por norma, baseado em trabalho de campo e análise documental. Para estudos em que o autor tem pouco ou nenhum controlo sobre o fenómeno, o estudo de caso, revê-se como a estratégia de investigação mais adequada (Yin, 1994).

Segundo Gomes, Flores & Jimenez (1996) um estudo de caso é a estratégia mais adequada para quando se pretende explorar, descrever, explicar, avaliar e/ou transformar. “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 aspetos procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse” (Ponte, 2006, p.2).

Segundo Ponte (2006), o estudo de caso é um tipo de pesquisa que se apoia em *thick description*, ou seja, em descrição profunda, factual, literal e sistemática e, o mais completa possível, do seu objeto. Importa, ainda, notar que o um estudo de caso pode ter um elevado alcance analítico quando se confronta o estudo empírico com teorias já existentes de forma a ser possível formular novas teorias e novas questões para futuras investigações. A perspetiva teórica fundamental desta análise é a perspetiva interpretativa dado que o objetivo desta investigação é reconstruir as experiências e efeitos sentidos tanto por avaliadores, como por avaliados. Num estudo de caso, seguindo uma lógica interpretativa, o que se pretende é conhecer a realidade tal e qual como ela é vista pelos atores que intervêm diretamente nela (Ponte, 2006).

Nesta investigação pretende-se compreender em profundidade todas as dimensões do objeto de análise e os significados que cada ator social atribuiu aos fenómenos em análise. Para se conseguir este tipo de aproximação ao objeto de estudo a metodologia utilizada é a qualitativa (Ragin, 1994). Como tal, o desenho desta investigação é flexível, aberto e não prescritivo. “Nos estudos qualitativos as perguntas de investigação orientam-se geralmente para casos ou fenómenos, procurando padrões de relações imprevistas, mas também de outras já esperadas” (Stake, 1995, p. 56). Stake (1995), descreve a epistemologia dos investigadores qualitativos como sendo existencial (não-determinista) e construtivista. “Estas duas perspetivas vêm geralmente acompanhadas da expectativa de os fenómenos estarem relacionados de formas complexas através de muitas acções coincidentes e de que compreendê-los requer olhar para uma gama variada de contextos temporal e espacial, histórico, político, económico, cultural, social e pessoal” (Stake, 1995, p.58).

Importa notar que, segundo a tipologia de Scholz e Tiejé (2002), este estudo de caso caracteriza-se como um estudo de caso único, seguindo uma lógica holística. “A utilização de um único caso é apropriada em algumas circunstâncias, quando se utiliza o caso para se determinar se os pressupostos de uma construção teórica estão corretos” (Vilelas, 2009, p. 142). Neste caso, o estudo de caso único vai permitir testar e avaliar o modelo num caso prático. Segundo Vilelas (2009), neste tipo de estudos deve ter-se especial atenção no que toca a generalizações e com o facto de ser possível vir a concluir-se que o caso estudado não caracterizava a situação que se pensava estudar,

acabando o investigador por cair fora do âmbito dos pressupostos iniciais da investigação.

Quanto ao objetivo geral do estudo, esta investigação é uma investigação descritiva. Ou seja, procura “conhecer as características de determinada população/fenómeno (...) servem para aumentar os conhecimentos das características e dimensão de um problema, obtendo-se desta maneira uma visão mais completa (...) pretendem analisar como se manifesta um fenómeno e os seus componentes e permitem estudar o fenómeno pormenorizadamente através da avaliação de um ou mais atributos” (Vilelas, 2009, p. 120).

3.2. Instrumentos de recolha e análise de dados

Para alcançar o objetivo do estudo, pretende-se explorar a temática tendo por base tanto o ponto de vista dos avaliadores, como dos avaliados. Nesse sentido, considera-se a entrevista como a abordagem mais pertinente.

Aos avaliadores, uma vez que se considera que são o elo de ligação entre o sistema e os avaliados, foram aplicadas entrevistas semiestruturadas que, por sua vez, permitem uma maior liberdade e flexibilidade no discurso. Para a entrevista semiestruturada foi elaborado um guião (Ver anexo 16). O objetivo foi o de testar o modelo através de perguntas que permitissem concluir se e como os efeitos encontrados na literatura se fazem sentir. E, por outro lado, se existem efeitos que não estariam na literatura mas que naquele caso de estudo existem.

Aos avaliados foram aplicadas entrevistas estruturadas, em vez de questionários. Esta opção para além de tornar possível contornar as eventuais resistências que pudessem surgir, permite uma maior abertura por parte dos entrevistados e uma maior possibilidade para explicar eventuais dúvidas que pudessem surgir. A maior parte das questões realizadas aos avaliados tinham respostas dicotómicas (Ver anexo 17). O tipo de entrevista é mais estruturado e rígido com o objetivo de obter respostas breves e objetivas.

Utilizou-se um protocolo de consentimento informado (Ver anexo 18) que permitiu a realização das entrevistas e sua gravação. Após a transcrição integral de todas as entrevistas, para analisar os dados recolhidos, optou-se por recorrer à análise de conteúdo que, enquanto método, é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do

conteúdo das mensagens” (Bardin, 2004, 33). Utilizou-se a análise de frequência (análise quantitativa de conteúdo) e a análise qualitativa.

O critério de categorização utilizado foi o critério semântico, ou seja, categorias temáticas (Bardin, 2004). Após a análise individual das entrevistas, realizou-se a análise transversal, tendo por base o modelo de análise onde constam os conceitos, dimensões e categorias conforme apresentado no capítulo II.

Para garantir o rigor e qualidade das categorias utilizadas foram tidos em consideração os critérios da exclusão mútua, da homogeneidade, da pertinência, da objetividade, da fidelidade e, por fim, da produtividade (Bardin, 2004).

3.3. Caracterização da amostra

A técnica de amostragem utilizada foi a da amostragem não probabilística, por conveniência. A seleção dos participantes foi realizada de forma intencional, cujos critérios de inclusão se descrevem abaixo.

Uma vez que se pretendia estudar os efeitos do sistema de gestão e avaliação de desempenho na administração pública foi selecionada uma câmara municipal a norte do país. Para tal, com o objetivo de obter autorização para a realização do estudo naquela organização foi enviada uma carta dirigida ao órgão máximo da organização (Ver anexo 19) que garantia, desde já, a confidencialidade dos dados recolhidos.

Na câmara municipal selecionada, o Gabinete de Apoio à Presidência, o Serviço Municipal de Proteção Civil, o Serviço de Polícia Municipal e a divisão de Qualidade e Sistemas de Informação constituem a Direção Municipal onde trabalham 84 colaboradores. O Departamento de Administração Geral e Suporte à Atividade é composto pela Divisão de Administração Geral, pela Divisão das Finanças e Património, Divisão de Recursos Humanos e Divisão dos Assuntos Jurídicos e do Contencioso sendo que neste departamento trabalham 99 colaboradores. O departamento de Construção e Manutenção é composto pela divisão de Projetos e Construção Municipal e pela divisão de Manutenção de Infraestruturas Municipais e é composto por 142 colaboradores. O departamento de Ambiente, Planeamento e Gestão Urbana é constituído pela divisão de Ambiente, divisão de Planeamento Territorial e Projetos e pela divisão de Gestão Urbana sendo que, neste departamento, trabalham no total 134 colaboradores. E, por fim, o departamento de Educação, Ação Social, Desporto e Cultura tem os seus serviços organizados pela divisão de Educação, divisão

de Ação Social, divisão de Desporto e Juventude e divisão de Cultura e Turismo sendo que neste departamento trabalham, no total, 557 indivíduos. Como tal, à data de recolha de dados a câmara municipal em estudo tinha 1016 colaboradores.

O processo de avaliação de desempenho na câmara municipal é acompanhado por um gestor do sistema de avaliação de desempenho que (1) garante o cumprimento da regulamentação sobre o processo de SIADAP 3; (2) acompanha a monitorização de indicadores; (3) elabora, propõe e divulga o plano de AD; (4) monitoriza os processos de AD de cada unidade orgânica; (5) cria e apresenta ferramentas de suporte à AD; (6) divulga informação técnica e legal sobre a AD; (7) presta apoio técnico aos avaliadores e avaliados; elabora e realiza inquéritos sobre AD e trata os respetivos dados; (8) trata dados estatísticos e apresenta relatórios periódicos sobre AD; (9) secretaria o conselho coordenador de avaliação e a comissão paritária; (10) supervisiona o cumprimento das diretrizes dos órgãos competentes; (11) participa incumprimentos em matéria de AD; (12) gere a eleição da comissão paritária e (13) redige despachos, ordens de serviço, circulares e demais atos. Para uma melhor gestão do processo é utilizado o *software* Sigma onde os intervenientes têm a possibilidade de aceder à aplicação SAD – Sistema de Avaliação de Desempenho. Importa notar que é nessa aplicação que, por exemplo, os colaboradores registam as suas autoavaliações.

Uma vez que o que se pretende é analisar as perspetivas de avaliadores e avaliados a amostra integra indivíduos de ambas as categorias da população da câmara municipal selecionada.

Apesar de o objetivo não ser o de obter representatividade neste estudo, optou-se por selecionar vários departamentos que se consideraram, dada a sua dimensão, representar a maioria dos colaboradores da organização, ou seja, com o maior número de avaliadores e avaliados.

Os avaliadores foram contactados, numa fase inicial, via *e-mail* e presencialmente. Deste modo, foram entrevistados dois avaliadores do Departamento de Administração Geral e Suporte à Atividade, nomeadamente o chefe da divisão de recursos humanos e o chefe da divisão de administração geral e três avaliadores do departamento de educação, ação social, desporto e cultura, nomeadamente, o diretor do departamento, o chefe da divisão da cultura e turismo e a chefe da divisão da ação social.

Relativamente aos avaliados, foram incluídos os colaboradores cuja carreira fosse a de técnico superior, pois dada a complexidade do sistema de avaliação de

desempenho incluíram-se, apenas, avaliados técnicos superiores, que se entendeu terem melhor capacidade de compreensão e expressão relativamente às questões colocadas e, assim se pudesse obter a melhor informação possível acerca das implicações do sistema de avaliação de desempenho. No entanto, um dos avaliadores recomendou que uma das entrevistadas fosse uma assistente técnica, cujo grau de escolaridade é o mestrado uma vez que entendeu que esta teria um entendimento e opiniões que seriam oportunas ao estudo. Foram entrevistados três avaliados por cada avaliador, com exceção da divisão de recursos humanos uma vez que só houve possibilidade de entrevistar dois avaliados.

A tabela 5 indica os sujeitos considerados na amostra. Foram entrevistados quatro avaliadores, três dos quais do género masculino. Todos com idade superior a quarenta anos, licenciados, na posição de chefe de divisão, à exceção de um dos entrevistados que é diretor de departamento.

No que diz respeito aos avaliados, oito dos entrevistados são do género feminino e três do género masculino. Um dos entrevistados tem uma idade compreendida entre os vinte e dois e os trinta anos, quatro dos entrevistados têm uma idade compreendida entre os trinta e um e os quarenta anos, três dos entrevistados têm uma idade compreendida entre os quarenta e um e os cinquenta anos e os restantes três entrevistados têm uma idade compreendida entre os cinquenta e um e os sessenta anos. Dos entrevistados dez têm como nível de escolaridade a licenciatura e uma o mestrado.

Tabela 5 - Indivíduos considerados na amostra

Departamento/Serviço	N.º de Avaliadores	N.º de Avaliados (Total / Técnicos Superiores)	N.º de avaliadores e avaliados (técnicos superiores) entrevistados
Gabinete de Apoio à Presidência	4	12/5	0
Serviço Municipal de Proteção Civil	1	4/2	0
Serviço de Polícia Municipal	1	2/0	0
Qualidade e Sistemas de Informação	1	12/2	0
Departamento de Administração Geral e Suporte à Atividade	6	99/28	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2 avaliadores (Divisão de RH e Divisão de Administração Geral) ▪ 5 avaliados (2 da divisão de RH e 3 da divisão de Administração Geral)
Departamento de Construção e Manutenção	3	142 / 20	0

Departamento de Ambiente, Planeamento e Gestão Urbana	4	134 / 32	0
Departamento de Educação, Ação Social, Desporto e Cultura	6	557 / 43	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 3 avaliadores (Diretor de Departamento; Divisão da Cultura e Turismo; Divisão da Ação Social) ▪ 3 avaliados (Divisão da Cultura e Turismo) ▪ 3 avaliados (Divisão de Ação Social).

Capítulo IV – Apresentação dos resultados

Nesta fase do trabalho procede-se à apresentação dos resultados obtidos. Seguindo a lógica do modelo analítico, apresentado no capítulo II, apresentam-se os efeitos do sistema de gestão e avaliação de desempenho nos colaboradores e, posteriormente, os resultados relativamente aos efeitos do sistema de gestão e avaliação de desempenho na organização.

Para cada dimensão de análise são apresentados os pontos de vista dos avaliadores e avaliados. Numa primeira fase apresentam-se os resultados obtidos através da análise qualitativa de conteúdo e, seguidamente, apresentam-se os resultados obtidos através da análise quantitativa do mesmo.

4.1. Análise qualitativa do conteúdo

4.1.1. Efeitos do sistema de gestão e avaliação de desempenho nos colaboradores de uma câmara municipal - Conceito 1

a) Comportamentos individuais

a.1.) Motivação

Apesar de não haver consenso relativamente ao efeito que o SIADAP 3 tem para a motivação dos colaboradores da câmara municipal, os discursos dos avaliadores permitem concluir que, efetivamente, há efeitos do sistema na motivação. Há avaliadores que consideram que o SIADAP 3 pode ter um efeito positivo na motivação dos colaboradores mas que esse efeito é intermediado por uma diversidade de fatores, de entre os quais: a perceção de justiça do próprio sistema (E3); a capacidade de autocontrolo do colaborador (E3); o facto do colaborador saber o que a organização espera dele/conhecimento organizacional (E3); o funcionamento do sistema (E3) e o reconhecimento por parte da organização (E2 e E4). Os restantes avaliadores (40%) consideram que o SIADAP 3 não tem efeitos positivos para a motivação dos colaboradores (E1 e E5) pelo facto de não haver recompensas financeiras e de o ciclo de avaliação ter um período de dois anos, não sendo realizado um acompanhamento do desempenho adequado.

A maior parte dos avaliados (81,2%) considera que se a avaliação foi de encontro às suas expectativas se sente mais motivado para vir trabalhar.

a.2) Comprometimento organizacional

Um dos avaliadores considera que, pelo facto de não haver recompensas pelo desempenho, o SIADAP 3, não promove o comprometimento organizacional (E4). Dos

discursos dos restantes avaliadores não foi possível estabelecer uma relação entre o SIADAP 3 e o comprometimento organizacional sendo que um dos avaliadores é da opinião que o vínculo dos colaboradores com a Câmara Municipal se deve ao facto de gostarem daquilo que fazem e pelo espírito de missão (E5).

O ponto de vista dos avaliadores foi confirmado pelos avaliados, quando questionados se o SIADAP 3 contribui para que queiram continuar a trabalhar na Câmara Municipal sendo que todos discordaram da afirmação.

a.3.) Perceção de justiça, subjetividade e confiança

No que remete ao papel do SIADAP para a perceção de justiça, como já havia sido referido um dos entrevistados refere que o SIADAP é um fator de motivação para os colaboradores *“decorrente da justiça que haja na aplicação do próprio sistema (...) A perceção de justiça influencia e muito a motivação dos colaboradores”* (E3).

É, também, possível constatar que o facto de haver uma diversidade de atividades que competem ao município se traduz em dificuldades de monitorização rigorosa de todas elas, o que faz com que, os resultados das avaliações, muitas vezes, sejam injustos. Ou seja, há disparidades relativamente ao rigor de avaliação entre diferentes unidades orgânicas e, conseqüentemente, entre departamentos, o que leva à injustiça da aplicação do sistema dentro da organização.

“(...) Com a falta de estabelecimento ou definição de padrões de desempenho (...) conforme há unidades orgânicas que serão mais exigentes e outras que são menos exigentes e isso aí é que cria alguns desequilíbrios (...) por vezes há situações em que os colaboradores se conhecem e sabem que em determinada unidade orgânica não há tanta exigência e depois vêm colegas com avaliações muito superiores às suas e isso cria algum sentimento de injustiça na aplicação do sistema” (E3).

O avaliador E2, vai expressa-se na mesma linha de pensamento.

Dois avaliadores referem que houve, de facto, uma melhoria significativa em termos de comparação com a subjetividade subjacente ao método de avaliação anterior ao SIADAP (E1 e E3).

A perceção de subjetividade e justiça inerente ao sistema foi, também, relacionada com o sistema por quotas. Há avaliadores (E1, E3 e E4) que consideram que o sistema por quotas acaba por dificultar a garantia de que há justiça nas avaliações.

“Terminar com as quotas era uma alteração importante e que poderia refletir de uma forma mais real aquilo que é o trabalho desenvolvido pelos colaboradores e isso alteraria muito dos efeitos que o sistema tem agora” (E1).

Do ponto de vista dos avaliados, quando questionados se consideram que a última avaliação é reflexo do trabalho que desenvolveram, as opiniões dividem-se mais ou menos a meio: 45,5% dos colaboradores (n=5) responderam que sim e os restantes que não. Os colaboradores que responderam que não justificaram dizendo que os avaliadores não valorizam a superação de objetivos pelo que, consideram que, mesmo quando ultrapassam as expectativas da organização, a avaliação acaba por nunca ser de acordo com o trabalho realizado.

Quando questionados se consideram que os critérios utilizados para a avaliação são justos 36,4% dos colaboradores (n=4) responderam que sim e justificaram a sua resposta explicando que nunca lhes foi pedido algo que não conseguissem cumprir. Os restantes colaboradores (63,6%) responderam que não, argumentando que consideram que o sistema é subjetivo e as disparidades entre o rigor utilizado pelos avaliadores dos vários departamentos faz com que sintam o sistema como injusto.

b) Social

b.1.) Conflitos e tensões

Os avaliadores consideram que, o período em que se comunicam as avaliações é sempre um período de tensão. Um dos entrevistados refere que muitas vezes há conflitos entre avaliador e avaliado relativamente à avaliação que, na maior parte das vezes, se devem a deficiências na liderança por parte dos avaliadores.

“Há evidências de más avaliações de desempenho que muitas vezes decorrem da própria capacidade de liderança do dirigente ou avaliador e há situações em que se criam conflitos entre o avaliador e o avaliado precisamente por falta de capacidade de liderança – deficiências de liderança sem dúvida” (E3).

“O sistema permite perceber quais são os colaboradores melhores e aqueles que têm desempenhos mais fracos e isso leva naturalmente a algumas tensões e competição – embora saudável – leva de facto a que haja competição” (E4).

No que diz respeito aos avaliados e, depois de analisados os discursos dos avaliadores, considerou-se inapropriado questionar os avaliados relativamente a esta temática já que se revê tão controversa. No entanto, uma das entrevistadas, quando questionada sobre a justiça do sistema revelou que, na última avaliação, pelo facto de ter recebido a avaliação de desempenho relevante, os colegas de trabalho ficaram dois dias sem falar com ela.

b.2.) Cooperação e participação

No que diz respeito ao efeito do SIADAP na cooperação e participação entre os colaboradores, os avaliadores (E3, E4 e E5) referiram que, quando atribuem objetivos de responsabilidade partilhada denotam efeitos positivos.

“Eu costumo atribuir objetivos de responsabilidade partilhada que eu acho que atenuam os efeitos do sistema e acabam por promover a cooperação entre a equipa” (E4).

Um dos entrevistados refere que, em algumas situações, os objetivos de responsabilidade partilhada têm efeitos contrários: competição e individualismo. Pelo que o sistema nem sempre fomenta o espírito de entreajuda (E3). Outro avaliador considera que, embora seja uma competição saudável, o sistema promove a competição, também pelo facto de tornar mais visível a distinção entre níveis de desempenho (E4).

Os avaliados, quando questionados se o sistema de avaliação de desempenho fomenta a competição, 45.5% dos colaboradores responderam que sim, embora seja uma competição saudável. Os restantes (54.5%) consideraram que não sentem este efeito. Quando questionados se consideram que o sistema de avaliação de desempenho fomenta a cooperação entre a equipa, apenas quatro colaboradores (36.4%) responderam que sim, dizendo que se deve à atribuição objetivos de responsabilidade partilhada.

c) Desenvolvimento de competências

c.1.) Desenvolvimento de competências e processos de aprendizagem

No que diz respeito ao desenvolvimento de competências e processos de aprendizagem, os avaliadores realçaram a influência positiva do SIADAP na possibilidade de desenvolvimento dos colaboradores, nomeadamente, através da análise das necessidades de formação (E1, E2, E3 e E5) e da possibilidade de adotar novas metodologias de trabalho (E3 e E4).

No que diz respeito à identificação e análise das necessidades de formação, um dos entrevistados refere que *“esse objetivo é um objetivo que tem sido sistematicamente relegado para segundo plano de uma forma geral (...) neste novo sistema de avaliação”* (E1). Um dos entrevistados refere que *“tem havido um certo cuidado por parte da câmara em disponibilizar formação aos funcionários só que essa formação é uma formação que aborda partitamente sempre os mesmos temas (...) não tem sido possível até agora sair fora de um leque que está predefinido que muito possivelmente terá que ver com as áreas em que o município consegue formação sem que isso signifique uma despesa para a câmara (...) o que não quer dizer que pontualmente a câmara não tenha enfim atendido às necessidades de formação muito muito específica recordo-me por*

exemplo a formação em SPSS” (E2). Um dos entrevistados considera que “também não há uma prática - os avaliadores por norma (...) salvo algumas exceções não utilizam o sistema de avaliação de desempenho para identificar verdadeiras necessidades de formação ou até correção de determinados comportamentos (...) e estas são (...) dificuldades que não deixam estabilizar o sistema e torná-lo justo – no fundo torna-lo como naquilo que ele se pretende que seja“(E3).

Do ponto de vista dos avaliados, dois colaboradores (18,2%) referiram que já frequentaram ações de formação como resultado da avaliação de desempenho e os restantes (81,8%) referiram que não. No que remete para a adoção de novas metodologias de trabalho, três colaboradores (27,3%) referiram que já foi possível adotar novas metodologias de trabalho como resultado da avaliação de desempenho e os restantes (72,7%) referiram que não.

c.2.) Foco estratégico

De uma forma geral, quando questionados sobre os efeitos do SIADAP na capacidade de os colaboradores manterem foco estratégico todos referiram que não há efeitos. No entanto, através dos discursos dos avaliadores foi possível evidências contrárias:

“De alguma forma como avaliador ao dizer-lhes os objetivos que estabelecemos estou a auxiliar que mantenham um foco mais estratégico porque está ligado ao que o município pretende (...) sim há uma preocupação muito maior com o alcance dos resultados que são esperados por parte do colaborador e há muitos colaboradores a ter noção de que aquilo que estão a fazer vai contribuir para os resultados da organização (...) Nos últimos anos isso passou a acontecer e é notório é as pessoas absorverem de facto esse rumo e aquilo que fazem no dia-a-dia em função dos objetivos que são atribuídos há uma grande linha de orientação e há de facto um alinhamento em grande parte dos casos” (E3);

“Aliás todos os colaboradores enfim todos aqueles que têm o mínimo interesse têm interesse sempre em saber quais são os objetivos estratégicos do município” (E2).

Quando questionados se dão prioridade às tarefas relacionadas com os objetivos que lhe são transmitidos pelo avaliador, sete avaliados (63,6%) respondem que sim, o que pode ser um indício de que, efetivamente, têm consciência que os objetivos estão alinhados com as áreas prioritárias de atuação e de que é, efetivamente, essencial dar prioridade a essas áreas. Quatro dos colaboradores (36,4%) avaliados responderam que não sentem o efeito.

c.3.) Comunicação

No que diz respeito ao efeito do SIADAP na comunicação, os resultados apresentam um efeito positivo (E1, E2, E3 e E4). Há apenas um avaliador que considera que não sente esse efeito, uma vez que refere que já tinha por hábito fazer “*com os coordenadores reuniões semanais e com os colaboradores sempre que necessário uma reunião semestral*” (E5).

Os restantes avaliadores demonstram que, efetivamente, o efeito é positivo, isto é, há efetivamente uma maior abertura e possibilidade de diálogo. No entanto, referem que o ciclo de avaliação de dois anos não é adequado uma vez que consideram que é um tempo demasiado extenso para dar *feedback* ao colaborador sobre aquilo que foi o seu desempenho.

“Costumo discutir os objetivos com eles (...) eu acho que sim quer dizer nós temos reunião de avaliação de fixação dos objetivos então acaba por potenciar a comunicação (...) nós falamos sempre! sempre que seja necessário alterar qualquer coisa nós falamos – não é de dois em dois anos – sempre que é preciso qualquer coisa nós falamos (...) é nestas alturas que pronto nós estamos a discutir os objetivos e estamos a discutir as avaliações em que muitas das vezes até se tomam conhecimento de algumas situações que nós nem nos apercebemos que aconteceram ou então até temos conhecimento que aconteceram mas não procuramos saber não foi muito aprofundado não aprofundamos muito e elas até ressaltam no período das avaliações portanto acho que sim acho que sim que de certa forma melhora” (E4).

Seis dos avaliados (54,5%) consideram que há possibilidade de diálogo relativamente aos objetivos que o avaliador estabelece, no entanto, cinco colaboradores (45,5%) consideram que não. Apenas um dos onze avaliados considera que o sistema de avaliação de desempenho permite que o avaliador comunique mais com ele. E uma das avaliadas considera que deveria haver mais acompanhamento no processo.

c.4.) Conhecimento organizacional

Relativamente ao conhecimento organizacional pretende saber-se se o SIADAP tem efeito na compreensão do papel organizacional, ou seja, no reconhecimento de deveres, autoridade e responsabilidades por parte dos colaboradores. Foi possível constatar, através do ponto de vista dos avaliadores, que o SIADAP facilita a compreensão das responsabilidades de cada um dentro da organização, uma vez que as pessoas conhecem aquilo que é esperado delas (E1, E2, E3, E4 e E5). Um dos

entrevistados considera que a comunicação é a base para que, de facto, os colaboradores compreendam e conheçam a organização (E3).

“Aliás todos os colaboradores enfim todos aqueles que têm o mínimo interesse - têm interesse sempre em saber quais são os objetivos estratégicos do município” (E2).

No que diz respeito aos avaliados, quando questionados se consideravam que o SIADAP é uma ferramenta que facilita a compreensão das responsabilidades de cada um, nove dos entrevistados (81,8%) responderam que sim e dois colaboradores (18,2%) responderam que não sentem esse efeito.

c.5.) Comportamentos de cidadania organizacional

Relativamente aos comportamentos de cidadania organizacional dois avaliadores referem que, pelo facto, de serem estabelecidos objetivos, há colaboradores que, efetivamente, sentem a necessidade de os superar (E2 e E3). Um dos entrevistados refere que não considera que o SIADAP tenha uma influência positiva para os comportamentos de cidadania organizacional uma vez que, na sua opinião, *“é uma questão de brio profissional (...) Há pessoas que gostam de se superar mas não é pelo SIADAP porque não ganham nada com isso”* (E5).

Oito avaliados (72,7%) referem que o facto de saberem o que é esperado do seu desempenho faz com que queiram superar os objetivos que são estipulados, três colaboradores (27,2%) referiram que não sentem o efeito.

c.6.) Autocontrolo

Relativamente ao efeito do SIADAP na capacidade de autocontrolo dos colaboradores todos os avaliadores consideraram que tem efeitos, pelo facto de lhe estar a ser dado um feedback sobre o que é o seu desempenho (E1, E2, E3, E4 e E5). Um dos entrevistados considera que, de facto, o ideal seria que todos os colaboradores o fizessem, no entanto, há colaboradores que são, naturalmente, desinteressados e que, nem ao estabelecer um plano de desenvolvimento, o SIADAP tem efeito na capacidade de autocontrolo (E5).

“Se os colaboradores (...) tiverem um bom espirito autocrítico conseguem utilizar a avaliação ou fazer uso do sistema de avaliação de desempenho e pensar na avaliação que tiveram para corrigir determinadas condutas e comportamentos” (E3).

Todos os avaliados consideraram que o SIADAP permite uma melhor monitorização do seu próprio desempenho.

c.7.) Liderança

Relativamente aos estilos de liderança, como já havia sido referido, um dos avaliadores considera que há más avaliações que decorrem pela falta de capacidade de liderança (E3). Os avaliadores consideram que um estilo de liderança mais participativo e consultivo tem um efeito positivo nos colaboradores, no que diz respeito ao processo de avaliação de desempenho (E1, E2, E3, E4 e E5). *“Aquele que adota um estilo mais autoritário - normalmente em muitas situações as coisas não correm bem – temos vários exemplo disso”* (E3).

Importa notar que, para além destas respostas, há outros aspetos que podem, também, ser analisados como vertentes do conceito de liderança. Deste modo, no capítulo da análise e discussão de resultados, as práticas de comunicação e o desempenho da gestão serão, também, analisados tendo por base o conceito de liderança.

4.1.2. Efeitos do sistema de gestão e avaliação de desempenho na organização – Conceito 2

Seguindo a lógica do modelo analítico apresentado, a apresentação de resultados relativos aos efeitos do sistema de gestão e avaliação de desempenho no desempenho na organização divide-se em duas dimensões: as capacidades organizacionais e o desempenho organizacional.

a) Capacidades organizacionais

a.1.) Práticas estratégicas de gestão

No que diz respeito às práticas estratégicas de gestão, os resultados permitem destacar a relação entre a comunicação organizacional e o alinhamento estratégico (E3).

Foi possível constatar que há uma preocupação, enquanto avaliadores, em garantir o efetivo alinhamento estratégico (E1, E2, E3 e E4). Um dos entrevistados menciona que o facto de passar a existir este alinhamento traduziu-se num avanço significativo para o município, sendo que esta melhoria é mencionada inúmeras vezes pelos entrevistados.

“Todos os objetivos que são estabelecidos quer a nível de unidade orgânica quer a nível dos próprios colaboradores têm necessariamente que traduzir-se nos objetivos do município e aqui houve nos últimos anos um avanço significativo” (E2);

“De acordo com o método anterior de avaliação era o diretor do serviço o único a avaliar – neste momento não! neste momento as avaliações ah são objetivo de análise por parte do cca naturalmente para verificar o cumprimento das quotas mas ao

fazer isso esta também a fazer uma análise do próprio teor do objetivo e das metas que foram estabelecidas (...) o objetivo é chegar a uma uniformidade em termos de metas e consequentemente depois em termos de avaliação” (E1).

Um dos entrevistados, numa fase inicial, refere que não existe qualquer impacto do SIADAP no alinhamento estratégico dos objetivos do SIADAP 3 e da Câmara (SIADAP 1) e justifica a afirmação referindo que os colaboradores trabalham mais para a certificação da qualidade do que para os objetivos estratégicos do município.

“Eu acho que toda a gente – todas as equipas devem estar alinhadas e é isso que se pretende dos objetivos estratégicos do município não é? agora o problema é que os objetivos estratégicos do município são muito vagos e não estão quantificados nem tem metas e portanto ah o que nos cria aqui algumas dúvidas mas como digo – mais uma vez – aquilo que tem ajudado mais no controlo dos objetivos e na tentativa de nos superarmos a nós mesmos é mais a certificação da qualidade do que o siadap o siadap não tem tido influencia absolutamente nenhuma” (E5).

Cinco avaliados (45,5%) responderam que o sistema de avaliação lhes permite perceber quais são as áreas prioritárias de atuação do município, sendo que seis dos colaboradores responderam que não sentem esse efeito. Dos cinco que responderam que sim, dois (18,2%) mencionaram que os seus objetivos não estão, por norma, alinhados com essas áreas prioritárias de atuação.

Foram, também, sugeridas algumas alterações pelos avaliadores que se revelam reflexões estratégicas, portanto, todos os avaliadores referiram que se tivessem que mudar alguma coisa ao sistema alterariam o ciclo de avaliação para um tempo mais curto. Por outro lado, todos referiram que sem as compensações o sistema não cumpre com os seus objetivos (E1, E2, E3, E4 e E5).

a.2) Comunicação Interna

As práticas de comunicação interna são mencionadas como um elemento essencial para se garantir o alinhamento estratégico do município, como já havia sido referido.

“As pessoas absorvem de facto esse rumo e aquilo que fazem no dia-a-dia em função dos objetivos que são atribuídos há uma linha de orientação e há de facto um alinhamento ah em grande parte dos casos - muitas vezes aquilo que falha é a comunicação – não é que não haja alinhamento não é que não estejam bem definidos por vezes os objetivos muitas vezes eles não são é bem comunicados logo não são bem entendidos (...) Se não houver comunicação – como não existiu durante muito tempo o

siadap era quase que uma formalidade (...) existirem objetivos ou não existirem era quase a mesma coisa (...) ocorria até a todos os níveis até na própria hierarquia desde a administração de topo até aos colaboradores existia interrupções no circuito de comunicação e o resultado depois as pessoas faziam aquilo que habitualmente faziam independentemente dos objetivos” (E3).

a.3.) Coordenação e controlo

Relativamente à coordenação e controlo, três dos entrevistados consideram que os colaboradores têm, efetivamente, a noção de que existem práticas de responsabilização.

“Sobretudo quando uma das componentes e é uma componente importante na avaliação tem que ver com os resultados é evidente que quando são definidos objetivos o colaborador tem plena consciência de que se os superar tem toda a possibilidade de atingir uma classificação elevada se os cumprir enfim tudo leva a crer que enfim será uma classificação de normalidade se não se cumprir corre o risco de ter uma avaliação negativa e isso de facto enfim leva a que os colaboradores se esforcem para que consigam atingir os resultados que são estabelecidos” (E1).

Relativamente aos avaliados, oito dos colaboradores (72,7%) referem que, efetivamente, o sistema de avaliação de desempenho permite uma maior coordenação e controlo do desempenho dos colaboradores sendo que três avaliados (27,3%) referiram que não consideram esse efeito.

a.4.) Transparência organizacional

No que diz respeito à transparência organizacional, um dos entrevistados refere que, em comparação com o sistema de avaliação de desempenho anterior, o SIADAP é um maior potenciador da transparência organizacional, já que com o método anterior, o diretor de serviço era o único a avaliar (E1). Um dos entrevistados considera que colocar os resultados do SIADAP nos portais é apenas um processo burocrático que não potencia, em nada, a transparência organizacional de forma positiva (E5).

b) Desempenho organizacional

b.1.) Resultados organizacionais

Relativamente aos resultados organizacionais, o efeito mais referido pelos avaliadores foi visibilidade nos padrões de desempenho.

“Cada vez há mais consciência de que o alcance de determinadas metas por exemplo naquelas áreas do cumprimento dos níveis de satisfação a um determinado num determinado grau ou num determinado nível isso exige do colaborador um esforço

– uma preocupação maior quando atende o cliente quando atende o munícipe [...] e eles sabem que vão ser avaliados pela sua conduta pela sua postura pelas competências que demonstram portanto cada vez mais há essa interiorização e essa consciencialização e obviamente que depois isso resulta ou melhor isso há de ser projetado nos resultados da organização” (E3).

A maior parte dos avaliados não é da mesma opinião, sendo que oito colaboradores (72,7%) consideram que o sistema de avaliação de desempenho não contribui para uma maior eficácia em termos de prestação de serviços aos cidadãos e apenas três dos colaboradores (27,3%) referem que consideram que o sistema de avaliação de desempenho contribui para que haja uma maior eficácia nesse sentido.

Contudo, segundo alguns dos entrevistados, o sistema de quotas torna essa visibilidade como algo negativo para os avaliados já que referem que o sistema não permite, efetivamente, classificar todos os que apresentam desempenhos relevantes (E1, E2, E3, E4, E5). Os avaliadores referem que, por este mesmo motivo, o seu papel enquanto gestor acaba por ficar comprometido.

“As quotas ah não permitem dizer quais são bons e quais não são bons - imagine que na câmara não há mas deveria haver – um quadro de honra – aqueles que não foram abrangidos ou que foram penalizados devido ao sistema de quotas ah não podem fazer parte do quadro de honra” (E5).

Um dos entrevistados refere que não é possível comparar desempenho entre serviços sendo que isso se deve, como já havia sido apresentado, aos diferentes graus de rigor utilizados pelos avaliadores de cada departamento (E2).

“Não conseguimos comparar o desempenho entre diferentes unidades orgânicas o que a partida deveria ser possível” (E2).

b.2) Produtividade

O efeito dos níveis de produtividade foi mencionado por dois entrevistados que referiram que o SIADAP permite detetar os níveis de produtividade (E3) e que as pessoas que apresentam determinados níveis de produtividade que correspondem a níveis de desempenho relevantes esperam que, quando for possível, possam subir na carreira e que haja valorização profissional através de compensações monetárias (E4).

b.3.) Trabalho em equipa

Os resultados obtidos relativos à categoria “trabalho em equipa” foram analisados tendo por base a categoria “cooperação e participação” pelo que, especificamente, para esta categoria não haverá nada a acrescentar.

b.4.) Desempenho da gestão

No que diz respeito ao efeito do SIADAP no desempenho da gestão, é possível constatar que o facto de haver níveis distintos de rigor de avaliador para avaliador faz com que haja perturbações ao nível do papel do gestor, dado que três dos entrevistados mencionaram que os colaboradores se apercebem disso e comparam os níveis de rigor da gestão, o que não se revela, para estes entrevistados, como algo positivo (E1, E2 e E3).

O sistema por quotas revela-se, também, para os entrevistados como algo que compromete o seu papel enquanto gestor (E1, E2, E3, E4 e E5) uma vez que todos consideram que isso potencia a injustiça no sistema.

“Eu tenho que dar sempre resultados a alguém que não vai de encontro com aquilo que ele estava à espera – isto é muito complicado para o próprio avaliador (...) as quotas eu acho que acaba por restringir o papel do avaliador” (E4).

“O que significa que ah o facto de existirem de existirem quotas enfim cria aqui algumas entropias ao próprio sistema e depois há muitas vezes a preocupação por parte dos avaliadores de cumprir a quota (...) e não tanto de avaliar com toda a objetividade” (E3).

Dois dos entrevistados consideram que a burocracia do sistema leva a que percam demasiado tempo sem retornos (E3 e E5).

“O sistema está bem construído e a finalidade do sistema é bom o problema é que em termos de aplicação prática exige da parte sobretudo dos avaliadores exige uma dedicação que ocupa muito tempo e tempo esse que é escasso” (E3).

Um dos entrevistados refere que é notório a falta de formação por parte de alguns avaliadores (E3).

“É notório uma grande falta de formação por parte dos avaliadores ou melhor dos dirigentes no exercício do papel do avaliador porque se perguntarmos aos dirigentes se conhecem os erros de avaliação mais frequentes – grande parte deles nunca ouviu falar disso [...] a maior parte dos avaliadores não reconhece a relevância do sistema e há demasiada valorização da letra da lei” (E3).

b.5.) Desempenho entre organizações

No que diz respeito à comparação de desempenho entre organizações, um dos entrevistados refere que isso foi feito numa fase inicial, na fase de implementação (E1). Foi, também, referido que há avaliadores que têm práticas de *benchmarking* (E4), no entanto, de todos os que participaram no estudo nenhum diz ter esse hábito. Um dos

entrevistados refere que não é possível comparar o desempenho daquele município com outras organizações.

“Por uma razão muito simples porque se não existem padrões de desempenho definidos dentro da própria organização – muito menos existem entre organizações portanto não é possível dizer que o colaborador – o assistente técnico que desempenha aqui determinada atividade ou executa aqui determinadas tarefas que é mais produtivo ou menos produtivo ou melhor ou pior do que o que desempenha noutra município qualquer precisamente porque não há padrões definidos e como não há padrões definidos não há graus de exigência que sejam perfeitamente claros para quem desempenha essas funções ou para quem avalia portanto não me parece” (E3).

4.2. Análise quantitativa do conteúdo

Da análise quantitativa às entrevistas realizadas foi, igualmente, possível obter resultados relevantes para esta análise.

Esta análise permite destacar o impacto do SIADAP de uma forma mais acentuada em determinadas categorias de análise. Ou seja, dos discursos dos avaliadores foi possível constatar que, de todos os efeitos abordados, há um particular destaque no efeito positivo que o SIADAP tem para as práticas estratégicas de gestão (19%), no desenvolvimento de competências e processos de aprendizagem (11%) e na comunicação (9%).

Os avaliados realçam o efeito positivo do SIADAP na possibilidade de autocontrolo/monitorização do próprio desempenho (12%), motivação para o trabalho (10%) e no conhecimento organizacional (10%).

Tabela 6 - Análise quantitativa de conteúdo às entrevistas realizadas aos avaliadores

	Efeitos	Frequências (Efeito Positivo)	%	Frequências (Efeito Negativo)	%	Frequências (Efeitos não sentidos)	%
Conceito 1	Motivação	6	5%	7	19%	0	0%
	Comprometimento organizacional	2	2%	1	3%	0	0%
	Perceção de justiça, subjetividade e	2	2%	8	22%	0	0%

	confiança						
	Conflitos e tensões	0	0%	5	14%	0	0%
	Cooperação e participação	6	5%	0	0%	0	0%
	Competição e individualismo*	5	4%	0	0%	2	18%
	Desenvolvimento de competências e processos de aprendizagem	13	11%	0	0%	0	0%
	Efeitos	Frequências (Efeito Positivo)	%	Frequências (Efeito Negativo)	%	Frequências (Efeitos não sentidos)	%
	Foco estratégico	2	2%	0	0%	3	27%
	Comunicação	10	9%	0	0%	0	0%
	Conhecimento organizacional	6	5%	0	0%	0	0%
	Comportamentos de cidadania organizacional	5	4%	2	6%	0	0%
	Autocontrole	3	3%	0	0%	0	0%
	Liderança	4	3%	0	0%	0	0%
	Totais	64		23		5	
Conceito 2	Práticas estratégicas de gestão	22	19%	3	8%	0	0%
	Comunicação interna	5	4%	0	0%	3	27%
	Coordenação e controle	3	3%	0	0%	0	0%
	Transparência organizacional	4	3%	2	6%	0	0%
	Desempenho organizacional	7	6%	3	8%	0	0%
	Produtividade	2	2%	0	0%	0	0%
	Trabalho em equipa	0	0%	0	0%	0	0%
	Desempenho da gestão	9	8%	5	14%	1	9%

	Desempenho entre organizações	1	1%	0	0%	2	18%
Totais		53		13		6	

Legenda: (*) Novos efeitos encontrados

Tabela 7 - Análise quantitativa de conteúdo às entrevistas realizadas aos avaliados

	Efeitos	Frequências (Efeito Positivo)	%	Frequências (Efeito Negativo)	%	Frequências (Efeitos não sentidos)	%
Conceito 1	Motivação	9	10%	2	5%	0	0%
	Comprometimento organizacional	0	0%	11	28%	0	0%
	Perceção de justiça, subjetividade e confiança	9	10%	13	33%	0	0%
	Conflitos e tensões	0	0%	1	3%	0	0%
	Cooperação e participação	4	4%	0	0%	7	15%
	Competição e individualismo*	5	5%	0	0%	6	13%
	Desenvolvimento de competências e processos de aprendizagem	5	5%	0	0%	17	35%
	Foco estratégico	7	8%	0	0%	4	8%
	Comunicação	8	9%	5	13%	0	0%
	Conhecimento organizacional	9	10%	0	0%	2	4%
	Comportamentos de cidadania organizacional	8	9%	0	0%	3	6%
	Autocontrolo	11	12%	0	0%	0	0%
	Liderança	0	0%	0	0%	0	0%
Totais		75		32		39	
Conceito 2	Práticas estratégicas de	7	8%	0	0%	6	13%

	gestão						
	Comunicação interna	0	0%	0	0%	0	0%
	Coordenação e controlo	8	9%	0	0%	3	6%
	Transparência organizacional	0	0%	0	0%	0	0%
	Efeitos	Frequências (Efeito Positivo)	%	Frequências (Efeito Negativo)	%	Frequências (Efeitos não sentidos)	%
	Desempenho organizacional	0	0%	0	0%	0	0%
	Produtividade	3	3%	8	20%	0	0%
	Trabalho em equipa	0	0%	0	0%	0	0%
	Desempenho da gestão	0	0%	0	0%	0	0%
	Desempenho entre organizações	0	0%	0	0%	0	0%
Totais		18		8		9	

Legenda: (*) Novos efeitos encontrados

Os avaliadores consideram, no entanto, que o SIADAP tem efeitos particularmente negativos na perceção de justiça, subjetividade e confiança dos colaboradores (22%), na motivação dos colaboradores (19%) e para o aparecimento de conflitos e tensões (14%).

Os avaliados consideram, também, que o SIADAP tem um efeito negativo na perceção de justiça, subjetividade e confiança (33%). Como efeitos negativos é possível, também, destacar o efeito negativo do SIADAP no comprometimento organizacional (28%), na produtividade (20%) e na comunicação (13%), efeito que os avaliadores consideraram como positivo.

Da análise efetuada é importante realçar que, tanto na análise às entrevistas realizadas aos avaliadores, como na análise às entrevistas realizadas aos avaliados foram mencionados mais efeitos positivos do SIADAP do que efeitos negativos. Isto é, nas entrevistas realizadas aos avaliadores foram mencionados 117 efeitos positivos do SIADAP e apenas 36 negativos e nas entrevistas realizadas aos avaliados foram mencionados 93 efeitos positivos e 40 negativos.

Capítulo V – Análise e discussão dos Resultados

Este capítulo visa a análise e discussão das problemáticas inerentes a esta investigação que tem como principal objetivo a apresentação de um modelo que permita a avaliação dos efeitos do sistema de gestão e avaliação de desempenho na administração pública e a sua aplicação num caso prático.

Para responder aos objetivos da investigação foi, inicialmente, atualizado o modelo de impactos da avaliação de desempenho de Franco-Santos et al. (2012) com bibliografia mais atual e contextualizado com os aspetos mais específicos da administração pública. Procedeu-se, depois, à sua implementação. Não descurando o posicionamento de Franco-Santos et al. (2012), a aplicação do modelo no terreno, por um lado, permitiu ainda afinar as alterações realizadas após a revisão bibliográfica, e por outro lado, com o estudo de caso, emergiu uma nova categoria que não estava contemplada na literatura (Ver tabela 8).

No primeiro conceito - *efeitos dos sistemas de gestão e avaliação de desempenho nos indivíduos* - procedeu-se a uma alteração fulcral ao nível das dimensões de análise, na medida em que se considerou que as designações utilizadas no modelo original se sobrepunham conceitualmente. Assim, o conceito 1 divide-se, agora, em três dimensões: a) posturas individuais; b) dimensão social; c) comportamentos individuais relacionados/influenciados com/pela organização.

As categorias que visam a análise da dimensão *posturas individuais* são a *motivação* (Rusu et al., 2016; Deepa et al., 2014; Caillier, 2016; Papaalexandris; Malina & Selto, 2001 e Decoene & Bruggeman, 2006), a *comunicação* (Speklé & Verbeeten, 2014) e o *autocontrolo* (Tuomela, 2005; Hall, 2010 e Wiersma, 2009). As categorias que envolvem a interação entre dois ou mais indivíduos são analisadas na *dimensão social*. Nesta categoria incluem-se as interações que influenciem a organização mas que não são diretamente influenciadas por esta, como os *conflitos e tensões* (Marginson, 2002 e Tuomela, 2005) e a *cooperação e a participação* (Franco-Santos et al., 2012 & Mahama, 2006). O estudo de caso permitiu acrescentar, ainda, uma nova categoria: *competição e o individualismo*. Esta categoria pode ser analisada como algo que decorre da realidade organizacional em estudo ou do sistema de avaliação de desempenho na realidade portuguesa derivado do método da distribuição forçada.

Ainda dentro do conceito - *efeitos dos sistemas de gestão e avaliação de desempenho nos indivíduos*, enquadram-se conceitos que, para além de serem comportamentos individuais, são diretamente influenciados/determinados pela organização. A sua terceira dimensão refere-se aos *Comportamentos individuais*

relacionados/influenciados com/pela a organização. O comprometimento organizacional (Caillier, 2016; Desmidt, 2016; Van der Voet, Kuipers & Groeneveld, 2016; Desmidt, 2016 e Deepa et al., 2014) que, no estudo de caso, se apresenta como algo que está diretamente relacionado com as recompensas pelo desempenho, são determinadas pela organização. O *foco estratégico* (Franco-Santos et al., 2012) que se determina pela capacidade de um indivíduo direcionar a sua atenção para as áreas prioritárias de atuação, depende diretamente da organização na medida em que, se não for comunicada a estratégia, há incongruência de esforços. A *aquisição de novas competências* (Hall, 2010) depende da organização, na medida em que a cultura de desenvolvimento da organização pode ser mais ou menos aberta, por exemplo, a organização pode adequar as necessidades de formação específicas, permitir estabelecer novas metodologias de trabalho através do resultado da avaliação de desempenho, ou não, pelo que o desenvolvimento de competências não depende apenas do indivíduo mas sim da possibilidade que a organização dá para que esse desenvolvimento aconteça. O *conhecimento organizacional* (Rusu et al., 2016; Burney & Widener, 2007; Laihonon & Pekkola, 2016; Hall, 2008; Cheng et al., 2007) depende da comunicação interna organizacional. Os *comportamentos de cidadania organizacional* (Franco-Santos et al., 2012) devem analisados tendo por base esta dimensão analítica uma vez que a organização pode influenciar este efeito se não for valorizado qualquer tipo de comportamento que vá além das expectativas organizacionais, como acontece no estudo de caso. A *perceção de justiça, subjetividade e confiança* (Lira, 2014 e Caillier, 2016) são efeitos que ocorrem a nível individual com influência da organização.

No que diz respeito ao segundo conceito - *efeitos dos sistemas de gestão de desempenho na organização* - e, pelo facto da ida ao terreno permitir que constatássemos que não seria possível medir objetivamente os efeitos do SIADAP no desempenho da organização, optou-se por analisar processos organizacionais e perceção sobre resultados uma vez que não se verificaram indicadores organizacionais efetivos. Assim, as dimensões de análise organizam-se por a) efeitos indiretos (processos e capacidades organizacionais) e b) efeitos diretos (resultados).

Deste modo, as *práticas estratégicas de gestão* (Rusu et al., 2016; Ahn, 2001; Marginson, 2002; Malina & Selto, 2001), as práticas de *comunicação interna* (Ahn, 2001; Caillier, 2016; Butler et al., 1997; Papaalexandris et al., 2004; Tuomela, 2005 e Malina & Selto, 2001), a possibilidade de *coordenação e controlo* (Dossi & Patelli, 2010 e Kraus & Lind, 2010), a *transparência organizacional* (Caillier, 2016) e o

trabalho em equipa (Scott & Tiessen, 1999) são analisados com base na dimensão analítica que visa interpretar os efeitos indiretos do SIADAP, ao nível de processos e capacidades organizacionais. E a possibilidade de distinguir *padrões de desempenho* (Griffith e Neely, 2009), a possibilidade de medir a *produtividade* (Deepa et al., 2014), o *desempenho da gestão* (Burney & Widner, 2007 e Cheng et al., 2007) e o *desempenho entre organizações* (Mahama, 2006 e Cousins et al., 2008) são práticas organizacionais que predizem resultados e devem ser interpretadas como efeitos diretos que potenciam o desempenho da organização.

É importante notar que o conceito de *liderança* (Bitici et al., 2006; Van der Voet e Ukko et al., 2007) que, no modelo anterior, estava alocado à dimensão das competências, nesta fase de análise, passa a estar intrínseco ao *desempenho da gestão* dado que o efeito do sistema de gestão e avaliação de desempenho na liderança se pretende com a adoção de determinado estilo de liderança em detrimento de outro e, para se medir o efeito do SIADAP na adoção de determinado estilo de liderança seria necessário realizar um estudo quantitativo que abordasse esta relação.

A categoria *resultados organizacionais* foi alterada para a categoria: *padrões de desempenho* que, por sua vez, pode ser analisado ao nível individual, de equipa e de serviços.

Para além do modelo apresentado foi, igualmente, possível, através da análise empírica dos resultados apresentados, perceber que, de uma forma global, tanto os avaliadores, como os avaliados têm uma perceção positiva quando fazem comparações com o método avaliativo anterior. Apesar de existem efeitos positivos e negativos na aplicação do SIADAP, os avaliadores consideram que o sistema está estabilizado.

De uma forma geral, os avaliados evidenciam mais os efeitos individuais do SIADAP, o que pode levar a constatar que podem não ter tanta perceção dos efeitos que o SIADAP tem a nível organizacional. Já os avaliadores, de uma forma global, abordam tanto os efeitos do SIADAP nos indivíduos, como na organização. É, também, possível constatar que a perceção global que avaliadores e avaliados têm do SIADAP difere bastante. O único efeito encontrado onde existe concordância relativamente a avaliadores e avaliados é o efeito negativo do SIADAP nas perceções de justiça, subjetividade e confiança. Lira (2014) refere que o sentimento de injustiça face ao processo de avaliação de desempenho pode, efetivamente, resultar no seu fracasso. Warokka et al. (2012) referem que a perceção dos colaboradores sobre justiça organizacional, seja ela distributiva, processual e interacional, não contribui

significativamente para o aumento da produtividade, no entanto, como o presente estudo é de carácter qualitativo não permite tecer conclusões relativamente a essa relação.

Os avaliadores têm a noção de que o SIADAP não contribui para que os colaboradores se sintam motivados, opinião que é explorada pelos avaliados quando mencionam que o SIADAP, de facto, não contribui para que se sintam motivados, nem contribui para que haja comprometimento organizacional, efeitos esses que irão ser explorados posteriormente com uma análise de sugestões de intervenção. Segundo Deepa et al. (2014), a motivação pode conseguir-se através de meios financeiros e não-financeiros, isto é, é suposto que o sistema de avaliação de desempenho seja uma ferramenta que possibilite à organização entender o que é que os colaboradores necessitam para realizar o seu trabalho de forma eficaz.

Um outro aspeto contraditório prende-se com o efeito do SIADAP na comunicação já que, por um lado, os avaliadores consideram que o SIADAP tem um efeito positivo na comunicação e, por outro lado, a maior parte dos avaliados consideram este efeito como algo negativo. Speklé & Verbeteen (2014), consideram que o sistema de avaliação de desempenho permite aos gestores do setor público a oportunidade de comunicar as metas de forma mais clara, avaliar a adequação das metas e pressupostos políticos e rever, atempadamente, as políticas estabelecidas. Através do sistema de avaliação de desempenho, é possível comunicar a estratégia organizacional e essa comunicação acaba por eliminar a ambiguidade que possa existir face aos objetivos. De facto, a perspetiva dos autores é confirmada pelos avaliadores, o que pode querer dizer que, efetivamente, os avaliados não conferem tanta importância a esta ferramenta como avaliadores, nomeadamente, no que diz respeito a processos organizacionais como a comunicação e a estratégia organizacional.

O facto de o SIADAP permitir o alinhamento estratégico é muito valorizado pelos avaliadores, apesar de mencionarem que existem discrepâncias relativamente ao grau de rigor utilizado nas avaliações por diferentes avaliadores o que, por sua vez, não permite comparar desempenhos entre serviços e organizações. Este efeito positivo é mencionado na literatura por Caillier (2016), Speklé & Verbeeten (2014) e Rusu et al. (2016).

Os efeitos negativos do SIADAP encontrados poderiam ser, de alguma forma, atenuados com medidas de recompensa não financeiras já que as medidas financeiras estão legalmente condicionadas. No entanto, a aplicação de medidas de recompensa carece de uma aplicação uniforme do sistema de avaliação de desempenho. Como tal,

sugere-se que previamente, se uniformizem as práticas de avaliação e, posteriormente, se apliquem medidas de recompensa que permitam, efetivamente, recompensar o desempenho dos colaboradores. Como já havia sido referido, um dos efeitos negativos mais falados pelos avaliados foi o comprometimento organizacional. Os avaliados dizem não sentir um efeito positivo do SIADAP no comprometimento organizacional e justificam esta percepção com a inexistência de medidas de recompensa. Assim, com a aplicação de medidas de recompensas, ainda que não financeiras, iria ser possível atenuar este efeito negativo, sendo que seria fulcral uniformizar as práticas de avaliação porque, caso isso não acontecesse, as medidas iriam acentuar as percepções de justiça, subjetividade e confiança como efeitos negativos e em nada iriam contribuir para aumentar os níveis de comprometimento organizacional.

Um dos avaliadores mencionou um quadro de honra como um exemplo simples que poderia ser utilizado para recompensar o desempenho dos colaboradores que se destacam pela positiva. No entanto, existem inúmeras formas de recompensar o desempenho com medidas de recompensa não financeiras, como por exemplo, pedir sugestões sobre medidas de recompensa não financeiras pelas quais querem ser reconhecidos; definidas as métricas mensais de desempenho, é possível encontrar um colaborador que se diferencie pela positiva, um exemplo de uma recompensa que pode ser valorizada pelo colaborador e não perturba o desempenho da organização é, por exemplo, oferecer-lhe uma tarde livre; outra medida de desempenho possível seria possibilitar ao colaborador com o melhor desempenho mensal, a possibilidade de se envolver num dos projetos disponíveis à sua escolha; organizar um jantar anual de equipa e atribuir prémios aos colaboradores por categorias.

Ao nível da organização, talvez fosse interessante realizar um diagnóstico face às necessidades de formação já que, de uma forma global, os intervenientes do estudo consideram que, raramente, a formação é adequada às necessidades de formação evidenciadas na avaliação dos colaboradores. Ou seja, de uma forma global, os intervenientes reconhecem que há uma preocupação em garantir a formação para todos os colaboradores mas os temas abordados são, frequentemente, os que são possível disponibilizar sem que isso reflita custos para a organização. Seria, também, interessante retomar a prática do *benchmarking* utilizada na fase de implementação para partilha de boas práticas, por exemplo, de medidas de recompensas não financeiras.

O facto de o ciclo de avaliação ter o período legal de dois anos foi bastante mencionado como algo negativo tanto por avaliadores, como por avaliados. Seria

interessante trabalhar este aspeto internamente já que a legislação não proíbe ciclos de avaliação mais curtos, apenas estabelece que o prazo máximo seja de dois anos. Para a aplicação das medidas de recompensa anteriormente mencionadas considera-se que, atualmente e, tendo por base a organização estudada, o ciclo de desempenho de um ano iria permitir um maior acompanhamento do desempenho e, com esta alteração, seria possível acompanhar de forma mais consistente as especificidades de todos os colaboradores, ainda que, face ao número de colaboradores, esta alteração poderia vir a significar um desafio para a organização.

Contrariamente ao que é defendido por Carapeto e Fonseca (2014), não se verificou a tendência de adoção de estratégias relacionadas com a avaliação de desempenho a curto prazo dada a incerteza relativamente ao futuro. Muito pelo contrário, no caso em estudo, tanto avaliadores, como avaliados dão como estabilizado o sistema de avaliação de desempenho.

Uma outra alteração bastante frisada pelos intervenientes como algo negativo foi, efetivamente, o sistema por quotas que, contrariamente ao aspeto anterior, a legislação não permite alterações ou adaptações. O sistema por quotas é a justificação para a maior parte dos efeitos negativos mencionados pelos avaliadores. Consideram que o sistema por quotas determina a injustiça do sistema de avaliação e tem impactos no papel enquanto gestor/avaliador. Para os avaliadores, terminar com o sistema por quotas iria permitir ajustar as lacunas que o sistema apresenta atualmente, nomeadamente, ao nível da falta de rigor nas avaliações e na diferenciação real de desempenhos organizacionais.

Cunha et al. (2010) identificam alguns riscos na aplicação do método da distribuição forçada sendo que alguns deles se verificaram no estudo de caso, nomeadamente, o facto de uma parte dos colaboradores considerarem o sistema discricionário e arbitrário; para que consigam cumprir com os objetivos estipulados é comum que os colaboradores descurem o trabalho em equipa e cooperação com os colegas e, nem todos os colaboradores com desempenhos excelentes podem receber a classificação que realmente merecem e acabam por ser prejudicados. Não se verificaram os efeitos abordados pelos autores que se prendem com a tendência de os colaboradores se tornarem menos obedientes e, também não foi mencionado que à medida que se aproxima o momento de avaliação, os colaboradores tentem influenciar os avaliadores.

A sugestão que os autores dão para contornar os efeitos supracitados é, igualmente, bastante interessante sendo que sugerem que as quotas variem consoante o

desempenho da unidade orgânica ou do departamento em causa sendo que, para tal, a organização em estudo teria de explorar a medição do desempenho dos serviços que é um dos fatores que mencionaram ter mais dificuldades. Assim, por exemplo, numa unidade orgânica em que o desempenho dos serviços é excelente, a quota para colaboradores excelentes teria de ser superior do que a quota para uma unidade orgânica em que o desempenho é globalmente mais fraco.

Considerando a análise realizada e, tendo por base um pensamento holístico que tem em consideração todo o enquadramento da problemática teórica e os dados empíricos obtidos propõe-se o seguinte modelo de análise dos efeitos dos sistemas de gestão e avaliação de desempenho para organizações do setor público.

Tabela 8 - O modelo de análise dos efeitos do sistema de Gestão e Avaliação de Desempenho na Administração Pública

Conceito 1	
Efeitos dos sistemas de gestão e avaliação de desempenho nos indivíduos	
Dimensões	Categorias
a. Posturas individuais	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivação 2. Comunicação 3. Autocontrolo
b. Social	<ol style="list-style-type: none"> 4. Conflitos e tensões 5. Cooperação e Participação 6. Competição e individualismo*
c. Comportamentos individuais relacionados/influenciados com/pela a organização	<ol style="list-style-type: none"> 7. Comprometimento organizacional 8. Foco estratégico 9. Aquisição de novas competências 10. Conhecimento organizacional 11. Comportamentos de cidadania organizacional 12. Perceção de justiça, subjetividade e confiança
Conceito 2	
Efeitos dos sistemas de gestão de desempenho na organização	
Dimensões	Categorias
a. Efeitos indiretos (processos e capacidades organizacionais)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Práticas estratégicas de gestão 2. Comunicação interna 3. Coordenação e controlo 4. Transparência organizacional 5. Trabalho em equipa
b. Efeitos diretos (resultados)	<ol style="list-style-type: none"> 6. Padrões de desempenho 7. Produtividade 8. Desempenho da gestão 9. Desempenho entre organizações

Legenda: (*) Novos efeitos encontrados.

Capítulo VI – Conclusão

Tendo por base os diversos estudos existentes relacionados com a conceção, eficácia e ajustamento dos sistemas de gestão e avaliação de desempenho percebeu-se uma lacuna na literatura relativamente às consequências destes sistemas já que estas estariam, de uma forma global, pouco exploradas.

Da revisão bibliográfica realizada, o trabalho de Franco-Santos et al. (2012) foi a única análise encontrada que define, concretamente, os diversos efeitos dos sistemas de gestão e avaliação de desempenho. O modelo apresentado por estes autores prevê impactos ao nível do comportamento dos indivíduos, nas capacidades organizacionais e no próprio desempenho organizacional. No entanto, apesar de contemplar todos estes impactos, não contempla a aplicação prática do modelo no terreno.

O sistema de gestão e avaliação de desempenho na administração pública, em particular, como estudo de caso, suscitou interesse pelo facto de ser um sistema de gestão e avaliação de desempenho regulado pela legislação, com características muito próprias e que, para todos os efeitos, representa a realidade dos organismos públicos portugueses. Este estudo centra-se, essencialmente, nos efeitos que o SIADAP tem para os colaboradores e para a organização em si já que, de facto, o processo de gestão e avaliação de desempenho pode assumir diferentes tipos de implicações, podendo, nomeadamente, influenciar as relações de trabalho, o bem-estar individual e o desempenho organizacional.

Este trabalho consiste na apresentação de um modelo de efeitos do sistema de gestão e avaliação de desempenho na administração pública atualizado a 2016, tendo por base o modelo de Franco Santos et al. (2012) e a aplicação no terreno. Metodologicamente, utilizou-se a revisão estruturada da bibliografia, numa fase inicial, para que fosse possível, por um lado, atualizar o modelo de base e, por outro lado, contextualiza-lo na administração pública. Com o objetivo de preparar a ida ao terreno elaborou-se um modelo analítico que permitiu a operacionalização da análise dos efeitos do SIADAP e clarificou aspetos do modelo teórico que estariam, concetualmente, sobrepostos. Posteriormente, a aplicação do modelo no terreno, por um lado, permitiu afinar as alterações realizadas após a revisão bibliográfica e, por outro lado, com o estudo de caso, emergiu uma nova categoria que não estava contemplada na literatura.

O estudo dos impactos dos sistemas de gestão e avaliação do desempenho é importante porque nos permite regular, analisando e melhorando as práticas de gestão de pessoas e das organizações.

Um outro aspeto interessante para a literatura é o facto de que, apesar do que motivou o estudo ter sido o sistema de gestão de desempenho da Administração Pública Portuguesa, não foi possível encontrar referência à diferença entre efeitos do sistema de gestão de desempenho entre o setor público e o setor privado. Em Portugal, a filosofia de implementação do sistema de gestão de desempenho segue a lógica do *New Public Management*. Este fenómeno, espelhado um pouco por todo o mundo ocidental implica uma mudança de paradigma com ênfase na responsabilidade baseada nos resultados, surge “um novo conceito de responsabilidade e uma linguagem de racionalidade económica (...) assistindo-se à decadência do modelo burocrático da administração tradicional, preocupado fundamentalmente com a lei e o seu cumprimento [com vista a um novo o modelo] de maior aproximação aos cidadãos e às suas necessidades, o que justifica a maior flexibilidade da gestão pública” (Peixoto, 2009, p. 14). Esta maior flexibilidade, aproxima a administração pública das práticas de gestão do setor privado, podendo explicar a falta de diferenças encontradas.

Este trabalho, que visa os efeitos do sistema de gestão do desempenho, tem várias implicações para a prática que podem ser consideradas pelo gestor público com o objetivo de maximizar a eficácia do sistema de gestão de desempenho.

A revisão da literatura recente permite concluir que o sentimento de injustiça em relação ao processo de avaliação de desempenho pode resultar no seu fracasso. Deste modo, é essencial que os colaboradores percecionem o sistema como justo, sendo que essa perceção vai ser determinante para a satisfação laboral e, conseqüentemente, para a produtividade (Warokka et al., 2009 e Deepa et al., 2014). No estudo de caso, o efeito que foi mais vezes mencionado como negativo, tanto por avaliadores, como por avaliados foi o efeito do SIADAP nas perceções de justiça, subjetividade e confiança.

Um sistema de gestão de desempenho bem concebido é capaz de auxiliar na criação de uma força de trabalho motivada e comprometida. Assim, do ponto de vista quer do gestor, quer da própria instituição em que se insere o indivíduo, podem ser promovidas recompensas de reconhecimento no sentido de motivar os indivíduos. Essas recompensas devem, sempre, ter em conta as especificidades dos colaboradores. A literatura sugere que o sucesso do sistema de avaliação de desempenho está, também, no acompanhamento constante (Caillier, 2016; Speklé e Verbeeten, 2014; Desmidt, 2016 e Rusu, Avasilcâi e Huțu, 2016).

Para que o sistema de gestão de desempenho seja bem concebido, é essencial que a organização se conheça a si própria, sendo que o *benchmarking* é uma das práticas

mais eficazes para a organização se pensar a si própria (Gerrish, 2016). Para uma organização perceber quais são os comportamentos que evidenciam o sucesso ou fracasso de um sistema de gestão de desempenho é importante que compreendam os sistemas de gestão de desempenho noutros contextos.

No estudo de caso, de uma forma global, tanto os avaliadores, como os avaliados têm uma perceção positiva quando fazem comparações com o método avaliativo anterior. Apesar de existem efeitos positivos e negativos na aplicação do SIADAP, os avaliadores consideram que o sistema está estabilizado.

Os avaliados evidenciam mais os efeitos individuais do SIADAP, o que pode levar a constatar que podem não ter tanta perceção dos efeitos que o SIADAP tem a nível organizacional. Os avaliadores, de uma forma global, abordam tanto os efeitos do SIADAP nos indivíduos, como na organização, pelo que, falta aos primeiros *feedback* sobre este tipo de efeitos positivos, para também eles valorizarem mais o sistema.

Um outro aspeto contraditório prende-se com o efeito do SIADAP na comunicação já que, por um lado, os avaliadores consideram que o SIADAP tem um efeito positivo na comunicação e, por outro lado, a maior parte dos avaliados consideram este efeito como algo negativo. Speklé & Verbeeten (2014), consideram que o sistema de avaliação de desempenho permite aos gestores do setor público a oportunidade de comunicar as metas de forma mais clara, avaliar a adequação das metas e pressupostos políticos e rever, atempadamente, as políticas estabelecidas. Através do sistema de avaliação de desempenho, é possível comunicar a estratégia organizacional e essa comunicação acaba por eliminar a ambiguidade que possa existir face aos objetivos. De facto, a perspetiva dos autores é confirmada pelos avaliadores, o que pode querer dizer que, efetivamente, os avaliados não conferem tanta importância a esta ferramenta como avaliadores, nomeadamente, no que diz respeito a processos organizacionais como a comunicação e a estratégia organizacional.

O facto de o SIADAP permitir o alinhamento estratégico é muito valorizado pelos avaliadores, apesar de mencionarem que existem discrepâncias relativamente ao grau de rigor utilizado nas avaliações por diferentes avaliadores o que, por sua vez, não permite comparar desempenhos entre serviços e organizações. Este efeito positivo é mencionado na literatura por Caillier (2016), Speklé & Verbeeten (2014) e Rusu et al. (2016).

Os efeitos negativos do SIADAP encontrados poderiam ser, de alguma forma, atenuados com medidas de recompensa não financeiras já que as medidas financeiras

estão legalmente e orçamentalmente condicionadas. No entanto, a aplicação de medidas de recompensa carece de uma aplicação uniforme do sistema de avaliação de desempenho. Como tal, sugere-se que previamente, se uniformizem as práticas de avaliação, por exemplo através de formação adicional dos avaliadores e, posteriormente, se apliquem medidas de recompensa que permitam, efetivamente, recompensar o desempenho dos colaboradores. Como já havia sido referido, um dos efeitos negativos mais falados pelos avaliados foi o comprometimento organizacional. Os avaliados dizem não sentir um efeito positivo do SIADAP no comprometimento organizacional e justificam esta perceção com a inexistência de medidas de recompensa. Assim, com a aplicação de medidas de recompensas, ainda que não financeiras, iria ser possível atenuar este efeito negativo, sendo que seria fulcral uniformizar as práticas de avaliação porque, caso isso não acontecesse, as medidas iriam acentuar as perceções de justiça, subjetividade e confiança como efeitos negativos e em nada iriam contribuir para aumentar os níveis de comprometimento organizacional.

Como limitações desta análise, importa notar que a totalidade de pesquisas relacionadas com esta temática tem por base perspectivas que têm, também em conta diferentes experiências, quer do ponto de vista pessoal, quer do ponto de vista profissional. Ou seja, o processo de avaliação dos impactos do sistema de gestão e avaliação de desempenho tem por base processos os cognitivos dos investigadores. Outra limitação que se encontrou foi o facto de se ter utilizado apenas duas bases de dados.

Na recolha de dados considera-se uma outra limitação que se prende com a recolha de dados apenas junto de colaboradores que correspondam à carreira de técnico superior. Por outro lado, para se analisarem os impactos organizacionais objetivos seria necessário identificar indicadores objetivos para que fosse possível comparar os efeitos e relaciona-los no seu espaço temporal.

Como sugestões para futuros estudos seria interessante desenvolver uma análise comparativa entre sistemas de gestão e avaliação do desempenho nos setores público e privado com o objetivo de identificar se há ou não, efetivamente, diferenças. Seria pertinente ampliar o estudo a outras bases de dados de forma a enriquecer a perspectiva dos autores que conceberam o modelo de base.

Seria, igualmente, interessante aplicar o modelo a outras carreiras profissionais.

Para estudos posteriores seria pertinente fazer uma análise extensiva dos efeitos encontrados e, nessa altura, verificar quais os efeitos que mais se evidenciam pois, quer

o modelo de base, quer o modelo proposto, colocam em igualdade todos os efeitos e, na realidade organizacional não é isso que acontece, os efeitos devem ser hierarquizados, de acordo com a sua frequência.

Seria importante realizar-se a análise do *match* entre avaliador e avaliado para que fosse possível analisar discrepâncias ou semelhanças ao nível dos efeitos do sistema nos dois intervenientes, no fundo, perceber se a perspetiva dos avaliadores influencia a dos avaliados.

Seria, também, interessante replicar o estudo com a utilização de indicadores objetivos e contextualizados temporalmente. Isto é, desenvolver estudos usando medidas mais objetivas, permitindo não só comparar estas medidas com as medidas subjetivas de avaliadores e avaliados mas, também, fazer análises interorganizacionais.

Quando o sistema de gestão de desempenho é consistente com o contexto organizacional representa uma ferramenta estratégica preponderante no aumento do desempenho individual e organizacional. Como tal, para a implementação de um sistema de gestão e avaliação de desempenho de forma estruturada e sistemática, é essencial continuar a análise das consequências dessa implementação.

Referências Bibliográficas

- Aguinis, H. (2009). An expanded view of performance management. In J. W. Smither & M. London (Eds.), *The professional practice series. Performance management: Putting research into action*. San Francisco: Jossey-Bass, 1-43.
- Ahn, H. (2001). Applying the balanced scorecard concept: an experience report. *Long Range Planning*, 34, 441–461.
- Bardin, L. (2004). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bilhim, J. (2002). *Questões actuais de gestão de recursos humanos*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.
- Bititci, U., Mendibil, K., Nudurupati, S., Garengo, P., Turner, T. (2006). Dynamics of performance measurement and organizational culture. *International Journal of Operations & Production Management*, 26, 1325–1350.
- Burney, L., Widener, S. (2007). Strategic performance measurement systems, job-relevant information, and managerial behavioral responses—role stress and performance. *Behavioral Research in Accounting*, 19, 43–69.
- Butler, A., Letza, S. & Neale, B. (1997). Linking the balanced scorecard to strategy. *Long Range Planning*, 30, 242–253.
- Caillier, J. G. (2016). Does Public Service Motivation Mediate the Relationship between Goal Clarity and both Organizational Commitment and Extra-Role Behaviours? *Public Management Review*, 18, 300–318.
- Carapeto, C & Fonseca, F. (2014). *Administração pública: Modernização, qualidade e inovação* (3.^a Edição). Lisboa: Sílabo.
- Carvalho, T. (2009). *Nova gestão pública e reformas da saúde – O profissionalismo numa encruzilhada*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Cheng, M., Lockett, P., Mahama, H. (2007). Effect of perceived conflict among multiple performance goals and goal difficulty on task performance. *Accounting and Finance*, 47, 221–242.
- Chiavenato, I. (1996). *Recursos Humanos na Empresa* (3.^a Edição). São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Corte-Real, I. (2008). Public management reform in Portugal: Success and failures. *International Journal of Public Sector Management*, 21, 205-229.
- Cousins, P., Lawson, B. & Squire, B. (2008). Performance measurement in strategic buyer–supplier relationships: the mediating role of socialization

mechanisms. *International Journal of Operations & Production Management*, 28, 238–258.

- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, Carlos A. & Gomes, J. (2010). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Decoene, V., Bruggeman, W. (2006). Strategic alignment and middle-level managers' motivation in a balanced scorecard setting. *International Journal of Operations & Production Management*, 26, 429–448.
- Decreto-Lei n.º 10/2004 de 22 de março. Diário da República n.º 69 – I Série. Assembleia da República. Lisboa.
- Decreto-Lei n.º 66-B/2007 de 28 de dezembro. Diário da República n.º 250 – I Série. Assembleia da República. Lisboa.
- Decreto-Lei n.º 66-B/2012 de 31 de dezembro. Diário da República n.º 252 - Série I. Assembleia da República. Lisboa.
- Deepa, E., Palaniswamy, R. & Kuppusamy, S. (2014) Effect of Performance Appraisal System in Organizational Commitment, Job Satisfaction and Productivity. *Journal of Contemporary Management Research*, 8, 72–82.
- Desmidt, S. (2016). The Relevance of Mission Statements: Analysing the antecedents of perceived message quality and its relationship to employee mission engagement. *Public Management Review*, 18, 894–917.
- Dossi, A., Patelli, L. (2010). You learn from what you measure: financial and non-financial performance measures in multinational companies. *Long Range Planning*, 43, 498–526.
- Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 473-487.
- Franco-Santos, M., Lucianetti, L. & Bourne, M. (2012). Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management Accounting Research*, 23, 79–119.
- George, R., Siti-nabiha, A., Jalaludin, D. & Abdalla, Y. (2016). Barriers to and enablers of sustainability integration in performance management systems of an oil and gas company. *Journal of Cleaner Production*, 136, 197-212.

- Gerrish, E. (2016). The Impact of Performance Management on Performance in Public Organizations: A Meta-Analysis. *Public Administration Review*, 26, 48–66.
- Gomes, J. (2001). Perspectivas da Moderna Gestão Pública em Portugal. In J. Mozzicafreddo; J. Gomes (Org.), *Administração e política: Perspectivas de reforma da administração pública na Europa e nos Estados Unidos*. Oeiras: Celta Editora, 77-102.
- Gomez, G., Flores, J. & Jimènez, E. (1996). *Metodologia de la investigacion cualitativa*. Malaga: Ediciones Aljibe.
- Griffith, R., Neely, A. (2009). Performance pay and managerial experience in multitask teams: evidence from within a firm. *Journal of Labor Economics*, 27, 49–82.
- Hall, M. (2008). The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. *Accounting Organizations and Society*, 33,141–163.
- Hall, M. (2010). Do comprehensive performance measurement systems help or hinder managers’ mental model development? *Management Accounting Research*, 22, 68-83.
- Hartog, D., Boselie, P. & Paauwe, J. (2004). Performance management: A model and research agenda. *Applied psychology: an international review*, 53, 556-569.
- Hourneaux J., Carneiro-da-cunha, J. & Corrêa, H. (2017). Performance measurement and management systems: different usages in Brazilian manufacturing companies. *Managerial Auditing Journal*, 32, 148-166.
- Ivars, J. & Martínez, J. (2015). The effect of high performance work systems on small and medium size enterprises. *Journal of Business Research*, 68, 1463-1465.
- Kraus, K. & Lind, J. (2010). The impact of the corporate balanced scorecard on corporate control – a research note. *Management Accounting Research*, 21, 265–277.
- Laihonen, H. & Pekkola, S. (2016). Impacts of using a performance measurement system in supply chain management: a case study. *International Journal of Production Research*, 54, 5607–5617.

- Lira, M. (2014). Satisfaction with a performance appraisal system in the Portuguese public sector: The importance of perceptions of justice and accuracy. *TÉKHNE – Review of applied management studies*, 12, 30–37.
- Mahama, H. (2006). Management control systems, cooperation and performance in strategic supply relationships: a survey in the mines. *Management Accounting Research*, 17, 315–339.
- Malina, M. & Selto, F. (2001). Communicating and controlling strategy: an empirical study of the effectiveness of the balanced scorecard. *Journal of Management Accounting Research*, 13.
- Marginson, D. (2002). Management control systems and their effects on strategy formation at middle-management levels: evidence from a UK organization. *Strategic Management Journal*, 23, 1019–1031.
- Marques, A. & Rodrigues, A. O impacto do sistema de gestão do desempenho nas relações laborais no contexto da administração pública | Perspetivas encontradas na literatura. *Gestão & Sociedade*, 12. In press.
- Mendes, M. (2003). A reforma da administração pública em Portugal. In *Seminário sobre políticas da administração pública e novo código do trabalho*. Sindicato dos trabalhadores da função pública do Norte.
- Michael, A. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. (13.^a ed.). London: Kogan Page.
- Micheli, P. & Mari, L. (2014). The theory and practice of performance measurement. *Emerging issues in performance measurement*, 25, 147–156.
- Moreira, J. & Azevedo, A. (2010). Gestão pública e teoria das burocracias. Entre a visão clássica da administração pública e o novo paradigma da governação pública. *INA*, 47.
- Papalexandris, A., Ioannou, G., Prastacos, G. (2004). Implementing the balanced scorecard in Greece: a software firm's experience. *Long Range Planning*, 37, 351–366.
- Peixoto, A. (2009). *O impacto da avaliação do desempenho nos sistemas de controlo de gestão das autarquias* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Economia, Universidade do Porto.
- Ponte, J. (2006). Estudos de caso em educação matemática. *Bolema*, 25, 105-132.
- Ragin, C. (1994). *Constructing Social Research: The Unity and Diversity of Method*, Northwestern University, Pine Forge, Thousand Oaks, 31-54.

- Resolução do Conselho de Ministros n.º 95/2003, de 30 de julho. Diário da República n.º 174/2003 – Série I-B. Assembleia da República. Lisboa.
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 53/2004, de 21 de abril. Diário da República n.º 94/2004 – Série I-B. Assembleia da República. Lisboa.
- Rocha, J. (2010). *Gestão de recursos humanos na administração pública* (3.^a edição). Lisboa: Escolar Editora.
- Rusu, G., Avasilcăi, S. & Huțu, C. (2016) Organizational Context Factors Influencing Employee Performance Appraisal: A Research Framework. *13th International Symposium in Management: Management During and After the Economic Crisis*, 221, 57–65.
- Scott, T. & Tiessen, P. (1994). Performance measurement and managerial teams. *Accounting, Organizations and Society*, 24, 263–285.
- Speckbacher, G., Bischof, J., Pfeiffer, T. (2003). A descriptive analysis on the implementation of balanced scorecards in Germanspeaking countries. *Management Accounting Research*, 14, 361–388.
- Speklé, R. & Verbeeten, F. (2014). The use of performance measurement systems in the public sector: Effects on performance. *Emerging issues in performance measurement*, 25, 131-146.
- Stake, R. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Star, S., Russ-eft, D., Braverman, M. & Levine, R. (2016). Performance measurement and performance indicators: A literature review and a proposed model for practical adoption. *Human Resource Development Review*, 15, 151-181.
- Suhardi, A. (2015). Renewal of performance management system in family company. (2.^a Edição). *Global Conference on Business and Social Science*.
- Tuomela, T. (2005). The interplay of different levers of control: a case study of introducing a new performance measurement system. *Management Accounting Research*, 16, 293–320.
- Ukko, J., Tenhunen, J., Rantanen, H. (2007). Performance measurement impacts on management and leadership: perspectives of management and employees. *International Journal of Production Economics*, 110, 39–51.
- Van der Voet, J., Kuipers, B. S. & Groeneveld, S. (2016). Implementing Change in Public Organizations: The relationship between leadership and affective

commitment to change in a public sector context. *Public Management Review*, 18, 842–865.

- Vilelas, J. (2009). *Investigação: o processo de construção do conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Warokka, A., Cristina G. & Moorthy T. (2012). Organizational Justice in Performance Appraisal System and Work Performance: Evidence from an Emerging Market. *Journal of Human Resources Management Research*.
- Wiersma, E. (2009). For which purposes do managers use balanced scorecards? An empirical study. *Management Accounting Research*, 20, 239–251.
- Yin, R. K. (1994). *Pesquisa Estudo de Caso - Desenho e Métodos* (2 ed.). Porto Alegre: Bookman.

Anexos

1. Anexo 1 – Medidas de reforma administrativa em Portugal

Princípio da NPG	Medidas tomadas	Período temporal	Fundamentação legal
Introduzir mecanismos de mercado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento dos processos de privatizações; ▪ Abertura à iniciativa privada de investimentos na banca, seguros e cimentos; ▪ Transformação de empresas públicas em sociedades de capital público ou maioritariamente público; ▪ Subcontratação, adjudicação e concessão de serviços públicos a empresas privadas. 	Década de 90	
Reduzir o peso do Estado na economia e o peso da dívida pública	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reforma da gestão dos Institutos Públicos; 	2004	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programa de reestruturação da administração central (PRACE). 	2006	

Englobar técnicas de gestão privadas no setor público / Reforma ao nível da gestão	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprovação da lei de bases da contabilidade pública; 	1990	Lei n.º 8/90 de 20 de Fevereiro
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ RAFE – Reforma Administrativa e Financeira do Estado; 	1992	Decreto-Lei n.º 155/92 de 28 de julho
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lei do Orçamento de Estado; 	2002	Lei n.º 6/91 de 20 de Fevereiro alterada pela Lei Orgânica n.º 2/2002, de 28 de agosto, pela Lei n.º 23/2003, de 2 de julho e pela Lei n.º 48/2004, de 24 de agosto.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Obrigatoriedade de elaboração do plano e do relatório de atividades; 	1996	Decreto-Lei n.º 183/96, de 27 de Setembro
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Balanço social obrigatório para todos os serviços e organismos da função pública; 	1996	Decreto-Lei n.º 190/96, de 9 de Outubro
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ POCP; 	1997	Decreto-Lei n.º 232/1997, de 3 de setembro.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SIADAP – Aprovação do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação de Desempenho na Administração Pública. 	2007	Lei n.º66-B/2007, de 28 de dezembro
Maior orientação para o cliente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Processo de simplificação de procedimentos como pagamento de serviços através de transferência bancária ou por multibanco; 	1987	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alteração do Código de Procedimento Administrativo – 188 artigos que regulam os direitos dos cidadãos e a sua relação com a administração pública; 	1995	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Criação do portal do governo – INFOCID; 	Década de 90	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diário da República <i>online</i>; 	Década de 90	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Criação de Lojas do Cidadão; 	2006	

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Introdução do SIMPLEX – Programa de simplificação de processos administrativos. 	2006	
Preocupação com a qualidade	<ul style="list-style-type: none"> ▪ “Carta para a Qualidade” – aplicação obrigatória para todos os serviços públicos; 	1993	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programa de Melhoria da Qualidade (PMQ) e do Manual de Potencialidade de Melhoria; 		
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistema de Qualidade nos Serviços Públicos; 	1999	Decreto-Lei n.º 166-A/99, de 13 de maio
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Livros de Reclamação; 	1997	Decreto-Lei n.º 355/1997, de 28 de maio
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cursos de Estudos Avançados em Gestão Pública. 	1995	

Fonte: Gomes (2012)

2. Anexo 2 - Dificuldades de gestão estratégica na Administração Pública

Fase da formulação da estratégia	Fase de implementação	Fase de controlo e reorientação
<p>• <u>Análise e planeamento</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Constringimentos legais relativamente à escolha de objetivos; • Constringimentos por parte de atores externos à organização; • Constringimentos ligados à racionalidade política dos dirigentes; • Falta de liberdade; • Impacto das ações de curto prazo, com objetivos fluídos e pouco envolventes. <p>• <u>Organização e operacionalização da estratégia</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Constringimentos a nível legal sobre a utilização dos recursos; • Constringimentos da racionalidade política; • Falta de recursos humanos e financeiros; • Dificuldade de traduzir os objetivos estratégicos vagos em objetivos operacionais e quantitativos. 	<p>• <u>Direção ou animação</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Constringimentos a nível legal sobre os sistemas de recompensas e sistemas de remuneração, bem como o sistema de sanções; • Dificuldade em orientar e motivar os indivíduos para atingir os objetivos estipulados. 	<p>• <u>Controlo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Constringimentos ligados à noção de desmepenho ou impacto social da ação pública; • Constringimentos ligados à ausência de um sistema de mediação dos custos; • Dificuldades em estabelecer critérios de desempenho e eficácia; • Dificuldades em estabelecer critérios de mediação da eficiência;

Fonte: Carapeto, C. & Fonseca, F. (2014).

3. Anexo 3 - A evolução dos moldes de avaliação de desempenho na Administração Pública

Diplomas da Lei	Breve comentário
Artigo 4.º do Decreto-Lei n.º 191-C/79, de 25 de junho	Estabelece os princípios de ordenamento de carreiras na função pública. Previa-se, então, a consagração de princípios como a periodicidade de classificação de serviço, o conhecimento ao interessado e a garantia de recurso. Ou seja, o facto de um

	<p>colaborador ter oportunidade de progredir na carreira estaria, a partir daquele momento, dependente da atribuição da classificação do seu serviço, sendo que esta era definida pelo seu superior hierárquico.</p>
<p>Decreto regulamentar n.º 57/80, de 10 de outubro e Despacho Normativo n.º 128/81, de 24 de abril</p>	<p>Surge no sentido de estabelecer uma classificação de serviço que assentasse na igualdade de oportunidades e uma atribuição de mérito baseada na equidade. Esta disposição surge dada inexistência, a nível global na administração pública, de órgãos vocacionados para a matéria em questão. Então, optou-se por um sistema de notação simplificado, já que as tentativas anteriores, ainda que de carácter esporádico e circunstancial, levaram à sua total rejeição.</p> <p>Os objetivos fundamentais da Lei eram, neste caso, facultar o conhecimento dos aspetos quantitativos e qualitativos do potencial humano existente bem como, informar e motivar os colaboradores, no sentido de lhes dar a conhecer a avaliação que os seus superiores hierárquicos estabeleciam a seu respeito, estimulando, desta forma, a realização individual e a melhoria da sua atuação. Deste modo, passaria a ser possível elaborar um diagnóstico da <i>performance</i> de cada colaborador, com vista ao estabelecimento de medidas corretivas, se se considerasse necessário. Com esta avaliação seria, também, exequível a atribuição de mérito individual, quer nas nomeações, quer nas promoções.</p> <p>(De carácter experimental – o artigo 23º do Decreto-Lei de 1980 previa, precisamente, a sua revisão após três anos consecutivos da sua aplicação).</p>
<p>Decreto Regulamentar n.º 44-A/83, de 1 de junho e a Portaria n.º 642-A/83</p>	<p>Não trazem alterações significativas ao que já estaria estabelecido.</p> <p>Assim, apesar de ambos os diplomas não referirem a qualidade dos serviços, nem a autoavaliação dos colaboradores e manterem os princípios básicos em que assentam os procedimentos anteriores, as inovações que se introduziram visavam uma melhoria. Estes documentos reafirmam a importância da necessidade de correção das lacunas encontradas ao nível das competências em cada</p>

	<p>subordinado, nomeadamente através da formação.</p> <p>Há, também, uma reformulação das fases do processo de avaliação que, por sua vez, pressupõe a alteração da fórmula utilizada para a classificação final dos colaboradores e, conseqüentemente, há uma introdução de novos modelos de fichas de avaliação, no sentido de haver uma maior flexibilização e adaptação à realidade de cada serviço, já que cada um se pauta por características diferentes.</p>
Decreto-Lei n.º 166-A/99, de 13 de maio	<p>Institui o Sistema de Qualidade em Serviços Públicos, também designado por SQSP que, por sua vez, e citando a Lei mencionada “(...) visa proporcionar aos serviços e organismos da Administração Pública os mecanismos de demonstração da qualidade dos seus procedimentos, dos seus sistemas e os seus bens e serviços, de acordo com um conjunto de princípios de gestão eficaz e eficiente e funcionamento desburocratizado”. É, ainda, importante notar que o SQSP adota princípios e metodologias do Sistema Português da Qualidade (SPQ), aprovado pelo Decreto-Lei n.º 234/93, de 2 de julho e é, também, presidido pelo diretor do Secretariado para a Modernização Administrativa, na qualidade de vice-presidente.</p>

Fonte: Decreto-Lei n.º 191-C/79 de 25 de junho. Diário da República n.º 144/1979 – Série I, Suplemento. Presidência do Conselho de Ministros e Ministérios das Finanças e do Plano e da Administração Interna. Lisboa; Decreto-Regulamentar n.º 57/80 de 10 de outubro. Diário da República n.º 235/1980 - Série I. Presidência do Conselho de Ministros – Secretaria de Estado de Reforma Administrativa. Lisboa.; Despacho Normativo n.º 128/81 de 24 de abril. Diário da República n.º 95/1981 – Série I. Ministério da Reforma Administrativa. Lisboa.; Decreto-Regulamentar n.º 44-A/83 de 1 de junho. Diário da República n.º 126-Supl. – Série I. Ministério da Reforma Administrativa. Lisboa.; Portaria n.º 642-A/83 de 1 de julho. Diário da República n.º 126/1983 – Série I, Suplemento. Ministério da Reforma Administrativa. Lisboa.; Decreto-Lei n.º 166-A/99 de 13 de maio. Diário da República n.º 111/1999 – Série I-A. Ministério do Ambiente. Lisboa.

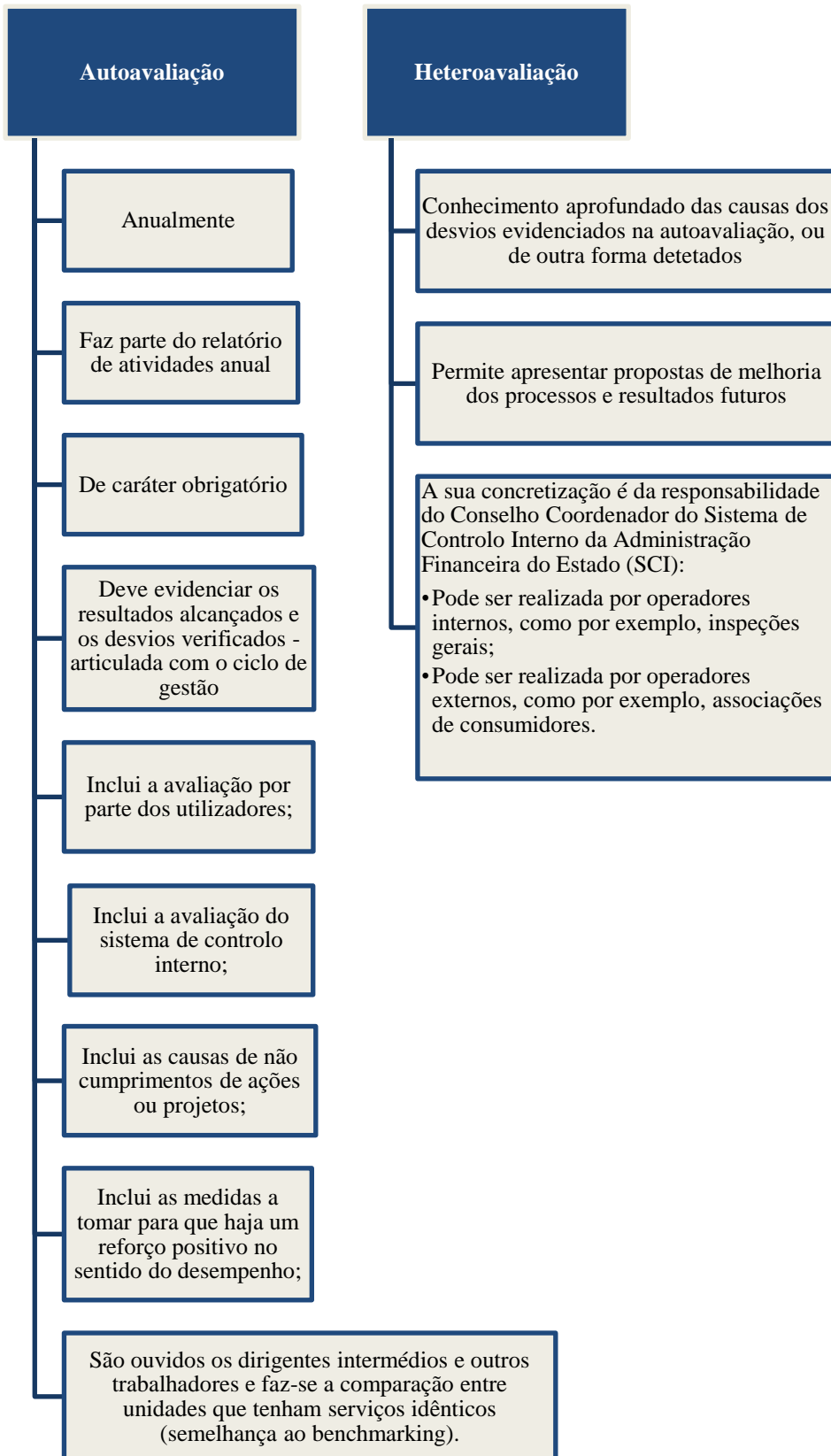
4. Anexo 4 - Enquadramento do SIADAP no ciclo de gestão da Administração Pública

Ciclo de Gestão da Administração Pública	Fixação dos objetivos do serviço para o ano seguinte
	Aprovação do orçamento e aprovação, manutenção ou alteração do mapa do pessoal
	Elaboração e aprovação do plano de atividades do serviço para o ano seguinte
	Monitorização e eventual revisão dos objetivos do serviço e de cada unidade orgânica, tendo por base as contingências não previsíveis a nível político ou administrativo.
	Elaboração do relatório de atividades com a devida demonstração qualitativa dos resultados alcançados, integrando neste passo o balanço social e o relatório de autoavaliação.

Fonte: Decreto-Lei n.º 66-B/2012 de 31 de dezembro. Diário da República n.º 252/2012

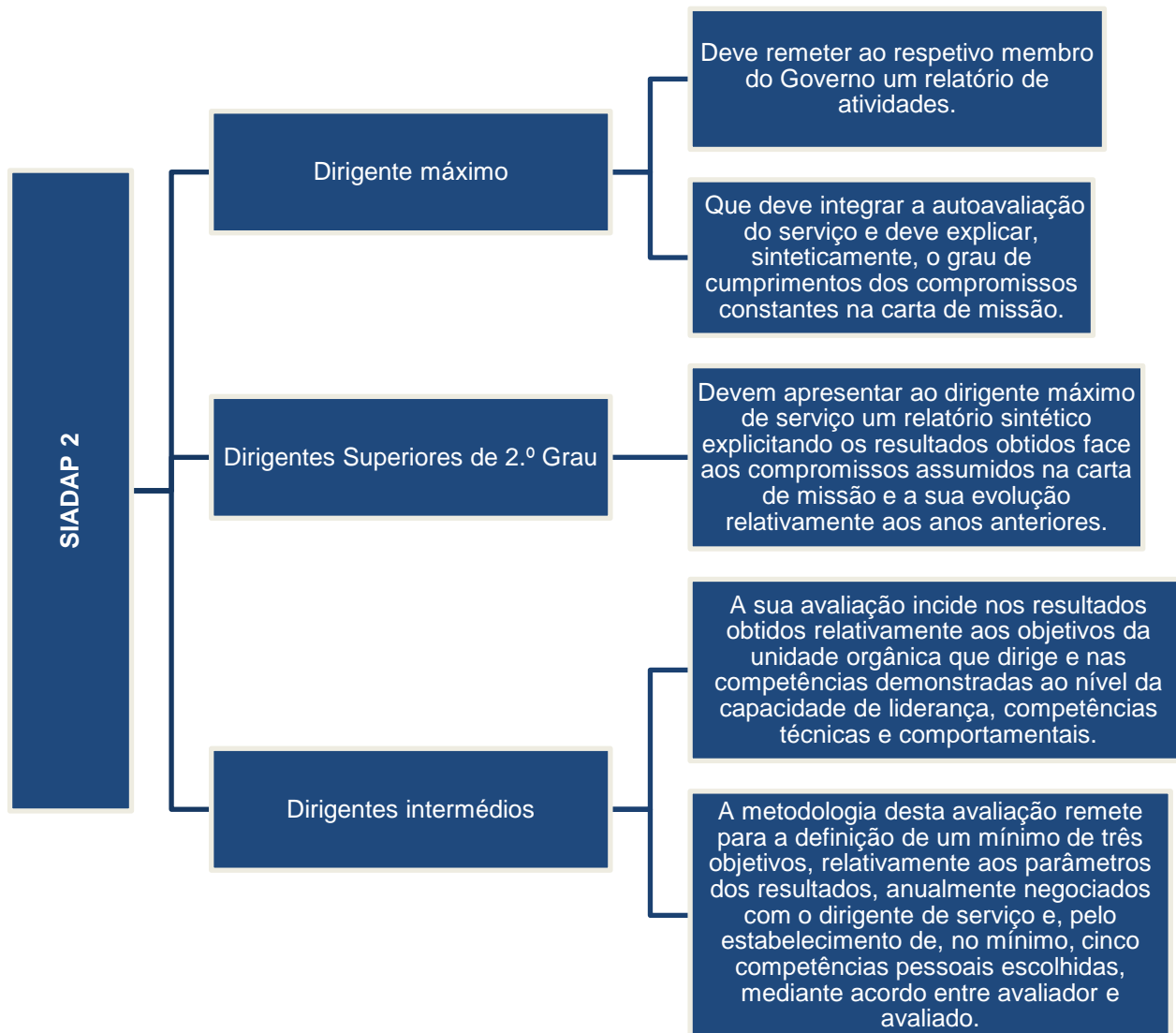
- Série I. Assembleia da República. Lisboa.

5. Anexo 5 - Particularidades e intervenientes no processo de avaliação – SIADAP 1



Fonte: Decreto-Lei n.º 66-B/2012 de 31 de dezembro. Diário da República n.º 252/2012
- Série I. Assembleia da República. Lisboa.

6. Anexo 6 - Intervenientes no processo de avaliação – SIADAP 2



Fonte: Decreto-Lei n.º 66-B/2012 de 31 de dezembro. Diário da República n.º 252/2012
- Série I. Assembleia da República. Lisboa.

7. Anexo 7 - Intervenientes no processo de avaliação – SIADAP 3

Avaliador

- Superior hierárquico imediato a quem compete;
- Negociar os objetivos do avaliado e fixar os indicadores de medida do desempenho;
- Rever regularmente com o avaliado os objetivos negociados, ajustá-los, se necessário;
- Reportar ao avaliado a evolução do seu desempenho e possibilidades de melhoria;
- Negociar as competências que integram o segundo parâmetro de avaliação;
- Avaliar os trabalhadores diretamente subordinados;
- Ponderar as expectativas dos colaboradores no processo de identificação das suas necessidades de desenvolvimento;
- Fundamentar as avaliações de "desempenho relevante" e "desempenho inadequado".

Avaliado

- O avaliado tem direito a:
 - Que lhe sejam garantidos os meios e condições necessários ao seu desempenho em harmonia com os objetivos e resultados que tenha contratualizado;
 - À avaliação do seu desempenho;
 - Reclamação, recurso e impugnação jurisdicional, se não concordar com a avaliação.
- O avaliado tem o dever de:
 - Proceder à respetiva autoavaliação como garantia do seu envolvimento ativo e responsabilização no processo avaliativo bem como, negociar com o avaliador na fixação dos objetivos, das competências e respetivos indicadores de medida.

Conselho coordenador da avaliação

- Dirigido pelo dirigente máximo de serviço e integra, para além do responsável pela gestão dos recursos humanos e três a cinco dirigentes por aquele designados.
- Ao conselho de coordenação compete:
 - Estabelecer diretrizes para uma aplicação objetivo e harmónica do SIADAP 3;
 - Estabelecer orientações gerais em matéria de fixação de objetivos, de escolha de competências e respetivos indicadores de medida;
 - Garantir o rigor e a diferenciação de desempenhos no SIADAP 3;
 - Emitir parecer sobre os pedidos de apreciação das propostas de avaliação dos dirigentes intermédios avaliados.

Comissão paritária

- Funciona junto do dirigente máximo de cada serviço;
- Com competência consultiva, é composta por quatro vogais, sendo dois representantes da Administração designados pelo dirigente máximo do serviço, sendo um membro do conselho coordenador da avaliação e dois representantes dos trabalhadores por estes eleitos;

Dirigente máximo do serviço

- Garantir a adequação da avaliação às especificidades do serviço;
- Coordenar e controlar o processo de avaliação;
- Fixar níveis de ponderação dos parâmetros de avaliação;
- Homologar as avaliações;
- Decide as reclamações dos avaliados;
- Assegurar a elaboração do relatório de avaliação de desempenho.

Fonte: Decreto-Lei n.º 66-B/2012 de 31 de dezembro. Diário da República n.º 252/2012

- Série I. Assembleia da República. Lisboa.

8. Anexo 8 – Os treze princípios para o bom funcionamento dos sistemas de gestão de desempenho

Congruência estratégica

- O sistema deve ser congruente com a estratégia da organização, ou seja, os objetivos individuais devem estar alinhados com os objetivos da equipa e objetivos organizacionais;

Praticabilidade

- O sistema deve permitir a avaliação de todos os colaboradores, incluindo da chefia. Todas as responsabilidades presentes na organização devem ser avaliadas, incluindo comportamentos e resultados;

Significância

- O sistema deve ser compreendido por todos os intervenientes como prático e útil dado que, se assim não o for, a adesão a este sistema fica naturalmente comprometida. Nesta linha de pensamento, as avaliações devem ocorrer em intervalos regulares e em momentos apropriados. Uma avaliação formal por ano, não é suficiente, este sistema deve providenciar o desenvolvimento contínuo. Os resultados da avaliação devem ser utilizados para decisões administrativas importantes uma vez que, se assim não o for, os colaboradores não prestarão atenção a um sistema que não tenha consequências em termos de resultados;

Especificidade

- O sistema deve potencializar orientação detalhada e concreta aos colaboradores. Os colaboradores devem ser capazes de identificar o que é esperado deles e como é que podem atender a essas mesmas expectativas;

Identificação de desempenho

- O sistema de gestão de desempenho deve fornecer informações que permitam identificar o desempenho efetivo em detrimento do desempenho ineficaz;

Fiabilidade

- Um sistema eficaz deve incluir medidas de desempenho consistentes e livres de enviesamentos, por exemplo, se dois supervisores avaliarem o mesmo colaborador e as mesmas dimensões de desempenho as classificações devem ser semelhantes;

Validade

- As medidas de desempenho devem ser válidas na medida em que devem incluir todas as vertentes de desempenho relevantes. Apenas devem ser avaliadas funções que estão sob o controlo do colaborador;

Aceitabilidade e justiça

- Um sistema de desempenho bem concebido deve ser aceite e percebido por todos os participantes como justo;

Inclusão

- Um sistema consistente deve incluir a entrada de múltiplas fontes de forma contínua. Uma boa forma de garantir este pressuposto é através da participação dos colaboradores no processo de criação do sistema de gestão de desempenho.

Abertura

- O sistema de gestão de desempenho deve ter uma base contínua, ou seja, o desempenho deve ser avaliado com frequência e o feedback deve acompanhar essa prática. Deste modo, os colaboradores estarão frequentemente informados relativamente ao seu desempenho. A frequência com que é dado o feedback vai possibilitar um diálogo sobre o desempenho (entre colaborador e supervisor) em detrimento da errada prática em que o supervisor “entrega” a informação relativa ao desempenho ao colaborador sem a sua contribuição. Os padrões de comunicação devem ser factuais e claros para ambas as partes;

Correção

- Apesar de ser praticamente impossível criar um sistema de gestão de desempenho completamente objetivo dados os julgamentos humanos que lhe estão subjacentes, o processo de atribuição de classificações deve minimizar os aspetos subjetivos. Quando um colaborador considerar que há enviesamentos na sua avaliação, deve haver um mecanismo de correção através do qual o colaborador possa desafiar a tomada de uma decisão injusta;

Padronização

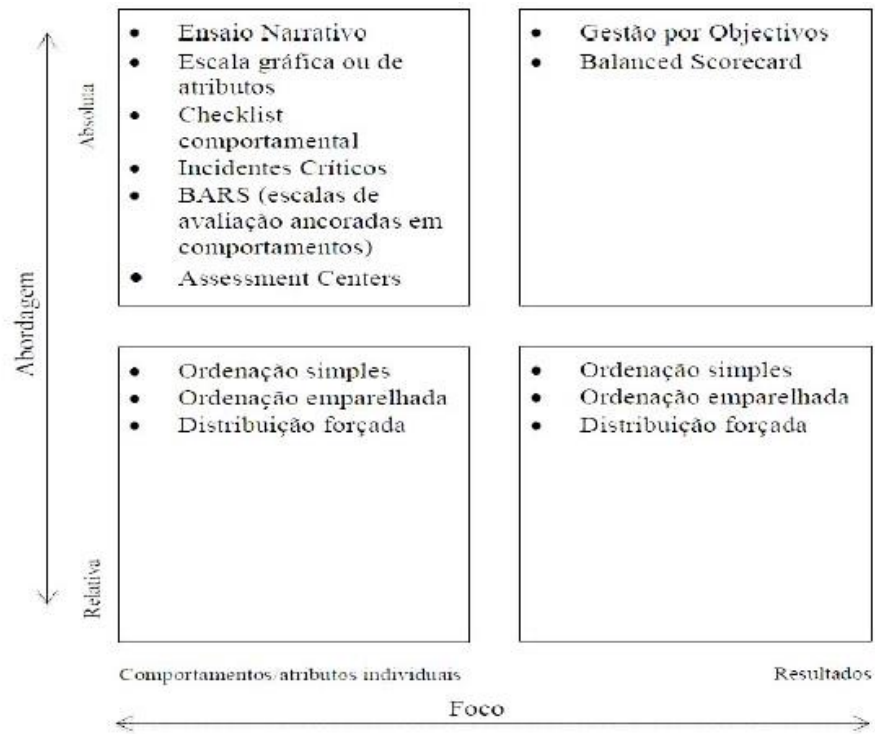
- O sistema de gestão de desempenho deve permitir a constante avaliação de todas as pessoas. Para que este pressuposto se cumpra é importante que os indivíduos envolvidos no processo de avaliação sejam constantemente atualizados em termos de conhecimentos;

Ética

- Um sistema de gestão de desempenho coerente deve respeitar os padrões éticos. O supervisor avalia apenas as dimensões de desempenho para as quais tem informações suficientes para efetuar a avaliação e a privacidade do colaborador deve ser sempre respeitada.

Fonte: Aguinis (2009).

9. Anexo 9 – Classificação dos métodos de avaliação



Fonte: Cunha et al. (2010)

10. Anexo 10 - Características e desafios dos métodos de avaliação centrados numa abordagem absoluta e com o foco direcionado para o comportamento ou atributos individuais

Ensaio narrativo

- Forma de avaliação simples;
- O avaliador descreve os pontos fortes e fracos do colaborador, apresentando, assim, sugestões de melhoria;
- Este método tem como **vantagem** o facto de, se bem aplicado, fornecer um feedback oportuno aos avaliados;
- No entanto, acaba por **impossibilitar** a comparação de desempenho entre colaboradores ou mesmo entre departamentos dado que diferentes avaliadores utilizam diferentes critérios de avaliação;
- Este método apresenta-se como um método adequado para avaliações mais orientadas para o desenvolvimento.

Escala gráfica ou de atributos

- Baseia-se na classificação de desempenho tendo por base uma escala relativamente a diversos atributos, com por exemplo, o relacionamento com os colegas de trabalho, a quantidade de trabalho ou a qualidade do trabalho efetuado.
- Este método tem como principais **vantagens**: a sua facilidade de utilização, os baixos custos envolvidos e o facto de poder ser aplicado a diferentes funções.
- Relativamente às **desvantagens** e aos riscos, importa ressaltar: (a) a interpretação de cada atributo pode variar consoante o avaliador; (b) alguns critérios podem ser ambíguos ou estar mal definidos.

Checklist comportamental

- O avaliador reflete sobre todo um conjunto de afirmações relacionadas com o desempenho nas tarefas elaboradas pelos colaboradores e prevê a pontuação do desempenho com base numa escala. Para obter a classificação de desempenho somam-se as pontuações obtidas.

Incidentes críticos

- Baseia-se em momentos de trabalho com impacto significativo no desempenho do colaborador;
- Uma das formas de utilizar este método é o registo regular de comportamentos que tenham sido positivos ou negativos, utilizando a avaliação de desempenho para discutir o desenvolvimento relativamente a esses aspetos;
- Este é um método tem como principal **vantagem** o facto de ser eficaz no que remete para a transmissão de um feedback consistente e permite a melhoria de desempenho em aspetos realmente relevantes para a organização;
- No entanto, como principal **desvantagem** pode considerar-se o facto de exigir mais dedicação por parte do avaliador dado que tem que registar frequentemente os comportamentos dos colaboradores.

BARS

- Este método permite descrever os critérios de avaliação em termos comportamentais sendo que esta é uma das suas principais **vantagens** de aplicação. Esta ferramenta permite a elaboração de um quadro de referência comum a todos os avaliadores, sendo que isso torna possível diminuir a subjetividade da avaliação.

Assessment Centers

- Baseiam-se, também, em dimensões baseadas em comportamentos.
- Esta metodologia prevê a avaliação do colaborador mediante exercícios e/ou *role playing*.
- Este método é, geralmente, utilizado para avaliar a gestão de topo de uma organização e permite, essencialmente, determinar “pontos fortes e fracos, para fins de desenvolvimento e certificação, bem como para identificação do seu potencial de progressão na carreira” (Cunha et al., 2010, p. 516).
- Esta ferramenta permite avaliar competências que dificilmente se conseguem avaliar no decorrer do trabalho normal do colaborador.

11. Anexo 11 - Métodos de avaliação de desempenho centrados numa abordagem absoluta com o foco nos resultados

Gestão por objetivos

- Tem por base a teoria da definição de objetivos;
- Este método prevê que os objetivos sejam definidos a nível organizacional e traduzidos por todos os níveis da organização, por exemplo, para cada departamento, divisão, unidade orgânica e, em cada unidade orgânica para os vários projetos a desenvolver e por cada colaborador;
- Com este método, os colaboradores compreendem, efetivamente, em que medida o trabalho por ele desenvolvido contribui para o sucesso organizacional;
- Uma das formas de garantir que os objetivos estão bem estruturados e que, deste modo, levarão a melhores desempenhos é garantir que estes cumprem com os pressupostos do acrónimo SMART: “specific (específicos, mas também stretched, «esticados»), measurable (mensuráveis), (achievable ou attainable, i.e., alcançáveis), realistic (realistas, mas difíceis), time-bound (com prazos)” (Cunha et al., 2010, p. 521).
- Segundo Caetano (2008), se a avaliação de desempenho se focar na validação social do julgamento acaba por haver maior aceitação por ambas as partes. Isto é, quanto maior for a possibilidade de negociação do conteúdo da avaliação maior será o seu sucesso.
- Ao longo do período de avaliação o colaborador deve receber feedback relativamente ao seu desempenho face aos objetivos traçados sendo que, no final de cada ciclo de avaliação é necessário estabelecer um momento em que seja possível confrontar os objetivos alcançados com os que haviam sido previstos;
- Este método tem como principais **vantagens** o facto de tornar possível que os avaliadores se foquem em medidas objetivas. Assim, a utilização de medidas objetivas reduz a subjetividade do sistema e reforça a justiça do sistema. A gestão por objetivos permite o alinhamento estratégico entre os objetivos da organização e os objetivos individuais. E, através de objetivos claros os colaboradores conseguem mais facilmente focar-se nas áreas prioritárias de atuação da organização;
- Contudo, este método tem alguns riscos e **desvantagens** adjacentes, como por exemplo, por vezes é difícil traduzir alguns aspetos de desempenho em objetivos. Com este método, muitas vezes, as pessoas acabam por se focar nos objetivos individuais e acabam por desvalorizar a cooperação e o trabalho em equipa. Uma outra desvantagem deste método é o facto dos objetivos poderem necessitar de ajustamentos dado a fatores externos e inesperados que possam acontecer. Tal como o próprio modelo de Cunha et al. (2010) este método foca-se mais nos resultados e não tanto no desenvolvimento dos colaboradores.

Balanced scorecard

- É um método que se baseia na perspetiva financeira e, como tal, tem por base critérios referentes aos clientes, aos processos internos e à aprendizagem e crescimento, tendo por base uma relação de causa-efeito;
- Quando este método é utilizado tem como principal objetivo traduzir a visão e os objetivos da organização em termos operacionais, desde a gestão de topo a todos os restantes membros da hierarquia.

12. Anexo 12 - Método de avaliação de desempenho centrados numa abordagem relativa e o foco direcionado para o comportamento ou para os resultados

Método de ordenação simples

- Tem por base determinadas dimensões e é pedido ao avaliador que classifique todos os seus colaboradores desde o que tem um melhor desempenho ao que tem um desempenho pior;
- Por norma este método adequa-se mais quando número de avaliados é reduzido dado que, embora permita uma comparação efetiva é pouco adequado para quando é necessário transmitir *feedback* que permita o desenvolvimento de cada colaborador nos aspetos em que necessita de melhorar.

Comparações emparelhadas

- A tarefa do avaliador consiste em escolher o melhor para cada «par», sendo a posição individual determinada pelo número de vezes que uma dada pessoa foi classificada como superior;
- Este método, tal como método anterior, não permite uma avaliação focada no desenvolvimento dado que não facilita o *feedback*;
- É um método que permite a comparação de colaboradores para tomar decisões relativas à gestão de pessoas.

Distribuição forçada

Fonte: Cunha et al. (2010)

13. Anexo 13 - Tipos de sistemas de gestão e avaliação de desempenho contemporâneos (CPM - Contemporary performance measurement)

TIPOS DE CPM				
	CPM A	CPM B	CPM C	CPM D
Componentes	Medidas de desempenho financeiras e não financeiras que implicitamente ou explicitamente estão ligadas à estratégia organizacional.	Medidas de desempenho financeiras e não financeiras explicitamente ligadas à estratégia organizacional; Com relação causa-efeito (explícita) entre as medidas financeiras e não financeiras.	Medidas de desempenho financeiras e não financeiras associadas explicitamente ou implicitamente à estratégia organizacional.	Medidas de desempenho financeiras e não financeiras associadas de forma implícita ou explícita à estratégia organizacional.
Utilização	Informar a tomada de decisão; Avaliar o desempenho organizacional.	Informar a tomada de decisão; Avaliar o desempenho organizacional.	Informar a tomada de decisão; Avaliar o desempenho organizacional e de gestão (sem vínculos às recompensas monetárias)	Informar a tomada de decisão; Avaliar o desempenho organizacional e de gestão (com vínculo/influência nas recompensas monetárias)

Fonte: Franco-Santos et al. (2012)

14. Anexo 14 - O impacto do sistema de Gestão do Desempenho nas relações laborais no contexto da Administração Pública | Perspetivas encontradas na literatura

O impacto do sistema de Gestão do Desempenho nas relações laborais no contexto da Administração Pública | Perspetivas encontradas na literatura

No âmbito da modernização da Administração Pública portuguesa foi estabelecido o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública, (SIADAP), que visa contribuir para a melhoria do desempenho e qualidade de serviço da administração pública, garantido a coerência e harmonia na ação dos serviços e colaboradores. Com este sistema prevê-se a promoção da motivação profissional dos colaboradores e o desenvolvimento das suas competências (artigo 1.º, Lei n.º 66-B/2012, de 31 de dezembro). A investigação científica tem estudado vários aspetos dos sistemas de gestão e avaliação de desempenho, no entanto, há uma temática ainda pouco explorada: a das consequências destes sistemas. O presente trabalho

atualiza a tipologia idealizada por Franco-Santos, Lucianetti e Bourne (2012), com as novas perspectivas da literatura e apresenta um modelo para analisar os efeitos de um sistema de gestão e avaliação de desempenho na Administração Pública.

Palavras-chave:

Administração Pública; Avaliação de Desempenho; Gestão de Desempenho; Relações Laborais; SIADAP.

The impact of Performance Appraisal System on Labor Relationships in the context of Public Administration | Perspectives found in the literature

In the context of the modernization of the Portuguese Public Administration, the Integrated Management and Performance Evaluation System for Public Administration (SIADAP) was established, which aims to contribute to the improvement of the performance and quality of service of public administration, for the coherence and harmony of the action of the services, managers and other workers and for the promotion of their professional motivation and development of competences (article 1, Law no. 66-B / 2012, of December 31). Scientific research studied several topics of performance management and evaluation systems, however, there is an under-explored one: the consequences of these systems. This study updates the typology proposed by Franco-Santos, Lucianetti and Bourne (2012) with new perspectives of the literature, presenting a framework which analyses the consequences of the implementation of performance evaluation systems in the Public Administration context.

Key words

Labor Relations; Performance Appraisal; Performance Management; Public Sector; SIADAP.

Área do artigo:

Gestão e Avaliação de Desempenho

I. Introdução

Nos últimos anos, as organizações têm investido muitos recursos na conceção, implementação e utilização de sistemas de gestão e avaliação de desempenho, seguindo um princípio similar, embora implícito, de que a gestão e avaliação do desempenho é uma prática fulcral para o desenvolvimento sustentável das organizações (Micheli & Mari, 2014).

Ao nível da investigação científica existem diversos estudos relacionados com a conceção, eficácia e ajustamento dos sistemas de gestão e avaliação de desempenho, nomeadamente, em diversos contextos e estruturas organizacionais (por exemplo, Suhardi, A., 2015; George, R., Siti-Nabiha, A., Jalaludin, D. & Abdalla, Y., 2016; Ivars,

J. & Martínez, J., 2015). No entanto, apesar da valorização destes sistemas para a melhoria do desempenho organizacional e das pessoas, constata-se que os efeitos dos sistemas são, ainda, pouco estudados e explorados.

No período de pesquisa que se refere a esta análise da revisão estruturada da bibliografia, o trabalho de Franco-Santos, Lucianetti e Bourne (2012) foi a única análise encontrada que define, concretamente, os diversos efeitos dos sistemas de gestão e avaliação de desempenho. Estabelecemos como objetivo para este artigo apresentar um modelo de efeitos do sistema de gestão e avaliação de desempenho na administração pública, tendo por base o modelo de Franco Santos et al. (2012).

1. A Gestão de Desempenho e o Sistema de Avaliação de Desempenho

A gestão de desempenho é definida por Hourneaux, Carneiro-da-Cunha e Corrêa (2017) como uma combinação de indicadores que são utilizados para medir a eficiência da atividade organizacional, podendo constituir-se um suporte fulcral para a gestão organizacional.

Segundo Michael (2014) a gestão de desempenho é uma estratégia que potencia a obtenção de melhores resultados uma vez que fornece os meios corretos para que os colaboradores se enquadrem nos objetivos planeados e nos padrões e requisitos organizacionais. O sistema de gestão de desempenho envolve uma compreensão partilhada sobre o que deve ser alcançado e como deve ser alcançado sendo que um dos objetivos de um sistema de gestão de desempenho é desenvolver a capacidade de os colaboradores entenderem a superarem as expectativas da organização sendo que assim, ficarão capacitados para alcançar o seu melhor desempenho para o seu próprio benefício e para o benefício da organização. Por outro lado, através de um sistema de gestão de desempenho, os colaboradores conseguem compreender qual é o seu papel na organização e de que forma podem contribuir para atingir as metas organizacionais. Na mesma linha de pensamento, é possível que os colaboradores compreendam de que forma os objetivos estratégicos da organização estão alinhados com os seus objetivos individuais. A gestão de desempenho é a base para o desenvolvimento individual e a garantia de que, efetivamente, os colaboradores têm o suporte e orientação necessária para desenvolver e melhorar o seu desempenho. O sistema de gestão de desempenho garante, também, uma cultura baseada na meritocracia e na melhoria contínua.

Henri (2009) refere que a tendência é a de se abandonar a visão mecanicista que vê o sistema de gestão de desempenho como controlo e vigilância de resultados,

passando a ser encarado como um sistema que permite analisar resultados e funciona como ferramenta de suporte à gestão.

O processo de avaliação de desempenho pode ser definido como o processo de quantificação da eficiência e eficácia das ações organizacionais passadas (Star, Russ-Eft, Braverman & Levine, 2016). Quando o processo de avaliação de desempenho é corretamente elaborado passa a integrar uma abordagem mais ampla de estratégia de gestão de recursos humanos reconhecida como a gestão do desempenho (Fletcher, 2010).

Para classificar os diferentes efeitos encontrados, de acordo com os diferentes sistemas de gestão de desempenho contemporâneos, Franco-Santos et al. (2012), recorreram à tipologia de Speckbacher, Bischof & Pfeiffer (2003) e adaptaram-na às especificidades da sua pesquisa já que a tipologia original se direcionada exclusivamente para o *balanced scorecard*. Deste modo, apresenta-se, seguidamente, uma tipologia onde são identificados quatro tipos de sistemas de gestão de desempenho com base nas componentes do sistema de gestão de desempenho e no seu uso (ver quadro 1).

Quadro 1 | Tipos de sistema de gestão de desempenho

Tipo de sistema de gestão de desempenho	A	B	C	D
Componentes	Incluem medidas de desempenho financeiras e não-financeiras implicitamente ou explicitamente ligadas à estratégia organização;	Incluem medidas de desempenho financeiro e não-financeiro associadas à estratégia da organização, mostrando relações explícitas de causa e efeito entre as medidas;	Incluem medidas de desempenho financeiras e não-financeiras implicitamente ou explicitamente ligadas à estratégia;	Inclui medidas de desempenho financeiras e não-financeiras implícitas ou explicitamente ligadas à estratégia;

Uso	São utilizados para informar a tomada de decisões e avaliar o desempenho organizacional.	São utilizados para informar a tomada de decisões e avaliar o desempenho organizacional	São utilizados para informar tomada de decisão e avaliar as medidas de gestão de desempenho (sem vincular os resultados de avaliação de desempenho a recompensas monetárias).	São utilizados para informar a tomada de decisões, avaliar o desempenho organizacional e de gestão e influenciar as recompensas monetárias.
-----	--	---	---	---

Fonte: Adaptado de Franco-Santos et al. (2012)

1.1.Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho na Administração Pública em Portugal

O Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública, também denominado por SIADAP, surge através da Lei n.º 10/2004, de 22 de Março atualizada pela Lei n.º 66-B/2012, de 31 de dezembro.

O SIADAP, segundo o artigo 1.º (Lei n.º 66-B/2012, de 31 de dezembro), “visa contribuir para a melhoria do desempenho e qualidade de serviço da administração pública, para a coerência e harmonia da ação dos serviços, dirigentes e demais trabalhadores e para a promoção da sua motivação profissional e desenvolvimento de competências”. Este sistema visa integrar a avaliação dos trabalhadores da função pública, abrangidos por contrato ou nomeação (Rocha, 2010).

Podem ser aprovados sistemas alternativos ao SIADAP, adaptados às especificidades das administrações regionais e autárquicas, desde que através de decreto legislativo regional e decreto regulamentar, respetivamente (ponto n.º 2, do artigo 3.º).

O SIADAP integra três subsistemas: avaliação do desempenho dos serviços da administração pública, também denominado por SIADAP 1; avaliação do desempenho dos dirigentes da administração pública, abreviadamente designado por SIADAP 2, a avaliação do desempenho dos trabalhadores da administração pública, também designado por SIADAP 3. Estes subsistemas funcionam de forma integrada dado que há coerência entre os objetivos fixados no âmbito do sistema de planeamento, os objetivos

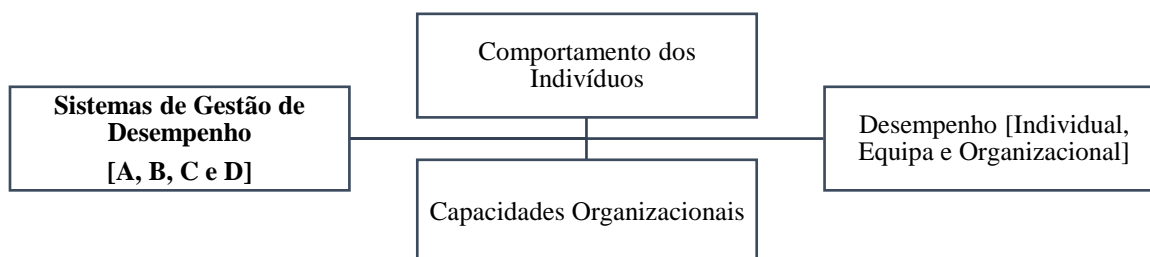
do ciclo de gestão do serviço, os objetivos fixados na carta de missão dos dirigentes superiores e os objetivos fixados aos demais dirigentes e trabalhadores (ponto 2, do artigo 9.º).

Tendo por base o exposto, de acordo com a tipologia de classificação dos sistemas de gestão de desempenho concebida por Franco-Santos et al. (2012), anteriormente apresentada, pode considerar-se que o objetivo de implementação do SIADAP, em Portugal, se adequa com um sistema de gestão de desempenho tipo D. Ou seja, o SIADAP foi concebido com o objetivo de incluir medidas de desempenho financeiras e não-financeiras implícitas ou explicitamente ligadas à estratégia organizacional e a sua foi concebida a sua utilização para informar a tomada de decisões, avaliar o desempenho organizacional e de gestão e influenciar as recompensas monetárias. No entanto, o 24.º artigo do Decreto-Lei n.º 55-A/2010 de 31 de dezembro, determinou a proibição de valorizações remuneratórias. Esta proibição de recompensas monetárias tem sido renovada todos os anos nos sucessivos orçamentos de Estado. Desta forma, tendo por base o enunciado da tipologia de referência pode constatar-se que a utilização do SIADAP faz com que este se possa classificar como um sistema de gestão de desempenho tipo C. Isto é, apesar de incluir medidas de desempenho financeiras e não-financeiras implicitamente ou explicitamente ligadas à estratégia organizacional, este sistema é utilizado para informar tomadas de decisão e avaliar as medidas de gestão de desempenho, no entanto, sem vincular os resultados de avaliação de desempenho a recompensas monetárias.

2. Modelo dos Efeitos dos Sistemas Contemporâneos de Gestão e Avaliação de Desempenho

Franco-Santos et al. (2012) apresentam o modelo dos efeitos dos sistemas contemporâneos de gestão e avaliação de desempenho através de uma revisão da literatura. Esta revisão da literatura inclui pesquisas com metodologias diversas, nomeadamente, o estudo de caso, pesquisa de opinião ou pesquisas exploratórias. Os autores deste modelo consideram que há três grandes tipos de efeitos dos sistemas de gestão e avaliação de desempenho: ao nível do comportamento dos indivíduos, ao nível das capacidades organizacionais em termos de processos estratégicos e, ao nível do desempenho organizacional (ver figura 1).

Figura 1 | Modelo dos Efeitos dos Sistemas Contemporâneos de Gestão e Avaliação de Desempenho



Fonte: Elaboração própria

a) Efeitos dos Sistemas Contemporâneos de Gestão e Avaliação de Desempenho no Comportamento dos Indivíduos

Os sistemas de gestão e avaliação de desempenho têm impacto sobre o comportamento dos indivíduos, sendo que as consequências podem refletir-se através de ações ou reações específicas, tendo por base mecanismos cognitivos subjacentes que, seguidamente, se apresentam.

Há consenso na literatura relativamente ao impacto que a utilização dos sistemas de gestão e avaliação de desempenho têm sobre o **foco estratégico** dos indivíduos. Por outras palavras, pode afirmar-se que um sistema de gestão de desempenho melhora a capacidade de decisão estratégica. Pode dizer-se que as organizações podem encontrar no sistema de gestão de desempenho uma ferramenta que sustenta a concentração de esforços em determinadas áreas, em detrimento de outras (Franco-Santos et al., 2012).

Um outro ponto de análise remete para o impacto que um sistema de gestão e avaliação de desempenho pode ter para **cooperação e participação** dos indivíduos em virtude da organização. Sendo que é importante notar que este impacto se reflete não só ao nível das relações laborais que se mantêm dentro da organização como, também,

para além dos limites da organização, ou seja, junto dos *stakeholders* (Franco-Santos et al., 2012).

Mahama (2006) defende que esta ferramenta facilita a cooperação e socialização nas relações com fornecedores. A utilização de um sistema de gestão de desempenho permite à organização garantir que a informação sobre o desempenho é distribuída de forma justa através dos indivíduos que interagem com fornecedores. Assim, é possível que haja uma aprendizagem compartilhada e entreajuda na resolução de problemas. O que se detém desta relação é um alinhamento entre os interesses de ambas as partes, tornando-as mais dispostas para uma possível adaptação à mudança, quando necessário e, evitando, deste modo, o exercício do poder.

Cousins, Lawson e Squire, (2008) vão de encontro com a investigação supracitada e defendem que o uso de um sistema de gestão e avaliação de desempenho aumenta a comunicação nas relações entre comprador-fornecedor o que, por sua vez, vai melhorar a socialização da organização. Ainda na mesma linha de pensamento, contudo, com o foco de análise mais direcionado para as relações interorganizacionais, Franco-Santos et al. (2012) apresentam todo um conjunto de análises que permitem chegar à conclusão de que o uso de sistemas de gestão de desempenho promove uma melhor coordenação e controlo e aumentam a capacidade de relacionamento interorganizacional.

Parece não existir consenso, por parte da comunidade científica, relativamente ao efeito que os sistemas de gestão e avaliação de desempenho na a **motivação** dos colaboradores. Por um lado, há autores que consideram que este impacto é positivo, como Papalexandris, Ioannou e Prastacos (2004), Sandstrom e Toivanen (2002) e Godener e Soderquist (2004). Por outro lado, Malina e Selto (2001) e Decoene e Bruggeman (2006), consideram que a adoção de um sistema de gestão e avaliação de desempenho pode ter impactos negativos na motivação dos colaboradores, nomeadamente, quando os resultados da avaliação de desempenho são utilizados para determinar recompensas e benefícios. Sobretudo se não estiverem alinhadas de forma estratégia, se não houver controlo, sentido de oportunidade e validade técnica. Consideram que a utilização destes sistemas pode estimular a motivação dos colaboradores quando estes são eficazes ao nível do controlo de gestão e incluem medidas de desempenho e metas controláveis, desafiantes, mas, por outro lado, atingíveis e relacionadas com as recompensas. Defendem, também, que este sistema

deve ser apoiado por um sistema de comunicação eficaz, com a prática de *feedback* constante, possibilidade de diálogo e participação.

Os **comportamentos de cidadania organizacional** podem ser definidos por comportamentos que estão além das exigências importadas aquando a celebração do contrato de trabalho (Franco-Santos et al., 2012).

A adoção de sistemas de gestão e avaliação de desempenho facilitam a troca de informações relevantes para o desenrolar da atividade laboral o que, por sua vez, vai diminuir a possibilidade de existência de dúvidas e incerteza relativamente à **compreensão do papel** que cada indivíduo exerce na organização. Ou seja, há uma diminuição do incumprimento de expectativas de trabalho devido à noção que existe sobre os deveres de trabalho, autoridade e responsabilidades (Burney & Widener, 2007).

Hall (2008) constata que os sistemas de gestão e avaliação de desempenho fornecem, aos gestores, informações de desempenho que, por sua vez, aumentam o seu conhecimento relativamente aos objetivos estratégicos da organização e, por consequência, os ajuda a entender de forma mais clara os efeitos que as suas ações podem ter para a organização e a valorização da mesma.

Por oposição, Cheng *et al.* (2007) constata que a utilização de sistemas de gestão e avaliação de desempenho concebidos com o propósito de executar uma avaliação de desempenho individual pode afetar a perceção que os indivíduos têm relativamente às suas metas. Ou seja, os indivíduos podem considerar que as expectativas de desempenho e as metas estabelecidas são incongruentes. Os autores consideram que os indivíduos quando se deparam com uma quantidade elevada de objetivos acabam por ter dificuldades em se identificar nesses mesmos objetivos. (Franco-Santos et al., 2012).

Os sistemas de gestão e avaliação de desempenho têm, também, consequências ao **nível da tomada de decisão, aprendizagem e locus de control interno**. Para Tuomela (2005), os sistemas de gestão e avaliação de desempenho permitem aos gestores melhorar o seu desempenho relativamente aos mecanismos de *feedback*. Por outro lado, os sistemas de gestão e avaliação de desempenho auxiliam os gestores a confirmar as metodologias de trabalho, isto é, particularmente, para gestores com baixa experiência e/ou que gerem pequenas organizações, esta ferramenta permite construir novas metodologias de ação (Hall, 2010).

Wiersma (2009) considera os sistemas supracitados úteis na medida em que permitem um *locus de control* interno, ou seja, permitem aos gestores monitorizarem o

seu próprio desempenho para, posteriormente, tomarem decisões. Franco-Santos et al. (2012) consideram que os sistemas de gestão e avaliação de desempenho influenciam os processos cognitivos dos gestores, sendo que esta influência depende da forma como estes sistemas são concebidos e utilizados, da idiosincrasia da organização e das características individuais dos gestores.

Os sistemas de gestão e avaliação de desempenho têm, também, impactos ao nível dos estilos de **liderança**. Bititci *et al.* (2006) consideram que a implementação e a utilização bem-sucedida dos sistemas anteriormente referidos leva a mudanças culturais e propicia a utilização de um estilo de liderança mais participativo e consultivo. Ukko *et al.* (2007) consideram que a utilização de um sistema de gestão e avaliação de desempenho melhora a qualidade e conteúdo das conversas que os gestores têm com os seus colaboradores, ou seja, há uma melhoria ao nível do diálogo e *feedback*.

Alguns investigadores (por exemplo, Malmi, 2001 e Jazayeri & Scapens, 2008) encontraram no grau de **satisfação** dos indivíduos com os sistemas de gestão e avaliação de desempenho uma forma de examinar a eficácia desses mesmos sistemas. Numa fase inicial da implementação dos sistemas de gestão de desempenho a maior parte dos indivíduos diz estar satisfeito com o sistema. Contudo, numa fase posterior, os sistemas de gestão e avaliação de desempenho podem, também, gerar insatisfação, dada a perceção crescente de injustiça gerada pela continuidade do sistema (Franco-Santos et al., 2012).

De acordo com Franco-Santos et al. (2012), uma grande parte da literatura relacionada com a temática, constatou que se pode argumentar que os sistemas de gestão e avaliação de desempenho podem estar suscetíveis a um **enviesamento no momento de avaliação**, principalmente devido à complexidade e natureza subjetiva de algumas medidas utilizadas. Contudo, sugerem, também, algumas práticas para reduzir, ao máximo, a ocorrência desses enviesamentos. É, ainda, importante notar que, segundo Fischhoff e Beyth (1975), o preconceito que causa o enviesamento na avaliação pode, também, estar presente em momentos que não o da avaliação de desempenho. Por exemplo, os autores apresentam o conceito de “enviesamento de retrospectiva” que remete para momentos que já ocorreram em fases anteriores ao momento de avaliação em que o avaliador tem a perceção que há comportamentos que são mais previsíveis de acontecer e de se voltarem a repetir.

É possível que um sistema de gestão e avaliação de desempenho tenha subjacente um clima de **desconfiança, tensão e alienação** (Franco-Santos et al., 2012).

Segundo Marginson (2002) a utilização de sistemas de gestão e avaliação de desempenho, ao nível da gestão da organização cria tensão, especialmente, durante o desenvolvimento de novas medidas, ideias e iniciativas, isto é, perante processos de mudança. O estudo de caso de Tuomela (2005) alerta para o facto de que alguns gestores mostram alguma relutância em utilizar sistemas de gestão e avaliação de desempenho uma vez que aumentam a sua carga de trabalho, vão dar visibilidade aos seus desempenhos ao nível laboral e, por fim, acabam por poder perturbar a estrutura de poder da organização.

b) Efeitos dos Sistemas Contemporâneos de Gestão e Avaliação de Desempenho nas Capacidades Organizacionais

É, também, fulcral considerar as consequências dos sistemas de gestão e avaliação de desempenho ao nível das capacidades organizacionais. Estas consequências referem-se a processos, atividades ou competências específicas que permitem à organização obter vantagem competitiva. Estas consequências estão relacionadas com os processos estratégicos da organização.

Os sistemas de gestão e avaliação de desempenho são considerados por diversos autores como uma ferramenta que influencia positivamente os **processos de estratégia** a nível **organizacional**. Os investigadores como (Ahn, 2001; Cruz et al., 2011; Malina e Selto, 2001 e Sandstrom e Toivanen, 2002) consideram que estes sistemas são mecanismos eficientes para envolver os gestores em processos de formulação e revisão da estratégia organizacional. Por outro lado, permitem que a estratégia seja implementada, dado que facilita a perceção da mesma em termos práticos e operacionais. Pode, ainda, afirmar-se que há uma melhoria no alinhamento estratégico dado que os sistemas de gestão e avaliação de desempenho auxiliam as organizações a alinharem as suas ações com os seus objetivos estratégicos. Contudo, é importante ter em consideração que o nível do efeito positivo mencionado depende das características específicas do próprio sistema de gestão e avaliação de desempenho (Franco-Santos et al., 2012).

Pode constatar-se que existe consenso na literatura relativamente ao impacto positivo que os sistemas de gestão e avaliação de desempenho têm para os **processos de comunicação**. Os estudos de caso levados a cabo por Ahn (2001), Butler *et al.* (1997), Papaalexandris *et al.* (2004), Tuomela (2005) e Sandstrom e Toivanen (2002) destacam os efeitos positivos da relação anteriormente mencionada (Franco-Santos et al., 2012).

O único estudo encontrado por Franco-Santos et al. (2012) que não evidencia este impacto positivo é o estudo de Malina e Selto (2001). No caso de estudo, o sistema de avaliação de desempenho refletia-se num mecanismo de comunicação ineficaz. A comunicação gera conflitos e tensões entre colaboradores e supervisores dado que é unidirecional (de supervisores para colaboradores). Deste modo, as medidas e os indicadores de desempenho incluídos foram comunicados, sem que houvesse a participação dos colaboradores no processo. Para evitar este impacto negativo, o ideal seria criar um mecanismo de comunicação bidirecional, onde fosse possível incluir a partilha de opiniões dos colaboradores sobre as medidas e indicadores que são utilizados para a sua avaliação e controlo.

No que diz respeito às **capacidades estratégicas** que o uma organização pode ter aquando a implementação de um sistema de gestão de desempenho, é possível encontrar uma relação positiva entre os sistemas de gestão de desempenho e práticas inovadoras. Segundo Marginson (2002), a utilização de um sistema de gestão de desempenho pode contribuir para a criação de novas ideias e iniciativas dentro das organizações.

Segundo Henri (2006), a utilização de um sistema de gestão de desempenho promove não só a inovação mencionada anteriormente, como também a capacidade de aprendizagem organizacional em termos de empreendedorismo e orientação para o mercado.

A literatura explora, também, as consequências do sistema de gestão e avaliação de desempenho ao nível das **práticas de gestão**. Contudo, não pode considerar-se que esta relação seja positiva ou negativa uma vez que esta se caracteriza pela incerteza dado que há uma série de fatores moderadores (Franco-Santos et al., 2012).

Ahn (2001) sugere que o sistema de gestão e avaliação de desempenho é uma ferramenta de gestão eficaz pois integra os principais processos de gestão, como o desenvolvimento de estratégias, os processos de comunicação, a operacionalização da estratégia em termos práticos, o *feedback* estratégico e aprendizagem organizacional. Por oposição, outros autores, como por exemplo, Papaalexandris *et al.* (2004) consideram que os sistemas de gestão e avaliação de desempenho nem sempre são mecanismos de gestão eficazes.

Os sistemas de gestão e avaliação de desempenho aumentam a visibilidade e a comparabilidade do desempenho das diversas unidades, dentro da própria organização, proporcionando, assim, uma melhor **coordenação** e **controlo** (Cruz et al., 2011). Esta

ferramenta pode facilitar o controle organizacional dado que estes sistemas fortalecem o alinhamento estratégico e encorajam o diálogo entre as delegações e as sedes organizacionais, especialmente através da utilização de indicadores de desempenho não financeiros (Dossi & Patelli, 2010). Por oposição, Kraus e Lind (2010) consideram que os sistemas de gestão e avaliação de desempenho têm pouco impacto ao nível de controle da organização, principalmente em negócios internacionais. Esta investigação sugere que o maior controle exercido é, ainda, muito focalizado nas informações de desempenho financeiro, por um lado, por causa da objetividade e simplicidade que estas medidas têm subjacentes e, por outro lado, por causa das pressões exercidas ao nível do mercado de capitais.

c) Efeitos dos Sistemas Contemporâneos de Gestão e Avaliação de Desempenho no Desempenho Organizacional

Numa última fase de análise, é essencial conceber quais os efeitos dos sistemas de gestão e avaliação de desempenho no desempenho da organização. Ou seja, as consequências do sistema de gestão de desempenho nos resultados financeiros e não-financeiros da organização. Importa notar que os efeitos dos sistemas de gestão de desempenho no desempenho organizacional são, segundo Franco-Santos et al. (2012), influenciados quer pelos efeitos no comportamento dos indivíduos, como pelos efeitos destes sistemas nas capacidades organizacionais.

Para explicar os efeitos do sistema de gestão de desempenho no **desempenho da organização**, Franco-Santos et al. (2012) diferenciam o conceito de desempenho relatado (que é analisado principalmente com base nos relatórios anuais da empresa e inclui o desempenho financeiro e desempenho não financeiro), do conceito de desempenho percebido (inclui, também, o desempenho financeiro e não-financeiro, mas é analisado com base na perceção dos *stakeholders* da organização sobre as metas estratégicas).

Franco-Santos et al. (2012) consideram que os resultados de pesquisa relativos a estes dois conceitos são bastante distintos. Ou seja, não foi possível evidenciar o efeito dos sistemas de gestão de desempenho no desempenho relatado uma vez que o corpo de literatura que remete para este conceito é inconclusivo. No que remete para o desempenho financeiro percebido, há uma série de autores como (Banker et al., 2000, Crabtree e DeBusk, 2008, Cruz et al., 2011, Davis e Albright, 2004, Ittner e Larcker, 1998) que consideram haver um efeito positivo dos sistemas de gestão de desempenho

no desempenho organizacional que é possível contabilizar. Um segundo conjunto de estudos refere uma relação muito fraca entre os sistemas de gestão de desempenho e o desempenho (Ittner et al., 2003, Said et al., 2003). E, finalmente, um terceiro conjunto de estudos encontra resultados mistos da influencia que o sistema de gestão de desempenho pode ter no desempenho organizacional (Braam e Nijssen, 2004, Griffith e Neely, 2009, Ittner e Larcker, 1997, Kihn, 2007). Franco Santos et al. (2012) referem que a forma como os sistemas de gestão de desempenho são desenvolvidos e utilizados é que vai influenciar a melhoria de desempenho. Para além disso, consideram que há todo um conjunto de fatores internos e externos que podem moderar e mediar essa relação.

Segundo Franco-Santos et al. (2012) dois estudos de investigação exploram o impacto que os sistemas de gestão e avaliação de desempenho têm para o bom desempenho das **equipas** de trabalho. Ora, por um lado, a investigação levada a cabo por Scott e Tiessen (1999) permite concluir que a utilização destes sistemas melhora o desempenho das equipas de trabalho. Este primeiro estudo conclui que os resultados ao nível do desempenho são melhorados quando os membros das equipas de trabalho participam na definição das metas de desempenho e quando o trabalho em equipa é incentivado, ou seja, quando o trabalho em equipa é uma componente significativa da compensação individual (Scott & Tiessen, 1999).

A investigação de Davila (2000) foca-se em equipas de projeto e permite conceber que o desempenho da equipa melhora com um sistema de gestão e avaliação de desempenho, contudo, esta melhoria está sujeita à forma como este sistema é desenvolvido e comunicado, ou seja, por outras palavras, esta influência depende de fatores contextuais, como por exemplo, o alinhamento estratégico e o grau de incerteza. Segundo Franco-Santos, Lucianetti e Bourne (2012) a investigação relativamente às consequências dos sistemas de gestão e avaliação de desempenho ao nível do **desempenho da gestão** tem vindo a ter uma atenção especial por parte da comunidade científica. Para entender qual a relação de causalidade entre estas duas variáveis é necessário ter em conta mecanismos cognitivos e motivacionais. A investigação de Burney e Widener (2007) permite conceber que os sistemas de gestão e avaliação de desempenho afetam indiretamente o desempenho dos gestores na medida em que permitem reduzir o grau de ambiguidade do papel do gestor (Burney & Widener, 2007). Cheng *et al.* (2007) realça a investigação supracitada e constata que há um impacto ao nível da redução do conflito relacionado com as metas (Cheng et al., 2007).

Franco-Santos et al. (2012) consideram que o impacto dos sistemas de gestão de desempenho na **gestão de desempenho entre organizações** tem recebido pouca atenção por parte da literatura sendo que apenas enunciam o estudo de Mahama (2006) e Cousins et al. (2008) que analisam as relações entre organizações e referem que os sistemas de gestão de desempenho melhoram indiretamente o desempenho financeiro e não-financeiro percebido pelas organizações. Assim, o sistema de gestão de desempenho melhora a cooperação e socialização entre organizações.

II. Metodologia

A questão de partida deste trabalho de investigação é: *Quais as consequências dos sistemas de gestão e avaliação de desempenho na Administração Pública?*

O posicionamento metodológico para este trabalho foi o de realizar uma análise de revisão estruturada da bibliografia e, para tal, optou-se por concentrar a pesquisa em duas bases de dados: a Biblioteca do Conhecimento *Online* (B-on) e a *Scientific Electronic Library Online* (SCIELO).

Foram tomadas algumas decisões metodológicas para a pesquisa e, como tal, aplicados os seguintes filtros de pesquisa: a) dado que o artigo que serviu de base a este estudo é do ano de 2012 optou-se por colocar um filtro de pesquisa temporal, de 2012 a 2017, para que seja possível atualizar a tipologia com estudos mais recentes; b) importa notar que apenas foram tidos em consideração artigos académicos; c) o critério de ordenação dos artigos foi por ordem de relevância; d) utilizaram-se as seguintes palavras-chave:

- *Effect of performance management system;*
- *Impact of performance appraisal systems on employee;*
- *Employees perception of performance management system;*
- *Effect of performance management system on employee;*
- *Impact of performance appraisal systems on public administration.*

Foram analisados o título, o resumo e palavras-chave de 1 342 artigos. Foram analisados de forma integral 199 artigos e, desses 199 artigos foram incluídos os que, seguidamente, se apresentam no quadro 1. Como critérios de inclusão considerou-se o facto de: a) o estudo menciona pelo menos um efeito da aplicação de um sistema de gestão de desempenho; b) o estudo refere-se ao contexto da administração pública.

Importa, ainda, salientar que esta pesquisa foi realizada do dia 12 de fevereiro de 2017 ao dia 26 de fevereiro de 2017.

Quadro 2 | Resultados de pesquisa

Biblioteca do Conhecimento Online				
Palavras-chave	Identificados	Análise de Título; Resumo e Palavras-chave	Relevantes	Incluídos
Effect of performance management system	828.378 artigos	950	125	<ul style="list-style-type: none"> • Speklé & Verbeeten (2014); • Ed Gerrish (2016); • Lira (2014); • Laihonen & Pekkola (2016); • Desmidt (2016); • Van der Voet, Kuipers e Groeneveld (2016); • Lau & Scully (2015); • Caillier (2016).
Effect of performance management system on employee	148.708 artigos	120	5	<ul style="list-style-type: none"> • Harrington & Lee (2014); • Deepa, Palaniswamy & Kuppusamy (2014); • Gerald T. Gabris & Kenneth Mitchell (2009).
Employees perception of performance management system	109.065 artigos	90	15	<ul style="list-style-type: none"> • Rusu, Avasilcăi & Hutu (2016)
Impact of performance appraisal systems on employee	22.839 artigos	120	17	---
Impact of performance appraisal systems on public administration	24.534 artigos	51	31	---

Scientific Electronic Library Online

Effect of performance management system	10 artigos	10	5	---
Effect of performance management system on employee	Sem resultados	0	0	---
Employees perception of performance management system	1 artigo	1	1	---
Impact of performance appraisal systems on employee	Sem resultados	0	0	---
Impact of performance appraisal systems on public administration	Sem resultados	0	0	---

III. Apresentação e Discussão dos Resultados

A análise dos artigos encontrados permitiu atualizar os efeitos dos sistemas de gestão e avaliação de desempenho inicialmente propostos por Franco-Santos, et al. (2012) e adaptar alguns dos conceitos, já anteriormente definidos por Franco-Santos et al. (2012) ao contexto da administração pública. A apresentação de discussão dos dados será estruturada de acordo com o tipo de consequências: no comportamento dos indivíduos, nas capacidades organizacionais e no desempenho organizacional.

1. *Efeitos dos Sistemas Contemporâneos de Gestão e Avaliação de Desempenho no Comportamento dos Indivíduos*

No que remete para os efeitos dos sistemas contemporâneos de gestão e avaliação de desempenho no comportamento dos indivíduos foram encontrados novos efeitos que não constavam do modelo de Franco-Santos, et al. (2012).

Do ponto de vista de Caillier (2016), os profissionais de recursos humanos têm dedicado a sua atenção no sentido de perceber quais os fatores que motivam os funcionários públicos. Uma vez que, atualmente, a falta de incentivos financeiros no setor público é uma realidade, o foco da pesquisa direciona-se cada vez mais para medidas de recompensa não financeiras. Assim, a **motivação** é um dos fatores mais

estudados na prestação de serviço público. Pode constatar-se que a orientação de um indivíduo para prestar serviços a pessoas com o propósito de fazer o bem pelos outros e pela sociedade, medeia a relação entre a **clareza dos objetivos**, o **compromisso organizacional** e os **comportamentos *extra-role***. Deste modo, é possível associar estes três fatores ao desempenho e ao serviço prestado aos cidadãos.

Deepa, Palaniswamy e Kuppusamy (2014) concluem que sistemas de avaliação de desempenho eficazes auxiliam na criação de uma força de trabalho **motivada e comprometida**. Na análise supramencionada, pode concluir-se que o desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho exige um empenho considerável da gestão de topo, caso isso não aconteça este sistema vai caracterizar-se, desde já, como um sistema ineficaz (Deborah F. Boice & Brian H. Kleiner, 1997 cit. por Deepa, Palaniswamy & Kuppusamy, 2014).

O **compromisso** afetivo funciona como variável mediadora e, por outro lado, o vínculo organizacional e os sistemas de recompensa são representados como variável moderadora. A relação entre o processo de avaliação de desempenho e o comportamento de cidadania organizacional foi parcialmente mediada pelo comprometimento afetivo e a perceção relacionada com a recompensa reforçou a associação direta entre o processo de avaliação e o comportamento de cidadania organizacional, enfraquecendo, assim, a relação entre o processo de avaliação e o compromisso afetivo do colaborador perante a organização (Zheng, Zhang & Li, 1986 cit. por Deepa, Palaniswamy & Kuppusamy, 2014).

Caillier (2016) atenta para a importância da **clareza das metas** estabelecidas, no contexto do setor público. O autor atenta para o facto de que quando as expectativas da organização não são comunicadas de forma clara aos colaboradores estes podem sentir dificuldade em cumprir o seu papel. Ou seja, acabam por ter dificuldade em relacionar-se com a missão da organização. O autor considera, ainda, que a **satisfação** no trabalho e o **desempenho** são apenas duas das muitas variáveis que fazem parte dos comportamentos e atitudes negativamente afetados pela **ambiguidade de papéis**. Ora, se o objetivo de uma organização é cumprir a sua missão, deve haver clareza, já que esta é essencial para garantir as consequências negativas da ambiguidade. Por exemplo, no contexto das organizações públicas, a clareza dos objetivos significa que os colaboradores sabem exatamente como o seu trabalho contribui para melhorar a sociedade. O autor acrescenta, ainda, que os obstáculos organizacionais, como a ambiguidade de papéis e a burocracia, podem impedir os funcionários públicos de

desempenhar as suas funções de orientação social e podem, por outro lado, desencorajar a orientação que os mesmos têm para prestar serviços à sociedade.

Speklé e Verbeeten (2014) elaboram um dos primeiros estudos empíricos de maior escala relativamente a evidências sobre os efeitos do uso de sistemas de medição de desempenho em organizações do setor público. Os autores encontram uma associação positiva entre a **clareza** no esclarecimento de **papéis** e a avaliação do desempenho. Esta observação é consistente com a maior parte da literatura relativa a esta temática que, por sua vez, documenta os efeitos positivos de metas claras e mensuráveis (Speklé & Verbeeten, 2014). Ora, segundo os autores, embora seja reconhecida a importância dos objetivos claros e mensuráveis, os defensores da nova gestão pública, defendem que se os objetivos forem ambíguos, a gestão política é que deve torná-los claros (Dewatripont et al., 1999 cit. por Speklé & Verbeeten, 2014). Os autores consideram, também, que o uso de medidas de desempenho melhora o **desempenho**. Ou seja, as medidas de desempenho proporcionam, aos gestores do setor público, a oportunidade de **comunicar** as metas de forma mais clara, avaliar a adequação das metas e pressupostos políticos e rever, atempadamente, as políticas estabelecidas. Deste modo, com o uso exploratório de medidas de desempenho é possível comunicar a estratégia organizacional e essa comunicação elimina, de certa forma, a ambiguidade e confusão que possa existir relativamente aos objetivos. Ora, como resultado final, a organização pauta-se pela coerência e foco na procura do cumprimento da sua missão, estimulando e **motivando**, assim, os gestores e colaboradores do setor público.

Desmidt (2016) analisa a relação entre a qualidade da declaração de missão e o envolvimento do colaborador com essa mesma missão. Ora, o autor considera que a aceitação e **comprometimento** perante a missão varia de indivíduo, para indivíduo e de organização para organização. Esta relação é explicada pelo autor através dos atributos do recetor da mensagem. Ora, o nível de envolvimento dos colaboradores com a missão depende dos seus atributos ao nível: da posição hierárquica, da autoeficácia percebida, da relação que o indivíduo mantém com a organização, da perceção que o colaborador tem relativamente ao remete da mensagem e, por fim, da **ambiguidade** da própria missão, ou seja, o molde em que a mensagem é passada.

Van der Voet, Kuipers e Groeneveld (2016) analisam a relação entre a **liderança** transformacional e o **compromisso** perante a mudança, no contexto do setor público. Ora, os autores evocam a teoria da gestão da mudança para explicar como os dirigentes

contribuem para o processo da mudança, implementando, assim, o comprometimento afetivo dos colaboradores para com a organização. Esta investigação conclui que o comportamento de liderança transformacional dos supervisores diretos é uma contribuição bastante importante para a implementação bem-sucedida da mudança. Por outro lado, é importante notar que o contexto específico das organizações públicas determina o comportamento de liderança transformacional dos superiores hierárquicos diretos.

Mahdiehdarehzereshki (2013) analisa o papel da qualidade da avaliação de desempenho na **satisfação** profissional e conclui que os colaboradores com experiências de avaliação de desempenho de alta qualidade têm uma maior propensão a ficar satisfeitos com seu trabalho (Mahdiehdarehzereshki, 2013 cit. por Deepa et al., 2014).

Lira (2014), entende que os colaboradores que têm uma melhor percepção de **justiça** e precisão relativamente à avaliação de desempenho tendem a demonstrar maior satisfação com este processo. Como tal, constata-se que existe influência entre a **satisfação laboral**, a avaliação de desempenho e as atitudes e comportamentos dos colaboradores. Por outro lado, considera-se que a insatisfação e o sentimento de injusta em relação ao processo de avaliação de desempenho podem resultar no seu fracasso.

Harrington e Lee (2014), alertam para o facto de que, na literatura, vários estudos concluem que fornecer **expectativas vagas e incompletas** aos colaboradores pode trazer sérios problemas para a organização. Como tal, consideram que os gestores podem encontrar, nos contratos psicológicos, uma estratégia útil para gerir da melhor forma possível as percepções e atitudes laborais dos colaboradores da função pública. Através do contrato psicológico, os gestores podem minimizar maus entendimentos e expectativas pouco claras relativamente ao desempenho e metas. Deste modo, é possível aumentar a percepção de **equidade** na avaliação de desempenho alavancando contratos relacionais e transacionais, com apoio da supervisão. Concluem, ainda, que com a ascensão das novas práticas na gestão da administração pública, os gestores devem estimular o cumprimento contratual para aumentar a percepção dos funcionários públicos relativamente à avaliação de desempenho (Harrington & Lee cit. por Caillier, 2016).

No que remete para os efeitos dos sistemas de gestão de desempenho nos indivíduos, no contexto da Administração Pública, pode constatar-se que não há evidências que permitam concluir que os impactos do sistema são diferentes do setor privado. Na literatura relativa ao contexto da Administração Pública foi possível

encontrar efeitos que já constavam no estudo de Franco-Santos et al. (2012) bem como novos efeitos que, seguidamente, se apresentam (quadro 3):

Quadro 3 | Novos efeitos do sistema de gestão de desempenho no comportamento dos indivíduos

Conceitos Novos
<u>Comunicação</u> Speklé e Verbeeten (2014)
<u>Comprometimento</u> Deepa, Palaniswamy & Kuppusamy (2014) Caillier (2016) Desmidt (2016) Hoole, C. & Hotz (2016)

Fonte: Elaboração própria

2. Efeitos dos Sistemas Contemporâneos de Gestão e Avaliação de Desempenho nas Capacidades Organizacionais

Foram também encontrados efeitos dos sistemas contemporâneos de gestão e avaliação de desempenho nas capacidades organizacionais que ainda não constavam no modelo idealizado por Franco-Santos, et al. (2012).

Caillier (2016) considera que as organizações que estabelecem um sistema de gestão e avaliação de desempenho e pretendem manter um processo estratégico coerente devem, em primeiro lugar, comunicar os papéis dos colaboradores, começando com a missão da organização e, em seguida, trabalhar os colaboradores, em particular. Ora, isso inclui uma descrição do cargo, claramente, definida com base nas tarefas que a organização quer ver cumpridas, as suas necessidades e valores. Seguidamente, as

organizações devem proporcionar aos colaboradores um acompanhamento constante. E, por fim, para garantir que as funções são claras, a organização deve reconhecer os colaboradores quando estes realizam as suas funções corretamente e corrigi-los quando eles não o fazem. Em suma, esta abordagem resultará, inevitavelmente, numa **comunicação** prática das expectativas entre a gestão e os colaboradores. Essa comunicação pode, por sua vez, ser entendida como uma maior capacidade de **transparência organizacional**.

Rusu, Avasilcăi e Huțu (2016), no seu contributo, enfatizam o papel do contexto organizacional na condução da avaliação de desempenho dos colaboradores nas organizações. As autoras consideram que os objetivos organizacionais, estratégia, tecnologia, cultura organizacional, procedimentos de gestão de recursos humanos, **motivação** de colaboradores influenciam o desempenho e a implementação da avaliação de desempenho dos colaboradores nas organizações. Por consequência, quando a abordagem de avaliação de desempenho é consistente com o contexto organizacional representa uma ferramenta **estratégica** preponderante para o aumento do desempenho dos recursos humanos e é sinónimo de que a organização tem conhecimento sustentado sobre as suas **práticas** e **estratégias**. As autoras salientam que é fulcral adaptar os critérios de desempenho e as normas utilizadas para a avaliação do desempenho dos colaboradores ao contexto organizacional com o objetivo final de fomentar o desempenho individual alinhado com o desempenho organizacional.

Laihonen e Pekkola (2016) investigam o impacto do sistema de gestão e avaliação de desempenho para o impulso da transferência do **conhecimento interorganizacional** e concluem que este sistema promove a **aprendizagem organizacional** compartilhada.

No que remete para os efeitos dos sistemas de gestão de desempenho nas capacidades organizacionais, no contexto da Administração Pública, pode constatar-se que não há evidências que permitam concluir que os impactos do sistema são diferentes do setor privado. Foi, igualmente, possível encontrar efeitos que já constavam no estudo de Franco-Santos et al. (2012) e novos efeitos que, seguidamente, se apresentam (quadro 4):

Quadro 4 | Novos efeitos do sistema de gestão de desempenho nas capacidades organizacionais

Conceitos Novos

Transparência Organizacional

Caillier (2016)

Conhecimento Organizacional

Rusu, Avasilcăi e Huțu (2016);

Laihonen e Pekkola (2016)

Fonte: Elaboração própria

3. Efeitos dos Sistemas Contemporâneos de Gestão e Avaliação de Desempenho no Desempenho Organizacional

No que diz respeito aos efeitos dos sistemas contemporâneos de gestão e avaliação de desempenho no desempenho organizacional foi possível encontrar efeitos que ainda não constavam no modelo idealizado por Franco-Santos, et al. (2012).

Deepa, Palaniswamy e Kuppusamy (2014) analisam, também, a relação entre o sistema de avaliação de desempenho e a produtividade. Ora, os autores definem **produtividade** como o conceito que se refere à objetividade ou ao objetivo de uma organização a alcançar os seus propósitos através dos seus colaboradores. Os autores defendem que os colaboradores só podem trabalhar de forma eficaz e eficiente se estiverem **satisfeitos** com o seu trabalho. Ora, esta **motivação** pode conseguir-se através de meios financeiros ou não financeiros, ou seja, a avaliação de desempenho auxilia a organização a entender o interesse que o colaborador mantém relativamente ao seu trabalho e, por outro lado, ajuda a organização a perceber o que é os colaboradores necessitam para realizar o seu trabalho de forma eficaz.

O contributo de Gerald T. Gabris e Kenneth Mitchell (2009) atenta para o facto de que os colaboradores, de uma forma geral, têm noção de que aumentos e promoções devem ser, sempre, baseados na meritocracia (Gabris & Mitchell, 2009 cit. por Deepa et al., 2014). Ari Warokka, Cristina G. Gallato e Thamendren Moorthy, (2012), analisam o efeito entre a avaliação de desempenho e a produtividade dos colaboradores e, para tal, abordam a percepção que os colaboradores têm relativamente ao conceito de **justiça** organizacional. Concluem, então, que a percepção dos colaboradores sobre justiça

organizacional, ou seja, justiça distributiva, processual e interacional, no sistema de avaliação de desempenho não contribui significativamente para o aumento da **produtividade**.

Ed Gerrish (2016) alerta os gestores de recursos humanos para o facto de que é urgente entender que medir o desempenho não é um fim em si mesmo. A pesquisa realizada pelo autor sugere que os sistemas de gestão de desempenho que se baseiam na utilização das melhores práticas são duas a três vezes mais eficientes do que a média. Assim, salienta a prática do **benchmarking**, em particular, como uma prática que diz ser um dos métodos mais eficazes para a organização se pensar a si própria. O autor salienta, ainda, que as organizações públicas têm muito a ganhar com a compreensão dos sistemas de gestão de desempenho noutros contextos, isto é, para que se percebam quais são os comportamentos que evidenciam o fracasso ou sucesso. Ou seja, como as organizações públicas estarão sempre comprometidas, de alguma forma, à gestão de desempenho para o futuro previsível, de médio prazo, o autor considera fulcral que se retirem “lições” de outros contextos para se evitar erros comuns.

No que remete para os efeitos dos sistemas de gestão de desempenho no desempenho organizacional, no contexto da Administração Pública, pode constatar-se que não há evidências que permitam concluir que os impactos do sistema são diferentes do setor privado. Foi, também, possível encontrar efeitos que já constavam no estudo de Franco-Santos et al. (2012) e novos efeitos que, seguidamente, se apresentam (quadro 5):

Quadro 5 | Novos efeitos do sistema de gestão de desempenho no desempenho organizacional

Conceitos Novos
<u>Benchmarking</u> Ed Gerrish (2016)
<u>Produtividade</u> Deepa, Palaniswamy e Kuppusamy (2014)

Fonte: Elaboração Própria

IV. Conclusões

Tendo por base os diversos estudos existentes relacionados com a conceção, eficácia e ajustamento dos sistemas de gestão e avaliação de desempenho percebeu-se uma lacuna na literatura relativamente às consequências destes sistemas já que estas estariam, de uma forma global, pouco exploradas.

Da revisão bibliográfica realizada, o trabalho de Franco-Santos et al. (2012) foi a única análise encontrada que define, concretamente, os diversos efeitos dos sistemas de gestão e avaliação de desempenho. O modelo apresentado por estes autores prevê impactos ao nível do comportamento dos indivíduos, nas capacidades organizacionais e no próprio desempenho organizacional.

Este trabalho consiste na apresentação de um modelo de efeitos do sistema de gestão e avaliação de desempenho na administração pública atualizado a 2016, tendo por base o modelo de Franco Santos et al. (2012). Metodologicamente, utilizou-se a revisão estruturada da bibliografia.

A contribuição para a literatura deste trabalho consiste na atualização dos conceitos da tipologia de base do modelo de Franco-Santos et al. (2012) baseados nos estudos específicos da AP e novos conceitos emergiram, estruturados nos três níveis de impacto: individual, capacidade organizacional e desempenho organizacional.

O estudo dos impactos dos sistemas de gestão e avaliação do desempenho é importante porque nos permite regular, analisando e melhorando as práticas de gestão de pessoas e das organizações.

Um outro aspeto interessante para a literatura é o facto de que, apesar do que motivou o estudo ter sido o sistema de gestão de desempenho da Administração Pública Portuguesa, não foi possível encontrar referência à diferença entre efeitos do sistema de gestão de desempenho entre o setor público e o setor privado. Em Portugal, a filosofia de implementação do sistema de gestão de desempenho segue a lógica do *New Public Managerialism*. Este fenómeno, espelhado um pouco por todo o mundo ocidental, A Nova Gestão Pública implica uma mudança de paradigma com ênfase na responsabilidade baseada nos resultados, surge “um novo conceito de responsabilidade e uma linguagem de racionalidade económica (...) assistindo-se à decadência do modelo burocrático da administração tradicional, preocupado fundamentalmente com a lei e o seu cumprimento [com vista a um novo o modelo] de maior aproximação aos cidadãos e às suas necessidades, o que justifica a maior flexibilidade da gestão pública”

(Peixoto, 2009, p. 14). Esta maior flexibilidade, aproxima a administração pública das práticas de gestão do setor privado, podendo explicar a falta de diferenças encontradas.

Este trabalho, que visa os efeitos do sistema de gestão do desempenho, tem várias implicações para a prática que podem ser consideradas pelo gestor público com o objetivo de maximizar a eficácia do sistema de gestão de desempenho.

A revisão da literatura recente permite concluir que noção clara do papel organizacional e das metas a cumprir são bons indicadores de satisfação laboral (Caillier, 2016; Lira, 2014 e Deepa et al., 2014). O sentimento de injustiça em relação ao processo de avaliação de desempenho pode resultar no seu fracasso. Deste modo, é essencial que os colaboradores percecionem o sistema como justo, sendo que essa percepção vai ser determinante para a satisfação laboral e, conseqüentemente, para a produtividade (Warokka et al., 2009 e Deepa et al., 2014).

Um sistema de gestão de desempenho bem concebido é capaz de auxiliar na criação de uma força de trabalho motivada e comprometida. Assim, do ponto de vista quer da liderança, quer da própria instituição em que se insere o indivíduo, podem ser promovidas recompensas de reconhecimento no sentido de motivar os indivíduos. Essas recompensas devem, sempre, ter em conta as especificidades dos colaboradores. A literatura sugere que o sucesso do sistema de avaliação de desempenho está, também, no acompanhamento constante (Caillier, 2016; Speklé e Verbeeten, 2014; Desmidt, 2016 e Rusu, Avasilcăi e Huțu, 2016).

Para que o sistema de gestão de desempenho seja bem concebido, é essencial que a organização se conheça a si própria, sendo benchmarking é uma das práticas mais eficazes para a organização se pensar a si própria (Gerrish, 2016). Para uma organização perceber quais são os comportamentos que evidenciam o sucesso ou fracasso de um sistema de gestão de desempenho é importante que compreendam os sistemas de gestão de desempenho noutros contextos.

Como limitações desta análise, importa notar que a totalidade de pesquisas relacionadas com esta temática tem por base perspectivas que têm, também em conta diferentes experiências, quer do ponto de vista pessoal, quer do ponto de vista profissional. Ou seja, o processo de avaliação dos impactos do sistema de gestão e avaliação de desempenho tem por base processos os cognitivos dos investigadores. Outra limitação que se encontrou foi o facto de se ter utilizado apenas duas bases de dados.

Em estudos futuros seria pertinente preparar uma metodologia de análise dos efeitos dos sistemas de gestão de desempenho aos vários níveis (individual, capacidades organizacionais e desempenho organizacional) identificando indicadores e estratégias de recolha de dados e sua sistematização que permitam uma análise estruturada para a monitorização desses efeitos, quer ao nível intraorganizacional, interorganizacional, nacional e internacional. Sugere-se, também, que se inclua a caracterização das várias componentes e usos dos sistemas de gestão de desempenho (ver quadro 1) de forma a que os efeitos encontrados estejam enquadrados nos contextos e nas práticas que lhes dão origem, uma vez que na análise da literatura realizada não foi possível diferenciar efeitos dos sistemas de acordo com as suas componentes e usos.

Seria, igualmente, interessante desenvolver uma análise comparativa entre sistemas de gestão e avaliação do desempenho nos setores público e privado com o objetivo de identificar se há ou não, efetivamente, diferenças e pertinente ampliar o estudo a outras bases de dados de forma a enriquecer a perspetiva dos autores que conceberam o modelo de base.

Quando o sistema de gestão de desempenho é consistente com o contexto organizacional representa uma ferramenta estratégica preponderante no aumento do desempenho individual e organizacional. Como tal, para a implementação de um sistema de gestão e avaliação de desempenho de forma estruturada e sistemática, é essencial continuar a análise das consequências dessa implementação.

Referências bibliográficas

- AHN, H. Applying the balanced scorecard concept: an experience report. *Long Range Planning*, v. 34, n. 4, p. 441–461, 2001.
- BITITCI, U.S., MENDIBIL, K., NUDURUPATI, S., GARENGO, P., TURNER, T. Dynamics of performance measurement and organizational culture. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 26, n. 11–12, p. 1325–1350, 2006.
- BURNEY, L., WIDENER, S.K. Strategic performance measurement systems, job-relevant information, and managerial behavioral responses—role stress and performance. *Behavioral Research in Accounting*, v. 19, p. 43–69, 2007.
- BUTLER, A., LETZA, S.R. & NEALE, B. Linking the balanced scorecard to strategy. *Long Range Planning*, v. 30, n. 2, p. 242–253, 1997.

- CAILLIER, J. G. Does Public Service Motivation Mediate the Relationship between Goal Clarity and both Organizational Commitment and Extra-Role Behaviours? *Public Management Review*, v. 18, n. 2, p. 300-318, 2016.
- CHENG, M.M., LUCKETT, P.F., MAHAMA, H. Effect of perceived conflict among multiple performance goals and goal difficulty on task performance. *Accounting and Finance*, v. 47, n. 2, p. 221–242, 2007.
- COUSINS, P.D., LAWSON, B. & SQUIRE, B. Performance measurement in strategic buyer–supplier relationships: the mediating role of socialization mechanisms. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 28, n. 3, p. 412–427, 2011.
- CRUZ, I., SCAPENS, R.W., MAJOR, M. The localisation of a global management control system. *Accounting, Organizations and Society*, v. 36, n. 7, p. 412–427, 2011.
- DAVILA, A.. An empirical study on the drivers of management control systems’ design in new product development. *Accounting, Organizations and Society*, v. 25, n. 4–5, p. 383–409, 2000.
- DECOENE, V., BRUGGEMAN, W. Strategic alignment and middle-level managers’ motivation in a balanced scorecard setting. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 26, n. 3, p. 429–448, 2006.
- Decreto-Lei n.º 66-B/2007 de 28 de dezembro. Diário da República n.º 250 – Série I, Suplemento. Assembleia da República. Lisboa.
- Decreto-Lei n.º 55-A/2010 de 31 de dezembro. Diário da República n.º 253 - Série I, Orçamento de Estado para 2011. Lisboa.
- DEEPA, E., PALANISWAMY, R. & KUPPUSAMY, S. Effect of Performance Appraisal System in Organizational Commitment, Job Satisfaction and Productivity. *Journal of Contemporary Management Research*, v. 8, n. 1, p. 72–82, 2014.
- DESMIDT, S. The Relevance of Mission Statements: Analysing the antecedents of perceived message quality and its relationship to employee mission engagement. *Public Management Review*, v. 18, n. 6, p. 894–917, 2016.

- DOSSI, A., PATELLI, L. You learn from what you measure: financial and non-financial performance measures in multinational companies. *Long Range Planning*, v. 43, n. 4, p. 498–526, 2010.
- FISCHHOFF, B., BEYTH, R. I knew it would happen: remembered probabilities of once-future things. *Organizational Behavior and Human Performance*, v. 13, p. 1–16, FLETCHER, C. Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 74, p. 473-487, 2001.
- FRANCO-SANTOS, M., LUCIANETTI, L. & BOURNE, M. Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management Accounting Research*, v. 23, n. 2, p. 79-119, 2012.
- GEORGE, R., SITI-NABIHA, A., JALALUDIN, D. & ABDALLA, Y. Barriers to and enablers of sustainability integration in performance management systems of an oil and gas company. *Journal of Cleaner Production*, v. 136, p. 197-212, 2016.
- GERRISH, E. The Impact of Performance Management on Performance in Public Organizations: A Meta-Analysis. *Public Administration Review*, v. 26, n. 1, p. 48–66, 2016.
- HALL, M. The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. *Accounting Organizations and Society*, v. 33, n. 2–3, p. 141–163, 2008.
- HALL, M. Do comprehensive performance measurement systems help or hinder managers' mental model development? *Management Accounting Research*, v. 22, p. 68-83, 2010.
- HENRI, J.F. Management control systems and strategy: a resource based perspective. *Accounting Organizations and Society*, v. 31, n. 6, p. 529–558, 2006.
- HENRI, J. F. Taxonomy of performance measurement systems. *Advances in Management Accounting*, v.17, p. 247-288, 2009.
- HOURNEAUX JR., F., CARNEIRO-DA-CUNHA, J. A. & CORRÊA, H. L. Performance measurement and management systems: different usages in

- Brazilian manufacturing companies. *Managerial Auditing Journal*, v. 32, n. 2, p. 148-166, 2017. 1975. 238–258, 2008.
- IVARS, J. & MARTÍNEZ, J. The effect of high performance work systems on small and medium size enterprises. *Journal of Business Research*, v. 68, p. 1463-1465, 2015.
- KAMPKÖTTER, P. Performance appraisals and job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 28, n. 5, p. 750–774, 2017.
- KRAUS, K. & LIND, J. The impact of the corporate balanced scorecard on corporate control – a research note. *Management Accounting Research*, v. 21, p. 265–277, 2010.
- LAIHONEN, H. & PEKKOLA, S. Impacts of using a performance measurement system in supply chain management: a case study. *International Journal of Production Research*, v. 54, n. 18, p. 5607–5617, 2016.
- LIRA, M. Satisfaction with a performance appraisal system in the Portuguese public sector: The importance of perceptions of justice and accuracy. *Review of Applied Management Studies*, v. 12, n. 1, p. 30–37, 2014.
- MAHAMA, H. Management control systems, cooperation and performance in strategic supply relationships: a survey in the mines. *Management Accounting Research*, v. 17, v.3, p. 315–339, 2006.
- MALINA, M.A. & SELTO, F.H. Communicating and controlling strategy: an empirical study of the effectiveness of the balanced scorecard. *Journal of Management Accounting Research*, v. 13, n. 47, 2001.
- MARGINSON, D. Management control systems and their effects on strategy formation at middle-management levels: evidence from a UK organization. *Strategic Management Journal*, v. 23, n. 11, p. 1019–1031, 2002.
- MICHAEL, A. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13. ed., London: Kogan Page. 2014.
- MICHELI, P. & MARI, L. The theory and practice of performance measurement. *Emerging issues in performance measurement*, v. 25, n. 2, p. 147–156, 2014.

- PAPALEXANDRIS, A., IOANNOU, G., PRASTACOS, G.P. Implementing the balanced scorecard in Greece: a software firm's experience. *Long Range Planning*, v. 37, n. 4, p. 351–366, 2004.
- PEIXOTO, A. *O Impacto da Avaliação do Desempenho nos Sistemas de Controlo de Gestão das Autarquias*. Porto, Faculdade de Economia, Universidade do Porto (Tese de Mestrado em Contabilidade), 2009.
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 53/2004, de 21 de abril. Diário da República n.º 94/2004 – Série I-B. Assembleia da República. Lisboa.
- ROCHA, J. *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. 3. ed., Lisboa: Escolar Editora, 2010.
- RUSU, G., AVASILCĂI, S. & HUȚU, C.-A. Organizational Context Factors Influencing Employee Performance Appraisal: A Research Framework. *13th International Symposium in Management: Management During and After the Economic Crisis*, v. 221, p. 57–65, 2016.
- SCOTT, T.W. & TIESSEN, P. Performance measurement and managerial teams. *Accounting, Organizations and Society*, v. 24, n. 3, p. 263–285, 1999.
- SPECKBACHER, G., BISCHOF, J., PFEIFFER, T. A descriptive analysis on the implementation of balanced scorecards in Germanspeaking countries. *Management Accounting Research*, v. 14, n. 4, p. 361–388, 2003.
- CAILLIER, J. G. Does Public Service Motivation Mediate the Relationship between Goal Clarity and both Organizational Commitment and Extra-Role Behaviours? *Public Management Review*, v. 18, n. 2, p. 300-318, 2016.
- CHENG, M.M., LUCKETT, P.F., MAHAMA, H. Effect of perceived conflict among multiple performance goals and goal difficulty on task performance. *Accounting and Finance*, v. 47, n. 2, p. 221–242, 2007.
- COUSINS, P.D., LAWSON, B. & SQUIRE, B. Performance measurement in strategic buyer–supplier relationships: the mediating role of socialization mechanisms. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 28, n. 3, p. 238–258, 2008.

- CRUZ, I., SCAPENS, R.W., MAJOR, M. The localisation of a global management control system. *Accounting, Organizations and Society*, v. 36, n. 7, p. 412–427, 2011.
- DAVILA, A.. An empirical study on the drivers of management control systems' design in new product development. *Accounting, Organizations and Society*, v. 25, n. 4–5, p. 383–409, 2000.
- DECOENE, V., BRUGGEMAN, W. Strategic alignment and middle-level managers' motivation in a balanced scorecard setting. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 26, n. 3, p. 429–448, 2006.
- Decreto-Lei n.º 66-B/2007 de 28 de dezembro. Diário da República n.º 250 – Série I, Suplemento. Assembleia da República. Lisboa.
- Decreto-Lei n.º 55-A/2010 de 31 de dezembro. Diário da República n.º 253 - Série I, Orçamento de Estado para 2011. Lisboa.
- DEEPA, E., PALANISWAMY, R. & KUPPUSAMY, S. Effect of Performance Appraisal System in Organizational Commitment, Job Satisfaction and Productivity. *Journal of Contemporary Management Research*, v. 8, n. 1, p. 72–82, 2014.
- DESMIDT, S. The Relevance of Mission Statements: Analysing the antecedents of perceived message quality and its relationship to employee mission engagement. *Public Management Review*, v. 18, n. 6, p. 894–917, 2016.
- DOSSI, A., PATELLI, L. You learn from what you measure: financial and non-financial performance measures in multinational companies. *Long Range Planning*, v. 43, n. 4, p. 498–526, 2010.
- FISCHHOFF, B., BEYTH, R. I knew it would happen: remembered probabilities of once-future things. *Organizational Behavior and Human Performance*, v. 13, p. 1–16, 1975.
- FLETCHER, C. Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 74, p. 473–487, 2001.
- FRANCO-SANTOS, M., LUCIANETTI, L. & BOURNE, M. Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a

- framework for research. *Management Accounting Research*, v. 23, n. 2, p. 79-119, 2012.
- GEORGE, R., SITI-NABIHA, A., JALALUDIN, D. & ABDALLA, Y. Barriers to and enablers of sustainability integration in performance management systems of an oil and gas company. *Journal of Cleaner Production*, v. 136, p. 197-212, 2016.
- GERRISH, E. The Impact of Performance Management on Performance in Public Organizations: A Meta-Analysis. *Public Administration Review*, v. 26, n. 1, p. 48–66, 2016.
- HALL, M. The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. *Accounting Organizations and Society*, v. 33, n. 2–3, p. 141–163, 2008.
- HALL, M. Do comprehensive performance measurement systems help or hinder managers' mental model development? *Management Accounting Research*, v. 22, p. 68-83, 2010.
- HENRI, J.F. Management control systems and strategy: a resource based perspective. *Accounting Organizations and Society*, v. 31, n. 6, p. 529–558, 2006.
- HENRI, J. F. Taxonomy of performance measurement systems. *Advances in Management Accounting*, v.17, p. 247-288, 2009.
- HOURNEAUX JR., F., CARNEIRO-DA-CUNHA, J. A. & CORRÊA, H. L. Performance measurement and management systems: different usages in Brazilian manufacturing companies. *Managerial Auditing Journal*, v. 32, n. 2, p. 148-166, 2017.
- IVARS, J. & MARTÍNEZ, J. The effect of high performance work systems on small and medium size enterprises. *Journal of Business Research*, v. 68, p. 1463-1465, 2015.
- KAMPKÖTTER, P. Performance appraisals and job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 28, n. 5, p. 750–774, 2017.
- KRAUS, K. & LIND, J. The impact of the corporate balanced scorecard on corporate control – a research note. *Management Accounting Research*, v. 21, p. 265–277, 2010.

- LAIHONEN, H. & PEKKOLA, S. Impacts of using a performance measurement system in supply chain management: a case study. *International Journal of Production Research*, v. 54, n. 18, p. 5607–5617, 2016.
- LIRA, M. Satisfaction with a performance appraisal system in the Portuguese public sector: The importance of perceptions of justice and accuracy. *Review of Applied Management Studies*, v. 12, n. 1, p. 30–37, 2014.
- MAHAMA, H. Management control systems, cooperation and performance in strategic supply relationships: a survey in the mines. *Management Accounting Research*, v. 17, n.3, p. 315–339, 2006.
- MALINA, M.A. & SELTO, F.H. Communicating and controlling strategy: an empirical study of the effectiveness of the balanced scorecard. *Journal of Management Accounting Research*, v. 13, n. 47, 2001.
- MARGINSON, D. Management control systems and their effects on strategy formation at middle-management levels: evidence from a UK organization. *Strategic Management Journal*, v. 23, n. 11, p. 1019–1031, 2002.
- MICHAEL, A. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13. ed., London: Kogan Page. 2014.
- MICHELI, P. & MARI, L. The theory and practice of performance measurement. *Emerging issues in performance measurement*, v. 25, n. 2, p. 147–156, 2014.
- PAPALEXANDRIS, A., IOANNOU, G., PRASTACOS, G.P. Implementing the balanced scorecard in Greece: a software firm's experience. *Long Range Planning*, v. 37, n. 4, p. 351–366, 2004.
- PEIXOTO, A. *O Impacto da Avaliação do Desempenho nos Sistemas de Controlo de Gestão das Autarquias*. Porto, Faculdade de Economia, Universidade do Porto (Tese de Mestrado em Contabilidade), 2009.
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 53/2004, de 21 de abril. Diário da República n.º 94/2004 – Série I-B. Assembleia da República. Lisboa.
- ROCHA, J. *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. 3. ed., Lisboa: Escolar Editora, 2010.
- RUSU, G., AVASILCĂI, S. & HUȚU, C.-A. Organizational Context Factors Influencing Employee Performance Appraisal: A Research Framework. *13th*

- International Symposium in Management: Management During and After the Economic Crisis*, v. 221, p. 57–65, 2016.
- SCOTT, T.W. & TIESSEN, P. Performance measurement and managerial teams. *Accounting, Organizations and Society*, v. 24, n. 3, p. 263–285, 1999.
- SPECKBACHER, G., BISCHOF, J., PFEIFFER, T. A descriptive analysis on the implementation of balanced scorecards in Germanspeaking countries. *Management Accounting Research*, v. 14, n. 4, p. 361–388, 2003.
- SPEKLÉ, R. F. & VERBEETEN, F. H. M. The use of performance measurement systems in the public sector: Effects on performance. *Emerging issues in performance measurement*, v. 25, n. 2, p. 131-146, 2014.
- STAR, S., RUSS-EFT, D., BRAVERMAN, M. & LEVINE, R. Performance Measurement and Performance Indicators: A literature review and a proposed model for practical adoption. *Human Resource Development Review*, v. 15, n. 2, p. 151-181, 2016.
- SUHARDI, A. Renewal of Performance Management System in Family Company. 2nd *Global Conference on Business and Social Science*. 17-18 September, 2015.
- TUOMELA, T. The interplay of different levers of control: a case study of introducing a new performance measurement system. *Management Accounting Research*, v. 16, p. 293–320, 2005.
- UKKO, J., TENHUNEN, J., RANTANEN, H. Performance measurement impacts on management and leadership: perspectives of management and employees. *International Journal of Production Economics*, v. 110, n. 1, p. 39–51, 2007.
- VAN DER VOET, J., KUIPERS, B. S. & GROENEVELD, S. Implementing Change in Public Organizations: The relationship between leadership and affective commitment to change in a public sector context. *Public Management Review*, v. 18, n. 6, p. 842–865, 2016.
- WAROKKA, A., CRISTINA G. & MOORTHY T. Organizational Justice in Performance Appraisal System and Work Performance: Evidence from an Emerging Market, *Journal of Human Resources Management Research*, 2012.
- WIERSMA, E. For which purposes do managers use balanced scorecards? An empirical study. *Management Accounting Research*, v. 20, p. 239–251, 2009.
- WOUTERS, M., WILDEROM, C. Developing performance-measurement systems as enabling formalization: a longitudinal field study of a logistics department. *Accounting Organizations and Society*, v. 33, n. 4–5, p. 488–516, 2008.

15. Anexo 15 - Resultados da revisão estruturada da literatura

Biblioteca do Conhecimento Online				
Palavras-chave	Identificados	Análise de Título; Resumo e Palavras-chave	Relevantes	Incluídos
Effect of performance management system	828.378 artigos	950	125	<ul style="list-style-type: none"> • Speklé & Verbeeten (2014); • Ed Gerrish (2016); • Lira (2014); • Laihonen & Pekkola (2016); • Desmidt (2016); • Van der Voet, Kuipers e Groeneveld (2016); • Lau & Scully (2015); • Caillier (2016).
Effect of performance management system on employee	148.708 artigos	120	5	<ul style="list-style-type: none"> • Harrington & Lee (2014); • Deepa, Palaniswamy & Kuppusamy (2014); • Gerald T. Gabris & Kenneth Mitchell (2009).
Employees perception of performance management system	109.065 artigos	90	15	<ul style="list-style-type: none"> • Rusu, Avasilcăi & Hutu (2016)
Impact of performance appraisal systems on employee	22.839 artigos	120	17	---
Impact of performance appraisal systems on public administration	24.534 artigos	51	31	---

Scientific Electronic Library Online

Effect of performance management system	10 artigos	10	5	---
Effect of performance management system on employee	Sem resultados	0	0	---
Employees perception of performance management system	1 artigo	1	1	---

Impact of performance appraisal systems on employee	Sem resultados	0	0	---
Impact of performance appraisal systems on public administration	Sem resultados	0	0	---

Elaboração própria

16. Anexo 16 - Guião de Entrevista aplicado aos avaliadores

Grupo I - Dados Sociodemográficos

1. Sexo:

- Masculino
- Feminino

2. Idade:

- 18-21 anos
- 22-30 anos
- 31-40 anos
- 41-50 anos
- 51-60 anos
- Mais de 60 anos

3. Nível de Escolaridade:

- 1º Ciclo do Ensino Básico
- 2º Ciclo do Ensino Básico
- 3º Ciclo do Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutoramento

Grupo II - Posição Organizacional

1. Cargo _____
2. Tempo de vínculo à organização

- 0-5 anos
- 6-10 anos
- 11-15 anos
- 16-20 anos
- 21-25 anos
- Mais de 25 anos

Grupo III – Funcionamento do SIADAP na Câmara Municipal

- Para si, quais são os principais objetivos do sistema de gestão e avaliação de desempenho?
- Considera que o sistema de avaliação de desempenho em vigor é adequado para uma aplicação diária?
- Encara a avaliação de desempenho como um potenciador da valorização profissional?

Grupo IV – Efeitos do sistema de gestão de desempenho no comportamento dos indivíduos

- No quotidiano de uma organização são tomadas, diariamente, imensas decisões. O processo de tomada de decisão é, naturalmente, influenciado por diversas variáveis como, por exemplo, as características da pessoa que toma a decisão ou a própria situação em si. Em que medida considera que o sistema atual de avaliação de desempenho tem influencia nos colaboradores quando necessitam de tomar uma decisão?
- Considera que com o sistema de avaliação de desempenho permite-lhes um maior foco estratégico?
 - Facilita a concentração de esforços em determinadas áreas prioritárias de atuação para a organização;
- Considera que o sistema de avaliação de desempenho dá uma maior visibilidade aos padrões de desempenho?
 - Pelo facto de ser possível distinguir os desempenhos bons dos desempenhos menos bons considera que este acaba por fomentar a competição e o individualismo?
 - Os colaboradores que se destacam pela positiva são, de alguma forma, recompensados?

- Tem por hábito atribuir objetivos de responsabilidade partilhada? Com que objetivo?
- Considera que o sistema de avaliação de desempenho promove a cooperação entre a sua equipa?
- O sistema de avaliação de desempenho funciona como fator motivacional dos seus colaboradores?
- Por norma quando as avaliações são positivas demonstram-se mais motivados para o trabalho?
- Já atribuiu alguma avaliação em que o *feedback* dado pelo colaborador o fez pensar que a avaliação ficou abaixo das expectativas dele? Que impactos é que essa avaliação teve no desenrolar da atividade profissional?
- Qual o envolvimento do próprio avaliado no processo de avaliação de desempenho?
- Qual o efeito do sistema de avaliação de desempenho na comunicação que mantém com a sua equipa?
- Com que frequência dá *feedback* aos seus colaboradores sobre os objetivos estipulados?
- Pede aos seus colaboradores que se pronunciem sobre os objetivos que estipula para eles? Os objetivos são discutidos?
- Considera que o sistema de avaliação de desempenho é uma ferramenta que facilita a compreensão das responsabilidades de cada um?
- O facto de os colaboradores saberem o que se espera deles faz com que queiram superar os objetivos estipulados?
- Alguma vez foi possível estipular novas metodologias de trabalho através do resultado da avaliação de desempenho? (Exemplo)
- De que forma garante que os critérios utilizados para avaliar são justos?
- Vê no sistema de avaliação de desempenho uma forma de garantir o comprometimento para com a Câmara Municipal?
- Considera que o sistema de avaliação de desempenho tem influencia no estilo de liderança adotado?
 - Participativo e consultivo
 - Melhora a qualidade e conteúdo das conversas entre gestor e colaborador?

Grupo V – Efeitos do sistema de gestão de desempenho nas capacidades organizacionais

- Considera que o sistema de avaliação de desempenho contribui para a melhoria no alinhamento estratégico? (Objetivos individuais alinhados com objetivos de departamento e da própria CM)
- Os colaboradores têm, com o sistema de avaliação de desempenho, uma melhor percepção da estratégia da Câmara em termos práticos e operacionais?
- Qual a influência do SIADAP nas práticas de comunicação interna da Câmara Municipal? As práticas de comunicação são o eixo do SIADAP?
- O sistema de avaliação contribuiu para uma maior coordenação e controlo dos colaboradores?
- Considera que este sistema de avaliação potencia a transparência organizacional?

Grupo VI - Efeitos do sistema de gestão de desempenho no desempenho

- De que forma é que o sistema de avaliação de desempenho contribui, na sua opinião, para o desempenho da organização?
- E para os níveis de produtividade dos colaboradores?
- E para o desempenho dos gestores?
 - Redução de ambiguidade do papel do gestor;
 - Redução do conflito relacionado com metas (Resistência à mudança);
 - Permite tornar mais claro os deveres e responsabilidades de todos?
- Costumam consultar outras organizações para partilha de boas práticas?

- 1. Aspetos positivos;**
- 2. Aspetos negativos;**
- 3. Dificuldades;**
- 4. Proponha alterações.**

17. Anexo 17 – Guião de entrevista aplicado aos avaliados

A. Dados Sociodemográficos

4. Sexo:

- Masculino

Feminino

5. Idade:

- 18-21 anos
- 22-30 anos
- 31-40 anos
- 41-50 anos
- 51-60 anos
- Mais de 60 anos

6. Nível de Escolaridade:

- 1º Ciclo do Ensino Básico
- 2º Ciclo do Ensino Básico
- 3º Ciclo do Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutoramento

B – Posição Organizacional

3. Carreira

4. Tempo de vínculo à organização

- 0-5 anos
- 6-10 anos
- 11-15 anos
- 16-20 anos
- 21-25 anos
- Mais de 25 anos

C – Impactos do SIADAP

	Sim	Não	Não se aplica	Observações
1. Encara a avaliação de desempenho como um potenciador da valorização profissional?				
2. Quando necessita de tomar decisões tem em conta o facto de estar a ser avaliado/a?				

3. Dá prioridade às tarefas relacionadas com os objetivos que lhe são apresentados pelo seu avaliador?				
4. Considera que o sistema de avaliação de desempenho fomenta a competição e individualismo ?				
5. Os colaboradores que se destacam pela positiva são, de alguma forma recompensados ?				
6. Alguma vez lhe foi atribuído algum objetivo de responsabilidade partilhada ?				
7. Considera que o sistema de avaliação de desempenho promove a cooperação entre a equipa ?				
8. Quando a sua avaliação vai de encontro com as expectativas sente-se mais motivado/a para vir trabalhar?				
9. Há possibilidade de diálogo relativamente aos objetivos que o seu avaliador estipula para si?				
10. O sistema de avaliação de desempenho permite que o seu avaliador comunique mais consigo?				
11. Considera que o sistema de avaliação de desempenho é uma ferramenta que facilita a compreensão das responsabilidades de				

cada um?				
12. O facto de saber o que é esperado do seu desempenho faz com que queira superar os objetivos estipulados?				
13. Considera que o resultado da última avaliação de desempenho é reflexo do trabalho que desenvolveu ?				
14. O sistema de avaliação de desempenho contribui para que queira continuar a trabalhar nesta organização ?				
15. Considera que os critérios utilizados para o avaliar são justos ?				
16. Sente-se envolvido no processo de avaliação de desempenho?				
17. O sistema de avaliação de desempenho permite-lhe perceber quais são as áreas prioritárias de atuação do município?				
18. Considera que os seus objetivos estão, por norma, alinhados com essas áreas ?				
19. O sistema de avaliação de desempenho permite uma maior coordenação e controlo do desempenho dos colaboradores ?				
20. Considera que o sistema de avaliação de desempenho contribui para uma maior eficácia em termos de prestação de				

serviços aos cidadãos?				
21. Considera que o SIADAP lhe permite fazer uma monitorização do próprio desempenho?				
22. Já participou em ações de formação como resultado da avaliação de desempenho?				
23. Já foi possível estabelecer novas metodologias de trabalho através do resultado da avaliação de desempenho?				

1. Aspetos positivos

2. Aspetos negativos

3. Proponha alterações

18. Anexo 18 - Protocolo de consentimento informado

Protocolo de consentimento informado

Eu, _____ aceito participar de livre vontade no estudo da autoria de Andreia Fernandes Ribada Marques, orientado pela Prof.^a Dr.^a Ana Cláudia Rodrigues, no âmbito da dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos.

Considero que:

- ✓ Foram-me explicados e compreendo os objetivos principais desta análise;
- ✓ Aceito responder a uma entrevista que explora questões sobre o impacto do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação de Desempenho na Administração Pública;
- ✓ Compreendi que tenho o direito de colocar, agora ou durante o desenvolvimento do estudo, qualquer questão acerca do mesmo;
- ✓ Informaram-me que a entrevista seria gravada em áudio e permito que assim seja;
- ✓ Aceito que as minhas perspetivas sejam incorporadas nos resultados da análise;
- ✓ Sou livre de desistir da participação a qualquer momento;
- ✓ Depreendi que este documento será conservado de forma segura pela investigadora e será destruído no fim da análise;
- ✓ Entendo, ainda, que toda a informação obtida neste estudo será estritamente confidencial e que a minha identidade nunca será revelada em qualquer relatório ou publicação.

Assinatura do/a entrevistado/a

Assinatura da investigadora

19. Anexo 19 – Carta para autorização de recolha de dados

Excelentíssimo Senhor Engenheiro X,
Presidente da Câmara Municipal X,

Assunto: Autorização para recolha de dados para efeito de dissertação

Eu, Andreia Fernandes Ribada Marques, atualmente inscrita no segundo ano de mestrado do curso de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. No âmbito da dissertação de mestrado, sob orientação da Prof.^a Dr.^a Ana Cláudia Rodrigues, venho pela presente carta solicitar a colaboração da vossa prestigiada instituição na qual estagiei desde o dia 12 de outubro de 2016 a 31 de janeiro de 2017.

A minha preocupação, enquanto investigadora, centra-se, essencialmente, com o desenvolvimento profissional dos colaboradores, independentemente da sua função. O processo de gestão e avaliação de desempenho pode ter diferentes tipos de implicações, podendo, nomeadamente, influenciar as relações de trabalho e o bem-estar individual. Por este mesmo motivo, o objetivo a que me proponho é:

- Averiguar o impacto do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública no desenvolvimento profissional dos trabalhadores de uma Câmara Municipal.

O posicionamento metodológico é o de estudo de caso pelo que a metodologia utilizada para a obtenção de dados será a metodologia mista. A recolha de dados está prevista para o período de 1 de agosto a 15 de setembro. Os dados recolhidos são confidenciais e, em momento algum, os participantes serão identificados, acrescentando ainda, sob compromisso de honra, que o funcionamento da instituição jamais será posto em causa.

Assumo, desde já, o compromisso de devolver os resultados obtidos à Câmara Municipal X. Aproveito, também, para questionar se pretende que o estudo seja completamente anónimo ou se posso enunciar a organização em que vou desenvolver o trabalho.

Solicito, pelo exposto, o apoio da divisão de Recursos Humanos da Câmara Municipal da Maia e a sua superior autorização para desenvolver a supracitada investigação, agradecendo, desde já, a atenção dispensada.

Com os meus melhores cumprimentos,

Porto, julho de 2017

