



AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: PERCEÇÕES DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL DOS FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS

PAULA QUINTAS DE JESUS SILVA

outubro de 2018

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: PERCEÇÕES DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL DOS FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS

Paula Quintas Jesus Silva
1161435

Departamento de Engenharia Mecânica
2018



POLITÉCNICO
DO PORTO

isep

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: PERCEÇÕES DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL DOS FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS

Paula Quintas Jesus Silva
1161435

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Engenharia do Porto para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Engenharia e Gestão Industrial, realizada sob a orientação da professora Doutora Alexandra Ribeiro da Costa e coorientação da professora Teresa Dieguez.

Departamento de Engenharia Mecânica
2018

POLITÉCNICO
DO PORTO

isep

JÚRI

Presidente

<Grau Académico e Nome>

<Categoria, Instituição>

Orientador

Alexandra Ribeiro da Costa

Professora adjunta, Departamento de Organização e Gestão, Instituto Superior de Engenharia do Porto

Coorientadora

Teresa Maria Leitão Diegues

Professora especialista, Departamento de Gestão, Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Arguente

<Grau Académico e Nome>

<Categoria, Instituição>

AGRADECIMENTOS

Os meus sinceros agradecimentos a todos aqueles que, de uma forma direta ou indireta tornaram possível a elaboração deste trabalho. Em especial à professora orientadora Alexandra Ribeiro e professora coorientadora Teresa Dieguez pela disponibilidade, dedicação, pelas suas opiniões ajudando a encontrar soluções e contornar obstáculos que foram surgindo ao longo deste trabalho.

Agradeço à organização que aceitou participar neste estudo assim como aos colaboradores que dispensaram algum do seu tempo para responder aos inquéritos.

Um agradecimento também à professora Fernanda Amélia Fernandes pela ajuda preciosa que me deu.

Não menos importante, aos meus colegas de turma e amigos Ana Luísa, António Faria, António Leite pelo apoio, pelos bons momentos que passámos e pelo incentivo e carinho que me dedicaram.

Aos meus pais e aos meus dois irmãos, Sérgio e Fábio pelo incentivo, às minhas duas irmãs, à Mónica que me “arrastou” para esta aventura e à minha querida irmã Anabela que apesar de ter partido muito cedo continua a ser para mim uma fonte de motivação.

Ao meu marido e aos meus dois filhos, Ricardo e Rúben, tendo a consciência que muitas vezes os privei da minha atenção e companhia.

Ao meu filho Rúben, em especial, agradeço de todo o coração o apoio que me deu e ter sido o meu companheiro durante alguns serões, na fase final do trabalho.

PALAVRAS CHAVE

Avaliação de Desempenho; Administração Pública; Gestão Recursos Humanos; SIADAP

RESUMO

Esta dissertação tem como objetivo avaliar as percepções de justiça organizacional dos funcionários públicos, relativamente aos resultados da avaliação de desempenhos dos trabalhadores envolvidos no estudo.

A metodologia usada foi de cariz quantitativa, disponibilizando para o efeito um questionário a que responderam 70 trabalhadores de uma autarquia municipal.

Os resultados das respostas da amostra apontam para cotações acima do valor central (3) em todas as dimensões da justiça organizacional, o que indicia não existir percepções de injustiça. A subescala da justiça organizacional que apresenta maior média é a justiça distributiva o que revela que quer as classificações obtidas quer as recompensas que recebem são percebidas pelos inquiridos como justas.

No entanto recorrendo aos testes estatísticos aplicados pode-se concluir que a percepção das dimensões da justiça organizacional no universo dos trabalhadores desta instituição, não difere significativamente.

KEYWORDS

Performance Evaluation; Public Administration; Human Resource Management; SIADAP

ABSTRACT

This dissertation aims to evaluate the perceptions of organizational justice of public officials, regarding the results of the involved study workers Performance Evaluation. It was used a quantitative methodology and data were obtained through a questionnaire responded by 70 municipal authority workers.

The results of the sample responses point to quotations above the central value (3) in all dimensions of the organizational order, which indicates that there are no perceptions of injustice.

The organizational justice subscale that has a higher average is the distributive justice which reveals that both the scores obtained and the rewards they receive are perceived by the respondents as fair.

However, with the statistical tests can be concluded with a perception of the dimensions of the organizational order, as in the case of the students of this institution, not being significant.

LISTA DE SÍMBOLOS E ABREVIATURAS

Lista de Abreviaturas

ACP	Análise de componentes principais
AD	Avaliação de Desempenho
AP	Administração Pública
CATPCA	<i>Categorical Principal Components Analysis</i>
CCA	Conselho Coordenador da Avaliação
GPO	Gestão por objetivos
JO	Justiça Organizacional
SIADAP	Sistema Integrado de gestão e avaliação do desempenho na administração pública
SIADAP 1	Subsistema de avaliação do desempenho dos serviços públicos
SIADAP 2	Subsistema de avaliação do desempenho dos dirigentes
SIADAP 3	Subsistema de avaliação do desempenho dos trabalhadores
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>

Lista de Símbolos

%	Porcentagem
---	-------------

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 – ORGANIGRAMA	29
FIGURA 2 - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: PROCEDIMENTOS	40
FIGURA 3 – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: FONTES DE AVALIAÇÃO	41
FIGURA 4 – REPARTIÇÃO DOS RESPONDENTES POR MÉDIA DE IDADE	68
FIGURA 5 – GRÁFICO <i>BILOT</i> DA JUSTIÇA ORGANIZACIONAL	77
FIGURA 6 – GRÁFICO <i>BILOT</i> DA JUSTIÇA DISTRIBUTIVA	78
FIGURA 7 – GRÁFICO <i>BILOT</i> DA JUSTIÇA PROCEDIMENTAL	79
FIGURA 8 – GRÁFICO <i>BILOT</i> DA JUSTIÇA INTERACIONAL	80

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – GRÁFICO DA REPARTIÇÃO DOS RESPONDENTES POR GÉNERO	67
GRÁFICO 2 – GRÁFICO DE REPARTIÇÃO DOS RESPONDENTES POR ESCALÕES ETÁRIOS	68
GRÁFICO 3 – GRÁFICO DA REPARTIÇÃO DOS RESPONDENTES POR HABILITAÇÕES ACADÉMICAS	69
GRÁFICO 4 – GRÁFICO DA REPARTIÇÃO DOS RESPONDENTES POR TEMPO DE SERVIÇO NA ORGANIZAÇÃO.	69

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1 – ABORDAGENS DA AD	39
TABELA 2 – TIPOS ERROS DE COTAÇÃO NOS SISTEMAS DE AD	42
TABELA 3 – PRINCÍPIOS DO SIADAP	45
TABELA 4 – NÍVEIS AVALIAÇÃO RESULTADOS	48
TABELA 5 – NÍVEIS DE COMPETÊNCIAS	49
TABELA 6 – PONDERAÇÕES DOS PARÂMETROS	49
TABELA 7 – ESCALAS DO DESEMPENHO	49
TABELA 8 – CRITÉRIOS DA JUSTIÇA	58
TABELA 9 – TEMÁTICAS DA JUSTIÇA	60
TABELA 10 - SECÇÕES DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO	64
TABELA 11 – CARACTERIZAÇÃO DO PREENCHIMENTO DOS QUESTIONÁRIOS	67
TABELA 12 – PERCEÇÕES DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL/SATISFAÇÃO	71
TABELA 13 – ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS SOBRE DIMENSÕES DE JO / SATISFAÇÃO	72
TABELA 14 – TEVE ENTREVISTA DE AD COM O AVALIADOR NO ANO DE 2016	72
TABELA 15 – FOI AVALIADO NO ÚLTIMO CICLO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	73
TABELA 16 – A MINHA AVALIAÇÃO NO ÚLTIMO BIÉNIO FOI:	73
TABELA 17 – A MINHA AVALIAÇÃO FOI:	73
TABELA 18 – CONSIDERO QUE O MEU DESEMPENHO DURANTE O BIÉNIO TRANSATO FOI:	74
TABELA 19 – FIABILIDADE DO QUESTIONÁRIO PARA A PERCEÇÃO DA JUSTIÇA ORGANIZACIONAL	74
TABELA 20 – FIABILIDADE DO QUESTIONÁRIO PARA A AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO COM A AD	75
TABELA 21 – COMPONENTES PRINCIPAIS EXTRAÍDAS DA ANÁLISE CATPCA	76
TABELA 22 – COMPONENTES PRINCIPAIS EXTRAÍDAS DA ANÁLISE CATPCA	77
TABELA 23 - COMPONENTES PRINCIPAIS EXTRAÍDAS DA ANÁLISE CATPCA	79
TABELA 24 - COMPONENTES PRINCIPAIS EXTRAÍDAS DA ANÁLISE CATPCA	80
TABELA 25 – PERCEÇÃO DA JUSTIÇA ORGANIZACIONAL	81
TABELA 26 – TESTE ESTATÍSTICO ANOVA PARA A JUSTIÇA ORGANIZACIONAL	81
TABELA 27 - ESTATÍSTICA DESCRITIVA DAS DIMENSÕES DA JUSTIÇA ORGANIZACIONAL POR GÉNERO	82
TABELA 28 – RESULTADOS TESTE DE <i>LEVENE</i> E <i>TESTE-T</i> PARA DUAS AMOSTRAS INDEPENDENTES - JUSTIÇA ORGANIZACIONAL	83
TABELA 29 - ESTATÍSTICA DESCRITIVA DAS DIMENSÕES DA JUSTIÇA ORGANIZACIONAL POR ENTREVISTA	83
TABELA 30 - RESULTADOS TESTE DE <i>LEVENE</i> E <i>TESTE-T</i> PARA DUAS AMOSTRAS INDEPENDENTES - JUSTIÇA ORGANIZACIONAL	84
TABELA 31 - ESTATÍSTICA DESCRITIVA DAS DIMENSÕES DA JUSTIÇA ORGANIZACIONAL (SE FOI AVALIADO)	85
TABELA 32 - RESULTADOS TESTE DE <i>LEVENE</i> E <i>TESTE-T</i> PARA DUAS AMOSTRAS INDEPENDENTES PARA A JUSTIÇA ORGANIZACIONAL	85
TABELA 33 – TESTE ANOVA - CATEGORIA PROFISSIONAL	86
TABELA 34 – TESTE DE <i>TUKEY</i> EM RELAÇÃO À JUSTIÇA ORGANIZACIONAL	86

TABELA 35 - TESTE ANOVA -EXPECTATIVA SUJEITO EM RELAÇÃO À AVALIAÇÃO	87
TABELA 36 - TESTE DE <i>TUKEY</i> EM RELAÇÃO À JUSTIÇA ORGANIZACIONAL	87
TABELA 37 - TESTE ANOVA PARA MENÇÕES QUALITATIVAS	88
TABELA 38 - TESTE DE <i>TUKEY</i> EM RELAÇÃO À JUSTIÇA ORGANIZACIONAL	89
TABELA 39 - TESTE ANOVA PARA TIPOS DE DESEMPENHO	89
TABELA 40 - TESTE DE <i>TUKEY</i> EM RELAÇÃO À JUSTIÇA ORGANIZACIONAL	90
TABELA 41 – ESTATÍSTICA DESCRITIVA DO NÍVEL DE SATISFAÇÃO COM A AD POR ANTIGUIDADE	91
TABELA 42 – TESTE ANOVA PARA CLASSES DE ANTIGUIDADE	91
TABELA 43 – ESTATÍSTICA DESCRITIVA PARA AVALIAR SATISFAÇÃO AD POR CATEGORIAS PROFISSIONAIS	92
TABELA 44 – TESTE ANOVA POR CATEGORIAS PROFISSIONAIS	92

ÍNDICE

1	INTRODUÇÃO	28
1.1	ENQUADRAMENTO DO TRABALHO	28
1.2	OBJETIVOS DO TRABALHO	29
1.3	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	29
1.4	CONTEÚDO E ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO	30
2	ENQUADRAMENTO TEÓRICO	34
2.1	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	35
2.1.1	CONCEITOS E OBJETIVOS	35
2.1.1.1	- DESEMPENHO	35
2.1.1.2	- AVALIAÇÃO	35
2.1.1.3	- AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	36
2.1.2	COMPONENTES DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	38
2.1.2.1	- OBJETIVOS	38
2.1.2.2	- INSTRUMENTOS (MÉTODOS) DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	38
2.1.2.3	- PROCEDIMENTOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	39
2.1.3	FONTES DE AVALIAÇÃO	40
2.1.4	ERROS NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	42
2.2	SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO E AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA- SIADAP	42
2.2.1	– PRINCÍPIOS DO SIADAP	45
2.2.2	– OBJETIVOS DO SIADAP	45
2.3	SUBSISTEMAS DO SIADAP	46
2.3.1	- SIADAP 3	46
2.3.1.1	- PERIODICIDADE E REQUISITOS FUNCIONAIS PARA A AVALIAÇÃO	46
2.3.1.2	- METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO	47
2.3.1.3	- AVALIAÇÃO FINAL	49
2.3.1.4	– EFEITOS DA AVALIAÇÃO	50
2.3.1.5	– INTERVENIENTES NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO	50
2.3.1.6	– FASES DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	52
2.4	JUSTIÇA ORGANIZACIONAL E A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	56
2.4.1	JUSTIÇA DISTRIBUTIVA	57

2.4.2 - JUSTIÇA PROCEDIMENTAL	58
2.4.3 - JUSTIÇA INTERACIONAL	59
3 ANÁLISES DAS PERCEÇÕES DA JUSTIÇA ORGANIZACIONAL	63
3.1 METODOLOGIA	63
3.2 INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS	64
3.3 PROCEDIMENTOS	65
3.4 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	66
3.5 ANÁLISE DE DADOS E APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS	70
3.5.1- TÉCNICAS ESTATÍSTICAS DE ANÁLISE DE DADOS	74
3.5.2- VALIDAÇÃO DAS HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO	81
4 CONCLUSÃO	95
4.1 LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES	98
5 BIBLIOGRAFIA	103
5.1 OUTRAS REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS: DIPLOMAS LEGAIS	107
6 ANEXOS	111
6.1 ANEXO1: QUESTIONÁRIO	111
6.2 ANEXO2: OUTPUTS DO SPSS	116

INTRODUÇÃO

1.1 ENQUADRAMENTO DO TRABALHO

1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO

1.3 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA CMVC

1.4 CONTEÚDO E ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO

1 INTRODUÇÃO

A presente dissertação de mestrado surge inserida na Unidade Curricular de Dissertação/Estágio do Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial do Instituto Superior de Engenharia do Porto (ISEP).

No presente capítulo pretende-se introduzir uma primeira abordagem ao tema “Avaliação de Desempenho”, iniciando com o enquadramento do tema e principais objetivos. Neste capítulo será ainda apresentada a organização que aceitou colaborar com esta investigação.

1.1 ENQUADRAMENTO DO TRABALHO

O Capital Humano, que representa o volume de conhecimento, competências técnicas, criatividade e experiência da organização, assume cada vez mais um papel relevante no mundo atual (Pasban & Nojehdeh, 2016) e a força de trabalho é considerada como um ativo produtivo e não como um custo (Hendricks, 2002). Sendo um recurso da organização, talvez seja o mais difícil de gerir, controlar e obter. Muitos gestores ainda concentram as suas estratégias nos fatores tangíveis, nomeadamente na tecnologia, nos recursos físicos e financeiros. Contudo, com a emergência do fenómeno da globalização e do crescimento acentuado da tecnologia, a produção de novos e variados produtos com base em tecnologias modernas e avançadas não é suficiente *per si* para criar vantagem competitiva (Garavan, Morley, Gunnigle & Collins, 2001). As organizações devem concentrar-se noutros fatores tais como o Capital Humano e Intelectual de forma a criar vantagem competitiva e garantir a sua sobrevivência (Nordhaug, 1993).

Neste contexto, os Recursos Humanos surgem com importância vital no sucesso das organizações dado serem a maioria dos problemas do ambiente organizacional do fórum humano e social, em detrimento de falhas físicas, técnicas e económicas (Deshpande, 2009).

É fundamental que as organizações criem condições para manter os níveis motivacionais dos seus trabalhadores e valorizem a implementação de um sistema de avaliação de desempenho, eficaz e que permita identificar, medir e gerir corretamente o desempenho humano nas instituições. Desta forma terão à sua disposição um instrumento de diagnóstico e gestão de competências, que lhes permite, entre outros, fazer levantamento de necessidades de formação e rentabilizar os Recursos Humanos (Vieira, 2017). Um sistema de avaliação eficiente, promove o aumento de produtividade e progressão na carreira de forma transparente e objetiva (Caetano & Vala, 2000).

1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO

Prende-se com este estudo avaliar a opinião dos trabalhadores em funções públicas, acerca das perceções de justiça organizacional, decorrentes da avaliação de desempenho utilizando o SIADAP.

1.3 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A Câmara Municipal de Vila do Conde (CMVC) foi a autarquia que aceitou colaborar neste trabalho, está situada na cidade de Vila do Conde, distrito do Porto, e é composta por 21 freguesias.

Com base no Despacho nº 1367/2011 de 14 de janeiro são identificadas a visão, a missão e o modelo da estrutura orgânica, a saber:

Visão

O município orienta a sua ação no sentido de promover e dinamizar o concelho a nível económico, social e ambiental, primando pela aplicação sustentável dos seus recursos (artº 1º).

Missão

O Município tem como missão o desenvolvimento económico e social do Concelho que garanta a melhoria das condições gerais de vida, de trabalho e de lazer dos seus habitantes (artº 2º).

Modelo da estrutura orgânica

A organização dos serviços municipais obedece ao modelo de estrutura hierarquizada, evidenciada na figura xx (nº 1 do artº 4º e artº 5º).

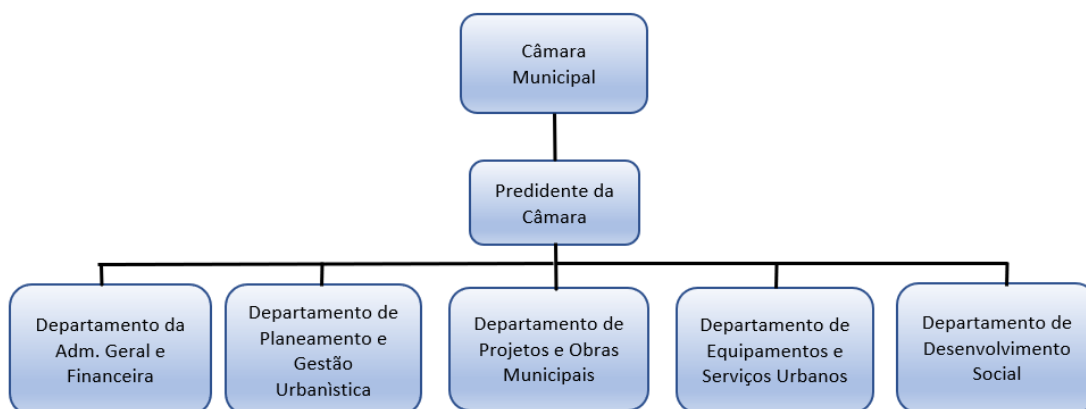


Figura 1 – Organograma

1.4 CONTEÚDO E ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO

A presente dissertação encontra-se estruturada em cinco capítulos, a saber:

- **Capítulo 1** – Tem como designação “Introdução” e é descrito o enquadramento do trabalho e é feita uma primeira abordagem ao tema “Avaliação de Desempenho”. Neste capítulo é também feita uma introdução à empresa que participou neste estudo de investigação.
- **Capítulo 2** – Neste capítulo denominado de “Enquadramento Teórico” são abordados os conceitos teóricos suportados pela revisão bibliográfica que serão a base de fundamentação dos resultados obtidos no capítulo seguinte.
- **Capítulo 3** – Neste capítulo que tem como designação “Análise das Perceções da Justiça Organizacional” procedeu-se em primeira instância à descrição das opções metodológicas, à escolha do instrumento utilizado, à descrição da amostra, os procedimentos e ainda à análise de dados e apresentação de resultados.
- **Capítulo 4** – Neste capítulo intitulado “Conclusões e Propostas Futuras”, são apresentadas todas as conclusões finais e propostas futuras. Neste capítulo serão, também, apresentadas as principais dificuldades sentidas ao longo deste trabalho.
- **Capítulo 5** – Por último na “Bibliografia e Outras Fontes de Informação”, é possível encontrar os vários artigos, publicações e outras fontes de informação utilizadas na realização desta dissertação. No final são apresentados os respetivos anexos.

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

2.2 SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO E AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA- SIADAP

2.3 SUBSISTEMAS DO SIADAP

2.4 JUSTIÇA ORGANIZACIONAL E A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

2 ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Com a revolução industrial surgem as grandes indústrias com produção em série e com a necessidade de cumprir metas de produção específicas, começando aos poucos a surgir o conceito de avaliação individual de desempenho. Só no início do século XX é que a avaliação de desempenho se começou a salientar como um instrumento de gestão de recursos humanos, sobretudo por permitir aferir o trabalho desenvolvido pelos trabalhadores e identificar vários eventuais fatores problemáticos, existentes no seio das organizações (Caetano & Vala, 2000).

Num novo contexto onde as palavras de ordem passaram a ser qualidade, produtividade e competitividade, as pessoas deixam de ser o problema das organizações para ser a solução dos seus problemas e para se tornarem a vantagem competitiva das mesmas (Chiavenato, 2000). A Administração das Pessoas deve encará-las como parceiros e não como meros recursos, implicando uma abordagem sob três perspetivas fundamentais:

- As pessoas como seres humanos com personalidade própria, detentores de aptidões e conhecimentos. Pessoas como pessoas e não como meros recursos da organização.
- As pessoas não como meros recursos (humanos) organizacionais, mas sobretudo como agentes impulsionadores da organização e capazes de dotá-la da inteligência, do conhecimento e da capacidade indispensáveis ao seu aperfeiçoamento e competitividade num cenário pleno de mudanças e desafios. Pessoas como fonte de impulso próprio e não como agentes estáticos.
- As pessoas como parceiros da organização, capazes de conduzi-la à excelência e ao sucesso. Como parceiros, as pessoas fazem investimentos na organização como esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento, na esperança de obterem retornos desses investimentos como salários, incentivos, crescimento profissional, etc. Se esse retorno esperado acontecer a tendência certamente será o aumento do investimento. Daí a existência de reciprocidade nessa interação entre pessoas e organizações. Pessoas como parceiros da organização e não como meros sujeitos passivos dela.

O atual paradigma da gestão coloca as pessoas no centro da organização partindo do pressuposto que quanto mais valorizadas estiverem, em termos de competências estratégicas para assegurar o sucesso da organização, motivadas e empenhadas nas tarefas, maior será o resultado da produtividade (Bilhim, 2007). As pessoas deixaram de ser simples recursos organizacionais para serem abordadas como seres dotados de, entre outros, inteligência, conhecimentos, habilidades, personalidades e aspirações (Chiavenato, 2000). Fazem funcionar as organizações e vão implementar os seus objetivos (Araújo e Martins 2012). Detêm um papel fulcral na organização e são um dos investimentos mais importantes que uma organização pode fazer (Drucker, 1954). Constituem o recurso estratégico, representando o fator crítico sem o qual não há forma de competir e ter sucesso e podem ser considerados como o ativo mais valioso dentro de uma organização (Bilhim, 2007).

Ao ser o ativo mais valioso, é fundamental que se criem as condições para manter os níveis motivacionais, desenvolver competências e implementar um sistema de avaliação e gestão de desempenho eficaz que responda às necessidades da organização (Vieira, 2017). É imprescindível ter em conta a estratégia global da organização, ponderar os objetivos, atender à sua integração nos outros sistemas de gestão de recursos humanos

e pensar a estruturação da gestão das pessoas. É indispensável refletir acerca do que se pretende avaliar, saber o que medir definindo critérios, objetivos, ponderações e dimensões de avaliação. Todos os intervenientes devem ser envolvidos desde que o sistema começa a ser planeado até à sua implementação. No final de cada processo avaliativo é crucial analisar o procedimento em si e os resultados obtidos, com vista à correção de possíveis falhas e introdução das melhorias necessárias (Caetano, 2008^a).

2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

2.1.1 CONCEITOS E OBJETIVOS

Depois de fazer algumas referências à importância que as pessoas ocupam no seio das organizações mantendo-as num alto nível de competitividade e a importância de um sistema de avaliação sistemático que permita observar o trabalho desenvolvido pelos colaboradores de uma organização será importante referenciar o conceito de desempenho, avaliação e avaliação de desempenho.

2.1.1.1 - DESEMPENHO

A palavra desempenho significa ação, atuação, comportamento, manifestados pelos colaboradores de uma organização (Bergamini, 1992). Já Chiavenato (2000) preconiza desempenho como o comportamento do colaborador no sentido de efetivar o alcance dos objetivos planeados e ressalva que “aqui reside o aspeto principal do sistema. O desempenho constitui a estratégia individual para alcançar os objetivos pretendidos” (p. 327).

O desempenho compreende a atuação do indivíduo no seu posto de trabalho, traduzido em projetos, atividades ou tarefas que lhe foram atribuídas, bem como, aos resultados que dele são esperados (Moreira & Pereira 2015). Os comportamentos exibidos pelos colaboradores são aqueles inerentes às funções ou tarefas que os indivíduos têm que realizar no âmbito do cargo ou posto de trabalho que ocupam”, enquanto os fins (resultados) resultam desses mesmos comportamentos, num período temporal (Caetano, 2008b).

O desempenho dos colaboradores nas organizações pode não ser consistente ao longo do tempo, estando dependentes de fatores como a fadiga, a experiência adquirida e a motivação (Almeida, 1996). O mesmo autor salienta que estes condicionantes do comportamento ao nível individual têm duas origens: em primeiro lugar as pessoas nascem diferentes, em segundo lugar passam por experiências de vida divergentes.

2.1.1.2 - AVALIAÇÃO

A avaliação é uma constante na vida quotidiana de cada indivíduo, seja na área familiar, pessoal ou profissional, cujo significado é apreciar, mensurar, julgar, quer pessoas ou outra coisa qualquer, como sentimentos, ações, impressões, etc. “Desde que uma pessoa deu emprego a outra, o seu trabalho passou a ser avaliado ...” (Chiavenato, 2000, p.323).

O conceito de avaliação suscitou sempre controvérsia e para Moreira (2000) citado por Moreira e Pereira (2015, p. 21) “transporta tabus relacionados com a avaliação de pessoas e o conceito de sigilo. Implica subjetividade, relacionada com erros de medida e diversidade de critérios, entre outros”.

Para Oliveira (2006), citado por Moreira e Pereira (2015, p. 21) “a avaliação é um momento de julgamento que ocorre num determinado contexto, sendo um processo que engloba sempre dois intervenientes, o avaliador e o avaliado, que deverão atuar de forma responsável e justa”.

O desempenho dos colaboradores é um dos fatores mais expressivos dos resultados organizacionais. Foi definido por Roque e Santos (2008) como o valor total esperado para a organização, dos comportamentos de um indivíduo num período de tempo definido.

2.1.1.3 - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O conceito de Avaliação de Desempenho (AD) tem evoluído ao longo dos tempos e constitui uma das práticas mais utilizadas no domínio da gestão de recursos humanos (Behn, 2003, Madureira e Rodrigues, 2011a).

A AD é um processo estratégico que pode ser usado como ferramenta de gestão de recursos humanos, onde o desempenho é medido e dirigido para objetivos individuais, grupais e organizacionais (Almeida, 1996, Rocha, 1997). É um instrumento essencial na gestão dos recursos humanos para a prestação de serviços de qualidade (Roque & Santos, 2008) e o principal objetivo é medir o contributo de cada indivíduo dentro de uma organização por um período limitado de tempo e obter ganhos de produtividade.

Almeida (1996) salienta que é necessário reunir três condições para que esses ganhos possam existir, nomeadamente:

- Desenvolver uma cultura organizacional virada para o desempenho. Todos na organização devem convergir na performance e nos ganhos de produtividade;
- Implementar sistemas capazes de medir com fidelidade o desempenho;
- Os resultados dessas medições devem proporcionar melhorias e como consequência aumentem os resultados da organização.

Avaliar pessoas não é tarefa fácil, sendo um dos temas mais sensível de lidar dentro das organizações e motivo de insatisfação. Na ótica do mesmo autor “a avaliação de desempenho é um processo bastante emocional. Qualificar pessoas ..., torna o processo de avaliação uma situação delicada e suscetível de provocar disfunções pessoais e organizacionais graves” (p. 110). Daí a necessidade da implementação de um sistema de avaliação de desempenho que seja eficaz e justo que permita identificar, medir e orientar o desempenho humano nas organizações, contrariando a subjetividade das avaliações de desempenho individual até então (Julnes, 2006).

Para se configurar e implementar um sistema de avaliação eficaz, são essenciais várias condições, que concedam garantir que o sistema vai de encontro às necessidades da organização. Desta forma, para Caetano (2008) citado por Araújo e Martins (2012) é necessário estabelecer uma ligação entre a estratégia da organização e aquilo que cada membro da organização opera, coordenando os diferentes sistemas de gestão de

peessoas, desde o recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, gestão de carreiras e avaliação dos objetivos individuais.

Um sistema de AD não deve ser encarado como apenas um processo que envolve um conjunto de procedimentos e formulários. Mas sim um processo integrado numa estratégia coerente, com vista ao alcance da melhoria contínua do desempenho da organização, sendo imprescindível que se alinhe os objetivos organizacionais com os objetivos, capacidades e competências individuais (Moura, 2000).

Na mesma ótica Helm, Holladay e Tortorella (2007) salientam a necessidade de orientar e aconselhar os colaboradores no que respeita às melhorias que importa introduzir e o modo de concretizá-las, alinhando os objetivos individuais com a missão e os objetivos organizacionais.

A AD, por si só, não consiste numa técnica de modificação de comportamento deve apenas ser considerada como um instrumento de levantamento de dados, que evidenciem os fatores que, em dado momento, estejam a dificultar ou a impedir o adequado aproveitamento dos seus colaboradores.

Como instrumento deve “retratar tão fielmente quanto possível o comportamento do indivíduo em situação de trabalho, o primeiro objetivo da avaliação de desempenho é conhecer”, abrangendo todos os condicionantes ambientais, políticos, procedimentos e elementos humanos dentro do contexto organizacional (Almeida, 1996, p. 18). Não termina, geralmente, no momento da cotação do avaliado, mas tem como propósito gerar informação sobre os colaboradores que pode ser utilizada para dois objetivos: tomar decisões relativas aos seus colaboradores e/ou fornecer-lhes *feedback* acerca do seu desempenho (Caetano, 1998a).

A avaliação “pode ser utilizada para fundamentar decisões, sobre promoções, remunerações, etc., e/ou para melhorar o desempenho do avaliado, através de sessões de feedback e de programas de formação” (p. 86).

O que um sistema de avaliação pretende avaliar é o resultado do desempenho das várias funções existentes dentro de uma organização. É necessário que se conheça o que se pretende avaliar, ou seja, que se analisem as funções. Por função entende-se “um conjunto relativamente homogéneo de tarefas relacionadas com um propósito essencial e duradouro numa organização”; e por análise de funções “a definição e descoberta dos comportamentos e características que a função exige por parte do seu ocupante” (Almeida, 1996, p. 24).

A avaliação tornou-se num instrumento cada vez mais utilizado para medir, comparar, e distinguir desempenhos (Madureira, 2001; Yasin & Gomes, 2010).

Em suma, “a avaliação de desempenho é a pedra angular de qualquer sistema eficaz de gestão de recursos humanos” (Bilhim, 2009, p. 259), sistema esse formal de apreciação do comportamento dos colaboradores de uma organização.

2.1.2 COMPONENTES DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Um sistema formal de AD é conceitualizado por um conjunto de três componentes interligados entre si: objetivos, instrumentos e procedimentos (Caetano, 2008a), que serão explanados de seguida.

2.1.2.1 - OBJETIVOS

A AD pode ostentar objetivos de natureza variada assim preconizam Cunha, Rego, Cunha, Cardoso, Marques e Gomes (2010) podendo ser distinguidos em três grupos:

- Objetivos estratégicos que especificam o que se deseja de cada profissional para que a estratégia da organização tenha sucesso; os objetivos devem ser mensuráveis, divulgados e acertados com os avaliadores/avaliados; findo o processo é necessário dar feedback dos resultados alcançados a todas as pessoas envolvidas no mesmo.
- Objetivos de desenvolvimento individual que permitem indicar aos avaliadores/avaliados não só quais os pontos fortes e fracos de um desempenho individual como também permitem identificar os obstáculos para o bom desempenho.
- Objetivos de gestão e organização dos RH que fornecem *feedback* aos intervenientes no processo de maneira a que se possa melhorar eventuais pontos fracos e decidir sobre promoções, ajustamentos salariais, renovações de contratos e demissões.

Na ótica de Murphy e Cleveland (1995) os objetivos da AD passam por apoiar decisões administrativas sobre salários e promoções; fornecer *feedback* aos avaliados na perspetiva de melhorar e desenvolver o desempenho individual e sinalizar futuras necessidades de mão de obra e formação.

Moura (2000) salienta que o objetivo central da AD é o de avaliar o trabalho dos colaboradores de forma correta e completa, numa perspetiva micro e macro:

- micro, pois coloca o enfoque na análise dos comportamentos individuais sobre o desempenho;
- macro, porque se centra nas iniciativas desencadeadas pela empresa para configurar o instrumento de AD, de modo a que este contribua de forma positiva para a eficácia dos empregados e se integre na estratégia de negócio.

2.1.2.2 - INSTRUMENTOS (MÉTODOS) DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A AD pode ser efetuada por uma diversidade de métodos, que poderão variar de organização para organização e nenhum método é considerado melhor que o outro (Caetano, 2008a). A tabela 1 sintetiza as abordagens da avaliação de desempenho apresentadas pelo autor, seguido de uma breve explicação de cada uma.

Tabela 1 – Abordagens da AD

Abordagens	Instrumentos de avaliação
Abordagens centradas na personalidade	Escalas ancoradas em traços
Abordagens centradas nos comportamentos	Incidentes críticos
	Escalas de escolha forçada
	Escalas ancoradas em comportamento
	Escalas de padrão misto
Abordagens centradas na comparação com outros	Escalas de observação comportamental
	Listas de verificação
	Ordenação simples
Abordagens centradas nos resultados	Comparação por pares
	Distribuição forçada
	Padrões de desempenho
	Gestão por objetivos (MBO)

Fonte: Adaptado de Caetano (2008-a)

As abordagens centradas na personalidade têm acompanhado a AD, desde o seu início, e recorrem a escalas ancoradas em traços. O avaliador avalia o subordinado, com base na descrição de traços de personalidade, assinalando o ponto da escala correspondente ao seu desempenho.

Após três décadas e como resposta às abordagens centradas na personalidade dos avaliados surgiu um conjunto de instrumentos diversificados focalizados nos comportamentos. As abordagens centradas nos comportamentos salientam-se nas práticas do colaborador e não nos traços de personalidade.

Nas abordagens centradas na comparação com outros, a avaliação é feita com base na comparação de uns colaboradores com outros.

As abordagens centradas nos resultados destacam a análise dos resultados do desempenho do trabalhador e não o próprio comportamento em si, tendo por base ou o padrão de desempenho previamente definido ou os objetivos fixados.

2.1.2.3. PROCEDIMENTOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Os procedimentos a adotar na aplicação da AD, de acordo com Bretz *et al.* (1992) citados por Caetano (2008a), procuram obter resposta a três questões essenciais: quando? como? e quem? A figura 1 demonstra as inferências de cada uma delas.

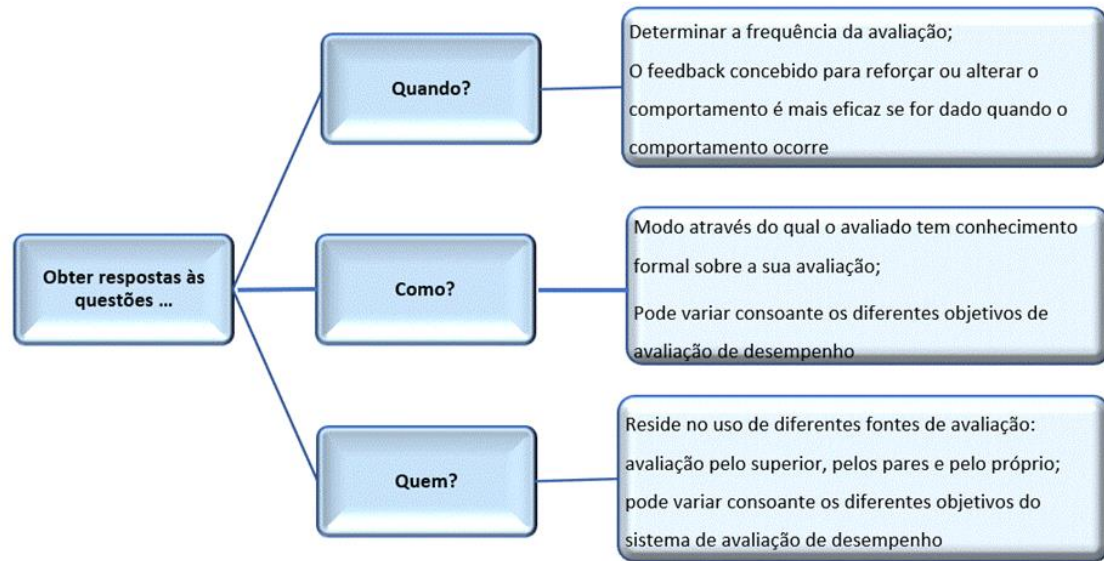


Figura 2 - Avaliação de desempenho: Procedimentos

Fonte: Adaptado de Franco (2009). Integração de Sistemas de Avaliação de Desempenho.

Em relação ao quando, a periodicidade mais utilizada é a anual.

No que diz respeito ao como, importa salientar o modo através do qual o avaliado tem conhecimento formal da sua avaliação. Por norma é utilizada a entrevista como meio de comunicação entre avaliador e avaliado.

Em relação ao quem (fontes avaliação), a escolha está associada aos objetivos específicos do sistema de avaliação e sujeita ao contexto organizacional.

2.1.3 FONTES DE AVALIAÇÃO

Caetano (2008a) defende que um sistema de AD deve utilizar diversas fontes de avaliação, em detrimento da fonte tradicional (chefia como única fonte de avaliação). A figura 2 evidencia, sucintamente, as quatro fontes: chefia direta, autoavaliação, avaliação pelos pares e avaliação a 360º.

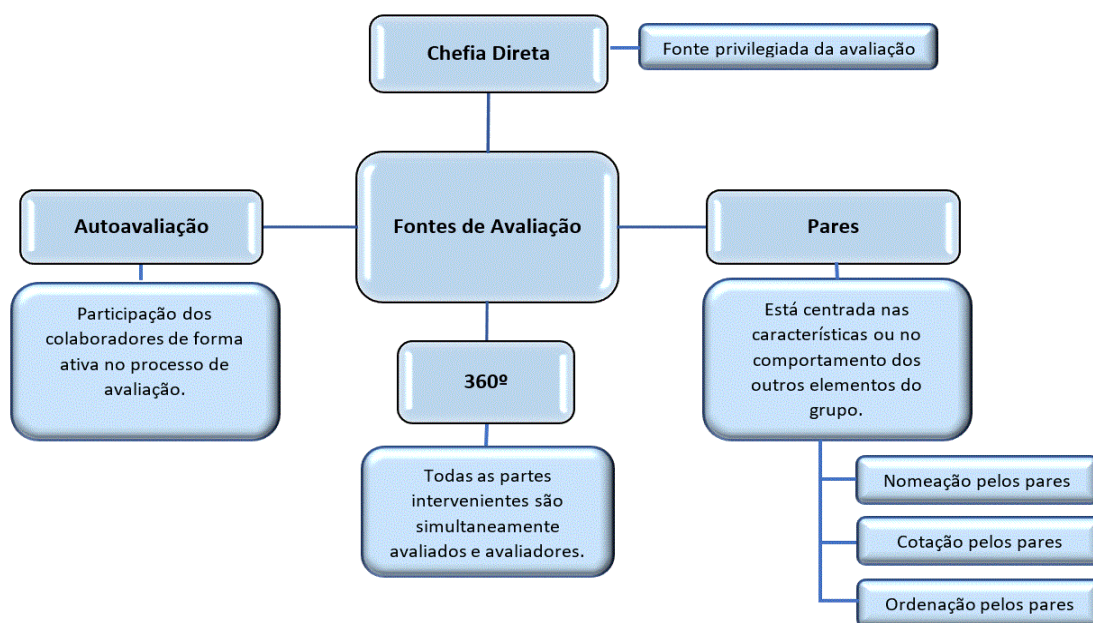


Figura 3 – Avaliação de desempenho: Fontes de avaliação

Fonte: Adaptado de Franco (2009)

Normalmente, são as chefias que lhes estão diretamente ligados, quem define as avaliações dos colaboradores, pois estão em contacto mais próximo com cada um ao ponto de poderem efetuar um melhor juízo de valor acerca do seu desempenho, nomeadamente se os objetivos estabelecidos estão ou não a ser atingidos.

No que respeita à autoavaliação, esta fonte é utilizada em simultâneo com a avaliação pelas chefias, sendo a prática mais utilizada a que proporciona ao avaliado fazer uma retrospeção do seu comportamento, analisando os seus pontos fracos com o objetivo de planear forma de os ultrapassar, e enaltecendo os seus pontos fortes. Nem sempre as opiniões dos avaliadores e avaliados convergem, levando mais tarde na entrevista de avaliação aos esclarecimentos dos aspetos a valorizar e a minimizar (Caetano,2008b, Almeida,1996).

A utilização da avaliação pelos pares nas organizações segundo Smith (1976) era percebida pelas chefias como uma ameaça ao seu poder nas organizações; dificuldade da sua aceitação também pelos avaliados.

A avaliação a 360º é feita por todos os elementos que mantêm alguma forma de interação com o avaliado, tais como o superior, os colegas e pares, clientes, fornecedores. Trata-se de uma forma mais completa de avaliação na medida em que produz diferentes informações vindas de todos os lados.

2.1.4 ERROS NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Como já foi atrás referido avaliar pessoas não é tarefa fácil; é um processo bastante emocional daí a necessidade da implementação de um sistema de AD que seja eficaz e justo. Muitas das vezes na prática não é isso que acontece; os processos de avaliação apresentam alguns problemas ao nível de erros de cotação. Caetano (2008a) identifica os erros de cotação suscetíveis de influenciar um processo de AD. A tabela 2 sintetiza a sua teoria e referencia os respetivos autores:

Tabela 2 – Tipos erros de cotação nos sistemas de AD

Tipo erro	Características do tipo de erro
Erro de halo (Thorndike, 1920)	Incapacidade por parte dos avaliadores analisarem de forma independente os diferentes aspetos ao nível da natureza e do desempenho do avaliado, originando a inexistência de distinções nos níveis de cotação.
Erro de leniência/severidade (Saal et al, 1980)	Tendência para atribuir aos avaliados uma cotação mais alta ou mais baixa em relação ao ponto médio da escala.
Erro de tendência central (DeCotiis, 1977)	Predomínio de cotações em torno do ponto médio da escala (tendência central), evitando: distinções entre os avaliados e cotações extremas quer positivas (leniência) quer negativas (severidade).

Fonte: Adaptado de Caetano (2008a)

2.2 SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO E AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA- SIADAP

Em meados do século XX surgiu com a Escola da Administração Científica a abordagem à AD, valorizando o trabalho do homem em detrimento da máquina (Henriques & Braga, 2014; Parrinha & Barbosa, 2011). Desde os anos oitenta que a administração pública (AP) tem vindo a sofrer profundas reformas, à semelhança do que se verificou em muitos países membros da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) (Dias e Paraíso, 2011), contribuindo para este cenário a crise económica e financeira global (Madureira e Rodrigues, 2006).

A AP necessita de dar respostas às novas exigências da sociedade e da economia, visando uma modernização administrativa e concentrando-se essencialmente na questão da prestação dos serviços públicos com eficácia e eficiência às populações (Madureira, 2015). Neste sentido, torna-se imperativo criar e implementar um sistema de avaliação do desempenho que seja credível e que garanta, de alguma forma, a isenção nas classificações dos funcionários, assentes nos conceitos de justiça, equidade e meritocracia.

No contexto da Nova Gestão Pública (NGP), que surge a partir dos finais dos anos 70, a AD ganhou relevância e, segundo Hood (1991) e Pollitt (1993), citado por Larbi (1999), a NGP tornou-se conveniente para a maioria dos países da OCDE introduzindo no setor público práticas da gestão privada.

Em 2003, no âmbito deste processo de reforma da AP, são aprovadas as linhas de orientação da reforma da AP, através da Resolução do Conselho de Ministros nº 95/2003 de 30 de julho, que posteriormente foi instrumentalizada pela Resolução do Conselho de Ministros nº 53/2004 de 21 de abril. A reforma traçada nestes documentos reflete “uma nova ideia de avaliação dos desempenhos, seja dos serviços, seja dos funcionários” (alínea d, nº 1 da Resolução do Conselho de Ministros nº 95/2003 de 30 de julho, p- 4474), tendo como grande matriz da mudança a adoção de um sistema assente na lógica da gestão por objetivos.

Para concretizar os objetivos definidos foram apresentados um conjunto de diplomas legais fulcrais para o desenvolvimento do novo modelo de gestão, que anunciam um novo ciclo de mudança, alvitram a racionalização das estruturas do setor público, a reestruturação interna dos serviços, a orientação para os resultados e a cultura do mérito (Lei nº 4/2004 de 15 de janeiro).

São múltiplos os objetivos da Reforma: competitividade e transparência; qualidade do serviço público; foco nos cidadãos; produtividade e eficiência; eficácia; motivação e valorização dos RH, entre outros. Sintetizando as grandes linhas desta Reforma importa referir os propósitos:

- Aumentar a qualidade e a eficácia dos serviços públicos, tornando-os mais céleres, adequados, simples, disponíveis e acessíveis;
- Aumentar os níveis de eficiência da AP, associados à prestação dos serviços, otimizando o consumo dos recursos financeiros, humanos, tecnológicos, sem comprometer os níveis de qualidade e eficácia pretendidos.

No entanto, para que a reforma se possa concretizar, o envolvimento de todos é crucial. Os protagonistas da mudança e os agentes de todo o processo da reforma são os funcionários públicos que em conjunto com os diferentes organismos (a todos os níveis da estrutura hierárquica) devem aplicar, com rigor e disciplina, as metodologias e calendários estipulados (Resolução do Conselho de Ministros nº 53/2004 de 21 de abril).

Assim, o XV Governo Constitucional lança em 2004 um novo modelo de avaliação, designado por Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP), através da Lei nº 10/2004 de 22 de março e regulamentado pelo DR nº 19-A/2004 de 14 de maio, assente nos objetivos de qualidade e excelência, liderança e responsabilidade e mérito e qualificação, revogando o anterior modelo, designado por classificação de serviço.

Para Parrinha e Barbosa (2011) e Vaz (2008) este novo modelo foi instituído numa lógica de gestão por objetivos baseado nas ideias de Peter Ducker em 1954, onde existe um processo participado entre superiores hierárquicos e subordinados tendo em vista o cumprimento de metas pré-definidas.

Mais tarde e por força da Lei nº 66-B/2007 de 28 de dezembro, complementada pela Portaria nº 1633/2007 de 31 de dezembro, aquele diploma viria a ser revisto por apresentar algumas lacunas, nomeadamente a inexistência de avaliação dos dirigentes de topo nem dos organismos da AP, introduzindo algumas alterações importantes. Madureira e Rodrigues (2011b) referem que a grande alteração nesta nova abordagem de avaliação na AP baseia-se na adoção de um sistema de gestão por objetivos, onde a ação de serviços, dirigentes e funcionários funcionam de forma integrada na prossecução de objetivos comuns.

Com base na Lei nº 66-B/2007, de 28 de dezembro são identificadas as principais inovações:

- Integração de três subsistemas de avaliação (SIADAP 1 – Serviços; SIADAP 2 – Dirigentes e SIADAP 3 – Trabalhadores) (artº 9º);
- A avaliação incide apenas em dois parâmetros – “Resultados” e “Competências” (artº nº30º, nº35º e nº45º);
- As competências constam das listas aprovadas pela Portaria nº 1633/2007 de 31 de dezembro;
- A avaliação das “Competências” passam a ser expressas apenas em três níveis (e não numa escala de 1 a 5 conforme sistema anterior): “Competência não demonstrada ou inexistente”, “Competência demonstrada” e “Competência demonstrada a um nível elevado”, correspondendo respetivamente às pontuações de 1, 3 e 5 (artºs 36º e 49º); no sistema anterior eram avaliadas numa escala de 1 a 5;
- A avaliação final é expressa em quatro menções qualitativas: “Desempenho inadequado”, “Desempenho adequado”, “Desempenho relevante” e “Desempenho excelente”, correspondendo respetivamente às menções quantitativas finais de 1 a 1,999; 2 a 3,999 e de 4 a 5 (artºs nº 37, nº 50º e 51º);
- Monitorização e eventual revisão dos objetivos;
- Os “Objetivos” e as “Competências” passam a ter ponderações iguais na atribuição da pontuação final (nº 4 e nº 9 do artº 36º, nº 2 do artº 47º e nº 2 do artº 49º);
- Os intervenientes constantes no processo de avaliação são: o avaliador, o avaliado, o conselho coordenador da avaliação, a comissão paritária e o dirigente máximo do serviço (artº nº 55º);
- Foi criada a Comissão Paritária, com competência consultiva para apreciar propostas de avaliação dadas a conhecer a trabalhadores avaliados antes da homologação (nº 1 do artº 59º).

O SIADAP contribui assim para a melhoria do desempenho e qualidade do serviço da AP, para a coerência e harmonia da ação dos serviços, dirigentes e trabalhadores e para a promoção da motivação profissional e desenvolvimento de competências (nº 2 do artº 1º).

2.2.1 – PRINCÍPIOS DO SIADAP

O SIADAP rege-se, nos termos da Lei (artº 5º) pelos princípios indicados na tabela 3.

Tabela 3 – Princípios do SIADAP

Princípios	Descrição
Coerência e integração	Alinhar ação dos serviços, dirigentes e trabalhadores na prossecução dos objetivos;
Responsabilização e desenvolvimento	Reforçar o sentido de responsabilidade de dirigentes e trabalhadores e desenvolvimento de competências dos mesmos;
Universalidade e flexibilidade	Aplicação dos sistemas de gestão do desempenho a todos os serviços, dirigentes e trabalhadores, prevendo adaptações a situações específicas;
Transparência e imparcialidade	Utilização de critérios objetivos e públicos na gestão do desempenho dos serviços, dirigentes e trabalhadores;
Eficácia	Orientar a gestão e a ação dos serviços, dos dirigentes e dos trabalhadores para a obtenção dos resultados previstos;
Eficiência	Relacionar os bens produzidos e os serviços prestados com a melhor utilização de recursos;
Orientação para a qualidade nos serviços públicos	Promover a qualidade do serviço;
Comparabilidade dos desempenhos dos serviços	Utilizar indicadores que permitam o confronto com padrões nacionais e internacionais, sempre que possível;
Publicidade dos resultados da avaliação dos serviços	Promover a visibilidade da sua atuação perante os utilizadores;
Publicidade na avaliação dos dirigentes e trabalhadores	Nos termos previstos na presente lei;
Participação dos dirigentes e dos trabalhadores	Na fixação dos objetivos dos serviços, na gestão do desempenho, na melhoria dos processos de trabalho e na avaliação dos serviços;
Participação dos utilizadores	Na avaliação dos serviços.

Fonte: Elaboração própria através Lei nº 66-B/2007 de 28 de dezembro

2.2.2 – OBJETIVOS DO SIADAP

Constituem objetivos globais do SIADAP (artº 6º):

- Contribuir para a melhoria da gestão da AP e alinhar a atividade dos serviços com os objetivos;
- Desenvolver e consolidar práticas de avaliação;
- Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional;
- Promover a motivação e o desenvolvimento das competências e qualificações dos dirigentes e dos trabalhadores;
- Reconhecer e distinguir serviços, dirigentes e trabalhadores pelo desempenho e resultados obtidos promovendo uma cultura de excelência e qualidade;
- Melhorar quer os processos quer a prestação de informação e a transparência da ação dos serviços;
- Apoiar o processo de decisões estratégicas no que respeita a resultados e custos.

2.3 - SUBSISTEMAS DO SIADAP

O atual SIADAP é universal na sua aplicação e integra três subsistemas (nº 1, do artigo 9º) que correspondem aos níveis de desempenho de uma organização (Vaz, 2008):

- 1- SIADAP 1 – Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública (Gestão e avaliação do desempenho organizacional),
- 2- SIADAP 2 – Avaliação do Desempenho dos Dirigentes da Administração Pública (Gestão e avaliação do desempenho estratégico (dirigentes superiores) e de gestão (dirigentes intermédios);
- 3- SIADAP 3 – Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública (Gestão e avaliação do desempenho operacional).

De salientar que o presente estudo tem a finalidade de se focar principalmente no subsistema referente aos trabalhadores – SIADAP3, pelo que será analisado de seguida o terceiro subsistema referido.

2.3.1 - SIADAP 3

O Subsistema de avaliação do desempenho é processado em várias etapas a saber: periodicidade e requisitos funcionais, metodologia, avaliação competências e avaliação final.

2.3.1.1 - PERIODICIDADE E REQUISITOS FUNCIONAIS PARA A AVALIAÇÃO

O regime da avaliação do desempenho dos trabalhadores da AP é de carácter bienal, e diz respeito ao desempenho dos dois anos civis anteriores (nºs 1 e 2 do artº 41º). O processo de avaliação depende da verificação de determinados requisitos funcionais (artº 42º):

- O desempenho é objeto de avaliação caso haja, no biénio anterior, um período de pelo menos um ano de relação jurídica de emprego público e o correspondente serviço efetivo em contacto funcional com o avaliador;
- Caso haja, no ano civil anterior, uma relação jurídica de emprego público inferior a seis meses, o desempenho desse período é associado à avaliação do ciclo seguinte;
- Mesmo que não tenha tido lugar serviço efetivo, a avaliação realizar-se-á caso haja situação funcional (mesmo sem contato direto) mas após decisão favorável pelo Conselho Coordenador da Avaliação;
- Se no decorrer do biénio anterior se sucederem vários avaliadores, durante o período efetivo, o que tiver competência para avaliar no momento da realização da avaliação deve recolher junto dos demais os contributos escritos adequados com vista a uma efetiva e justa avaliação.

2.3.1.2 - METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO

A avaliação do desempenho dos trabalhadores da AP incide apenas sobre dois parâmetros (artº 45º):

- ✓ “Resultados”
- ✓ “Competências”

No início de cada período de avaliação, é efetuada uma reunião entre avaliador e avaliado com o propósito de fixar e registar na ficha de avaliação os objetivos e competências, bem como os respetivos indicadores de medida e critérios de superação (artº 66º).

✓ Em relação ao parâmetro resultados são avaliados os resultados atingidos na prossecução dos objetivos individuais em articulação com os objetivos da unidade orgânica. Estes devem ser quantificáveis e mensuráveis através de indicadores de medida que permitam aferir os resultados alcançados. Devem estar relacionados com uma atividade específica exercida por um trabalhador, durante um determinado período de tempo.

De acordo com o nº 2 do artigo 46º os objetivos são:

- De eficácia, na produção de bens ou prestação de serviços;
- De qualidade, visando a inovação, melhoria do serviço e satisfação das necessidades dos utilizadores;
- De eficiência, na simplificação e racionalização de prazos e na redução de custos de funcionamento;
- De aperfeiçoamento e desenvolvimento das competências individuais, técnicas e comportamentais.

É de constatar que as avaliações dos resultados neste subsistema resultam de indicadores de desempenho ao nível da eficácia, eficiência e qualidade, aos quais se associa o aperfeiçoamento e desenvolvimento de competências.

São fixados pelo menos três objetivos para cada trabalhador (tendo em conta o posto de trabalho de cada um), no qual poderá incluir objetivos de responsabilidade partilhada sempre que impliquem o desenvolvimento de um trabalho em equipa ou esforço convergente para um propósito determinado (n.ºs 3 e 4 do art.º 46.º).

No início do período de avaliação devem ser definidos em reunião, pelo avaliador e avaliado os objetivos a atingir por cada avaliado, prevalecendo, em caso de discordância, a posição do avaliador. Sempre que resulte, em consequência do resultado do desempenho, a classificação “Desempenho inadequado” é obrigatória num dos objetivos a identificação de resultados de aperfeiçoamento e desenvolvimento individual.

A avaliação dos resultados obtidos em cada objetivo é espelhada em três níveis, conforme tabela 4 (n.º 1 e n.º 2 do art.º 47.º).

Tabela 4 – Níveis Avaliação Resultados

Menções Qualitativas	Pontuação
Objetivo superado	5
Objetivo atingido	3
Objetivo não atingido	1

Fonte: Elaboração própria através Lei n.º 66-B/2007 de 28 de dezembro

A pontuação final a atribuir ao parâmetro “Resultados” é a média aritmética das pontuações atribuídas aos resultados obtidos em todos os objetivos.

- ✓ Quanto ao parâmetro das Competências são avaliados os conhecimentos, capacidades técnicas e comportamentais adequadas à função.

São previamente escolhidas, para cada trabalhador, competências em número não inferior a cinco, sendo a escolha feita de entre as constantes numa lista aprovada pela Portaria n.º 1633/2007 de 31 de dezembro (n.º 1 e n.º2 do art.º 48.º).

À semelhança do que acontece com os objetivos também a escolha das competências é feita mediante acordo entre avaliador e avaliado, prevalecendo também aqui a posição do avaliador em caso de discordância.

As mesmas são definidas e listadas em perfis específicos resultantes da análise e qualificação das funções compatíveis com a respetiva carreira, categoria, área funcional ou posto de trabalho.

A avaliação de cada uma delas é representada em três níveis cuja pontuação associada é expressa numa escala de 1 a 5 (nº 1 e nº 2 do artº 49º), conforme representação da tabela 5:

Tabela 5 – Níveis de competências

Menções Qualitativas	Pontuação
Competência demonstrada a um nível elevado	5
Competência demonstrada	3
Competência não demonstrada ou inexistente	1

Fonte: Elaboração própria através Lei nº 66-B/2007 de 28 de dezembro

A pontuação final a atribuir ao parâmetro “Competências” é feita através da média aritmética das pontuações atribuídas às competências selecionadas para cada trabalhador.

2.3.1.3 - AVALIAÇÃO FINAL

A avaliação final resulta da média ponderada das pontuações obtidas em cada parâmetro referido nas alíneas anteriores (nº 1 do artº 50º).

São atribuídas para os dois parâmetros as ponderações referidas na tabela 6, que deverão ter limites de ponderação mínima e máxima, respetivamente (nº 2 do artº 50º):

Tabela 6 – Ponderações dos parâmetros

Parâmetro Resultados	Parâmetro Competências
60%	40%

Fonte: Elaboração própria através Lei nº 66-B/2007 de 28 de dezembro

Versa a legislação de que as pontuações finais dos parâmetros e a avaliação final são expressas até às centésimas e, quando possível, milésimas (nºs 4 e 5 do artº 50º).

A avaliação final é atribuída em função das pontuações finais em cada parâmetro, e expressas em menções qualitativas nos termos referidos na tabela 7 e numa escala de 1 a 5 (nº 4 do artº 50º):

Tabela 7 – Escalas do desempenho

Menções Qualitativas	Escala
Desempenho relevante	4 a 5
Desempenho adequado	2 a 3,999
Desempenho inadequado	1 a 1,999

Fonte: Elaboração própria através Lei nº 66-B/2007 de 28 de dezembro

Qualquer “Desempenho relevante” será, por iniciativa do avaliador ou do avaliado, objeto de apreciação pelo CCA, para efeitos de eventual reconhecimento de mérito, que deverá ser sustentada pelos fundamentos que caracterizam o reconhecimento de excelência.

Esta diferenciação de desempenhos é garantida pela fixação de percentagem máxima de 25% para as avaliações finais qualitativas de “Desempenho relevante” e, de entre estas, 5% do total dos trabalhadores para o reconhecimento do “Desempenho Excelente”.

A atribuição destas percentagens é da exclusiva responsabilidade do dirigente máximo do serviço e devem, em regra, ser distribuídas proporcionalmente por todas as carreiras e ser do conhecimento de todos os avaliados (artº 75º).

2.3.1.4 – EFEITOS DA AVALIAÇÃO

Nos termos do nº 1, do artigo 52º, a AD individual traz os seguintes efeitos:

- Identificação de potencialidades ao nível pessoal e profissional do funcionário que devam ser desenvolvidas;
- Identificação de necessidades de formação;
- Identificação de competências e comportamentos merecedores de melhoria;
- Melhoria do posto de trabalho e dos respetivos processos;
- Alteração de posicionamento remuneratório na carreira do trabalhador e atribuição de prémios de desempenho (nos termos da legislação aplicável).

2.3.1.5 – INTERVENIENTES NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO

Conforme o disposto no nº 1 do artigo 55º são intervenientes no processo da AD de cada serviço:

- O avaliador;
- O avaliado;
- O Conselho Coordenador da avaliação;
- A Comissão paritária;
- O dirigente máximo do serviço.

Importa resumir, sinteticamente, o que compete a cada um no sistema da AD.

O avaliador

A AD é da competência do superior hierárquico imediato, ou, na sua ausência, do superior hierárquico seguinte (nº 1 do artº 56º). Cabe ao avaliador:

- Negociar os objetivos do avaliado, em sintonia com os objetivos e resultados fixados ou em execução das respectivas competências e determinar os indicadores de medida do desempenho, orientações estas fixadas pelo Conselho Coordenador da avaliação;
- Rever frequentemente com o avaliado os objetivos fixados, ajustá-los se oportuno e dar *feedback* ao avaliado da evolução do seu desempenho e condições de melhoria;
- Negociar as competências;
- Avaliar os subordinados de acordo com os princípios integrantes da avaliação;
- Ponderar as expectativas dos trabalhadores no processo de identificação das necessidades de desenvolvimento;
- Fundamentar as avaliações de “Desempenho relevante” e “Desempenho inadequado”.

O avaliado

De acordo com os princípios instituídos na presente Lei, o avaliado tem direito (artº 57º):

- A que lhe sejam garantidas as condições e os meios necessários ao seu desempenho de acordo com os objetivos e resultados que tenha negociado;
- À avaliação do seu desempenho;
- Ao conhecimento dos objetivos, conteúdo, fundamentos e funcionamento do sistema de avaliação em tempo útil;
- À reclamação, de recurso e de impugnação jurisdicional;
- Os deveres de proceder à respetiva autoavaliação com o objetivo de envolvimento e responsabilização no processo e de negociar com o avaliador quer os objetivos quer as competências a fixar assim como os respetivos indicadores de medida (nº2).

O Conselho Coordenador da Avaliação (CCA)

Este Conselho é constituído pelo dirigente máximo do serviço e por três a cinco dirigentes por si designados, para além do responsável pela gestão dos recursos humanos (artº 58º).

Cabe a este órgão estabelecer diretrizes para uma aplicação objetiva e coerente do SIADAP 3. Cabe ainda a este órgão (artº 58º):

- Estipular orientações gerais em matéria de fixação quer de objetivos quer de competências e respetivos indicadores de medida;

- Definir o número de objetivos e de competências a que se deve subordinar a AD;
- Garantir o rigor e a diferenciação de desempenho do SIADAP 2 e 3, validando as avaliações de “Desempenho relevante” e “Desempenho inadequado” bem como proceder ao reconhecimento do “Desempenho excelente”;
- Emitir parecer sobre os pedidos de apreciação das propostas de avaliação dos dirigentes intermédios avaliados.

A Comissão Paritária

Este órgão é composto por quatro vogais, sendo dois representantes da Administração, indicados pelo dirigente máximo do serviço, sendo um membro do CCA, e dois representantes dos trabalhadores por estes eleitos.

A Comissão Paritária funciona como órgão consultivo com o intuito de apreciar propostas de avaliação dadas a conhecer aos avaliados (trabalhadores), antes da homologação (nº 1 do artº 59º) depois destes e conforme nº 1 do artigo 70º requererem ao dirigente máximo do serviço que o seu processo seja submetido a apreciação daquele órgão.

O Dirigente Máximo do Serviço

Findo o processo da AD, cabe ao dirigente máximo do serviço homologar as avaliações (artº 60º).

Estão ainda sob a sua alçada as seguintes competências:

- Garantir a adequação do sistema da AD às realidades específicas do serviço;
- Coordenar e controlar o processo de avaliação conforme os princípios e regras definidos;
- Definir, nos termos da lei, níveis de ponderação dos parâmetros de avaliação;
- Assegurar o cumprimento de percentagens de diferenciação de desempenhos, conforme regras estabelecidas;
- Decidir das reclamações dos avaliados;
- Assegurar a elaboração do relatório da AD.

2.3.1.6 – FASES DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O processo de avaliação dos trabalhadores, nos termos do artigo 61º compreende as seguintes fases:

- Planeamento do processo de avaliação e definição de objetivos e resultados a atingir;
- Realização da autoavaliação e avaliação;

- Harmonização das propostas de avaliação;
- Reunião entre avaliador e avaliado para a AD, negociação dos objetivos e respetivos indicadores, assim como fixação das competências;
- Validação de avaliações e reconhecimento de “Desempenho excelente”;
- Apreciação do processo de avaliação pela comissão paritária;
- Homologação;
- Reclamação e impugnações;
- Monitorização e revisão dos objetivos.

O Planeamento

A fase do planeamento deve decorrer no último trimestre do ano anterior ao início do ciclo avaliativo (artº 62º).

O planeamento do processo de avaliação, definição de objetivos e fixação dos resultados a atingir obedece às seguintes regras:

- O processo de avaliação é da responsabilidade do dirigente máximo do serviço e deve seguir as orientações dos documentos (plano e relatório de atividades) que integram o ciclo de gestão;
- A definição de objetivos e resultados a atingir pelas unidades orgânicas deve envolver os dirigentes e trabalhadores, uniformizando prioridades e alinhamento interno da atividade do serviço com os resultados a obter;
- Assegurar a Identificação e satisfação do interesse público e das necessidades dos utilizadores;
- Definição de orientações que assegurem o cumprimento das percentagens relativas à diferenciação de desempenhos;
- Articulação entre os subsistemas que integram o SIADAP, visando o alinhamento dos objetivos do serviço, dos dirigentes e demais trabalhadores.

Autoavaliação e Avaliação

A autoavaliação (nºs 1, 2,4 e 5 do artigo 63º) tem como objetivo envolver o avaliado no processo de avaliação e identificar oportunidades de desenvolvimento profissional. É facultativa e destina-se a preparar a atribuição da avaliação. O avaliado procede ao preenchimento de ficha própria que será analisada pelo avaliador e se possível conjuntamente com o avaliado.

A avaliação (nºs 3, 4 e 5 do artigo 63º) é efetuada pelo avaliador de acordo com as orientações emanadas pelo CCA. Resulta dos parâmetros e respetivos indicadores de desempenho.

A proposta de avaliação é presente àquele conselho para efeitos de harmonização na atribuição de menções de “Desempenho relevante”, “Desempenho inadequado” ou de reconhecimento de “Desempenho excelente”.

Quer a autoavaliação quer a avaliação devem, por norma, decorrer na 1ª quinzena de janeiro do ano seguinte àquele em que se completa o ciclo avaliativo.

Harmonização de Propostas de Avaliação

Na 2ª quinzena de janeiro, em regra, ocorrem as reuniões do CCA para analisar as propostas de avaliação e a sua harmonização, assegurando as percentagens fixadas no que respeita à diferenciação de desempenhos e, caso seja necessário, transmitir novas orientações aos avaliadores (artº 64º).

É nesta fase que se inicia o processo de validação dos Desempenhos relevantes, Desempenhos inadequados e de reconhecimento dos Desempenhos excelentes, que será concluída nas reuniões de avaliação (artº 69º).

Reunião de Avaliação

É durante o mês de fevereiro, após a harmonização das propostas de avaliação, que se realizam as reuniões dos avaliadores com cada um dos avaliados, com o intuito de lhes dar conhecimento da respetiva avaliação (artº 65º).

É neste momento que os intervenientes do processo devem analisar conjuntamente o perfil de evolução do avaliado, identificar as suas expectativas de desenvolvimento bem como analisar os efeitos da respetiva avaliação.

São ainda contratualizados os parâmetros de avaliação para o próximo ciclo de avaliação, levando em conta os objetivos fixados para a respetiva unidade orgânica.

Validações e Reconhecimentos

Após as reuniões de avaliação, realizam-se as reuniões do conselho coordenador da avaliação, com a finalidade (artº 69º):

- Validar as propostas de avaliação com menções de “Desempenho relevante” e “Desempenho inadequado”;
- Analisar o impacto do desempenho para efeitos de reconhecimento de “Desempenho excelente”.

No caso do CCA não aceitar a proposta de avaliação, a mesma será devolvida ao avaliador com a respetiva justificação, para que aquele proceda à devida reformulação no prazo que lhe for determinado. O avaliador pode decidir manter a proposta inicial apresentando para o efeito fundamentação adequada. Desta forma pode o CCA não acolher a proposta reformulada, pelo que aquele órgão estabelecerá a proposta final de avaliação e dará informação da decisão ao avaliador para que este dê conhecimento ao avaliado e remeta, por via hierárquica, para homologação (artº 69º).

Apreciação pela Comissão Paritária

Nos termos do artigo 70º, o trabalhador avaliado, após tomar conhecimento da proposta de avaliação a ser sujeita a homologação pode, no prazo de 10 dias úteis, requerer ao dirigente máximo do serviço a apreciação do seu processo pelo órgão competente (comissão paritária), ostentando fundamentação necessária.

A apreciação pela comissão paritária que poderá anteceder a audição quer do avaliador quer do avaliado, é realizada no prazo de dez dias úteis contado a partir da data em que sido solicitada, expressando-se através de relatório fundamentado com proposta de avaliação. Este relatório é subscrito por todos os vogais e, no caso de não se verificar concordância, deve conter as propostas alternativas apresentadas e respetiva fundamentação.

Homologação, Reclamação e outras Impugnações

De acordo com o artigo 71º, a homologação das avaliações de desempenho é da responsabilidade do dirigente máximo do serviço e deve ser, em regra, efetuada até 30 de março e dela deve ser dado conhecimento ao avaliado no prazo de cinco dias úteis.

O prazo para apresentação de reclamação do ato de homologação é de cinco dias úteis a contar da data do seu conhecimento, devendo a respetiva decisão ser comunicada no prazo máximo de quinze dias úteis. O dirigente máximo, ao decidir sobre a reclamação, tem em conta os fundamentos expostos tanto pelo avaliado como pelo avaliador, assim como os relatórios da comissão paritária ou do CCA sobre pedidos de apreciação anteriormente apresentados. (artº 72º).

Em consequência do ato de homologação e decisão sobre a reclamação cabe impugnação administrativa, por recursos hierárquicos ou tutelar, ou ainda impugnação jurisdicional (artº 73º).

No caso de se verificar decisão administrativa ou jurisdicional favorável o avaliado tem direito à revisão da sua avaliação ou ser-lhe atribuída nova avaliação.

Monitorização e Revisão dos Objetivos

Nos termos do artigo 74º é possível, ao longo do processo de avaliação, proceder à monitorização dos desempenhos e efetuar a respetiva análise em conjunto pelos intervenientes do processo. Esta fase aparece como novidade no novo SIADAP e possibilita reformular os objetivos e os resultados a atingir, nos casos em que estes se tenham tornado impossíveis de prosseguir assim como permite clarificar aspetos pertinentes ao futuro ato de avaliação. A mesma pode ser realizada por iniciativa do avaliador ou a requerimento do avaliado.

2.4 JUSTIÇA ORGANIZACIONAL E A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Nos dias de hoje as organizações não podem ter sucesso sem os esforços e compromisso dos seus colaboradores. O desempenho e a satisfação no trabalho do colaborador são considerados como principais variáveis que afetam o desempenho das organizações. As empresas deverão estar atentas por forma a identificar os fatores que influenciam aquelas variáveis (Al-Zu'bi, 2010). Um desses fatores para o autor é a justiça organizacional (JO) que descreve como a percepção individual da justiça pelo tratamento recebido (pela organização) e as reações comportamentais a tais percepções por parte dos colaboradores. Estes ficarão mais satisfeitos quando sentirem que foram recompensados de forma justa pelo trabalho que realizaram.

Assmar, Ferreira & Souto (2005) realçam que o significado de JO foi definido por Greenberg, 1987 com o objetivo de destacar a percepção de justiça por parte dos funcionários no que concerne às relações de trabalho.

Para Rego (2000) foi a teoria da (in)equidade de Adams (1965) que serviu de guia aos cientistas organizacionais interessados em questões de justiça. A teoria da Equidade estabelece que os indivíduos são motivados a estabelecer relações equitativas, com o propósito de evitarem situações de injustiça. Além disso, os indivíduos comparam seus resultados com o de outros colegas e emanam percepções de justiça sobre a justiça dessas relações (Adams, 1965).

Patrick (2012) salienta que a JO está associada a processos organizacionais críticos como compromisso, satisfação no trabalho e desempenho e se preocupa com a maneira pelo qual o funcionário determina se foi tratado de forma justa no seu emprego. Cropanzano, Greenberg (1997), citado por Sotomayor (2007) estudaram as percepções de JO em vários contextos organizacionais como: processos de seleção, promoções, despedimentos, formação e avaliação de desempenho. No que confere à AD e segundo Vasset, Marnburg e Furunes (2010), citado por Moreira e Pereira (2015) diversos investigadores sugerem que os colaboradores têm maior motivação quando percebem a sua AD como justa e fidedigna.

Os funcionários têm convicções sobre as suas contribuições para as organizações e após a receção da avaliação de desempenho, as percepções da avaliação podem contradizer as suas convicções sobre as suas contribuições. As expectativas não concedidas decorrentes dessas convicções formam uma discrepância que pode levar à insatisfação (Thurston & McNall, 2010).

A justiça em ambientes organizacionais tem-se focalizado em três tipos de dimensões de justiça: justiça distributiva, justiça procedimental e justiça interacional (Al-Zu'bi, 2010; Bakhshi, Kumar, Rani, 2009; Narcisse & Harcourt, 2008; Rego, 2000; Sotomayor, 2007).

Deste modo e de acordo com a revisão da literatura a maioria dos investigadores partilham da concordância para que a JO compreenda três dimensões. No entanto alguns autores nos seus estudos encontraram evidências para quatro construções de justiça: distributiva, procedimental, interacional e informacional (Assmar et al., 2005;

Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001). Os dois elementos sociais presentes na justiça interacional, ou seja, sensibilidade (ou tratamento) e justificação informacional são desagregados em justiça interacional e justiça informacional respetivamente.

Em seguida, são analisadas as várias dimensões da justiça organizacional com base nos estudos tripartidos da justiça organizacional.

2.4.1 - JUSTIÇA DISTRIBUTIVA

A primeira dimensão de JO a ser utilizada foi a justiça distributiva, dando ênfase ao conteúdo, isto é, à justiça das distribuições de recursos positivos ou negativos como bens, serviços, promoções, salários, sanções disciplinares, entre outros (Assmar et al., 2005).

Esta dimensão de justiça é representada pela teoria da equidade de Adams (1965) que se desenvolveu no contexto das organizações (Rego, 2000), preconizando que a justiça distributiva avalia as perceções de justiça dos funcionários referente aos *outcomes* que eles adquirem da organização (aumentos salariais, promoções, formações, classificação de desempenho, sanções disciplinares), em compensação aos *inputs* que oferecem à organização (aptidões, nível de esforço, inteligência, experiência, nível de habilitações). Adams (1965), citado por Sotomayor (2007) considera que “cada individuo vai comparar o rácio entre os *outcomes* e os *inputs* inerentes a uma relação de troca (por exemplo, a relação laboral) com o correspondente rácio de um alvo que ele elegeu como termo de comparação (por exemplo, um colega de departamento, ...) (p. 89). Assim, quando há igualdade entre os dois rácios, está-se perante equidade cujo sentimento associado é o da satisfação, quando percecionam uma injustiça distributiva o sentimento que emerge é o da insatisfação, ou seja iniquidade, para o qual tendem a encontrar estratégias para obter a equidade, “sentindo-se sub-recompensada, a pessoa pode diminuir as suas contribuições, reduzindo seu empenho no trabalho, ou melhorar seus resultados, reivindicando aumento salarial” (Assmar et al., 2005, p.445).

Alsalem e Alhaiani (2007), citados por Al-Zu'bi (2010) consideram que a justiça distributiva se refere à perceção de justiça dos resultados que um funcionário recebe da organização, e esses resultados podem ser distribuídos com base na igualdade ou contribuição. Desta forma os indivíduos determinam a equidade da distribuição por via da comparação com os outros.

Num contexto de avaliação de desempenho as perceções de justiça distributiva se referem às perceções de justiça no que respeita às classificações de desempenho que os funcionários recebem do seu avaliador (Sotomayor, 2007). Desta forma os funcionários avaliam a justiça das classificações obtidas pelo seu desempenho dadas pelo superior hierárquico, levando em conta vários aspetos como se a classificação obtida é apropriada em função do esforço concedido, do seu desempenho, da sua

dedicação, dos seus contributos e da relação entre a classificação obtida e as classificações obtidas por colegas do mesmo departamento ou grupo de trabalho.

2.4.2 - JUSTIÇA PROCEDIMENTAL

Um sistema organizacional pode ser considerado como um procedimento justo se (i) existir consistência; (ii) uniformidade e transparência nos procedimentos organizacionais estabelecidos; (iii) os gestores dos processos e os implementadores forem neutros e imparciais e se (iv) existir um ambiente de igualdade de oportunidades (Chowdhury & Jomon, 2016).

A partir de meados da década de setenta, os investigadores começaram a perceber que as pessoas davam grande importância aos procedimentos usados e não estavam somente preocupadas com a justiça dos resultados. (Rego, 2000). Para Bakhshi, Kumar e Rani (2009) a pesquisa de Thibaut e Walker (1975) sobre as reações dos indivíduos aos procedimentos de resolução de litígios levou ao desenvolvimento da teoria da justiça processual, que diz respeito a julgamentos sobre o processo ou os meios pelos quais as decisões são tomadas. Com a descoberta de que os procedimentos utilizados para determinar os resultados podem ser mais influentes do que os resultados em si, a ênfase mudou gradualmente da justiça distributiva para a justiça processual.

De Cremer, Dijke e Bos (2007) salientam que vários estudos sobre a justiça organizacional mostraram que decisões justas, quer ao nível da dimensão de justiça quer relacionada ao nível do processo, fazem com que as pessoas sintam que são valiosas e aceites dentro do coletivo e organização.

Patrick (2012) corrobora que não são apenas os procedimentos utilizados para determinar os resultados, mas as explicações para os procedimentos que influenciam a percepção da justiça processual. No entanto para que um procedimento seja percebido como justo Colquitt et al. (2001) referem seis critérios a seguir, à luz da teoria de Leventhal, sobre julgamentos de justiça procedimental apresentados na tabela 8.

Tabela 8 – Critérios da Justiça

REGRAS	EXPLICAÇÃO
Consistência	Os procedimentos devem ser consistentes ao longo do tempo (usados sempre da mesma maneira; quando alterados, devem sê-lo cuidadosamente e com notificação a todos os afetados) e para as diferentes pessoas (tratamento igual para todos os que são afetados pelo procedimento).
Supressão dos enviesamentos	Os procedimentos devem ser não -enviesados (o decisor não deve ter interesse na decisão e deve considerar todos os pontos de vista, isto é, não basear a decisão nas suas bases doutrinárias).

Exatidão da informação	O sistema deve garantir que as decisões se baseiam em informação exata e rigorosa.
Correção	Os procedimentos devem garantir a possibilidade de correção de más decisões (através, por exemplo, dos mecanismos de apelo).
Representatividade	Todas as fases do processo devem refletir as opiniões, valores e interesses dos subgrupos importantes da população afetados pelo processo.
Eticalidade	Os procedimentos devem conformar-se com normas éticas e de moralidade.

Fonte: Adaptado de Rego (2000).

No que respeita à justiça processual na AD, esta refere-se à equidade percebida dos procedimentos utilizados para determinar o resultado da avaliação (Greenberg 1986, citado por Narcisse & Hartcourt, 2008).

Rego (2000) salienta que se está perante uma matéria com implicações na vida organizacional e das quais depende uma parte substancial do funcionamento eficaz das organizações. Refere ainda que “avaliações de desempenho consideradas injustas podem suscitar insatisfação, desmotivação, redução nos níveis de empenhamento e descrença no próprio sistema de avaliação” (p. 56). No entanto, para o autor o funcionário pode avaliar o resultado como injusto, mas, considerar que o processo foi aplicado de forma justa e que os seus superiores o trataram com respeito e consideração.

2.4.3 - JUSTIÇA INTERACIONAL

Diz-se na linguagem no local de trabalho que metade dos problemas são resolvidos se houver uma efetividade interpessoal amigável entre os membros que trabalham na organização. Na linguagem da justiça, isso pode ser referido como justiça interacional. (Chowdhury & Jomon, 2016).

Colquitt et.al (2001) mencionam que a justiça interacional, foi introduzida por Bies e Moag (1986) e descreve o lado interacional das práticas organizacionais. Este tipo de justiça reflete o grau em que as pessoas sentem que são tratadas com respeito e dignidade pelos seus superiores, quando os procedimentos são implementados.

Os autores referem que mais tarde Greenberg (1990,1993) salientou a importância de distinguir dois tipos específicos de tratamento interpessoal: justiça interacional que percebe o grau em que as pessoas são tratadas com respeito e dignidade pela figura de autoridade envolvidos na aplicação dos procedimentos; justiça informacional que evidencia as explicações e justificações concedidas aos colaboradores sobre o motivo pelo qual os procedimentos foram efetuados daquela maneira ou porque os resultados foram distribuídos de algum modo.

Na tabela 9 é feita uma breve referência às respetivas temáticas, segundo Rego (2002):

Tabela 9 – Temáticas da justiça

DIMENSÕES	DESCRIÇÃO	AUTORES
Justiça Distributiva	Foi a primeira a suscitar a atenção dos cientistas organizacionais. Foca-se no conteúdo, isto é, na justiça dos fins alcançados/obtidos (salários, classificações obtidas na AD, sanções disciplinares);	Adams (1965)
Justiça Procedimental	Foca-se no processo, ou seja, nos meios usados para alcançar tais fins (procedimentos disciplinares, sistemas de AD, processos de recrutamento e seleção);	Thibaut e Walker (1975,1978); Lind e Tyler (1988)
Justiça Interacional	Reflete a qualidade da interação entre os decisores e os funcionários, recaindo sobre o grau em que o superior assume um tratamento digno e respeitador para com os seus funcionários e no grau em que justifica as decisões que afetam os subordinados.	Bies e Moag (1986) Tyler e Bies (1990) Grenberg (1993) e Rego (20009)

Fonte: Adaptado de Rego (2002).

ANÁLISE DAS PERCEÇÕES DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

3.1 METODOLOGIA

3.2 INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS

3.3 PROCEDIMENTOS

3.4 CARATERIZAÇÃO DA AMOSTRA

3.5 ANÁLISE DE DADOS E APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

3 ANÁLISES DAS PERCEÇÕES DA JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

Em qualquer organização os sistemas de gestão de desempenho ocupam um lugar vital no planeamento dos RH. A árdua tarefa de planear carece do auxílio da mensuração das capacidades e níveis de desempenho dos trabalhadores, sendo que os resultados verificados deverão derivar da implementação de medidas justas que os motivem e estimulem. É neste contexto que surge a presente investigação que tem como objetivo avaliar a opinião dos trabalhadores em funções públicas, acerca das perceções de justiça organizacional, decorrentes da avaliação de desempenho utilizando o SIADAP, sustentadas na revisão bibliográfica.

No ponto seguinte apresenta-se o método, o instrumento de recolha de dados, a amostra, os procedimentos desenvolvidos, a análise de dados e a apresentação de resultados.

3.1 METODOLOGIA

Cabe ao investigador, no decurso da fase metodológica, determinar os métodos a utilizar para obter as respostas às questões colocadas ou às hipóteses formuladas.

A investigação foi realizada com base numa metodologia quantitativa, recorrendo à distribuição de um inquérito.

Posteriormente à recolha dos inquéritos passou-se a uma outra etapa que foi o da criação da base de dados e posterior tratamento da mesma. Desta forma, foi criada uma base de dados recorrendo à utilização do software SPSS, versão 24 para Windows. Após a introdução dos dados, com base num sistema de codificação pré-estabelecido, de maneira a identificar cada variável, procedeu-se à realização da análise descritiva e inferencial dos dados.

O objetivo deste trabalho consiste em analisar quais as perceções de justiça organizacional (distributiva, procedimental e interacional) dos funcionários públicos em relação ao sistema de avaliação implementado (SIADAP), bem como a satisfação com a AD.

Por forma a estudar o objetivo a alcançar, foram elaboradas as seguintes hipóteses:

H1: A perceção das dimensões da justiça organizacional difere significativamente;

H2a: A perceção da justiça organizacional difere segundo o género do funcionário;

H2b: A perceção da justiça organizacional difere caso o sujeito tenha tido, ou não, entrevista de avaliação de AD.

H2c: A perceção da justiça organizacional difere caso o sujeito tenha sido, ou não, avaliado no último ciclo de AD.

H3a: A percepção da justiça organizacional difere segundo a categoria profissional;

H3b: A percepção da justiça organizacional difere em função da expectativa do indivíduo em relação à avaliação do último biénio.

H3c: A percepção da justiça organizacional difere em função da menção qualitativa obtida na AD.

H3d: A percepção da justiça organizacional difere em função do desempenho do sujeito.

H4a: A satisfação com o resultado final do processo de AD é influenciada pela antiguidade dos sujeitos da empresa.

H4b: A satisfação com a qualidade da interação com o avaliador, em relação à AD, é influenciada pela categoria profissional.

3.2 INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS

A identificação e utilização de instrumentos de recolha de dados são fundamentais para a obtenção de dados de qualidade que possibilitem uma análise eficaz e eficiente, que originará conclusões sólidas e confiáveis.

Considerando o objetivo deste estudo decidiu-se recorrer à técnica do inquérito por questionário que para Marôco (2014) traz grandes vantagens como a capacidade de abranger um grande número de pessoas, o permitir garantir o anonimato do inquirido, o não expor os inquiridos às opiniões e ao aspeto pessoal do inquiridor.

Em face de utilização de uma metodologia que considera a recolha de dados quantitativos, é benéfico a utilização de instrumentos já validados em estudos anteriores. Desta forma foi pedida autorização, através de correio eletrónico, para a utilização das escalas aos seus autores, Professores Arménio Rego da Universidade de Aveiro e Alf Crossman da Universidade de Surrey, Guildford, UK. e da mestrandia Margarida Oliveira (Universidade do Minho, 2013). Todos permitiram a utilização das suas escalas para o estudo.

Na tabela 10 pode-se verificar que o questionário (ver anexo 1) é constituído por 3 secções, sendo elas:

Tabela 10 - Secções do inquérito por questionário

I- Nota introdutória sobre o propósito do questionário
II- Medição da percepção de justiça organizacional
III- Caracterização sociodemográfica do respondente

Fonte: Elaboração própria

A primeira parte é destinada a uma nota introdutória que visa elucidar os intervenientes sobre o propósito do questionário, apelando à participação voluntária, à sinceridade nas respostas garantindo o anonimato e confidencialidade das respostas.

A segunda parte visa verificar duas medidas, a saber: justiça organizacional e satisfação com a AD. Para a justiça organizacional foi utilizado o questionário de avaliação da justiça (Oliveira, 2013), que por sua vez o extraiu da pesquisa de Rego (2000), composto por 17 questões. As 5 primeiras questões representam a subescala da justiça distributiva, as 4 questões seguintes traduzem a subescala da justiça procedimental e as 8 subsequentes representam a justiça interacional.

A cada parâmetro de avaliação é atribuído um número que reflete a perspetiva do respondente em relação a cada afirmação. Estes itens são avaliados usando-se uma escala de *Likert* de 6 pontos quantificados da seguinte forma: 1 significa “é completamente falsa”; 2 significa “na maior parte, é falsa”; 3 significa “é um pouco falsa”; 4 significa “é um pouco verdadeira”; 5 significa “na maior parte, é verdadeira”; 6 significa “é completamente verdadeira”.

Por sua vez nas questões relacionadas com a satisfação (do item 18 ao item 20) avaliou-se o grau de satisfação dos colaboradores face aos procedimentos utilizados pelos seus avaliadores na AD, com a qualidade da interação dos seus avaliadores e finalmente com o resultado final do processo de avaliação. As três questões foram classificadas numa escala de *Likert* com 6 itens quantificados da seguinte forma: 1 significa “muito insatisfeito”; 2 significa “insatisfeito”; 3 significa “nem satisfeito nem insatisfeito”; 4 significa “satisfeito”; 5 significa “muito satisfeito”; 6 significa “totalmente satisfeito”.

Os dois primeiros itens basearam-se no questionário concebido por Cook e Crossman (2004), o terceiro item, foi adicionado tendo por base o modelo teórico tridimensional da JO.

A terceira parte contempla questões referente aos dados sociodemográficos da amostra (sexo, idade, escolaridade, etc.).

3.3 PROCEDIMENTOS

Atendendo ao tema em questão a instituição onde o estudo se realizou é uma instituição de carácter público. A escolha recaiu sobre uma Autarquia Municipal. Neste sentido foi enviado à senhora Presidente da Instituição envolvida, através de carta entregue presencialmente na instituição a que preside, o pedido formal de autorização para a realização do estudo, aplicação do instrumento de medida (questionário) e colaboração na distribuição.

Com a aprovação do estudo, por correio eletrónico, foram distribuídos 72 questionários que foram apresentados na frente de 3 folhas e entregues à responsável dos Recursos Humanos encarregue de proceder à respetiva distribuição pelos responsáveis dos vários departamentos.

A fase do pedido, a obtenção da autorização e a entrega dos questionários foi morosa pelo facto de coincidir com o período de férias quer dos colaboradores quer das respetivas chefias. Após autorização dada pela responsável dos Recursos Humanos da instituição e perante a limitação de tempo foram apenas distribuídos 72 questionários. Também é de realçar o pormenor, segundo informação da responsável, de que a grande maioria dos funcionários não estavam recetivos na participação dado o tema ser ainda muito controverso, o que fez com que a entrega fosse tardia.

Posteriormente os questionários foram recolhidos pessoalmente no departamento e entregues dentro de um sobrescrito fechado, previamente disponibilizado.

Após reunir toda a recolha de dados foi efetuada a transcrição integral dos resultados de modo a permitir a descrição, análise estatística descritiva e inferencial e discussão dos dados exibidos de seguida.

3.4 CARATERIZAÇÃO DA AMOSTRA

É conveniente que a amostra seja representativa do universo em estudo, pelo qual a identificação dos participantes necessita ter características adequadas à investigação de forma a que a recolha de dados pertença a um processo mais credível e rigoroso (Hill & Hill, 2002).

A amostra do presente estudo é constituída por 70 indivíduos que fazem parte de um universo de aproximadamente 1.000 trabalhadores de uma autarquia municipal e representam três categorias profissionais: Técnicos Superiores, Assistentes Técnicos e Assistentes Operacionais.

Dos 72 questionários distribuídos a trabalhadores da instituição envolvida no estudo, apenas 2 foram devolvidos sem resposta (em branco), o que corresponde a uma taxa de respostas de 97%.

Os 70 questionários foram preenchidos, embora nem sempre com a totalidade das respostas dadas.

Como comprova a tabela 11, dos 72 questionários aplicados, 2 não registam qualquer resposta assinalada, sendo classificados como “em branco”, 37 registam a totalidade das respostas dadas, classificados como “completos” e 33 questionários não apresentam a totalidade das respostas assinaladas, sendo classificados como “incompletos”.

Importa aferir que apresentaram o inquérito completo, 71% dos Técnicos Superiores, 33% dos Assistentes Técnicos e 58% dos Assistentes Operacionais.

A categoria profissional mais representada é a dos Assistentes Operacionais com 45 profissionais (64,3%), seguida dos Assistentes Técnicos com 18 (25,7%) e 7 Técnicos Superiores (10%).

Tabela 11 – Caracterização do preenchimento dos questionários

	Técnicos Superiores	%	Assistentes Técnicos	%	Assistentes Operacionais	%	Total
Completos	5		6		26		37
Incompletos	2		12		19		33
Branco							2
Total	7	10%	18	25,7%	45	64,3%	

Fonte: Elaboração própria

Inicia-se a análise dos resultados dos questionários pela caracterização dos inquiridos tendo por base os seguintes elementos: sexo, idade, habilitações literárias, antiguidade de serviço e categoria profissional.

Pela simples inspeção do gráfico 1, conclui-se que a maioria dos profissionais que colaboraram na investigação são do género feminino (n=44, 62,9%), sendo que o género masculino se encontra representado por 35,7% (n=25).

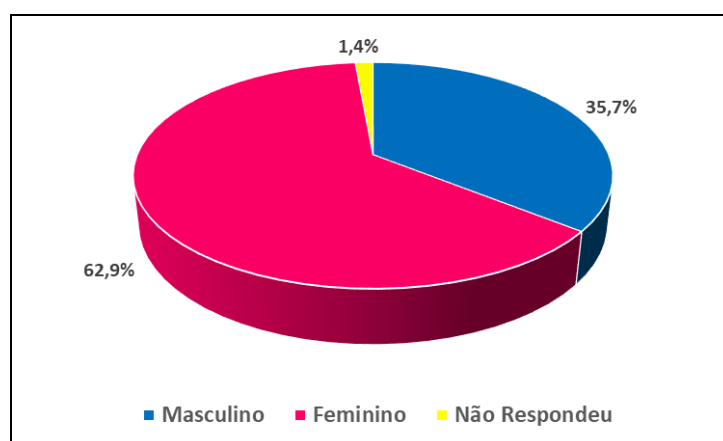


Gráfico 1 – Gráfico da repartição dos respondentes por género

Fonte: Elaboração própria.

Quanto à caracterização da amostra por escalão etário, verificou-se que existe uma concentração do número de inquiridos (42,8%) na faixa etária entre os 46 e os 55 anos e 22,9% entre os 36 e 45 anos. Os trabalhadores mais jovens, dos 26-35 anos, representam apenas 4,3% e os mais velhos, com mais de 55 anos de idade, representam 14,3%, do total da amostra. Salienta-se ainda que 15,7% dos trabalhadores optaram por não responder a esta questão, conforme se pode constatar pelo gráfico 2.

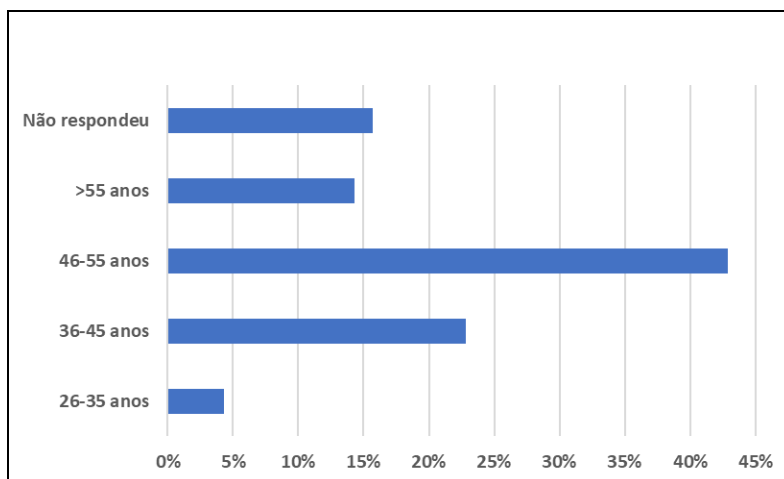


Gráfico 2 – Gráfico de repartição dos respondentes por escalões etários

Fonte: Elaboração própria.

Relativamente à média de idades por sexo, masculino (M=50 anos) e feminino (M=48 anos), os valores constatados são muito aproximados, sendo os elementos do sexo feminino, em média, ligeiramente mais jovens, conforme ilustrado na figura 4.



Figura 4 – Repartição dos respondentes por média de idade

Fonte: Elaboração própria.

Com base no gráfico 3, pode-se inferir que no que se refere à caracterização da amostra por escolaridade, a maioria tem o 9º ano (47,1%) representando grande parte da categoria dos assistentes operacionais. A segunda maior representação detém entre o 9º e 12º ano e representa 32,9% dos funcionários, sendo que representam no seu global o grupo dos assistentes técnicos. Os detentores de Bacharelato constituem apenas 4,3% da amostra retratando 1 Técnico Superior, 1 Assistente Técnico e 1 Assistente Operacional. Os trabalhadores titulares do grau de Licenciatura e Mestrado representam 8,6% e 1,4% respetivamente, e configuram o grupo dos Técnicos Superiores. É de constatar que 5,7% não respondeu a esta questão.

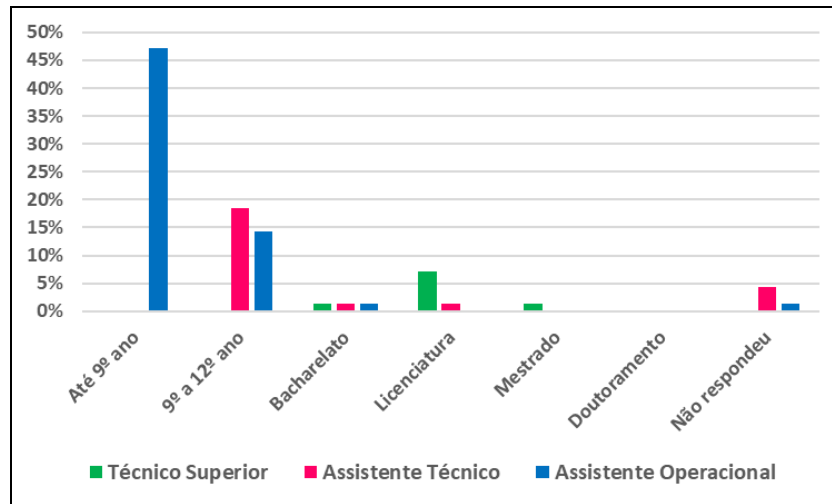


Gráfico 3 – Gráfico da repartição dos respondentes por habilitações académicas

Fonte: Elaboração própria.

Os resultados apresentados no gráfico 4 permitem referir que em termos de antiguidade, a maior representação tem entre 6-10 anos de tempo de serviço na organização (22,9%). Os que mais recentemente ingressaram na administração pública e que possuem até 5 anos são em número muito reduzido e representam apenas 1,4% o que denota bem a realidade sentida no nosso país fruto de diversas mudanças estruturais. Importa salientar que 30% dos inquiridos optaram por não responder a esta questão.

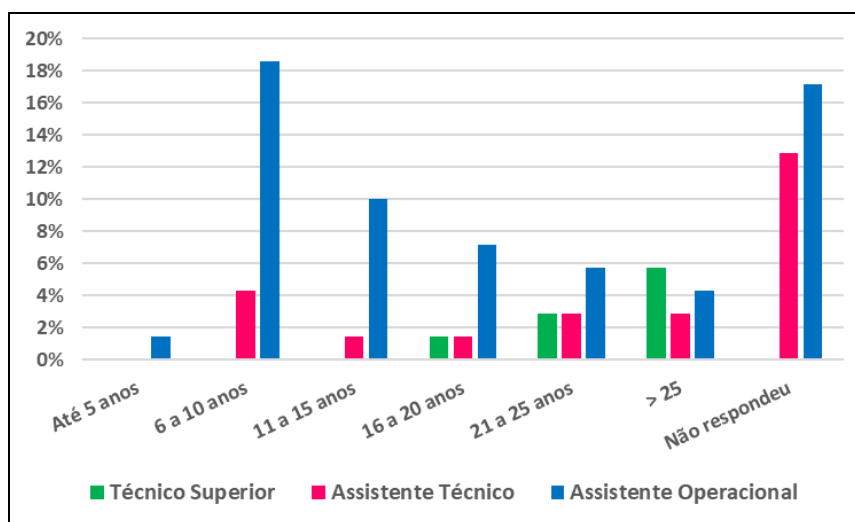


Gráfico 4 – Gráfico da repartição dos respondentes por tempo de serviço na organização.

Fonte: Elaboração própria.

3.5 ANÁLISE DE DADOS E APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Nesta parte do trabalho irão ser explanados os resultados obtidos no questionário, calculada a fiabilidade do instrumento usado, as análises estatísticas utilizadas e as respostas às hipóteses de investigação.

A tabela 12 ilustra as respostas dos sujeitos às questões relacionadas com a justiça organizacional. As afirmações que os inquiridos consideraram como mais verdadeira foram as questões 8 (“Ao decidir sobre o meu trabalho, o meu avaliador dá-me explicações com sentido para mim”) e a 11 (“O meu avaliador trata-me com respeito e consideração”) ambas com 25,7%. A afirmação considerada como completamente falsa foi a questão 9 (“Se considerar os restantes salários pagos nesta organização, reconheço que o meu salário é justo”) com 14,3%.

Importa referir que a classe 4 (assinalada a azul) é aquela que aparece com mais frequência, sendo que esta é a classe modal de 18 itens (um destes é bimodal, item 12).

Tabela 12 – Percepções de justiça organizacional/satisfação

		1	2	3	4	5	6	Não respondeu	Total
1. Em geral, as recompensas que recebo são justas.	Freq.	5	4	18	21	13	9		70
	%	7,1	5,7	25,7	30	18,6	12,9		100,0
2. A minha organização tem um mecanismo que permite aos trabalhadores reclamarem da decisão de avaliação.	Freq.	2	3	12	26	12	15		70
	%	2,9	4,3	17,1	37,1	17,1	21,4		100
3. O meu avaliador mostra interesse genuíno em ser justo com	Freq.	3	3	12	19	17	16		70
	%	4,3	4,3	17,1	27,1	24,3	22,9		100,0
4. O meu avaliador fornece-me informação acerca do modo como eu estou a desempenhar as minhas funções, permitindo-me aprender a fazer melhor o meu trabalho.	Freq.	1	5	10	21	17	16		70
	%	1,4	7,1	14,3	30	24,3	22,9		100,0
5. A minha classificação na avaliação de desempenho é justa.	Freq.	6	3	11	24	14	12		70
	%	8,6	4,3	15,7	34,3	20	17,1		100
6. As questões que os trabalhadores colocam a respeito da remuneração e da avaliação de desempenho são normalmente respondidas pronta e satisfatoriamente.	Freq.	5	4	12	25	14	10		70
	%	7,1	5,7	17,1	35,7	20	14,3		100,0
7. O meu avaliador é completamente sincero e franco comigo	Freq.	3	2	13	19	17	16		70
	%	4,3	2,9	18,6	27,1	24,3	22,9		100,0
8. Ao decidir sobre o meu trabalho, o meu avaliador dá-me explicações com sentido para mim.	Freq.	2	3	11	20	15	18	1	70
	%	2,9	4,3	15,7	28,6	21,4	25,7	1,4	100,0
9. Se considerar os restantes salários pagos nesta organização, reconheço que o meu salário é justo.	Freq.	10	3	13	22	15	2	5	70
	%	14,3	4,3	18,6	31,4	21,4	2,9	7,1	100,0
10. A minha organização tem um mecanismo que permite assegurar a monitorização do processo de avaliação.	Freq.	3	4	13	22	15	7	6	70
	%	4,3	5,7	18,6	31,4	21,4	10	8,6	100,0
11. O meu avaliador trata-me com respeito e consideração.	Freq.	2	3	12	16	16	18	3	70
	%	2,9	4,3	17,1	22,9	22,9	25,7	4,3	100,0
12. O meu avaliador discute comigo os objetivos e planos para melhorar o meu desempenho.	Freq.	4	4	15	16	12	16	3	70
	%	5,7	5,7	21,4	22,9	17,1	22,9	4,3	100,0
13. Se tiver em conta a minha experiência, sinto-me justamente recompensado.	Freq.	9	5	13	20	12	7	4	70
	%	12,9	7,1	18,6	28,6	17,1	10	5,7	100,0
14. Os procedimentos da minha organização asseguram a consistência do processo que determina a avaliação.	Freq.	4	4	12	24	15	7	4	70
	%	5,7	5,7	17,1	34,3	21,4	10	5,7	100,0
15. O meu avaliador oferece justificação adequada para as decisões relativas à minha avaliação.	Freq.	3	4	12	20	15	13	3	70
	%	4,3	5,7	17,1	28,6	21,4	18,6	4,3	100,0
16. Tendo em conta o meu esforço, julgo que sou recompensado justamente.	Freq.	8	3	17	18	13	7	4	70
	%	11,4	4,3	24,3	25,7	18,6	10	5,7	100
17. O meu avaliador mostra preocupação pelos meus direitos	Freq.	4	4	13	21	9	16	3	70
	%	5,7	5,7	18,6	30	12,9	22,9	4,3	100,0
18. Estou satisfeito (a) com os procedimentos utilizados pelo meu avaliador na avaliação de desempenho.	Freq.	2	5	15	32	5	8	3	70
	%	2,9	7,1	21,4	45,7	7,1	11,4	4,3	100,0
19. Estou satisfeito (a) com a qualidade da interação com o meu avaliador em relação à avaliação de desempenho.	Freq.	2	7	16	29	4	9	3	70
	%	2,9	10	22,9	41,4	5,7	12,9	4,3	100,0
20. Estou satisfeito (a) com o resultado final do processo de avaliação de desempenho.	Freq.	4	4	16	32	3	8	3	70
	%	5,7	5,7	22,9	45,7	4,3	11,4	4,3	100,0

Legenda: 1- É completamente falsa; 2- Na maior parte, é falsa; 3- É um pouco falsa; 4- É um pouco verdadeira; 5- Na maior parte, é verdadeira; 6- É completamente verdadeira

Fonte: Elaboração própria

Podem ser constatados na tabela 13 os valores obtidos pelos inquiridos, no que se refere às percepções de justiça organizacional e satisfação com a AD, designadamente valores mínimos, máximos, médios e respetivos desvios padrão. A média mais alta foi obtida na subescala de justiça distributiva (4,17%) e a mais baixa percecionada em justiça interacional (4,02%)

Tabela 13 – Estatísticas descritivas sobre dimensões de JO / satisfação

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Justiça Distributiva	70	1	6	4,17	1,33
Justiça Procedimental	70	1	6	4,07	1,35
Justiça Interacional	67	1	6	4,02	1,38
Satisfação com AD	67	1	6	3,80	1,20

Fonte: Elaboração própria

Nesta organização o valor médio da satisfação com a AD (3,80) situa-se entre o item 3 (“nem satisfeito nem insatisfeito”) e o 4 (“satisfeito”), constatando que há mais respondentes satisfeitos com os procedimentos utilizados pelo seu avaliador na AD, com a qualidade da interação com o seu avaliador em relação à AD e com o resultado final do processo de AD.

No que concerne à realização de entrevista de avaliação, 31,3% (n=20) dos respondentes indicam que não tiveram entrevista de avaliação de desempenho no ano de 2016, conforme se pode constatar na tabela 14.

Tabela 14 – Teve entrevista de AD com o avaliador no ano de 2016

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Cumulativa
Sim	44	62,9	68,8	68,8
Não	20	28,6	31,3	100,0
Não respondeu	6	8,6		
Total	70	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria

Analisando a tabela 15 pode-se concluir que a percentagem dos inquiridos que não foram avaliados no último ciclo de avaliação cifra-se em 16,4%.

Tabela 15 – Foi avaliado no último ciclo de avaliação de desempenho

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Cumulativa
Sim	56	80	83,6	83,6
Não	11	15,7	16,4	100,0
Não respondeu	3	4,3		
Total	70	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria

A observação da tabela 16 permite concluir que relativamente à avaliação do desempenho, 51,5% dos respondentes consideram que ela foi abaixo do que esperavam, sendo que 44,1% indicam que ela foi dentro do que esperavam e apenas 4,4% referem que ela foi acima do que esperavam.

Tabela 16 – A minha avaliação no último biénio foi:

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Cumulativa
Dentro do que esperava	30	42,9	44,1	44,1
Abaixo do que esperava	35	50	51,5	95,6
Acima do que esperava	3	4,3	4,4	100,0
Não respondeu	2	2,9		
Total	70	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria

Quanto à distribuição das classificações um pouco mais de metade da amostra obteve na AD a menção qualitativa de adequada (61,2%), e 7,5% registos de menções inadequada (tabela 17).

Tabela 17 – A minha avaliação foi:

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Cumulativa
Inadequada	5	7,1	7,5	7,5
Adequada	41	58,6	61,2	68,7
Relevante	20	28,6	29,9	98,5
Excelente	1	1,4	1,5	100,0
Não respondeu	3	4,3		
Total	70	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria.

Analisando as conclusões referente à opinião que os inquiridos têm acerca do seu desempenho mais de metade refere que foi dentro da média (63,6%), 12,1% abaixo da média e 24,2% acima da média.

Tabela 18 – Considero que o meu desempenho durante o biénio transato foi:

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Cumulativa
Abaixo da média	8	11,4	12,1	12,1
Dentro da média	42	60	63,6	75,8
Acima da média	16	22,9	24,2	100,0
Não respondeu	4	5,7		
Total	70	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria

3.5.1- TÉCNICAS ESTATÍSTICAS DE ANÁLISE DE DADOS

É relevante dar importância à fiabilidade de um questionário, pois não é conveniente tirar conclusões a partir de uma medida que não apresenta fiabilidade. Para tal foi calculado o coeficiente de *Alpha de Cronbach* que é muito utilizado para avaliar o grau de consistência interna (homogeneidade dos itens) de um instrumento de medida quando nele se recorre à escala de Likert, e na análise de fiabilidade (Hill & Hill, 2002). O valor de *Alpha* varia entre 0 e 1 que para Gageiro e Pestana (2008) existe uma consistência interna dos fatores razoáveis quando o valor é superior a 0,70.

Em suma a validade de um instrumento de medida comprova que os itens nele inseridos compreendem e traduzem convenientemente o que se quer medir.

Feita a análise à consistência interna pode-se concluir através das tabelas 19 e 20 que o conteúdo do questionário é excelente para avaliar a consistência das variáveis latentes, dado que se obteve valores de Alpha de Cronbach bastante elevados, permitindo aferir que a fiabilidade do questionário é muito boa (Gageiro & Pestana, 2008).

Tabela 19 – Fiabilidade do questionário para a perceção da justiça organizacional

	<i>Alpha de Cronbach</i>	Nº de Itens
Justiça Distributiva	0,937	5
Justiça Procedimental	0,908	4
Justiça Interacional	0,962	8

Fonte: Elaboração própria

Tabela 20 – Fiabilidade do questionário para a avaliação da satisfação com a AD

	<i>Alpha de Cronbach</i>	Nº de Itens
Satisfação	0,987	3

Fonte: Elaboração própria

Para a análise dos resultados irão ser utilizados vários testes estatísticos. Irão ser descritas as técnicas utilizadas para testar as diferentes hipóteses formuladas:

- Para testar a hipótese 1 foi utilizado o teste Anova *Repeated Measures*, para comparar as médias das três subclasses da justiça organizacional (distributiva, procedimental e interacional);
- Para as hipóteses 2a, 2b e 2c foram utilizados: o Teste t-Student para duas amostras independentes (para a média);
- Para a hipótese 3a, 3b, 3c e 3d foram utilizados: O teste ANOVA a um fator (*one-way*), com a correção de Welch; teste de *Post-hoc – Tukey*
- Para a hipótese 4a e 4b foi utilizado o teste ANOVA a um fator (*one-way*), com a correção de Welch; teste de *Post-hoc – Tukey*

É importante referir que os pressupostos de homogeneidade de variâncias foram analisados pelo teste de *Levene*, e nos casos em que a dimensão da amostra é superior a 30 admite-se a normalidade da amostra (teorema do limite central).

Uma vez confirmada a fiabilidade do inquérito, através do *Alpha de Cronbach*, utilizou-se a Análise de Componentes Principais (ACP), mais precisamente a “Análise em componentes principais para variáveis categóricas” (CATPCA), seguindo os seguintes passos:

- Utilização da abordagem *optimal scaling* por forma a serem atribuídas quantificações numéricas às categorias de cada uma das variáveis qualitativas;
- Determinação do número de componentes a extrair, caso seja necessário;
- Representação gráfica das componentes;
- Representação gráfica, conjunta, das componentes e dos objetos através do gráfico biplot.

Para Marôco (2014) a ACP é encarada como um método de redução da complexidade dos dados e por vezes utilizado para resumir a informação de várias variáveis correlacionadas.

3.5.1.1- Aplicação da Análise em Componentes Principais para Variáveis Categóricas (CATPCA) na perceção da justiça organizacional

Sendo a justiça organizacional representada pelos primeiros 17 itens do questionário, recorreu-se à CATPCA para agrupar estes itens em uma única variável. Aplicando o

optimal scaling do SPSS, obteve-se um *Alpha de Cronbach* de 0,978 e um *Eigenvalue* de 12,610 (ver tabela 21). Com o valor obtido no *Alpha de Cronbach* pode-se concluir que esta componente apresenta uma consistência interna excelente. De acordo com a regra do *eigenvalue* superior a 1, é possível resumir a informação relacional entre os 17 itens em uma componente. Foi possível, também, constatar que a intensidade e o sentido das correlações entre as variáveis foram pouco afetados por esta análise.

tabela 21 – Componentes principais extraídas da análise CATPCA

Variáveis	Componente Justiça Organizacional
Pergunta 1	0,762
Pergunta 2	0,874
Pergunta 3	0,920
Pergunta 4	0,923
Pergunta 5	0,866
Pergunta 6	0,880
Pergunta 7	0,950
Pergunta 8	0,924
Pergunta 9	0,724
Pergunta 10	0,865
Pergunta 11	0,818
Pergunta 12	0,873
Pergunta 13	0,829
Pergunta 14	0,803
Pergunta 15	0,897
Pergunta 16	0,820
Pergunta 17	0,880
Eingevalue	12,610
α de Cronbach	0,978

Fonte: Elaboração própria

No gráfico biplot (figura 5) é possível observar o posicionamento de cada sujeito, constatando-se que a maioria dos sujeitos se encontram alinhados.

Esta nova variável quantitativa obtida através da CATPCA será utilizada para o estudo das hipóteses 2 e 3.

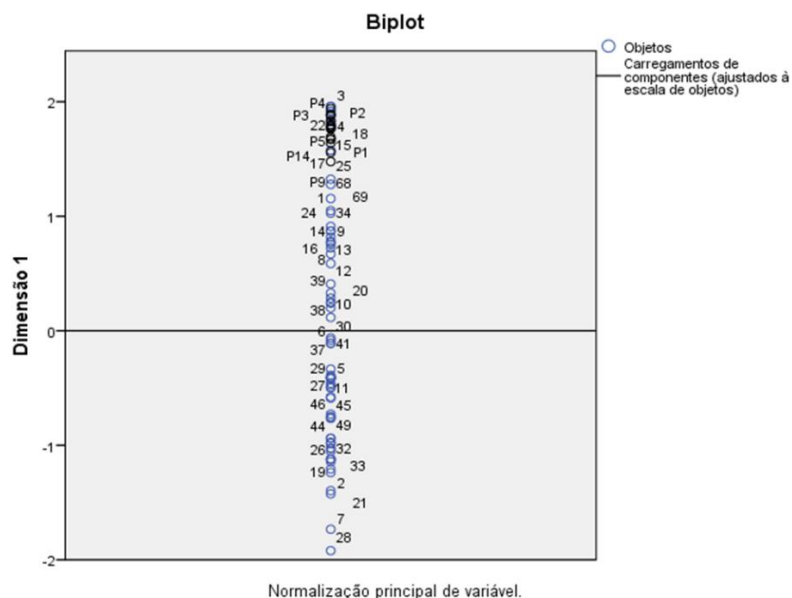


figura 5 – Gráfico *Biplot* da justiça organizacional

3.5.1.2- Aplicação da CATPCA na percepção da justiça distributiva

Sendo a justiça distributiva representada pelos primeiros 5 itens do questionário, recorreu-se à CATPCA para agrupar estes itens em uma única variável. Aplicando o *optimal scaling* do SPSS, obteve-se um *Alpha de Cronbach* de 0,937 e um *Eigenvalue* de 3,997 (ver tabela 22). Com o valor obtido no *Alpha de Cronbach* pode-se concluir que esta componente apresenta uma consistência interna excelente. De acordo com a regra do *eigenvalue* superior a 1, é possível resumir a informação relacional entre os 5 itens em uma componente. Foi possível, também, constatar que a intensidade e o sentido das correlações entre as variáveis foram pouco afetados por esta análise.

tabela 22 – Componentes principais extraídas da análise CATPCA

Variáveis	Componente Justiça Distributiva
Pergunta 1	0,849
Pergunta 2	0,904
Pergunta 3	0,933
Pergunta 4	0,910
Pergunta 5	0,872
Eingevalue	3,997
α de Cronbac	0,937

Fonte: Elaboração própria

No gráfico biplot (figura 6) é possível observar o posicionamento de cada sujeito, constatando-se que a maioria dos sujeitos se encontram alinhados. Esta nova variável quantitativa obtida através da CATPCA será utilizada para o estudo da hipótese 1.

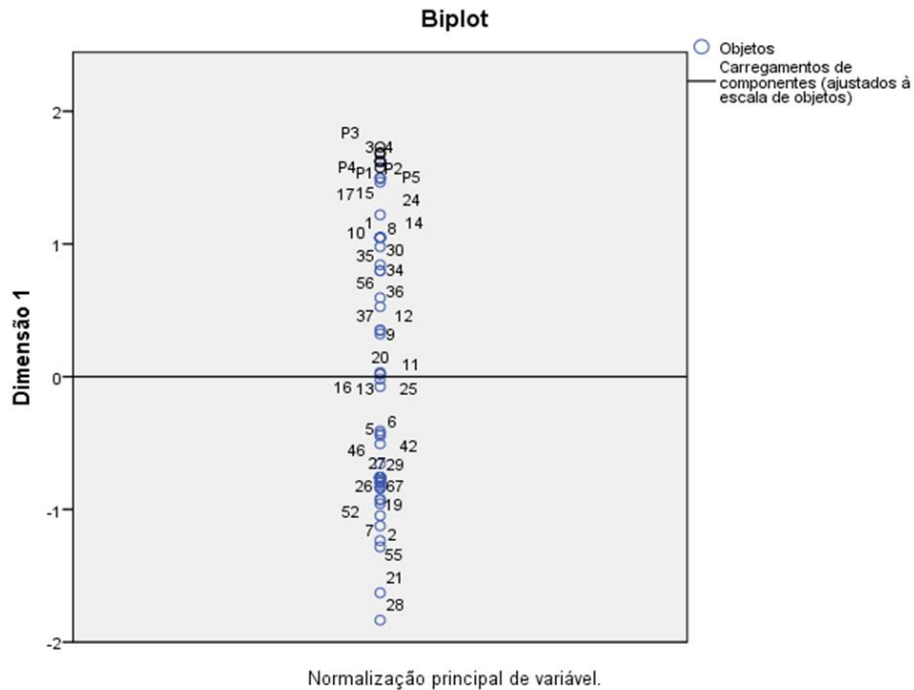


figura 6 – Gráfico *Biplot* da justiça distributiva

3.5.1.3- Aplicação da CATPCA na percepção da justiça procedimental

Sendo a justiça procedimental representada pelos 4 itens seguintes (da pergunta 6 à 9), recorreu-se, de novo, à CATPCA para agrupar estes itens em uma única variável. Aplicando o *optimal scaling* do SPSS, obteve-se um *Alpha de Cronbach* de 0,908 e um *Eigenvalue* de 3,132 (ver tabela 23). Com o valor obtido no *Alpha de Cronbach* pode-se concluir que esta componente apresenta uma consistência interna excelente. De acordo com a regra do *eigenvalue* superior a 1, é possível resumir a informação relacional entre os 4 itens em uma componente. Foi possível, também, constatar que a intensidade e o sentido das correlações entre as variáveis foram pouco afetados por esta análise.

tabela 23 - Componentes principais extraídas da análise CATPCA

Variáveis	Componente Justiça Procedimental
Pergunta 6	0,896
Pergunta 7	0,932
Pergunta 8	0,930
Pergunta 9	0,771
Eingevalue	3,132
α de Cronbach	0,908

Fonte: Elaboração própria

No gráfico biplot (figura 7) é possível observar o posicionamento de cada sujeito, constatando-se que a maioria dos sujeitos se encontram alinhados. Esta nova variável quantitativa obtida através da CATPCA será utilizada para o estudo da hipótese 1.

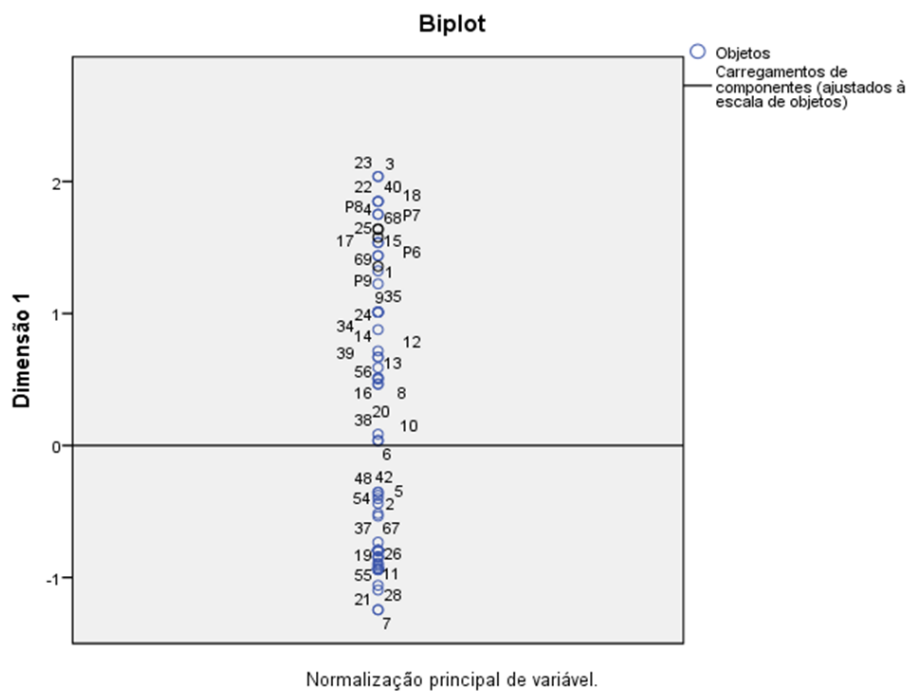


figura 7 – Gráfico *Biplot* da justiça procedimental

3.5.1.4- Aplicação da CATPCA na percepção da justiça interacional

Sendo a justiça interacional representada por um conjunto de 8 itens (da pergunta 10 à 17), recorreu-se, de novo, à CATPCA para agrupar estes itens em uma única variável. Aplicando o *optimal scaling* do SPSS, obteve-se um *Alpha de Cronbach* de 0,962 e um *Eingevalue* de 6,330 (ver tabela 24). Com o valor obtido no *Alpha de Cronbach* pode-se

concluir que esta componente apresenta uma consistência interna excelente. De acordo com a regra do *eigenvalue* superior a 1, é possível resumir a informação relacional entre os 8 itens em uma componente. Foi possível, também, constatar que a intensidade e o sentido das correlações entre as variáveis foram pouco afetados por esta análise.

tabela 24 - Componentes principais extraídas da análise CATPCA

Variáveis	Componente Justiça Interacional
Pergunta 10	0,845
Pergunta 11	0,873
Pergunta 12	0,934
Pergunta 13	0,853
Pergunta 14	0,866
Pergunta 15	0,949
Pergunta 16	0,857
Pergunta 17	0,932
Eingevalue	6,330
α de Cronbach	0,962

Fonte: Elaboração própria

No gráfico biplot (figura 8) é possível observar o posicionamento de cada sujeito, constatando-se que a maioria dos sujeitos se encontram alinhados. Esta nova variável quantitativa obtida através da CATPCA será utilizada para o estudo da hipótese 1.

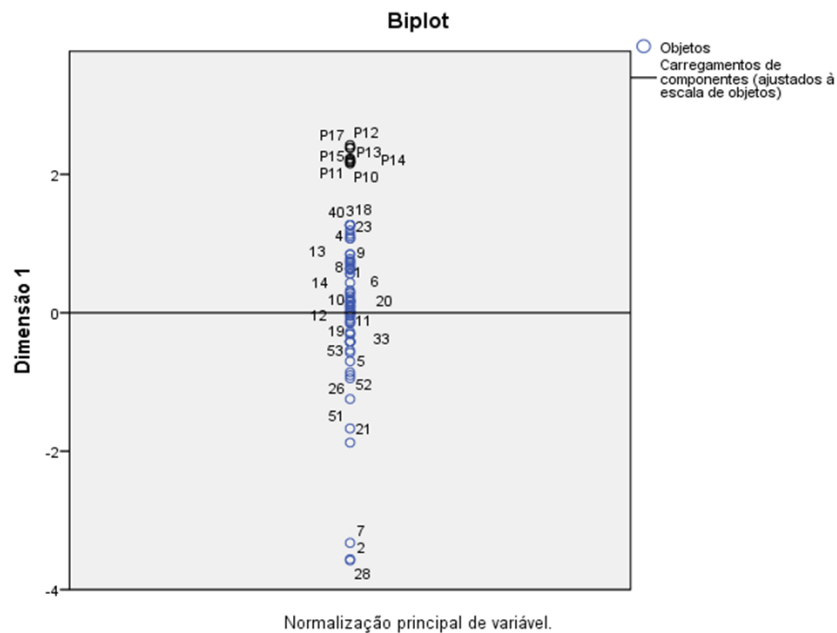


figura 8 – Gráfico *Biplot* da justiça internacional

3.5.2- VALIDAÇÃO DAS HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

No sentido de dar respostas às hipóteses de investigação, neste estudo recorreu-se a vários testes paramétricos.

Hipótese de investigação 1: A perceção das dimensões da justiça organizacional difere significativamente.

Com base na tabela 25 os resultados obtidos com as respostas apontam para cotações acima do valor central (3) em todas as dimensões da justiça organizacional, o que indicia não existir perceções de injustiça. A subescala da justiça organizacional que apresenta maior média é a justiça distributiva (4,13).

Tabela 25 – Perceção da justiça organizacional

	Média	Desvio Padrão	N
Justiça Distributiva	4,13	1,16	67
Justiça Procedimental	4,06	1,15	67
Justiça Interacional	4,02	1,23	67

Fonte: Elaboração própria

Partindo do princípio que a hipótese nula e a hipótese alternativa, seriam, respetivamente:

H0: As médias são iguais para cada dimensão de justiça organizacional.

H1: Pelo menos duas médias diferem.

Procedeu-se à realização do teste estatístico *Anova Repeated Measures* (tabela 26), obtendo valores do *p.value* > 0,05, não se rejeitando assim a hipótese nula, logo pode-se concluir que não há diferenças significativas entre os diferentes tipos de perceção de justiça.

Tabela 26 – Teste estatístico ANOVA para a justiça organizacional

Fator (I)	Fator (J)	Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Sig.
Justiça distributiva	Justiça Procedimental	0,078	0,057	0,516
	Justiça Interacional	0,110	0,071	0,377
Justiça Procedimental	Justiça Distributiva	-0,078	0,057	0,516
	Justiça Interacional	0,031	0,05	1,000
Justiça Interacional	Justiça Distributiva	-0,110	0,071	0,377
	Justiça Procedimental	-0,031	0,050	1,000

Fonte: Elaboração própria

Hipótese de investigação 2a: A percepção da justiça organizacional difere segundo o género do funcionário.

Através resultados da tabela 27, pode-se constatar, através das médias, que as mulheres registam valores mais elevados de justiça organizacional.

Tabela 27 - Estatística descritiva das dimensões da justiça organizacional por género

	Género	N	Média	Desvio Padrão
Justiça Distributiva	Masculino	25	3,888	1,192
	Feminino	44	4,318	1,142
Justiça Procedimental	Masculino	25	3,910	1,141
	Feminino	44	4,204	1,177
Justiça Interacional	Masculino	25	3,975	1,199
	Feminino	41	4,052	1,273

Fonte: Elaboração própria.

Partindo do princípio que a hipótese nula e a hipótese alternativa, seriam, respetivamente:

H0: A percepção de justiça organizacional é igual em ambos os géneros.

H1: A percepção de justiça organizacional difere conforme o género.

Quando aplicados os testes estatísticos (tabela 28), Teste de *Levene* (para a variância) e o *Teste t-Student* para duas amostras independentes, obteve-se valores do *p.value* > 0,05, não se rejeitando assim a hipótese nula, logo pode-se concluir que não há diferenças significativas na percepção dos tipos de justiça por género.

Tabela 28 – Resultados teste de Levene e Teste-t para duas amostras independentes - justiça organizacional

		Teste de Levene		Teste-t		
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)
Justiça Distributiva	Variâncias iguais assumidas	0,146	0,703	-1,480	67	0,143
	Variâncias iguais não assumidas			-1,463	48,256	0,150
Justiça Procedimental	Variâncias iguais assumidas	0,090	0,765	-1,010	67	0,316
	Variâncias iguais não assumidas			-1,019	51,322	0,313
Justiça Interacional	Variâncias iguais assumidas	0,192	0,663	-0,246	64	0,807
	Variâncias iguais não assumidas			0,249	53,250	0,804

Fonte: Elaboração própria

Hipótese de investigação 2b: A percepção da justiça organizacional difere caso o sujeito tenha tido, ou não, entrevista de avaliação de AD.

Através resultados da tabela 29, pode-se constatar, através das médias, que os indivíduos que tiveram entrevista de AD registam valores mais elevados de percepção de justiça organizacional.

tabela 29 - Estatística descritiva das dimensões da justiça organizacional por entrevista

	Entrevista	N	Média	Desvio Padrão
Justiça Distributiva	Sim	44	4,305	0,998
	Não	20	3,860	1,327
Justiça Procedimental	Sim	44	4,333	0,979
	Não	20	3,579	1,296
Justiça Interacional	Sim	42	4,298	1,004
	Não	19	3,515	1,319

Fonte: Elaboração própria

Partindo do princípio que a hipótese nula e a hipótese alternativa, seriam, respetivamente:

H0: A percepção de justiça organizacional é igual quer tenha tido a entrevista, ou não, relativo à AD do último ciclo de avaliação.

H1: A percepção de justiça organizacional difere conforme o sujeito tenha tido entrevista, ou não.

Quando aplicados os testes estatísticos (tabela 30), Teste de *Levene* (para a variância) e o *Teste t-Student* para duas amostras independentes, para a justiça distributiva e procedimental obteve-se valores do *p.value* > 0,05, no entanto a justiça interacional apresenta um *p.value* < 0,05, rejeita-se assim a hipótese nula, concluindo-se assim que há diferenças significativas na percepção da subclasse justiça interacional.

tabela 30 - Resultados teste de *Levene* e *Teste-t* para duas amostras independentes - justiça organizacional

		Teste de Levene		Teste-t		
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)
Justiça Distributiva	Variâncias iguais	0,000	0,999	0,296	62	0,768
	Variâncias iguais não assumidas			0,291	35,598	0,772
Justiça Procedimental	Variâncias iguais	2,199	0,143	1,247	62	0,217
	Variâncias iguais não assumidas			1,327	42,959	0,192
Justiça Interacional	Variâncias iguais	11,436	0,001	3,284	62	0,002
	Variâncias iguais não assumidas			2,530	22,520	0,019

Fonte: Elaboração própria

Hipótese de investigação 2c: A percepção da justiça organizacional difere caso o sujeito tenha sido, ou não, avaliado no último ciclo de AD.

Através resultados da tabela 31, pode-se constatar, através das médias, que os indivíduos que foram avaliados no último ciclo de AD registam valores mais elevados de percepção de justiça organizacional.

tabela 31 - Estatística descritiva das dimensões da justiça organizacional (se foi avaliado)

	Avaliado	N	Média	Desvio Padrão
Justiça Distributiva	Sim	56	4,282	1,118
	Não	11	3,291	1,048
Justiça Procedimental	Sim	56	4,214	1,087
	Não	11	3,205	1,128
Justiça Interacional	Sim	53	4,106	1,202
	Não	11	3,409	1,175

Fonte: Elaboração própria

Partindo do princípio que a hipótese nula e a hipótese alternativa, seriam, respetivamente:

H0: A perceção de justiça organizacional é igual quer tenha sido avaliado, ou não, no último ciclo de avaliação.

H1: A perceção de justiça organizacional difere conforme o sujeito tenha sido entrevistado, ou não.

Quando aplicados os testes estatísticos (tabela 32), Teste de *Levene* (para a variância) e o *Teste t-Student* para duas amostras independentes, tanto a justiça distributiva como a procedimental obtiveram valores do *p.value* < 0,05, rejeitando-se assim a hipótese nula, concluindo que há diferenças significativas na perceção destas subclasses.

tabela 32 - Resultados teste de *Levene* e *Teste-t* para duas amostras independentes para a justiça organizacional

		Teste de Levene		Teste-t		
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)
Justiça Distributiva	Variâncias iguais	18,934	0,000	2,775	65	0,007
	Variâncias iguais não assumidas			4,174	26,990	0,000
Justiça Procedimental	Variâncias iguais	11,116	0,001	2,187	65	0,032
	Variâncias iguais não assumidas			3,070	23,052	0,005
Justiça Interacional	Variâncias iguais	1,173	0,283	1,760	65	0,083
	Variâncias iguais não assumidas			1,500	12,563	0,158

Fonte: Elaboração própria

Hipótese de investigação 3a: A percepção de justiça organizacional difere segundo a categoria profissional.

Partindo do princípio que a hipótese nula e a hipótese alternativa, seriam, respetivamente:

H0: A percepção de justiça organizacional é igual em todas as categorias profissionais.

H1: A percepção de justiça organizacional difere, em pelo menos, dois grupos.

Na tabela 33 pode-se aferir que após efetuar o teste de ANOVA a um fator (*one-way*), obteve-se o *p-value* 0,039, o que faz com que se rejeite H0, concluindo assim que a percepção de justiça organizacional difere em pelo menos duas categorias distintas.

Tabela 33 – Teste ANOVA - categoria profissional

	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Entre grupos	6,838	2	3,419	3,406	0,039
Nos grupos	67,261	67	1,004		
Total	74,098	69			

Fonte: Elaboração própria

Após rejeição de H0 na ANOVA, procedeu-se a testar *a posteriori* qual ou quais são os pares de médias significativamente diferentes, usando o teste de *Post-hoc* mais precisamente o *Tukey*. As diferenças de percepção da justiça organizacional encontram-se entre a categoria Assistente Técnico e Assistente Operacional, conforme tabela 34.

Tabela 34 – Teste de *Tukey* em relação à justiça organizacional

(I)	(J)	Diferença Média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	95%	
					Limite inferior	Limite superior
Técnico Superior	Assistente Técnico	0,81216	0,44630	0,171	-0,2576	1,8819
	Assistente Operacional	0,11719	0,40709	0,955	-0,8585	1,0929
Assistente Técnico	Técnico Superior	-0,81216	0,44630	0,171	-1,8819	0,2576
	Assistente Operacional	-,69496*	0,27943	0,040	-1,3647	-0,0252
Assistente Operacional	Técnico Superior	-0,11719	0,40709	0,955	-1,0929	0,8585
	Assistente Técnico	,69496*	0,27943	0,040	0,0252	1,3647

*. A diferença média é significativa no nível 0.05.

Fonte: Elaboração própria

Hipótese de investigação 3b: A percepção da justiça organizacional difere em função da expectativa do indivíduo em relação à avaliação do último biénio.

Partindo do princípio que a hipótese nula e a hipótese alternativa, seriam, respetivamente:

H0: A percepção de justiça organizacional é igual para todo os níveis de expectativa do indivíduo em relação à avaliação do último biénio.

H1: A percepção de justiça organizacional difere, em pelo menos, dois níveis de expectativa.

Na tabela 35 pode-se aferir que após efetuar o teste de ANOVA a um fator (*one-way*), obteve-se o *p-value* 0,000, o que faz com que se rejeite H0, concluindo assim que a percepção de justiça organizacional difere em pelo menos dois níveis de expectativa.

tabela 35 - Teste ANOVA -expectativa sujeito em relação à avaliação

	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Entre grupos	24,174	2	12,087	17,057	0,000
Nos grupos	46,060	65	0,709		
Total	70,234	67			

Fonte: Elaboração própria

Após rejeição de H0 na ANOVA, procedeu-se a testar *a posteriori* qual ou quais são os pares de médias significativamente diferentes, usando o teste de *Post-hoc* mais precisamente o *Tukey*. As diferenças de percepção da justiça organizacional encontram-se entre a expectativa “Dentro do esperado” e “Abaixo do esperado”, assim como entre “Acima do esperado” e “Abaixo do esperado”, conforme tabela 36.

tabela 36 - Teste de *Tukey* em relação à justiça organizacional

(I)	(J)	Diferença Média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	95%	
					Limite inferior	Limite superior
Dentro do esperado	Abaixo do esperado	1,12400*	0,20944	0,000	0,6216	1,6264
	Acima do esperado	-0,54069	0,50973	0,542	-1,7633	0,6819
Abaixo do esperado	Dentro do esperado	-1,12400*	0,20944	0,000	-1,6264	-0,6216
	Acima do esperado	-1,66469*	0,50641	0,005	-2,8793	-0,4500
Acima do esperado	Dentro do esperado	0,54069	0,50973	0,542	-0,6819	1,7633
	Abaixo do esperado	1,66469*	0,50641	0,005	0,4500	2,8793

Fonte: Elaboração própria

Hipótese de investigação 3c: A percepção da justiça organizacional difere em função da menção qualitativa obtida na AD.

Partindo do princípio que a hipótese nula e a hipótese alternativa, seriam, respetivamente:

H0: A percepção de justiça organizacional é igual para todos os níveis de menção qualitativa da AD.

H1: A percepção de justiça organizacional difere, em pelo menos, dois níveis de menção qualitativa da AD.

Nesta hipótese foi necessário reagrupar as variáveis, visto que existia uma variável com número insuficiente de observações, sendo que as observações que apresentaram valor 4 foram integradas no valor 3.

Na tabela 37 pode-se aferir que após efetuar o teste de ANOVA a um fator (*one-way*), obteve-se o *p-value* 0,000, o que faz com que se rejeite H0, concluindo assim que a percepção de justiça organizacional difere em pelo menos dois níveis de menção qualitativa da AD.

tabela 37 - Teste ANOVA para menções qualitativas

	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Entre grupos	21,447	2	10,724	15,142	0,000
Nos grupos	45,326	64	0,708		
Total	66,774	66			

Fonte: Elaboração própria

Após rejeição de H0 na ANOVA, procedeu-se a testar *a posteriori* qual ou quais são os pares de médias significativamente diferentes, usando o teste de *Post-hoc* mais precisamente o *Tukey*. As diferenças de percepção da justiça organizacional encontram-se entre as menções qualitativa “Inadequada” e “Relevante”, assim como entre as menções “Adequada” e “Relevante”, conforme tabela 38.

tabela 38 - Teste de Tukey em relação à justiça organizacional

(I)	(J)	Diferença Média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	95%	
					Limite inferior	Limite superior
Inadequada	Adequada	-0,46446	0,39865	0,478	-1,4210	0,4921
	Relevante	-1,60598*	0,41877	0,001	-2,6108	-0,6012
Adequada	Inadequada	0,46446	0,39865	0,478	-0,4921	1,4210
	Relevante	-1,14152*	0,22583	0,000	-1,6834	-0,5997
Relevante	Inadequada	1,60598*	0,41877	0,001	0,6012	2,6108
	Adequada	1,14152*	0,22583	0,000	0,5997	1,6834

Fonte: Elaboração própria

Hipótese de investigação 3d: A percepção da justiça organizacional difere em função do desempenho do sujeito.

Partindo do princípio que a hipótese nula e a hipótese alternativa, seriam, respetivamente:

H0: A percepção de justiça organizacional é igual para todos os tipos de desempenho considerados pelo sujeito.

H1: A percepção de justiça organizacional difere, em pelo menos, dois tipos de desempenho.

Na tabela 39 pode-se aferir que após efetuar o teste de ANOVA a um fator (*one-way*), obteve-se o *p-value* 0,036, o que faz com que se rejeite H0, concluindo assim que a percepção de justiça organizacional difere em pelo menos dois tipos de desempenho considerados pelo sujeito.

tabela 39 - Teste ANOVA para tipos de desempenho

	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Entre grupos	6,758	2	3,379	3,492	0,036
Nos grupos	60,962	63	0,968		
Total	67,721	65			

Fonte: Elaboração própria

Após rejeição de H0 na ANOVA, procedeu-se a testar *a posteriori* qual ou quais são os pares de médias significativamente diferentes, usando o teste de *Post-hoc* mais precisamente o *Tukey*. As diferenças de percepção da justiça organizacional encontram-se entre os tipos de desempenho, considerado pelo individuo, “Abaixo da média” e “Acima da média”, conforme tabela 40.

tabela 40 - Teste de Tukey em relação à justiça organizacional

(I)	(J)	Diferença Média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	95%	
					Limite inferior	Limite superior
Abaixo da média	Dentro da média	-0,87475	0,37947	0,062	-1,7856	0,0361
	Acima da média	-1,09995*	0,42595	0,032	-2,1224	-0,0775
Dentro da média	Abaixo da média	0,87475	0,37947	0,062	-0,0361	1,7856
	Acima da média	-0,22520	0,28899	0,717	-0,9189	0,4685
Acima da média	Abaixo da média	1,09995*	0,42595	0,032	0,0775	2,1224
	Dentro da média	0,22520	0,28899	0,717	-0,4685	0,9189

Fonte: Elaboração própria

Hipótese de investigação 4a: A satisfação com o resultado final do processo de AD é influenciada pela antiguidade dos sujeitos na empresa.

Através da análise descritiva pode-se constatar que a justiça distributiva é a que apresenta maior média, logo é a mais percebida pelos indivíduos que representam a amostra.

Uma vez que a justiça distributiva traduz, de uma forma geral, o rendimento/classificação da AD, tornou-se oportuno perceber se a satisfação com o resultado final (classificação) do processo de AD é influenciada pela antiguidade dos sujeitos.

Para facilitar a realização e interpretação desta hipótese, achou-se conveniente agrupar os resultados obtidos na questão “Antiguidade na organização”, por classes, a saber:

1. Até 10 anos
2. De 11 a 15 anos
3. De 16 a 20 anos
4. De 21 a 25 anos
5. Mais de 25 anos

Na tabela 41, pode-se verificar que a classe que apresenta, em média, um maior nível de satisfação com a AD por antiguidade é a classe “De 16 a 20 anos” (4,14), em sentido oposto aparece a classe “De 21 a 25 anos” (3,38). De forma a validar estatisticamente esta hipótese, recorreu-se ao teste ANOVA a um fator (*one-way*).

Tabela 41 – Estatística descritiva do Nível de satisfação com a AD por antiguidade

	N	Média	Desvio Padrão
Até 10 anos	17	3,94	1,713
De 11 a 15 anos	7	4,00	0,577
De 16 a 20 anos	7	4,14	1,773
De 21 a 25 anos	8	3,38	1,061
Mais de 25 anos	8	3,88	0,835
Total	47	3,87	1,345

Fonte: Elaboração própria

Partindo do princípio que a hipótese nula e a hipótese alternativa, seriam, respectivamente:

H0: O nível de satisfação com o resultado final do processo de AD é igual em todas as classes de antiguidade.

H1: O nível de satisfação com o resultado final do processo de AD difere, em pelo menos duas classes de antiguidade. Foi obtido um *p-value* 0,842, o que sugere a não evidência para se rejeitar a hipótese nula (H0), concluindo-se que o nível de satisfação com o resultado final do processo de AD é igual em todas as classes de antiguidade (tabela 42).

Tabela 42 – Teste ANOVA para classes de antiguidade

	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Entre grupos	2,686	4	0,671	0,350	0,842
Nos grupos	80,548	42	1,918		
Total	83,234	46			

Fonte: Elaboração própria

Hipótese de investigação 4b: A satisfação com a qualidade da interação com o avaliador, em relação à AD, é influenciada pela categoria profissional.

Na tabela 43, pode-se verificar que a categoria profissional que apresenta, em média, um maior nível de satisfação com a qualidade da interação com o avaliador é a categoria “Assistente Operacional” (4,00), em sentido oposto aparece a categoria ‘Assistentes Técnicos’ (3,33).

tabela 43 – Estatística descritiva para avaliar satisfação AD por categorias profissionais

	N	Média	Desvio Padrão
Técnico Superior	6	3,67	0,816
Assistente Técnico	18	3,33	0,840
Assistente Operacional	43	4,00	1,363
Total	67	3,79	1,225

Fonte: Elaboração própria

De forma a validar estatisticamente esta hipótese, recorreu-se ao teste ANOVA a um fator (*one-way*).

Partindo do princípio que a hipótese nula e a hipótese alternativa, seriam, respetivamente:

H0: O nível de satisfação com a qualidade da interação com o avaliador, em relação à AD, é igual em todas as categorias profissionais.

H1: O nível de satisfação com a qualidade da interação com o avaliador difere, em pelo menos duas categorias profissionais. Foi obtido um *p-value* 0,148, o que sugere a não evidência para se rejeitar a hipótese nula (H0), concluindo-se que o nível de satisfação com a qualidade da interação com o avaliador, em relação à AD, é igual em todas as categorias (tabela 44).

tabela 44 – Teste ANOVA por categorias profissionais

	Soma dos Quadrados	gl	Quadrad o Médio	F	Sig.
Entre grupos	5,741	2	2,871	1,968	0,148
Nos grupos	93,333	64	1,458		
Total	99,075	66			

Fonte: Elaboração própria

CONCLUSÕES

4.1 CONCLUSÃO

4.1.1 LIMITAÇÕES/RECOMENDAÇÕES

4 CONCLUSÃO

No atual mercado global e competitivo, a gestão do capital humano das organizações é vista como uma necessidade para o departamento de RH e um aspeto imprescindível que determina os seus níveis de competitividade.

É fundamental que as organizações rentabilizem os seus recursos humanos criando condições para manter os níveis motivacionais dos seus colaboradores e para tal valorizem a implementação de um sistema de avaliação de desempenho que seja justo e eficaz. Esta avaliação é uma ferramenta poderosa para a Gestão de Recursos Humanos que contribuirá para uma correta apreciação dos recursos alocados, criando conjunturas para uma maior motivação profissional, qualificação e formação permanente dos RH (Henriques & Braga, 2014).

Em 2003, no âmbito do processo de reforma da AP, são aprovadas as linhas de orientação da reforma da AP, através da Resolução do Conselho de Ministros nº 95/2003 de 30 de julho. A reforma traçada no âmbito daquele processo reflete “uma nova ideia de avaliação dos desempenhos, seja dos serviços, seja dos funcionários” (alínea d, nº 1 da Resolução do Conselho de Ministros nº 95/2003 de 30 de julho, p- 4474), sendo um dos objetivos a valorização dos RH.

Assim, o XV Governo Constitucional lança em 2004 um novo modelo de avaliação, designado por Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP) que surge como a etapa mais recente no movimento de reforma da AP. Mais tarde e por força da Lei nº 66-B/2007 de 28 de dezembro, o diploma vigente à data viria a ser revisto por apresentar algumas lacunas, nomeadamente a inexistência de avaliação dos dirigentes de topo nem dos organismos da AP, introduzindo algumas alterações importantes.

Tendo por base o referencial legislativo (Lei nº 66-B/2007, de 28 de dezembro) o SIADAP contribui para a melhoria do desempenho e qualidade do serviço da AP, para a coerência e harmonia da ação dos serviços, dirigentes e trabalhadores e para a promoção da motivação profissional e desenvolvimento de competências (nº 2 do artº 1º). Foi apresentado e caracterizado o SIADAP de acordo com quele diploma legal.

De salientar que o presente estudo teve a finalidade de se focar principalmente no subsistema referente aos trabalhadores – SIADAP3

Com base na revisão da literatura efetuada, o objetivo deste trabalho visou analisar a perceção de justiça organizacional na avaliação do desempenho dos funcionários públicos que adotam o sistema de avaliação SIADAP. Posto isto, foi aplicado um questionário a uma instituição pública, que permitiu a medição das seguintes dimensões: justiça distributiva, justiça procedimental e justiça interacional, satisfação

com a avaliação do desempenho, agregando também questões demográficas que tinham como objetivo a caracterização dos indivíduos da amostra.

A consistência interna dos instrumentos usados neste trabalho foi avaliada com o recurso ao coeficiente de consistência interna *Alpha de Cronbach*. As variáveis das subescalas justiça distributiva, justiça procedimental e justiça interacional apresentaram os seguintes valores de *Alpha de Cronbach* (0,937, 0,908, 0,962) respetivamente, o que permite aferir que o conteúdo do questionário é excelente para avaliar a consistência das variáveis latentes.

Quanto à escala da satisfação com a avaliação do desempenho o valor percebido no *Alpha de Cronbach* foi de 0,987, o que significa que a fiabilidade do questionário é muito boa.

De um universo de aproximadamente 1.000 trabalhadores a amostra é constituída por 70 trabalhadores dos quais 35,7% dos trabalhadores eram do sexo masculino e 62,9% do sexo feminino. A idade dos trabalhadores inquiridos encontrava-se compreendida entre os 26 e os 63 anos.

No sentido de dar resposta às hipóteses de investigação e analisando os valores individualmente recorreu-se a vários testes paramétricos e os resultados permitiram-nos observar que relativamente à **Hipótese de investigação 1** as respostas da amostra apontam para cotações acima do valor central (3) em todas as dimensões da justiça organizacional, o que indicia não existir percepções de injustiça.

A subescala da justiça organizacional que apresenta maior média é a justiça distributiva (4,13) o que revela que quer as classificações obtidas quer as recompensas que recebem são percebidas pelos inquiridos como justas.

No entanto recorrendo aos testes estatísticos aplicados pode-se concluir que a percepção das dimensões da justiça organizacional no universo dos trabalhadores desta instituição, não difere significativamente.

No que respeita à **Hipótese investigação 2a** e após realizar os testes estatísticos concluiu-se de que não há diferenças significativas na percepção dos tipos de justiça por género. Ainda que estatisticamente as diferenças apuradas não tenham tido significância estatística, pode-se constatar que, na amostra, são as mulheres que registam valores mais elevados de justiça organizacional, sendo a mais representada a subescala da justiça distributiva (4,32).

Os resultados encontrados são consistentes com pesquisas anteriores Correia e Garcia (2015), constataram, numa investigação, que os indivíduos independentemente do sexo, percebem a justiça de forma idêntica.

Quanto à **Hipótese de investigação 2b**, os indivíduos que tiveram entrevista de avaliação de desempenho registam valores mais elevados de percepção de justiça organizacional. Aplicados os testes de inferência verificou-se que, no universo dos trabalhadores, há diferenças significativas na percepção da subclasse justiça interacional caso os inquiridos tenham tido, ou não, entrevista de avaliação do desempenho.

No que concerne à **Hipótese de investigação 2c**, pode-se constatar que os indivíduos que foram avaliados no último ciclo de avaliação do desempenho registam valores mais elevados de perceção de justiça organizacional. No entanto após aplicados os testes estatísticos verificou-se que há diferenças significativas na perceção das subclasses distributiva e procedimental caso os inquiridos tenham sido avaliados no último ciclo de avaliação.

Quanto à **Hipótese de investigação 3a**, verificou-se que, no universo dos trabalhadores, a perceção de justiça organizacional difere entre as categorias de Assistente Técnico e Assistente Operacional.

No que respeita à **Hipótese de investigação 3b** constatou-se que, no universo de trabalhadores, a perceção de justiça organizacional difere entre a expectativa ‘Dentro do esperado’ e ‘Abaixo do esperado’, assim como entre ‘Acima do esperado’ e ‘Abaixo do esperado’.

Quanto à **Hipótese de investigação 3c** verificou-se que a perceção de justiça organizacional, no universo de trabalhadores, difere entre as menções qualitativa ‘Inadequada’ e ‘Relevante’, assim como entre as menções ‘Adequada’ e ‘Relevante’.

Relativamente à **Hipótese de investigação 3d** foi possível constatar que as diferenças de perceção da justiça organizacional, no universo de trabalhadores, encontram-se entre os tipos de desempenho, considerado pelo indivíduo, ‘Abaixo da média’ e ‘Acima da média’.

No que concerne à **Hipótese de investigação 4a** através da análise descritiva pode-se constatar que a justiça distributiva é a mais percecionada pelos indivíduos que representam a amostra.

Uma vez que a justiça distributiva traduz, de uma forma geral, o rendimento/classificação da avaliação do desempenho, importa perceber se a satisfação com o resultado final (classificação) do processo de avaliação do desempenho é influenciada pela antiguidade dos sujeitos, o que se verificou que a classe que apresenta um maior nível de satisfação com a avaliação de desempenho por antiguidade é a “De 16 a 20 anos” (4,14) e em contrapartida a classe que apresenta um menor nível de satisfação é a classe “De 21 a 25 anos” (3,38).

Estatisticamente conclui-se que o nível de satisfação com o resultado final do processo de AD é igual em todas as classes de antiguidade.

No que se refere à **Hipótese de investigação 4b** a categoria profissional que apresenta, em média, um maior nível de satisfação com a qualidade da interação com o avaliador é a categoria “Assistente Operacional” (4,00), em sentido oposto aparece a categoria “Assistentes Técnicos” (3,33).

No entanto concluiu-se que o nível de satisfação com a qualidade da interação com o avaliador, em relação à avaliação do desempenho, é igual em todas as categorias.

Em suma, as percepções de justiça dos indivíduos resultam de vários comportamentos e atitudes por parte dos mesmos, que podem ser de carácter positivo ou negativo, que por sua vez podem afetar a vida nas organizações, como por exemplo: satisfação e motivação no trabalho, alto grau de desempenho e produtividade, confiança no seu superior e na organização (Moreira & Pereira, 2015). Desta forma e segundo Frederico (2006) citado por Moreira e pereira (2015) “tão importante como conhecer as consequências da percepção de (in)justiça nas organizações é identificar o que provoca sentimentos de injustiça e quais as formas de reposição da justiça” (p.33).

Assim, os gestores devem incentivar e criar formas para que os seus colaboradores percebam a justiça organizacional como uma meta não só a atingir, mas também a ser constantemente perseguida.

Pelos dados analisados neste trabalho pode-se concluir que os colaboradores da organização em questão estão satisfeitos com: (i) os procedimentos utilizados pelos seus avaliadores na avaliação de desempenho; (ii) com a qualidade da interação com os seus avaliadores em relação à avaliação de desempenho; (iii) e finalmente com o resultado final do processo de avaliação de desempenho.

4.1 LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

Para terminar são apresentadas algumas limitações e sugestões de algumas questões que possam contribuir para o desenvolvimento de futuros trabalhos nesta área.

Durante o período de pesquisas, verificaram-se algumas limitações e constrangimentos principalmente em relação à dificuldade em obter autorização para a distribuição e posterior recolha dos questionários.

Do ponto de vista empírico o facto de os participantes deste estudo representarem uma percentagem muito pequena de todo o universo que é alvo do SIADAP, pode contribuir para uma limitação da investigação, dado que não é de todo possível generalizar os resultados obtidos à restante população que é avaliada à luz do sistema em questão.

Seria de todo vantajoso em usar uma amostra de maior dimensão, mas logo de início, neste trabalho de investigação, foi “imposto” pela organização envolvida neste estudo um número reduzido de inquéritos a distribuir uma vez que os colaboradores não são muito recetivos a colaborar neste tipo de estudo. Contudo, a informação recolhida e os resultados evidenciados serão de grande utilidade para trabalhos futuros de investigação similar.

Como sugestões para futuros estudos, sugere-se investigação com o intuito de verificar se o efeito dos limites de quotas imposto pelo SIADAP influencia o nível de satisfação ou motivação dos sujeitos, na medida em que legalmente o sistema possibilita o avaliador e o avaliado concorrerem para a mesma quota.

Dado o questionário utilizado neste trabalho de investigação possuir algumas limitações como impedir a ajuda ao inquirido quando este não percebe corretamente as instruções das perguntas, abranger um número relativamente pequeno de perguntas e não garantir que a maioria das pessoas o devolvam devidamente preenchido, será conveniente que, em trabalhos futuros, a abordagem quantitativa integre também uma metodologia qualitativa, nomeadamente questões de resposta aberta e entrevistas aos indivíduos da amostra, de modo a apresentar resultados mais consistentes.

BIBLIOGRAFIA E OUTRAS FONTES DE INFORMAÇÃO

5.1 ARTIGOS EM REVISTAS INTERNACIONAIS

5.1.1 BIB2

5 BIBLIOGRAFIA

Almeida, F. (1996). Avaliação de desempenho para gestores. Alfragide: McGraw-Hill.

Al-Zu'bi, H. A. (2010). A study of relationship between organizational justice and job satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 102-109.

Assmar, E. M. L., Ferreira, M. C., & Souto, S. D. O. (2005). Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. *Psicologia: reflexão e crítica*, 18(3), 443-453.

Araújo, M.; Martins, D. (2012). Investigação e Intervenção em Recursos Humanos: Gestão para a cidadania. Porto: Politema.

Bakhshi, A., Kumar, K., & Rani, E. (2009). Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organization commitment. *International journal of Business and Management*, 4(9), 145-154.

Behn, R. D. (2003). Why measure performance? Different purposes require different measures. *Public administration review*, 63(5), 586-606.

Bergamini, C.W.(1992).Avaliação de desempenho humano na empresa. São Paulo: Atlas.

Bilhim, J. (2007). Gestão Estratégica de Recursos Humanos. (3ª ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Caetano, A. (2008a). Avaliação de Desempenho: Metáforas, Conceitos e Práticas. Lisboa: Editora RH.

Caetano, A. (2008b). Avaliação de Desempenho: O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber. (2ª ed.). Lisboa: Livros Horizonte.

Caetano, A., & Vala, J. (2000). Gestão de recursos humanos-contextos, processos e técnicas. (1ª ed.). Lisboa: Editora RH.

Chiavenato, I. (2000). Recursos Humanos.(6ª ed.). São Paulo: Atlas S.A.

Chowdhury, A. R., & Jomon, M. G. (2016). Talent categorization & justice perception: an empirical study. *Indian Journal of Industrial Relations*, 51(3), 472-488.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied psychology*, 86(3), 425-445.

Correia, Pedro Miguel Alves Ribeiro; Garcia, Bruno Cardoso (2015), "Administração hospitalar em Portugal: Evidências estatísticas de igualdade homem-mulher nas percepções sobre os sistemas de avaliação de desempenho", *Revista Latino-Americana de Geografia e Gênero*, 6 (1), pp. 127-139.

Cunha, M.; Rego, A., Cunha, R.; Cardoso, C.; Marques, C. & Gomes, J. (2010). Manual de gestão de pessoas e do capital humano. (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

De Cremer, D., Van Dijke, M., & Bos, A. E. (2007). When leaders are seen as transformational: The effects of organizational justice. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(8), 1797-1816.

Dias, J. H., Paraíso, I. (2011). O sistema de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública Portuguesa: Efeitos da sua prática no contrato psicológico dos colaboradores. *Interações*, 20, 101-132.

Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. United States of América: Harper Business.

Franco, R. F. D. (2009). *Integração de sistemas de avaliação de desempenho: projecto de intervenção numa empresa farmacêutica de genéricos* (Doctoral dissertation, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa).

Gageiro, J. N.; Pestana, M. H. (2008). *Análise de dados para Ciências Sociais: a complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo

Garavan, T. N., Morley, M., Gunnigle, P., & Collins, E. (2001). Human capital accumulation: the role of human resource development. *Journal of European industrial training*, 25(2/3/4), 48-68.

Helm, C., Holladay, C. L., Tortorella, F. R. (2007). The performance management system: applying and evaluating a pay-for-performance initiative. *Journal of Healthcare Management*, 52(1), 49-62.

Hendricks, L. (2002). How important is human capital for development? Evidence from immigrant earnings. *American Economic Review*, 92(1), 198-219.

Henriques, I., & Braga, A. (2014). O Sistema Integrado de avaliação do Desempenho (SIADAP).

Hill, M., & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário* (2.ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo.

Julnes, P. de L. (2006). Performance measurement: An effective tool for government accountability? The debate goes on. *Evaluation*, 12(2), 219-235.

Larbi, G. A. (1999). The new public management approach and crisis states.

Madureira, C. (2001). La evaluación de rendimiento en el contexto de la Administración Pública. *Gestión y análisis de políticas públicas*, (22), 153-160.

Madureira, C., & Rodrigues, M. (2006). A Administração Pública do século XXI: Aprendizagem organizacional, mudança comportamental e reforma administrativa. *Comportamento organizacional e gestão*, 12(2), 153-171.

Madureira, C., & Rodrigues, M. (2011). A Avaliação do Desempenho Individual no contexto da Administração Pública Portuguesa-Desafios e limitações do SIADAP.

Madureira, C., & Rodrigues, M. (2011). Contornos para um modelo de avaliação do desempenho na administração pública no contexto de uma cultura de responsabilização- o caso de Portugal.

Madureira, C. (2015). A reforma da Administração Pública Central no Portugal democrático: do período pós-revolucionário à intervenção da troika. *Revista de Administração Pública-RAP*, 49(3). Nº 49

Marôco, J. (2014). *Análise Estatística: Com utilização do SPSS* (6.ª Edição). Pêro Pinheiro: Edições Sílabo.

Moreira, V.; Pereira, N. M. D. (2015). Avaliação de desempenho dos profissionais de enfermagem: Percepção de justiça dos avaliados. *Pensar Enfermagem*, 19(2).

Moura, E. (2000). *Gestão dos Recursos Humanos- Influências e Determinantes do Desempenho*. (1ª ed.). Lisboa: Edições Silabo, Ida.

Murphy, K. R., & Cleveland, J. (1995). *Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives*. Sage.

Narcisse, S., & Harcourt, M. (2008). Employee fairness perceptions of performance appraisal: a Saint Lucian case study. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(6), 1152-1169.

Nordhaug, O. (1993). *Human capital in organizations: Competence, training and learning*. Oslo, Norway: Scandinavian University Press Publication.

Parrinha, I. M., & Barbosa, E. (2011). Um olhar sobre o sistema de avaliação do desempenho na administração pública, na cidade de Beja.

Pasban, M., & Nojehdeh, S. H. (2016). A Review of the Role of Human Capital in the Organization. *Procedia-social and behavioral sciences*, 230, 249-253.

Patrick, H. A. (2012). Commitment of Information Technology Employees in Relation to Perceived Organizational Justice. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 11(3).

Pintado, S. M. M. (2012). *A avaliação de desempenho, através do SIADAP, num organismo público-diagnóstico e proposta de melhoria* (Doctoral dissertation, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas).

Rego, A. (2000). *Justiça e comportamentos de cidadania nas organizações: Uma abordagem sem tabus*. (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Rego, A. (2002). Comprometimento afectivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça. *Revista de Administração Contemporânea*, 6(2), 209-241.

Rocha, J. (1997). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença.

Roque, S.; dos Santos, N. R. (2008). Sistema de avaliação do desempenho em enfermagem: eficiência e eficácia. *Saúde & Tecnologia*, (1), 26-29.

Sotomayor, A. (2007). Avaliação de desempenho e compromisso organizacional: a perspectiva da justiça organizacional. *Revista Universo Contábil*, 3(3), 87-100.

Thurston Jr, P. W., & McNall, L. (2010). Justice perceptions of performance appraisal practices. *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 201-228.

VAZ, R. (2008). Quo Vadis, SIADAP?. In *Comunicação apresentada no 6º Congresso*.

Vieira, I. C. D. C. (2017). *A avaliação de desempenho: as percepções de justiça e os níveis motivacionais dos trabalhadores em funções públicas* (Doctoral Dissertation).

Yasin, M. M., & Gomes, C. F. (2010). Performance management in service operational settings: a selective literature examination. *Benchmarking: An International Journal*, 17(2), 214-231.

5.1 OUTRAS REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS: DIPLOMAS LEGAIS

Decreto Regulamentar nº 19-A/2004 de 14 de maio.

Decreto Regulamentar nº 18/2009 de 4 de setembro.

Despacho nº 1367/2011 de 14 de janeiro.

Lei nº 66-B/2007 de 28 de dezembro.

Lei nº 4/2004 de 15 de janeiro.

Lei nº 10/2004 de 22 de março

Portaria nº 1633/2007 de 31 de dezembro.

Resolução Conselho de Ministros nº 95/2003 de 30 de julho.

Resolução do Conselho de Ministros nº 53/2004 de 21 de abril.

ANEXOS

6.1 ANEXO1

6.1.1 ANEXO2

6 ANEXOS

6.1 ANEXO1: QUESTIONÁRIO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: PERCEÇÕES DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL DOS FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS

O presente inquérito faz parte de um projeto no âmbito de uma dissertação para conclusão do mestrado em Engenharia e Gestão Industrial, no Instituto Superior de Engenharia do Porto. A sua finalidade é perceber qual a perceção de justiça organizacional dos funcionários públicos com a avaliação de desempenho. As informações disponibilizadas são confidenciais e anónimas. O valor deste estudo depende do rigor das respostas às questões. Não existem respostas certas ou erradas, o mais importante é responder a todas as perguntas de forma sincera.

SECÇÃO 1 - PERCEÇÕES DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

Por favor, assinale **com uma cruz**, em que medida as afirmações que se seguem são ou não verdadeiras, baseado na sua experiência e perceção acerca do sistema de avaliação de desempenho (SIADAP). Para tal, utilize as seguintes escalas.

É completamente falsa	Na maior parte, é falsa	É um pouco falsa	É um pouco verdadeira	Na maior parte, é verdadeira	É completamente verdadeira
①	②	③	④	⑤	⑥
1. Em geral, as recompensas que recebo são justas.					① ② ③ ④ ⑤ ⑥
2. A minha organização tem um mecanismo que permite aos trabalhadores reclamarem da decisão de avaliação.					① ② ③ ④ ⑤ ⑥
3.					① ② ③ ④ ⑤ ⑥

	O meu avaliador mostra interesse genuíno em ser justo comigo.	
4.	O meu avaliador fornece-me informações acerca do modo como eu estou a desempenhar as minhas funções, permitindo-me aprender a fazer melhor o meu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
5.	A minha classificação na avaliação de desempenho é justa.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
6.	As questões que os trabalhadores colocam a respeito da remuneração e da avaliação de desempenho são normalmente respondidas pronta e satisfatoriamente.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
7.	O meu avaliador é completamente sincero e franco comigo.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
8.	Ao decidir sobre o meu trabalho, o meu avaliador dá-me explicações com sentido para mim.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥

QUESTIONÁRIO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: PERCEÇÕES DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL DOS FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS

9.	Se considerar os restantes salários pagos nesta organização, reconheço que o meu salário é justo.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
10.	A minha organização tem um mecanismo que permite assegurar a monitorização do processo de avaliação.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
11.	O meu avaliador trata-me com respeito e consideração.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
12.	O meu avaliador discute comigo os objetivos e planos para melhorar o meu desempenho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
13.		① ② ③ ④ ⑤ ⑥

Se tiver em conta a minha experiência, sinto-me justamente recompensado.					
14.	Os procedimentos da minha organização asseguram a consistência do processo que determina a avaliação.				① ② ③ ④ ⑤ ⑥
15.	O meu avaliador oferece justificação adequada para as decisões relativas à minha avaliação.				① ② ③ ④ ⑤ ⑥
16.	Tendo em conta o meu esforço, julgo que sou recompensado justamente.				① ② ③ ④ ⑤ ⑥
17.	O meu avaliador mostra preocupação pelos meus direitos.				① ② ③ ④ ⑤ ⑥
Muito Insatisfeito	Insatisfeito o	Nem Satisfeito nem Insatisfeito o	Satisfeito	Muito Satisfeito	Totalmente Satisfeito
①	②	③	④	⑤	⑥
18.	Estou satisfeito(a) com os procedimentos utilizados pelo meu avaliador na avaliação de desempenho.				① ② ③ ④ ⑤ ⑥
19.	Estou satisfeito(a) com a qualidade da interação com o meu avaliador em relação à avaliação de desempenho.				① ② ③ ④ ⑤ ⑥
20.	Estou satisfeito(a) com o resultado final do processo de avaliação de desempenho.				① ② ③ ④ ⑤ ⑥

SECÇÃO II - INFORMAÇÃO DEMOGRÁFICA E PROFISSIONAL

Por favor, assinale **com uma cruz**, a opção que corresponde ao seu caso.

21. Sexo:
 ① Masculino ② Feminino
22. Idade (anos):

23. Escolaridade:
 ① até 9º ano ② 9º a 12º ano ③ Bacharelato ④ Licenciado ⑤ Mestrado ⑥ Doutoramento
24. Antiguidade na organização (anos):

25. Categoria profissional:
 ① Técnico superior operacional ② Assistente técnico ③ Assistente
26. Teve entrevista de avaliação de desempenho com o avaliador no ano de 2016?
 ① Sim ② Não
27. Foi avaliado no último ciclo de avaliação de desempenho?
 ① Sim ② Não
28. A minha avaliação no último biénio foi:
 ① dentro do que esperava ② Abaixo do que esperava ③ Acima do que esperava
29. A minha última avaliação foi:
 ① Inadequada ② Adequada ③ Relevante ④ Excelente
30. Considero que o meu desempenho durante o biénio transato foi:
 ① Abaixo da média ② Dentro da média ③ Acima da média

Muito obrigada pela sua colaboração.

6.2 ANEXO2: OUTPUTS DO SPSS

Sumarização do modelo

Dimensão	Alfa de Cronbach	Variância contabilizada para Total (autovalor)
1	0,978	12,610
Total	0,978	12,610

Carregamentos de componente

	Dimensão
	1
P1	0,762
P2	0,874
P3	0,920
P4	0,923
P5	0,866
P6	0,880
P7	0,950
P8	0,924
P9	0,724
P10	0,865
P11	0,818
P12	0,873
P13	0,829
P14	0,803
P15	0,897
P16	0,820
P17	0,880

Normalização principal de variável.

TOTAL

	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Intervalo de confiança de 95% para média		Mínimo	Máximo
					Limite inferior	Limite superior		
1	30	0,5477	1,02066	0,18635	0,1665	0,9288	-1,40	1,96

2	35	-0,5763	0,65153	0,11013	-0,8002	-0,3525	-1,92	0,87
3	3	1,0883	0,84146	0,48582	-1,0019	3,1786	0,12	1,57
Total	68	-0,0070	1,02385	0,12416	-0,2548	0,2408	-1,92	1,96

Teste de Homogeneidade de Variâncias

TOTAL	Estatística de Levene	gl1	gl2	Sig.
	3,951	2	65	0,024

ANOVA

TOTAL	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Entre Grupos	24,174	2	12,087	17,057	0,000
Nos grupos	46,060	65	0,709		
Total	70,234	67			

Comparações múltiplas

Variável dependente:

Tukey HSD

(I)	Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
				Limite inferior	Limite superior
1 2	1,12400*	0,20944	0,000	0,6216	1,6264
3	-0,54069	0,50973	0,542	-1,7633	0,6819
2 1	-1,12400*	0,20944	0,000	-1,6264	-0,6216
3	-1,66469*	0,50641	0,005	-2,8793	-0,4500
3 1	0,54069	0,50973	0,542	-0,6819	1,7633
2	1,66469*	0,50641	0,005	0,4500	2,8793

*. A diferença média é significativa no nível 0.05.

TOTAL	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Intervalo de confiança de 95% para média		Mínimo	Máximo
					Limite inferior	Limite superior		
1	5	-0,8222	0,96549	0,43178	-2,0210	0,3766	-1,92	0,24
2	41	-0,3577	0,77901	0,12166	-0,6036	-0,1118	-1,42	1,96
3	21	0,7838	0,93068	0,20309	0,3602	1,2074	-1,12	1,92
Total	67	-0,0346	1,00584	0,12288	-0,2799	0,2108	-1,92	1,96

ANOVA

TOTAL

	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Entre Grupos	21,447	2	10,724	15,142	0,000
Nos grupos	45,326	64	0,708		
Total	66,774	66			

Comparações múltiplas

Variável dependente:

Tukey HSD

(I) P29		Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
					Limite inferior	Limite superior
1	2	-0,46446	0,39865	0,478	-1,4210	0,4921
	3	-1,60598*	0,41877	0,001	-2,6108	-0,6012
2	1	0,46446	0,39865	0,478	-0,4921	1,4210
	3	-1,14152*	0,22583	0,000	-1,6834	-0,5997
3	1	1,60598*	0,41877	0,001	0,6012	2,6108
	2	1,14152*	0,22583	0,000	0,5997	1,6834

*. A diferença média é significativa no nível 0.05.

TOTAL

	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Entre Grupos	6,758	2	3,379	3,492	0,036
Nos grupos	60,962	63	0,968		
Total	67,721	65			

Comparações múltiplas

Variável dependente:

Tukey HSD

(I) P30		Erro Padrão	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
				Limite inferior	Limite superior

		Diferença média (I- J)			Limite inferior	Limite superior
1	2	-0,87475	0,37947	0,062	-1,7856	0,0361
	3	-1,09995*	0,42595	0,032	-2,1224	-0,0775
2	1	0,87475	0,37947	0,062	-0,0361	1,7856
	3	-0,22520	0,28899	0,717	-0,9189	0,4685
3	1	1,09995*	0,42595	0,032	0,0775	2,1224
	2	0,22520	0,28899	0,717	-0,4685	0,9189

*. A diferença média é significativa no nível 0.05.

P19

	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Entre Grupos	5,741	2	2,871	1,968	0,148
Nos grupos	93,333	64	1,458		
Total	99,075	66			

Comparações múltiplas

Variável dependente:

Tukey HSD

(I) P25		Diferença média (I- J)	Erro Padrão	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
					Limite inferior	Limite superior
1	2	0,333	0,569	0,828	-1,03	1,70
	3	-0,333	0,526	0,802	-1,60	0,93
2	1	-0,333	0,569	0,828	-1,70	1,03
	3	-0,667	0,339	0,129	-1,48	0,15
3	1	0,333	0,526	0,802	-0,93	1,60
	2	0,667	0,339	0,129	-0,15	1,48

		Teste de amostras independentes								
		igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferença média	padrão da diferença	Confiança da Diferença	
									Inferior	Superior
JD	Variâncias iguais assumidas	0,000	0,999	0,296	62	0,768	0,07845	0,26529	-0,45185	0,60875
	Variâncias iguais não assumidas			0,291	35,598	0,772	0,07845	0,26913	-0,46758	0,62448
JP	Variâncias iguais assumidas	2,199	0,143	1,247	62	0,217	0,34015	0,27276	-0,20508	0,88538
	Variâncias iguais não assumidas			1,327	42,959	0,192	0,34015	0,25642	-0,17699	0,85729
JI	Variâncias iguais assumidas	11,436	0,001	3,284	62	0,002	0,75369	0,22949	0,29495	1,21242
	Variâncias iguais não assumidas			2,530	22,520	0,019	0,75369	0,29796	0,13659	1,37079

		Teste de amostras independentes								
		igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferença média	padrão da diferença	Confiança da Diferença	
									Inferior	Superior
Dimensão de escores do objeto 1	Variâncias iguais assumidas	1,612	0,209	-0,666	67	0,508	-0,17490	0,26251	-0,69887	0,34906
	Variâncias iguais não assumidas			-0,695	56,409	0,490	-0,17490	0,25181	-0,67926	0,32945

ANOVA

Dimensão de escores do objeto 1

	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Entre Grupos	6,838	2	3,419	3,406	0,039
Nos grupos	67,261	67	1,004		
Total	74,098	69			

Comparações múltiplas

Variável dependente:

Tukey HSD

(I) P25		Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
					Limite inferior	Limite superior
TS	AT	0,81216	0,44630	0,171	-0,2576	1,8819
	AO	0,11719	0,40709	0,955	-0,8585	1,0929
AT	TS	-0,81216	0,44630	0,171	-1,8819	0,2576
	AO	-,69496*	0,27943	0,040	-1,3647	-0,0252

AO	TS	-0,11719	0,40709	0,955	-1,0929	0,8585
	AT	,69496*	0,27943	0,040	0,0252	1,3647

*. A diferença média é significativa no nível 0.05.

Sumarização do modelo

Dimensão	Alfa de Cronbach	Variância contabilizada para	
		Total (autovalor)	% de variância
1	0,937	3,997	79,946
Total	0,937	3,997	79,946

Sumarização do modelo

Dimensão	Alfa de Cronbach	Variância contabilizada para	
		Total (autovalor)	
1	0,962	6,330	
Total	0,962	6,330	

Carregamentos de componente

Dimensão	
1	
P1	0,849
P2	0,904
P3	0,933
P4	0,910
P5	0,872

Normalização principal de variável.

Sumarização do modelo

Dimensão	Alfa de Cronbach	Variância contabilizada para	
		Total (autovalor)	
1	0,908	3,132	
Total	0,908	3,132	

**Carregamentos
de componente**

Dimensão

1

P6	0,896
P7	0,932
P8	0,930
P9	0,771

Normalização
principal de variável.

