

INSTITUTO SUPERIOR MIGUEL TORGA

Escola Superior de Altos Estudos

O SISTEMA DE GESTÃO E AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PORTUGUESA. EFEITOS DA SUA
PRÁTICA NO CONTRATO PSICOLÓGICO DOS COLABORADORES.

ISABEL MARIA PARAÍSO FARIA LOPES

Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e
Comportamento Organizacional

Coimbra, Julho de 2010



O SISTEMA DE GESTÃO E AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PORTUGUESA. EFEITOS DA SUA
PRÁTICA NO CONTRATO PSICOLÓGICO DOS COLABORADORES.

ISABEL MARIA PARAÍSO FARIA LOPES

Dissertação Apresentada ao ISMT para Obtenção do Grau de Mestre em
Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Orientador: Professor Doutor José Henrique Dias

Coimbra, Julho de 2010

AGRADECIMENTOS

Desejo agradecer em especial ao meu Orientador, o Professor Doutor José Henrique Dias, pela sua orientação rigorosa e exigente, pelo estímulo e confiança que com que sempre nos apoiou. E acima de tudo ... obrigada, pela grande lição de vida!

Agradeço também aos Professores que leccionaram na parte lectiva deste Mestrado, pelos conhecimentos e experiências partilhadas. Aos meus Colegas de Curso, pela sua companhia e boa disposição.

Uma palavra de agradecimento, ainda, para a Instituição onde efectuei o estudo empírico. Permitam-me que o faça na pessoa do seu Presidente, que autorizou a sua realização, e nos meus Colegas que colaboraram no preenchimento do questionário.

Por último, quero agradecer aos meus familiares, de um modo muito particular ao Magno e aos nossos filhos José e Diana, pelo apoio e carinho ao longo deste percurso.

... a todos muito obrigada!

RESUMO

Desde as últimas décadas do século XX que, perante um cenário marcado pela complexidade de uma economia globalizada, a Administração Pública tem sido coagida a passar por processos de reforma.

As referências à reestruturação da Administração Pública por motivos políticos, económicos e financeiros, são frequentes na literatura, e surgem, quase sempre, num discurso imperativo. Neste contexto, foram introduzidos mecanismos de mercado por se acreditar que estes produzem soluções mais eficazes para o cidadão-cliente, uma administração motivadora, para quantos nela trabalham, e eficiência económica.

Na esfera pública, mais do que transformar *inputs* em *outputs*, importa, avaliar os *outcomes*, isto é, o impacto sobre o valor público.

Inúmeros estudos concorreram para enquadrar e justificar a reforma do sector público. Continuam, porém, a faltar respostas de como compatibilizar a gestão orçamental com práticas ideológicas das organizações, nomeadamente ao nível da gestão de recursos humanos. Este estudo tem como objectivo central contribuir para um melhor conhecimento dos efeitos que a prática da avaliação do desempenho, em vigor na Administração Pública Portuguesa, tem no contrato psicológico dos colaboradores. Para o teste das hipóteses propusemos um modelo de investigação, tomando como referência a teoria de Guest.

Com uma abordagem qualitativa, construímos um inquérito por questionário, que foi aplicado a alguns colaboradores de uma Instituição pública. Os dados recolhidos permitiram a elaboração de quadros de referência de resultados que, por meio da análise de conteúdo, nos possibilitou tirar ilações acerca do comprometimento organizacional e comportamentos de cidadania organizacional dos Colaboradores. Trata-se de uma pesquisa com características exploratórias que, acreditamos, possa ser a base para trabalhos futuros sobre os efeitos do SIADAP nos indivíduos e nas organizações.

Os resultados mostram que o sentimento de que a organização não cumpriu os termos do contrato psicológico é moderado por um *esforço emocional*, que mantém o colaborador na organização, evidenciando, ainda, um comprometimento afectivo com a Instituição e comportamentos de virtude cívica.

Palavras-chave: Avaliação do desempenho. Administração Pública. Contrato psicológico. Comprometimento organizacional. Comportamentos de cidadania organizacional.

ABSTRACT

Since the last decades of the 20th century, in a scenario marked by the complexity of a globalized economy, the Public Administration has been forced to undergo reform processes.

References to the restructuring of the Public Administration for political, economical and financial reasons are frequent in literature, and arise, in most cases, in an imperative tone. In this context, market mechanisms were introduced, as it is believed that they produce more efficient solutions for the citizen-client, motivated administration for whom many work, and economic efficiency.

In the public sphere, more than just transforming *inputs* into *outputs*, it is important to evaluate the *outcomes*, that is, the impact on the public value.

Numerous studies have contributed to contextualize and justify the public sector reform. However, there are still no answers of how to develop compatibility between the budgetary management and the ideological practices of the organizations, namely on the level of human resource management.

The main aim of this study is to contribute to a better knowledge of the effects that the practice of performance appraisal, in force in the Portuguese Public Administration, has on the employee's psychological contract. For this hypothesis test, we proposed a research model, with reference to Guest's theory.

With a qualitative approach, we constructed a survey questionnaire that was applied to some employees of a Public Institution. The data gathered allowed the elaboration of results frameworks which, by means of the content analysis, enabled us to draw conclusions of the employees' organizational commitment and organizational citizenship behaviour. It is a research with exploratory characteristics, which we believe, may provide the basis for future work on the effects of the SIADAP on individuals and organizations.

The results indicate that the feeling that the organization did not fulfil the psychological contract terms is moderated by an emotional effort, which leads the employee to remain in the organization, also showing an affective commitment to the institution and civic virtue behaviours.

Key words: Performance appraisal. Public Administration. Psychological contract. Organizational Commitment. Organizational citizenship behaviour.

ÍNDICE GERAL

Índice Geral.....	v
Índice de Quadros.....	vi
Índice de Figuras.....	vii
Lista de Siglas	viii
Epígrafe	ix
Introdução.....	1
A avaliação de desempenho.....	1
As motivações para a mudança de paradigma.....	3
New Public Management.....	4
Gestão por Objectivos.....	5
Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública	7
O indivíduo na organização	15
Comprometimento do indivíduo com a organização.....	15
Comportamentos de cidadania organizacional.....	17
Justiça organizacional.....	19
Sistema de recompensas.....	21
Contrato psicológico	24
A avaliação do desempenho e o contrato psicológico dos colaboradores: proposta de um modelo de investigação.....	32
Materiais e Métodos.....	38
Resultados e Discussão	50
A avaliação do desempenho na Administração Pública – a perspectiva de quem vive o sistema em vigor	50
A avaliação do desempenho na Administração Pública e o comprometimento do colaborador na organização.....	62
A avaliação do desempenho na Administração Pública e a adopção de comportamentos de cidadania organizacional.....	71
A avaliação do desempenho na Administração Pública e o contrato psicológico do colaborador	75
Conclusão.....	83
Referências Bibliográficas	86
Anexos	96
Anexo I - Instrumento	97
Anexo II - Pedido de Consentimento para Aplicação do Instrumento	107

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1. <i>Dimensões de Cidadania Organizacional</i>	17
Quadro 2. <i>Dimensões da Justiça Organizacional</i>	19
Quadro 3. <i>Obrigações Percepcionadas para a Organização e para os Colaboradores</i>	28
Quadro 4. <i>Tipos de Contrato Psicológico</i>	28
Quadro 5. <i>Instrumentos de Medida em Comportamento Organizacional</i>	39
Quadro 6. <i>Caracterização da População Inquirida Quanto ao Género</i>	45
Quadro 7. <i>Caracterização da População Inquirida Quanto à Idade</i>	45
Quadro 8. <i>Caracterização da População Inquirida Quanto ao Tempo de Serviço na Instituição</i>	46
Quadro 9. <i>Caracterização da População Inquirida Quanto ao Tempo de Serviço na Instituição</i>	46
Quadro 10. <i>Caracterização da População Inquirida Quanto à Habilitação Académica</i>	47
Quadro 11. <i>Caracterização da População Inquirida Quanto à Frequência Actual de Formação Académica e/ou Profissional</i>	47
Quadro 12. <i>Indicadores para a Avaliação dos Efeitos do SIADAP no Contrato Psicológico</i>	49
Quadro 13. <i>(In)Formação dos Inquiridos Acerca do Sistema de Avaliação do Desempenho</i>	52
Quadro 14. <i>Pontos Fortes do Processo de Avaliação SIADAP</i>	52
Quadro 15. <i>Pontos Fracos do Processo de Avaliação SIADAP</i>	53
Quadro 16. <i>O SIADAP Enquanto Instrumento Influenciador do Desempenho</i>	55
Quadro 17. <i>Factores de Facilitação ou Melhoria da Aplicação do Processo de Avaliação do Desempenho na Instituição</i>	57
Quadro 18. <i>Indicador do Nível de Comprometimento Organizacional – Parte 1</i>	63
Quadro 19. <i>Indicador do Nível de Comprometimento Organizacional – Parte 2</i>	64
Quadro 20. <i>Indicador do Nível de Comprometimento Organizacional – Parte 3</i>	65
Quadro 21. <i>Justificação da Resposta para os Itens da Questão 12, pelos Inquiridos que Responderam “Concordo totalmente”</i>	66
Quadro 22. <i>Justificação da Resposta Para os Itens da Questão 12, pelos Inquiridos que Responderam “Discordo totalmente”</i>	66
Quadro 23. <i>Indicador de Comportamentos de Cidadania Organizacional – Parte 1</i>	72
Quadro 24. <i>Indicador de Comportamentos de Cidadania Organizacional – Parte 2</i>	73
Quadro 25. <i>Indicador do Nível do Contrato Psicológico – Parte 1</i>	76
Quadro 26. <i>Indicador do Nível do Contrato Psicológico – Parte 2</i>	77

Quadro 27. <i>Indicador do Nível do Contrato Psicológico – Parte 3</i>	77
Quadro 28. <i>Indicador do Nível do Contrato Psicológico – Parte 4</i>	78
Quadro 29. <i>Outras Reflexões Apresentadas pelos Inquiridos</i>	79

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Abordagem Integrada centrada na Gestão por Objectivos dos Princípios orientadores da Reforma.	6
<i>Figura 2.</i> Sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública.	8
<i>Figura 3.</i> Percepção de iniquidade quanto ao sistema de recompensas.	21
<i>Figura 4.</i> Hierarquização do tipo da população de uma organização segundo a percepção do sistema de recompensas.	22
<i>Figura 5.</i> Articulação das teorias de Maslow, Herzberg e Lawler.).....	23
<i>Figura 6.</i> Formação do contrato psicológico.	27
<i>Figura 7.</i> Modelo de aplicação do contrato psicológico à relação de trabalho.	32
<i>Figura 8.</i> A Avaliação de desempenho e o contrato psicológico dos colaboradores. Proposta de um modelo de investigação.....	36

OBSERVAÇÃO

O presente trabalho segue um formato de artigo científico e observa as normas da American Psychological Association (APA) constantes do documento intitulado *Regas de estrita de trabalhos de investigação científica e dissertações de mestrado* do Instituto Superior Miguel Tora (Espírito Santo & Cunha, 2009).

LISTA DE SIGLAS

AP - Administração Pública

CAF – Common Assessment Framework

CCA – Conselho Coordenador da Avaliação

EFQM - European Foundation for Quality Management

FMI – Fundo Monetário Internacional

GpO – Gestão por Objectivos

MCTES – Ministério da Ciência Tecnologia e Ensino Superior

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PRACE – Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado

RH – Recursos Humanos

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

SIMPLEX – Programa de Simplificação Administrativa e Legislativa

UE – União Europeia

LVCR – Lei de Vinculação, Carreiras e Remunerações

EPÍGRAFE

“Os resultados são obtidos pelo aproveitamento das oportunidades e não pela solução de problemas.
Os recursos precisam de ser destinados às oportunidades e não aos problemas.”

(Peter Drucker)

INTRODUÇÃO

O modelo desenhado para este estudo propõe a exploração de dois domínios de reflexão: a avaliação do desempenho na Administração Pública (AP) e o contrato psicológico dos colaboradores.

É nosso propósito identificar os efeitos que a prática da aplicação do modelo de avaliação do desempenho exerce sobre os indivíduos, nomeadamente na dinâmica do contrato psicológico em contexto organizacional.

A temática da avaliação do desempenho é actual, controversa e reveste-se de grande complexidade em todas as suas dimensões. Face as exigências das sociedades modernas, as organizações envidam esforços para aumentar a sua performance através de práticas de gestão estratégica de recursos humanos. As pessoas passam a ser um activo crucial e diferenciador nas organizações.

Com este trabalho pretendemos realçar a importância da componente comportamental no processo de reforma da AP, nomeadamente no quadro que respeita à aplicação do modelo de avaliação do desempenho. Acreditamos que é imperativo reflectir sobre os *outcomes* das políticas e estratégicas que governam as organizações. Como refere Bilhim (2002),

A gestão de recursos humanos é, em geral, aceite como um tema central no estudo das organizações. Todavia, o conhecimento disponível acerca da influência das boas ou más práticas de gestão de recursos humanos sobre produtividade e eficácia organizacional é muito escasso (p. 22).

A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

De acordo com Fernandes e Caetano (2007), atento o actual paradigma de gestão, mais que os recursos financeiros, tecnológicos ou logísticos, os principais factores competitivos das organizações são os indivíduos que as integram. Considera-se pois, que “quanto mais motivados e empenhados estiverem os colaboradores nas suas actividades, maior será o índice de produtividade que a organização consegue alcançar” (p. 359). Razão pela qual, a gestão estratégica de recursos humanos passou a ter um papel crucial no funcionamento das organizações.

Do conjunto de instrumentos da gestão de recursos humanos, os sistemas de gestão de desempenho ocupam um lugar central (Camara, Guerra & Rodrigues, 2007), pois, por um lado, permite “validar os sistemas de recrutamento e selecção utilizados pela Empresa e, por

outro, medir o contributo individual para o atingimento dos seus objectivos estratégicos” (Camara et al., 2007, p. 443).

Importa, desde já, distinguir dois conceitos, vulgarmente, indiferenciados na linguagem corrente e com alguma frequência indistintos na literatura: *gestão de desempenho* e *avaliação do desempenho* (Camara et al., 2007; Gomes et al., 2008). Avaliar o desempenho “significa fazer um juízo de valor sobre a contribuição do Colaborador no passado (ano anterior), com o objectivo de lhe atribuir uma classificação global de actuação” (Camara et al., 2007, p. 411). Gerir o desempenho é um processo maior, mais abrangente. Consiste no alinhamento dos objectivos individuais com os objectivos estratégicos, pressupondo a existência de um sistema de gestão por objectivos (GpO). Implica um acompanhamento regular, formal e informal, da actividade desenvolvida pelo colaborador, dando-lhe feedback quanto à sua performance, de modo a corrigir eventuais desvios e potenciar o seu sucesso (Camara et al., 2007). Neste contexto, a gestão do desempenho tem como objectivos primordiais acautelar o “sucesso estratégico sustentado da organização, não só através da melhoria dos comportamentos dos seus membros, mas também da melhoria dos aspectos organizativos, tecnológicos e processuais” (Gomes et al., 2008, p. 487).

A preocupação com a avaliação do desempenho¹ surge, nos anos sessenta, com as organizações de gestão privada, quando percebidas as alterações no contexto em que desenvolviam a suas actividades, causando uma quebra na rentabilidade do capital investido.

Na Administração Pública, a classificação de serviço foi introduzida pelo Decreto Regulamentar n.º 44-A/83, de 1 de Junho, materializado pelas fichas de notação de serviço, sistema que vigorou até 2004.

O modelo de classificação dos funcionários, adoptado a partir de 1983, foi, ao longo da sua existência, objecto de grande controvérsia.

Dois aspectos caracterizavam o sistema de classificação de serviço: *unilateral* e *discricionário*. Com efeito, o resultado apenas dependia da chefia (notadores). Ao colaborador apenas restava a possibilidade de, em caso de discordância, recorrer da nota perante a Comissão Paritária.

Acusado de falta de rigor e fiabilidade perante os resultados obtidos foi alvo de descrédito no meio interno e externo às organizações. Como causas, apontam-se alguns vícios potenciados pelo próprio modelo ou pela má interpretação e aplicação do mesmo. Certo é,

¹ Conceito, ainda, distinto de classificação de serviço.

que o processo estava envolto numa carga de subjectividade e de enviesamento dos resultados das classificações (Vaz, 2004).

As motivações para a mudança de paradigma.

A AP portuguesa, à semelhança do que se verificou em muitos países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), tem vindo a ser palco de profundas reformas.

Como Pollitt e Bouckaert (2004), numa primeira aproximação, entendemos que a *reforma da gestão pública*, “consists of deliberate changes to the structures and processes of public sector organizations with the objective of getting them (in some sense) to run better” (p.8). Entenda-se, neste sentido, o conjunto sistemático de medidas, deliberadamente assumidas, para melhorar o desempenho da AP em termos de qualidade, eficiência, eficácia e, ainda, coerente com os princípios que a regem.

A literatura oferece-nos evidências de que, desde o início dos anos 80, em muitos, se não na maioria, dos países em desenvolvimento, a crise económica foi de longe o factor mais importante para a introdução de reformas no sector público, (World Bank, 1997; Larbi, 1999; Rocha, 2000; Madureira & Rodrigues, 2006).

A crise do Estado-Providência (*Welfare State*), pelas disfunções e desvantagens da intervenção do Estado como garantia do Bem-estar ou da estabilidade económica (Nunes, 2009); e a insustentabilidade orçamental e gestionária (Madureira & Rodrigues, 2006) impulsionaram a criação de novos modelos e paradigmas na AP.

Com objectivos de recuperação económica, decorrentes, particularmente, dos graves problemas criados pela II Guerra Mundial e, nos anos 70, pela crise do petróleo, foram adoptadas medidas técnicas a favor de uma economia de mercado, determinada a reduzir a intervenção do Estado às suas funções essenciais - um *Estado mínimo*. Porém, como refere Nunes (2009), a questão crucial não respeita ao facto de *ter mais ou menos Estado* mas, de se construir sobre as reformas macroeconómicas para gerar um Estado mais eficaz.

Durante as últimas décadas do Século XX há uma orientação para uma nova metodologia de gestão pública: o modelo gestionário,

characterized by professional management, fragmentation and ability reinforcement of the administrative units, by the adoption of private management mechanisms, the strategic definition of performance levels, by the focus on the results to be accomplished, and by the importance given to the rational and effective use of available resources (Vaz, 2009, p. 267).

New Public Management

O *New Public Management* (NPM), teoricamente incluído na escola managerial², representa uma nova forma de olhar a AP. Trata-se de um modelo pós-burocrático fundado em valores de eficiência, eficácia e competitividade (Secchi, 2009). Desvaloriza a concepção de uma cultura específica para as organizações públicas, e defende que estas devem ser governadas da mesma forma que as organizações privadas, utilizando os mecanismos e procedimentos da gestão de mercado, como sejam, entre outros, a autonomia de gestão e responsabilização dos serviços, a gestão por objectivos, a ênfase nos resultados, a avaliação dos serviços e colaboradores, diferenciação pelo mérito.

A transposição de modelos de gestão empresarial para o sector público assenta no pressuposto da aplicação universal de qualquer modelo de gestão, independentemente da missão ou dos objectivos que a organização prossegue (Madureira & Rodrigues, 2006). Neste sentido, não se consideram relevantes as possíveis diferenças entre o sector público e o sector privado, tão pouco o contexto de cada sistema legal, político e administrativo.

Esta nova concepção da gestão enfatizada pelos defensores do NPM, não deixa de ser objecto de críticas na literatura salientando-se alguns problemas e contradições (Rocha, 2000; Madureira & Rodrigues, 2006). Desde logo, porque a divisão *Estado vs Mercado* é uma falsa dicotomia porquanto os mercados estão sempre dependentes de regulação e controlo por parte do Estado. Depois, porque parte de pressupostos, não demonstrados, de que a gestão privada “seria intrinsecamente mais adequada a todos os contextos e situações” (Madureira & Rodrigues, 2006, p.156) e de que o papel dos cidadãos poderia ser reduzido ao de meros consumidores (Rocha, 2000; Madureira & Rodrigues, 2006). A literatura revela que os processos de reforma não foram devidamente acompanhados de modificações comportamentais e organizacionais necessárias à sua implementação (Madureira & Rodrigues, 2006).

Argumentam, também, alguns autores que o NPM levou à queda de padrões éticos na vida pública pelo facto de potenciar sistemas de clientelismo e favorecimento ou pela ausência de *accountability* motivando, em determinadas situações, um uso arbitrário do poder. Como refere Soares (2008), reportando-se aos estudos de Ronald Moe (1997),

² A influência da Escola Managerial na Administração Pública materializou-se num conjunto de princípios (descentralização, a delegação de competências e a desregulação) que defendem a substituição da gestão pública tradicional por processos e técnicas de gestão privada. Foram reequacionadas áreas fundamentais da Administração Pública como a gestão de recursos humanos e modelos de organização do trabalho.

a orientação do NPM para o alcance de resultados não contempla, na sua essência, a ética, nem a natureza distintiva da administração pública face ao sector privado, que não pode simplesmente actuar numa lógica puramente instrumental em função de conceitos como a eficiência, resultados e economia, que sem conteúdo ético descaracterizam aquilo que é a essência do Estado e da própria administração pública (p. 31).

Rocha (2000), refere, ainda, outra grande consequência do managerialismo conferida pelo acentuado aumento dos controladores orçamentais e de desempenho, sem que de tal facto haja a percepção, pelos cidadãos, de uma melhoria efectiva dos serviços. Alguns autores argumentam que “com a introdução dos quase-mercados baixou a qualidade dos serviços porque se procurou privilegiar o lucro em detrimento das pessoas” (Araújo, 2000, p.157).

A falta de sensibilidade deste paradigma, as incoerências que a literatura aponta ao NPM, a complexidade e a dinâmica da sociedade coloca novos desafios e novas concepções de governação. Tal fenómeno impulsionou o aparecimento do conceito de *Governance* como uma nova abordagem da Reforma (Madureira & Rodrigues, 2006).

No início do presente século, muitos académicos da área da AP, questionando a rigidez dos modelos até aí existentes, alertavam para o facto de “não se poder ver a gestão pública como um mero centro produtor de eficácia e de eficiência, não podendo a mesma ... deixar de levar em linha de conta aspectos como a legalidade e a legitimidade” (Madureira & Rodrigues, 2006, p.157). Assumindo-se como positivas algumas práticas gestionárias do sector privado, não se deverá transpor de forma acrítica as formas de gestão empresariais. Com refere Vaz (2009),

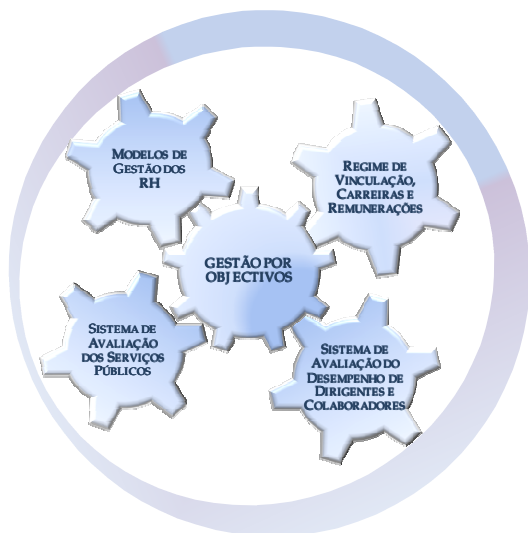
it is not enough to incorporate market mechanisms into Public Administration's regulations, it is imperative to adapt those tools having in mind the specific nature of public service and administrative activity, since the quantification of results and procedure regulation are very differently oriented, when comparing each sector to another (p. 267).

A principal diferença está, segundo Mozzicafreddo (2002), nos objectivos e nos valores que configuram as esferas públicas e privadas. A gestão de serviços públicos obriga a dirigir esforços e competências de forma a maximizar um interesse colectivo criando *valor público*. Conceito este que facilmente se distingue do *valor de mercado* gerado pela lei da oferta e da procura.

Gestão por Objectivos

Em cada país, a estratégia reformista foi influenciada pelas especificidades históricas da construção do respectivo sistema de AP (Matias-Pereira, 2008).

Restringindo a nossa análise ao passado mais recente³, no quadro da organização da AP em Portugal, os Governos têm vindo a apresentar um conjunto de diplomas legais para o desenvolvimento do novo modelo de gestão caracterizando-se por profundas alterações em três áreas prioritárias da reforma: organização, liderança e responsabilidade, mérito e qualificação (Linhas de orientação para a reforma da AP, 2003; Resolução do Conselho de Ministros n.º 53/2004; Lei n.º 66-B, 2007).



A opção estratégica do Governo assenta na introdução de novas práticas de gestão promovendo a gestão por objectivos como a alavanca da mudança, centrando-a no processo da reforma em Portugal: Simplex, Prace, Gestão de Recursos Humanos, Gestão Financeira e Orçamental (Figura 1).

Figura 1. Abordagem Integrada centrada na Gestão por Objectivos dos Princípios orientadores da Reforma. Adaptado: PRACE, 2006.

A gestão por objectivos, inicialmente proposta por Peter Drucker, assenta em três princípios basilares: (1) fixação clara dos objectivos da organização para a qual devem contribuir todos os seus membros; (2) distribuição concertada das tarefas relativas à prossecução dos objectivos pelas unidades e elementos da organização; (3) monitorização do grau de cumprimento dos objectivos traçados (Caupers, 2002). Esta metodologia funda-se na adopção de um sistema de gestão suportado por um conjunto de indicadores que observam o cumprimento de metas pré-estabelecidas, tendo em conta os recursos disponíveis e o período de tempo previsto para a sua realização (Bilhim, 2008).

Na óptica da gestão por objectivos a preocupação de *como* gerir dá lugar a *por que* ou *para que* gerir, i.e., o âmago deste paradigma não é *the one best way* mas fazer o que tem de ser feito para que a organização atinja os seus objectivos (Bilhim, 2008).

Em 1998 os Directores-Gerais das Administrações Públicas da União Europeia (EU) criaram um grupo constituído por peritos para organizar a cooperação entre os Estados Membros no domínio das permutas e cooperação internacionais no que respeita à evolução da AP. Foi

³ A partir de 2003/2004.

discutida a possibilidade de desenvolvimento de uma *Estrutura Comum de Avaliação* Europeia para auto-avaliação dos Serviços Públicos.

A CAF⁴ é uma ferramenta de auto-avaliação, criada com base nos critérios do *Modelo de Excelência* da European Foundation for Quality Management (EFQM), ou seja, (1) liderança, (2) planeamento e estratégia, (3) gestão das pessoas, (4) parcerias e recursos, (5) gestão dos processos e da mudança, componentes que constituem os meios atinentes ao modo como a organização desenvolve as suas actividades; e (6) resultados orientados para os cidadãos/clientes, (7) resultados relativos às pessoas, (8) impacto na sociedade, (9) resultados de desempenho chave, componentes referentes aos resultados alcançados pela organização.

A aplicação da CAF em Portugal, “integra-se no âmbito da Reforma da Administração Pública, designadamente através do Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho (SIADAP), criado pela Lei n.º10/2004, de 22 de Março e Decreto Regulamentar n.º19-A/2004 de 14 de Maio” (Oliveira, 2005/2006, p.10).

Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública

Duas décadas após a introdução da classificação de serviço⁵ nos Serviços Públicos, a criação e implementação do SIADAP, com os princípios que lhe estão subjacentes, como a fixação de quotas, estabelecimento de benefícios para os melhores desempenhos, foi, seguramente, uma das principais mudanças introduzidas pela reforma que se tem operacionalizado desde 2003/2004 (Resolução de Conselho de Ministros n.º53, 2004).

O diploma legal⁶ que institui o SIADAP estabelece que este sistema de avaliação do desempenho “visa contribuir para a melhoria do desempenho e qualidade de serviço da AP, para a coerência e harmonia da acção dos serviços, dirigentes e demais trabalhadores e para a promoção da sua motivação profissional e desenvolvimento de competências” (n.º 2, artigo 1.º da Lei n.º66-B, 2007). De acordo com Azevedo (2007), o SIADAP enquadra-se no processo

⁴ Em Inglês Common Assessment Framework, desenvolvido pelo Innovative Public Services Group (IPSG), no qual a Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP) é a representante Portuguesa.

⁵ Criado pelo Decreto-Lei n.º 248/85, de 15 de Julho, estabelece o regime geral de estruturação das carreiras da função pública numa perspectiva de avaliação global das funções exercidas, tendo em conta as características da relação de emprego público.

⁶ O SIADAP foi criado pela Lei n.º 10/2004, de 22 de Março, e Decreto Regulamentar n.º 19-A/2004, de 14 de Maio. Em 2007 foi alterado pela redacção constante na Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro.

de reforma da AP assente nos objectivos de qualidade e excelência, liderança, responsabilidade, mérito e qualificação.

O SIADAP integra três subsistemas de avaliação que correspondem aos níveis de desempenho das organizações, a saber:

- SIADAP 1 – Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da AP;
- SIADAP 2 – Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Dirigentes da AP;
- SIADAP 3 – Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da AP.

A Figura 2 apresenta uma representação integrada do SIADAP com a missão, visão, cultura e valores da organização.

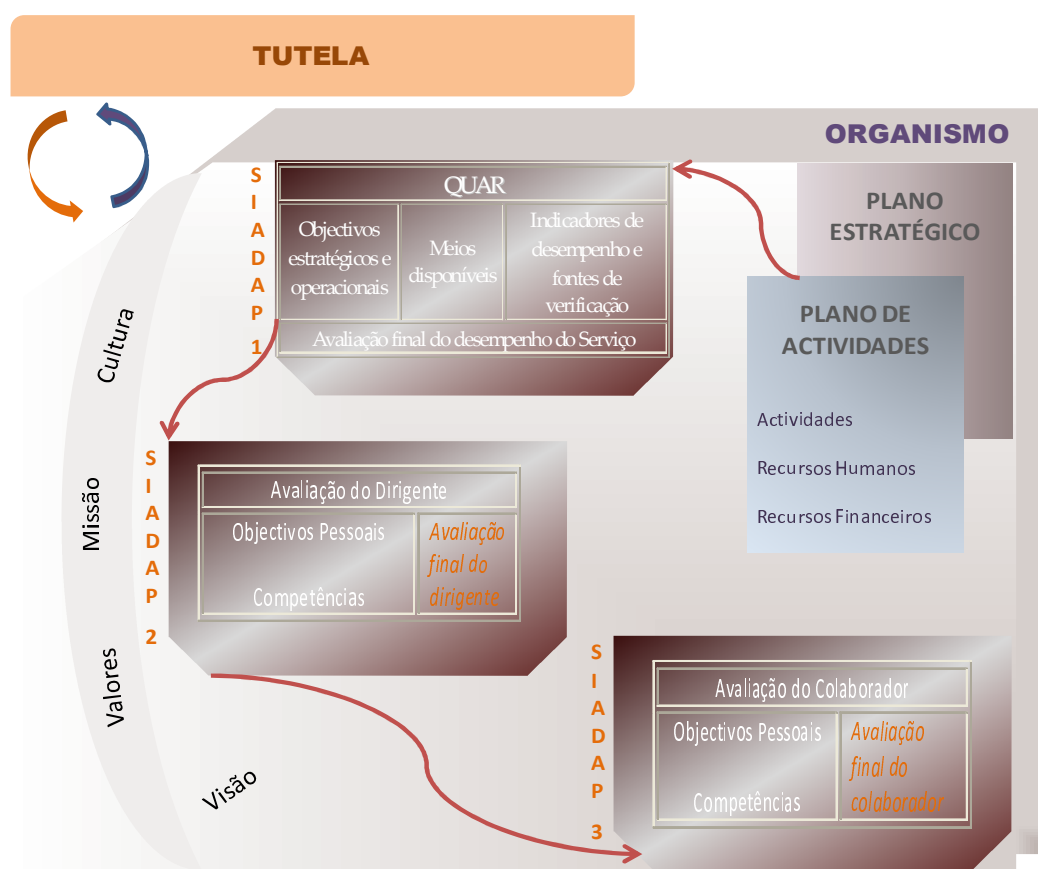


Figura 2. Sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública.

No âmbito dos objectivos que estabelecemos para o presente trabalho, iremos cingir o nosso estudo ao SIADAP 3

De acordo com a legislação em vigor, a avaliação do desempenho dos colaboradores integra-se no ciclo de gestão de cada serviço. No início de cada período anual de avaliação (ano

civil) é efectuada uma reunião entre avaliador e avaliado destinando-se esta a fixar e registar em fichas específicas para o efeito, os objectivos a atingir e as competências a demonstrar, bem como os respectivos indicadores de medida e critérios de superação.

A avaliação do desempenho tem incidência nos seguintes parâmetros:

Resultados – decorrentes da verificação do grau de cumprimento de um conjunto de objectivos previamente estabelecidos. Neste parâmetro comparam-se os resultados alcançados pelos colaboradores com aqueles que haviam sido acordados aquando do processo de contratualização dos objectivos com o avaliador⁷. Anualmente são fixados pelo menos três objectivos para cada colaborador, sendo que para cada objectivo deve ser estabelecido o indicador de medida do desempenho.

Os objectivos devem ser definidos no respeito pelos princípios e regras previstas na norma legal, como sejam, a) definição integrada dos objectivos, promovendo o alinhamento com os objectivos dos dirigentes e da organização; b) incitar a melhoria continua do serviço; c) proporcionais entre os resultados esperados e os recursos disponíveis; d) orientados para os resultados e não para as tarefas; e) definidos no tempo, prevendo-se um prazo para a sua realização; f) mensuráveis e associados a uma métrica; g) redigidos de forma clara e precisa; h) ambiciosos, mas alcançáveis; i) independentes da intervenção de terceiros, i.e., deverão depender da actuação do colaborador, ou da equipa, no caso de objectivos de responsabilidade partilhada.

Competências – escolhidas, em número não inferior a cinco para cada trabalhador, de entre as constantes da lista aprovada pela Portaria n.º 1633/2007, de 31 de Dezembro, para cada grupo profissional. Através deste parâmetro procura-se avaliar os conhecimentos, capacidades técnicas e comportamentais entendidas como adequadas para o exercício da função de cada um.

Objectivos e competências devem ser negociados e acordados entre avaliado e avaliador sendo que, em caso de discordância, prevalece a posição do avaliador.

A possibilidade prevista, no diploma, para a definição de objectivos de responsabilidade partilhada⁸ pode criar espaço para “um mundo subjectivo e perigoso, quando os princípios

⁷ No termos da lei, a avaliação do desempenho é da competência do superior hierárquico ou, na sua ausência, do superior hierárquico do nível seguinte.

⁸ São objectivos de responsabilidade partilhada os que impliquem o desenvolvimento de um trabalho em equipa ou esforço convergente para uma determinada finalidade.

do modelo adoptado (designadamente, transparência e imparcialidade) tendem para a utilização de critérios objectivos na gestão do desempenho” (Vaz, 2008, p. 10).

De acordo com o autor, verificam-se alguns constrangimentos na avaliação do parâmetro resultados, identificando como maior problema

a fiabilidade, a credibilidade, ou mesmo a existência de instrumentos de aferição do desempenho (indicadores de medida objectivos e independentes que garantam uma monitorização do grau de cumprimento das metas estabelecidas), o que pode condicionar ou mesmo impossibilitar a correcta avaliação daquele parâmetro (Vaz, 2008, p.10).

É imperativo que aspectos como a (re)formulação do objectivo, a definição de indicadores de medida, metas a atingir ou mesmo a monitorização/recolha de informação relativa ao desempenho sejam devidamente ponderados e isentos de *vício de forma*.

No que concerne à avaliação do parâmetro competências, a questão também não está isenta de controversa. O avaliador, mediante acordo com o avaliado, deve escolher um mínimo de cinco competências, de um elenco estabelecido por portaria, atenta a carreira, categoria ou área funcional em que o colaborador actua. Esta componente da avaliação é de uma amplitude inquestionável e envolve uma grande carga de subjectividade, seja, por exemplo, pela dificuldade no estabelecimento de métricas objectivas ou, simplesmente, pelo facto de avaliador e avaliado não estabelecerem uma relação de proximidade física no âmbito das funções que exercem.

Para determinação do resultado a atribuir em cada objectivo são previamente estabelecidos indicadores de medida do desempenho, como referimos, sendo a avaliação expressa, nos termos do artigo 47.º da Lei n.º 66-B/2007, em três níveis:

- a) «Objectivo superado», a que corresponde uma pontuação de 5;
- b) «Objectivo atingido», a que corresponde uma pontuação de 3;
- c) «Objectivo não atingido», a que corresponde uma pontuação de 1. A classificação final para o parâmetro resultados resulta da média aritmética simples das pontuações atribuídas aos resultados obtidos em todos os objectivos.

Se por motivos não imputáveis aos intervenientes se constatar a impossibilidade de prossecução de um ou mais objectivos previamente estabelecidos, e não haja sido possível (re)negociar novos objectivos, a avaliação deve decorrer com os demais objectivos que não tenham sido prejudicados por situações que não poderiam ser previsíveis.

A avaliação dos resultados obtidos relativamente aos objectivos de responsabilidade partilhada, é, em regra, igual para todos os colaboradores àqueles afectos, podendo, no

entanto, haver lugar a uma diferenciação, de acordo com o contributo de cada elemento, se devidamente fundamentado pelo avaliador.

A avaliação de cada competência definida pode ter expressão num dos seguintes níveis:

- a) «Competência demonstrada a um nível elevado», a que corresponde uma pontuação de 5;
- b) «Competência demonstrada», a que corresponde uma pontuação de 3;
- c) «Competência não demonstrada ou inexistente», a que corresponde uma pontuação de 1.

A pontuação final a atribuir ao parâmetro competências é a média aritmética simples das pontuações atribuídas em todas as competências escolhidas para cada colaborador (artigo 49.º da Lei n.º 66-B/2007).

A avaliação final do desempenho do colaborador resulta da média ponderada das pontuações obtidas nos parâmetros resultados e competências, expressa em menções qualitativas de acordo com a classificação final, a saber:

- a) *Desempenho relevante*, correspondendo a uma avaliação final de 4 a 5;
- b) *Desempenho adequado*, correspondendo a uma avaliação final de desempenho positivo de 2 a 3,999;
- c) *Desempenho inadequado*, correspondendo a uma avaliação final de 1 a 1,999 (n.º 4, artigo 50.º da Lei n.º 66-B/2007).

A atribuição da menção qualitativa de *desempenho relevante* é objecto de apreciação pelo Conselho Coordenador da Avaliação⁹ (CCA), para efeitos de eventual reconhecimento de mérito significando *desempenho excelente*, requerida por iniciativa do avaliado ou do avaliador (n.º 1, artigo 51.º da Lei n.º 66-B/2007).

Não obstante o modelo anterior de avaliação - *classificação de serviço* - já prever a diferenciação dos desempenhos pelo recurso à definição de quotas, tal medida tem expressão prática, desde 2004 pelo SIADAP. A actual redacção da norma legal fixa uma percentagem máxima de 25% para as avaliações finais qualitativas de *desempenho relevante* e, entre estas, 5% para a menção de *desempenho excelente*. A distribuição das percentagens anteriormente fixadas faz-se, proporcionalmente, por todas as carreiras (n.º 1, artigo 75.º da Lei n.º 66-B/2007).

No âmbito do processo de avaliação do desempenho o CCA procede à realização de reuniões para análise das propostas de avaliação, bem como à sua harmonização, com o propósito de que se cumpram as percentagens inicialmente definidas para a diferenciação

⁹ O conselho coordenador da avaliação é constituído presidido pelo dirigente máximo do serviço, que o preside, e integra, para além do responsável pela gestão de recursos humanos, três a cinco dirigentes por aquele designados.

dos desempenhos. Sempre que se entenda necessário são transmitidas novas orientações aos avaliadores.

Como indica Vaz (2008), a harmonização procura garantir que a justiça no processo de avaliação não seja a de cada avaliador, mas a da organização. Ainda, assim, este não é um desígnio totalmente claro pois, no intuito de conformar os resultados com orientações do CCA, pode o sistema originar situações de avaliações inferiores para colaboradores com desempenhos excepcionais. Podem também ocorrer casos onde, em sede de reclamação ou de recurso, resultados menos meritórios passem a avaliações superiores, sem que nestas eventualidades, se observem os limites das quotas fixados para a diferenciação do mérito e da excelência. Ou, ainda, situações em que avaliado e avaliador concorrem para as mesmas quotas.

Importa, também, referir que, nos termos da Lei (artigo 84.º da Lei n.º 66-B/2007), verificadas situações de empate entre colaboradores que hajam obtido a mesma classificação final, revela consecutivamente a avaliação obtida no parâmetro de resultados, a última avaliação de desempenho referente ao ano anterior, o tempo de serviço relevante na carreira e no exercício de funções públicas.

Outra questão que não deverá ser descurada

is the valuing of subjective components by evaluators. Behavioural competences and personal attitude, subject to a strictly subjective vision from the evaluator, end up being a “current stabilizer”, in view of maximum percentages and limited number of vacancies for higher classifications. Excessive resort to these components, in an evaluation exercise showing a numerical line similar to an electrocardiogram, with positive and negative variations, has notoriously allowed evaluators to maintain evaluated workers in a certain level of the classification scale (Vaz, 2009, p. 278).

Citando Azevedo (2007), no processo de avaliação do desempenho há um conjunto de erros-tipo em que os avaliadores podem incorrer e que devem, determinantemente, ser evitados: (1) Efeito semelhança, (2) Tendência central, (3) Efeito Halo, (4) Proximidade temporal, (5) Fuga ao conflito.

O efeito perverso que o modelo da avaliação do desempenho potencia pode ir mais além, vejamos:

- os objectivos individuais estão sempre alinhados com os objectivos estratégicos da organização? (Madureira & Rodrigues, 2007);
- de que modo o sistema resolve situações em que o colaborador trabalha “apenas para os objectivos quantificados que lhe foram fixados pelo superior, exibindo eventualmente um comportamento profissional que lhe pareça o mais adequado para ser avaliado positivamente”? (Madureira & Rodrigues, 2007, p.8);

- não estará o processo a potenciar que se cumpram os objectivos fixados pelo sistema, sem um contributo efectivo para o alcance dos objectivos da organização como um todo e sem impacto positivo na sociedade, i.e., criação de valor público?

Na análise sumária que fazemos do modelo de avaliação do desempenho, e para melhor alcance da sensibilidade que envolve esta temática, é essencial que se faça, agora, referência aos principais efeitos da avaliação, previsto no diploma (artigo 52.º da Lei n.º 66-B/2007):

1. Identificação de competências, comportamentos e potencialidades pessoais e profissionais do trabalhador que devam ser desenvolvidas;
2. Diagnóstico de necessidades de formação/frequência de acções de formação adequada ao desenvolvimento de competências profissionais;
3. Melhoria do posto de trabalho e dos processos a ele associados;
4. Alteração de posicionamento remuneratório na carreira do trabalhador (de acordo com requisitos específicos que mais à frente serão referidos) e atribuição de prémios de desempenho, de valor equivalente à remuneração base mensal e para um total de 5% do universo de colaboradores.

O reconhecimento de desempenho excelente, em três anos consecutivos, confere ao colaborador, alternativamente, o direito a:

1. Período sabático com a duração máxima de três meses para realização de estudo sobre temática a acordar com o dirigente do Serviço;
2. Estágio em organismo de AP estrangeira ou em organização internacional;
3. Estágio noutro serviço público, organização não governamental ou entidade empresarial com actividade e métodos de gestão relevantes para a AP;
4. O direito a cinco dias de férias (no ano seguinte) ou, por opção do trabalhador, à correspondente remuneração.

O reconhecimento de desempenho relevante, em três anos consecutivos, confere ao trabalhador, no ano seguinte, o direito a três dias de férias ou, por opção do trabalhador, à correspondente remuneração.

Nos termos da Lei n.º 12-A/2008, de 27 de Fevereiro¹⁰, a alteração do posicionamento remuneratório, enquanto opção gestionária (artigo 46.º) faz-se na observância das verbas orçamentais destinadas a suportar este tipo de encargos¹¹. Cabe ao dirigente máximo do

¹⁰ Estabelece os regimes de vinculação, de carreiras e de remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas.

¹¹ As verbas orçamentais dos órgãos ou serviços afectas a despesas com pessoal destinam-se a suportar os seguintes tipos de encargos: a) Com as remunerações dos trabalhadores que se devam manter em exercício de funções no órgão ou serviço; b) Com o recrutamento de trabalhadores

órgão ou serviço decidir, se, e em que medida, este se propõe suportar encargos decorrentes de alterações do posicionamento remuneratório na categoria dos trabalhadores do órgão ou serviço.

A alteração do posicionamento remuneratório, em regra, implica a verificação de alguns requisitos, de onde salientamos:

nas últimas avaliações do seu desempenho referido às funções exercidas durante o posicionamento remuneratório em que se encontram:

- a) Duas menções máximas, consecutivas;
- b) Três menções imediatamente inferiores às máximas, consecutivas; ou
- c) Cinco menções imediatamente inferiores às referidas na alínea anterior, desde que consubstanciem desempenho positivo, consecutivas (n.º 1, artigo 47.º).

Não obstante reunidos os requisitos previstos na Lei, não há lugar a alteração do posicionamento remuneratório quando, o montante máximo dos encargos, fixado para o universo em causa, se tenha previsivelmente esgotado, no quadro da execução orçamental em curso, com a alteração relativa ao trabalhador ordenado superiormente (n.º 4, artigo 47.º). Exceptuam-se as situações, relativamente às quais, a alteração para a posição remuneratória imediatamente seguinte àquela em que o trabalhador se encontra é obrigatória, quando aquele

tenha acumulado 10 pontos nas avaliações do seu desempenho referido às funções exercidas durante o posicionamento remuneratório em que se encontra, contados nos seguintes termos:

- a) Três pontos por cada menção máxima;
- b) Dois pontos por cada menção imediatamente inferior à máxima;
- c) Um ponto por cada menção imediatamente inferior à referida na alínea anterior, desde que consubstancie desempenho positivo;
- d) Um ponto negativo por cada menção correspondente ao mais baixo nível de avaliação (n.º 6 do artigo 47.º)

Em suma, e indo ao encontro da tese preconizada pelo Institut de la gestion publique et du développement économique (2009)

The main problem with the appraisals is that it is hard to define performance criteria that can distinguish between individual staff performance. In addition, department heads are often reluctant to discriminate between their staff. Four factors prevail in a performance appraisal, creating a climate of ongoing dialogue between department heads and staff: the satisfactory design of the appraisal, the way in which the rewards are linked to the performance appraisal and are perceived as such, adequate top management training, and how the appraisal is conducted [realce nosso] (p.16).

necessários à ocupação de postos de trabalho previstos, e não ocupados, nos mapas de pessoal aprovados e, ou, com alterações do posicionamento remuneratório na categoria dos trabalhadores que se mantenham em exercício de funções; c) Com a atribuição de prémios de desempenho dos trabalhadores do órgão ou serviço. (artigo 7º - Orçamentação e gestão das despesas com pessoal).

O INDIVÍDUO NA ORGANIZAÇÃO

“A gestão seria fácil ... se não fossem as pessoas.”

Adesso

Comprometimento do indivíduo com a organização

As organizações, enquanto sistemas sociais, mantêm relações dinâmicas, interdependentes e influenciáveis entre as estruturas orgânicas e os seus actores (Davis & Newstrom, 1998).

As relações entre os colaboradores e as organizações, no contexto das teorias organizacionais, sempre foram uma fonte de inspiração para académicos e investigadores, mais, ainda, quando emerge a corrente que preconiza a tese que defende o capital humano¹² como recurso crítico, um diferencial competitivo para o sucesso organizacional. Thomas Watson, lendário comandante que elevou a IBM a uma das maiores corporações do mundo, evidência bem a unicidade do factor humano, nas organizações, quando afirmou: **"Acabem com meus recursos financeiros, acabem com prédios, retirem minha tecnologia, acabem com tudo... mas deixem as pessoas em quem eu investi, com quem trabalho, porque reconstruirei meu império outra vez"** [realce nosso]¹³.

Quando na literatura se refere que as pessoas são a fonte da vantagem competitiva das organizações, não são um fim em si mesmas, i.e., não é bastante a riqueza, mesmo que única, da soma das suas competências, conhecimentos e experiências. É fulcral que se estabeleçam redes de cooperação, de confiança, bem como a autoconfiança dos elementos e equipas. As organizações devem, pois, atender, igualmente, a factores de natureza social¹⁴ e psicológica¹⁵, sob pena de “incorrem no risco de empobrecer o capital social contido nas redes de relacionamento, na cooperação espontânea, na confiança interpessoal e no

¹² Neste contexto, entendemos capital humano como o conjunto das habilidades, conhecimentos, experiência, competências, formação dos indivíduos que, em conjunto com outras características pessoais e esforço despendido, aumentam as possibilidades de produção de bem-estar pessoal, social e económico.

¹³ Fonte: http://biponline.prodeb.gov.br/exibe_noticia.asp?cod_noticia=278

¹⁴ Como sejam redes de comunicação eficazes, comportamentos de cidadania, colaboração em equipas trans-funcionais, programas de apoio psicológico aos colaboradores, programas de conciliação trabalho-família, estímulo à participação dos colaboradores em programas de voluntariado e na comunidade (Pina e Cunha, Rego, Lopes & Ceitil, 2008).

¹⁵ Através de actuações como: auto-eficácia, iniciativas de participação, optimismo e resiliência (Pina e Cunha, Rego, Lopes & Ceitil, 2008).

empenhamento efectivo das pessoas na organização” (Pina e Cunha, Rego, Lopes & Ceitil, 2008, p.31). O que torna o capital humano distinto e único é pois “o capital de relacionamentos e o capital psicológico construído ao longo dos anos e que está impregnado” na organização (Pina e Cunha et al., 2008, p. 30).

De acordo com Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008) o conceito de comprometimento organizacional tem vindo a assumir um papel diferenciador na explanação dos diversos tipos de relacionamento e vínculo que se estabelecem entre os colaboradores e as organizações. Segundo os autores, muito embora não haja grande consenso quanto à sua definição, é possível, de entre os diferentes conceitos existentes na literatura, evidenciar três grandes categorias, no que concerne à sua natureza: (1) aquelas que consideram uma orientação afectiva; (2) as que são baseadas em custos; (3) as que defendem uma responsabilidade moral por parte do indivíduo em relação à organização.

Atento o âmbito do nosso trabalho, observamos, particularmente, o aspecto que as diversas definições apresentam em comum, “uma ligação psicológica entre o indivíduo e a organização” (Nascimento et al., 2008, p.116) que, segundo Meyer e Herscovich (2001), citados por Nascimento et al. (2008), “(a) é uma força estabilizadora ou facilitadora que (b) dá direcção ao comportamento” (p. 116).

A abordagem multidimensional de Meyer e Allen (1991), citados por Nascimento et al. (2008), segundo a qual os colaboradores estão comprometidos através de relações dinâmicas de natureza (1) emocional, (2) transaccionais baseadas num investimento pessoal, (3) tendo como objectivo um determinado retorno, constitui um constructo de relevo que permite compreender melhor o comportamento dos sujeitos em contexto organizacional.

De acordo com Rego (2002b), tendencialmente, os indivíduos mais comprometidos com as organizações têm maior probabilidade de “permanecerem na organização e de se empenharem na realização do seu trabalho e no alcance dos objectivos organizacionais” (p.210). Preconiza esta corrente que, o comprometimento dos colaboradores induz efeitos positivos para as organizações como a resiliência, a lealdade ou actos de boa cidadania organizacional.

Também Buonocore (2010), refere que estudos mais recentes sobre a contingência organizacional têm-se focado, essencialmente, na dimensão afectiva do compromisso, pois, de acordo com os autores, é o constructo mais consistente e predictor do vínculo psicológico entre o indivíduo e a organização, que pode influenciar os comportamentos de trabalho, tais

como a participação, retenção, comportamentos de cidadania organizacional e desempenho no trabalho (Meyer, Becker, & Van Dick, 2006, citado por Buonocore, 2010).

Comportamentos de cidadania organizacional

De acordo com Organ (1988), citado por Rego (2002a), os comportamentos de cidadania organizacional (CCO) podem ser definidos como “comportamentos discricionários, não directa ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensa formal, e que, no conjunto, promovem o funcionamento eficaz da organização” (p.51). Mais recentemente, uma corrente mais dinâmica defende a cidadania como “**uma questão de interpretação e de construção de significados baseados no discurso no seio de comunidades de práticas específicas**” [realce nosso] (Tomassini, 2006, p.121).

No artigo intitulado *Climas éticos e comportamentos de cidadania organizacional*, Rego (2002a), tendo como referência o trabalho de Podsakoff e seus colaboradores (2000), apresenta sete grandes dimensões de cidadania encontradas na literatura que, resumidamente, apresentamos no Quadro 1.

Quadro 1. *Dimensões de Cidadania Organizacional.*

Comportamento de ajuda	- Ajuda os colegas que têm tarefas difíceis e/ou que estiveram ausentes e têm o trabalho atrasado. - É cortês. Não abusa dos direitos dos outros. - Actua como pacificador. - Encoraja os outros no seu desenvolvimento pessoal e/ou quando estão desanimados.
Desportivismo	- Tolerar sem queixas os inevitáveis inconvenientes e imposições do trabalho. - Ter atitude positiva “quando as coisas não correm bem”. - Não fica ofendido quando os outros não seguem as suas sugestões.
Lealdade organizacional	- Promove a imagem da organização com entidades externas. - Protege e defende a organização perante ameaças externas. - Mantém o empenho mesmo sob condições adversas.
Conscienciosidade	- Internaliza e aceita as regras organizacionais, regulamentos e procedimentos. - Adere-lhes escrupulosamente, mesmo quando ninguém está observando ou vigiando.
Iniciativa individual	- Adota actos voluntários de criatividade e inovação tendo em vista melhorar a execução das próprias tarefas e o desempenho organizacional. - Persiste com entusiasmo no exercício do próprio cargo. - Voluntaria-se para aceitar responsabilidades extras e encoraja os outros para actuar de modo idêntico.
Virtude cívica	- Participa activamente na gestão da organização (e.g., participa de reuniões e debates sobre as políticas organizacionais). - Monitoriza o ambiente tendo em vista detectar ameaças e oportunidades (e.g., mantém-se a par das mudanças no sector que podem afectar a organização). - Preocupa-se com os melhores interesses da empresa, mesmo a expensas

	pessoais (e.g., denuncia actividades suspeitas).
Auto-desenvolvimento	- Procura voluntariamente melhorar os seus próprios conhecimentos, competências e aptidões. - Frequenta cursos, procura actualizar-se constantemente nos recentes desenvolvimentos de uma dada área de conhecimentos ou negócios. - Procura estudar assuntos que possam contribuir para a melhoria do seu próprio desempenho.

Fonte: Rego, 2002a, p.52.

Comportamentos de cidadania organizacional não dependem exclusivamente das capacidades ou características dos colaboradores. Importa perceber que a postura dos colaboradores também é resultado do “modo como percebem as suas organizações e os seus gestores” (Rego, 2000, p.142). Mais refere o autor que é neste contexto que as “percepções de justiça”, diríamos nós de (in)justiça, surgem como aspecto crítico para o desempenho individual, e, assim, eficácia organizacional.

De acordo com Schein (1985), citado por Camara et al. (2007), na cultura organizacional poderemos encontrar “um conjunto de **pressupostos básicos** [realce dos autores] assente nos quais os sujeitos vão perceber a realidade das Empresas e, assim, construir as suas atitudes” (p.162).

Podemos entender a percepção como um processo onde o indivíduo capta, organiza e processa um conjunto de estímulos e informação “num todo interpretável e com significado” (Ferreira, Neves & Caetano, 2001, p.231). A interpretação dos sinais recebidos corresponde à atribuição de um sentido construído com base no conhecimento, experiências do passado e/ou expectativas futuras. O mesmo episódio pode gerar percepções diferentes em cada indivíduo, enquanto processo pessoal e intrinsecamente subjectivo, ou mesmo, substancialmente diferente de uma realidade objectiva (Soto, 2002).

As organizações não podem descurar o processo perceptivo e o impacto que este pode ter na actividade e nos resultados. Ferreira et al. (2001), defendem que muitas vezes o comportamento dos colaboradores em contexto de trabalho

é influenciada pela forma como as pessoas percebem a realidade que as rodeia, percepção essa que é na maior parte das vezes função do que é significativo e importante para o sujeito da percepção e, não propriamente, função da essência objectiva da realidade percebida (p.231).

De acordo com Rego (2002b), a literatura sugere, de modo bastante enfático, que o comprometimento dos indivíduos pode ser explicado pelas suas percepções de justiça.

Justiça organizacional

Num artigo de Byrne e Miller (2009) intitulado *Is Justice the Same for Everyone? Examining Fairness Items Using Multiple-group Analysis*, afirmam os autores, com base em evidências da literatura que as “**perceptions of justice or fairness have consistently been shown to relate to important work attitudes and behaviors such as organizational commitment, citizenship behavior, performance, turnover intentions, and satisfaction**” [realce nosso] (p.51).

O trabalho de Assmar, Ferreira e Souto (2005) apresenta uma revisão crítica da literatura sobre a matéria. Sugerem os autores, em termos gerais, que a justiça organizacional é uma abordagem psicológica da justiça, aplicada num contexto organizacional, centrada nas percepções de justiça e equidade na relação dos colaboradores com a organização.

A literatura académica apresenta, actualmente, as seguintes dimensões da percepção de justiça organizacional: justiça distributiva, justiça procedimental (processual) e justiça interaccional¹⁶ (Rego, 2000; Assmar et al., 2005; Byrne & Miller, 2009), distinguindo-se, quanto a esta última, a perspectiva interpessoal (social) e a informacional (Rego, 2002b).

A tabela que seguidamente apresentamos (Quadro 2), caracteriza, de modo sucinto, as dimensões da justiça organizacional, segundo o trabalho de Rego (2002b)

Quadro 2. *Dimensões da Justiça Organizacional.*

DIMENSÕES	CARACTERIZAÇÃO
Justiça distributiva	Focaliza-se no conteúdo, isto é, na justiça dos fins alcançados ou obtidos. Respeita, por exemplo, aos salários, classificações obtidas pelas pessoas nas avaliações de desempenho, sanções disciplinares, promoções, aceitação/rejeição de candidatos, fatia orçamental atribuída às unidades organizacionais, lucros distribuídos aos trabalhadores.
Justiça procedimental	Focaliza-se no processo, ou seja na justiça dos meios usados para alcançar tais fins. Concerne, por exemplo, aos procedimentos usados nos acréscimos salariais, processos disciplinares, sistemas de avaliação de desempenho, processos de recrutamento e selecção.
Justiça interaccional social/interpessoal	Incide sobre o grau em que o superior adopta um tratamento digno e respeitador para com os seus colaboradores.
Justiça interaccional informacional	Centra-se no grau em que o superior fornece informações e explica/justifica as decisões que afectam as pessoas.

Fonte: Rego, 2002b, p. 216.

Advoga o autor que as várias dimensões da justiça organizacional implicam diferentes consequências. Quanto à primeira, e no que respeita à avaliação do desempenho efectuada pela organização, se a percepção é positiva, os colaboradores tendem a dedicar ainda maior

¹⁶ Considerada, mais recentemente, como a terceira dimensão da justiça organizacional, pese embora a controvérsia existente sobre a sua autonomia em relação à dimensão procedimental (Assmar, Ferreira & Souto, 2005).

esforço na execução das actividades que lhe são atribuídas. No que concerne à justiça procedimental e justiça interaccional, quando manifestadas de forma positiva, reforçam o vínculo afectivo e desenvolvem-se sentimentos de confiança.

Segundo Assmar et al. (2005), a avaliação do desempenho “é uma das áreas de maior fecundidade para o estudo da justiça organizacional” (p.447) encontrando-se em diversos estudos associações sistemáticas entre os dois constructos. No seu trabalho, as autoras referem a pesquisa de Paz (1997), realizada com colaboradores de uma empresa estatal Brasileira, na qual se articulava a avaliação do desempenho e a percepção de justiça distributiva. Do estudo concluiu-se que “a equidade é o critério mais justo na avaliação de desempenho, além de ser também idealmente o mais adequado, e que a percepção de justiça é mais afectada por variáveis organizacionais (nível hierárquico, salário, tempo de serviço, percepção da empresa e área de operação) que por variáveis demográficas (apenas o nível de escolaridade mostrou-se influente) (p. 447).

A teoria da equidade de Adams defende como premissa que os colaboradores comparam o esforço do seu trabalho com as recompensas que a organização lhes confere, i.e., os inputs (contributos do seu trabalho) com os outputs (recompensas psicológicas, sociais ou de natureza económica). Preconiza esta tese que o indivíduo constrói um quociente com base na comparação entre os seus inputs e outputs e os inputs e outputs de outros. Mais, os colaboradores tendem a comparar o seu próprio *contrato* com o de outros colegas ou mesmo com outros da sociedade (Davis & Newstrom, 1998).

Segundo os autores Davis e Newstrom (1998), no caso em que uma recompensa supere as expectativas do colaborador, este, motivado por um sentimento de dívida para com a organização, irá procurar balancear a sua relação contratual, aumentando o seu desempenho.

Já, pelo contrário, os colaboradores que se sintam inadequadamente recompensados “procuram reduzir os seus sentimentos de iniquidade através dos mesmos tipos de estratégias” (p.80).

A Figura 3 apresenta uma representação de percepção de injustiça de um indivíduo, quanto ao sistema de recompensas.

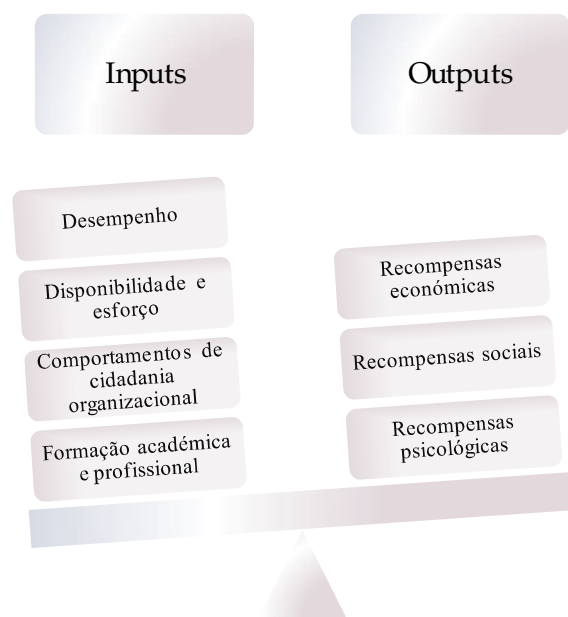


Figura 3. Percepção de iniquidade quanto ao sistema de recompensas.

A teoria da equidade não conseguiu, no entanto, predizer e explicar completamente as atitudes dos indivíduos face à injustiça percebida, pois, considerava como único factor aspectos relativos à distribuição das recompensas, descurando factores de procedimento ou factores sociais.

Quando os colaboradores se sentem reconhecidos pelo seu valor intelectual, competências e comportamentos, independentemente do lugar que ocupam na hierarquia organizacional, seja através de práticas distributivas, procedimentais ou interaccionais justas, há maior propensão para a partilha de conhecimento, cooperação e inovação (Rego, 2000). Salienta, ainda, o autor que, ao contrário, “as pessoas que se sentem injustiçadas dificilmente se disporão a fazer mais do que aquilo a que são obrigadas, a não ser que tenham interesse nisso” (p. 121).

Sistema de recompensas

Afigura-se-nos oportuno apresentar, agora, umas breves notas acerca do sistema de recompensas.

A partir da década de 70, as escolas de gestão perceberam que os resultados da organização poderiam ser significativamente mais elevados se (1) os seus Recursos Humanos partilhassem e alinhassem os seus objectivos com os objectivos da própria organização e (2) se a organização dispusesse de um sistema de recompensas, justo para os colaboradores,

onde, reconhecido o esforço do seu trabalho, fossem compensados pelo contributo para o sucesso dos resultados da organização¹⁷.

Por definição, os sistemas de recompensa

consistem no conjunto de contrapartidas materiais e imateriais que os Colaboradores recebem, em razão da qualidade do seu desempenho, do seu contributo de longo prazo para o desenvolvimento do negócio e da sua identificação com os Valores e Princípios Operativos da Empresa (Camara et al., 2007, p. 485).

De acordo com os autores os principais objectivos de um sistema de recompensas são (1) o reforço da motivação dos Colaboradores e (2) a sua identificação com o projecto da organização. Deste modo, compreende-se que tais sistemas constituam **um elemento de gestão estratégica das pessoas** (Camara et al., 2007; Gomes et al., 2008).

Nem todos os colaboradores valorizam as recompensas atribuídas de igual modo, conforme imagem apresentada pela Figura 4. Se para uns os bens tangíveis são mais importantes, outros há que atribuem maior importância a retribuições emocionais (reconhecimento público, oportunidades de desenvolvimento, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, qualidade do ambiente de trabalho,...), que, de resto, são de extrema importância para a retenção de recursos humanos nas organizações.



Figura 4. Hierarquização do tipo da população de uma organização segundo a percepção do sistema de recompensas. (Adaptado Camara et al., 2007)

Como referem os autores Camara et al. (2007), a população de uma organização “não é uma massa indiferenciada de pessoas” (p.494), e acrescentam que através da aplicação de “ferramentas de *marketing interno* é possível segmentá-la em grupos dotados de homogeneidade” (p.494) no que concerne às suas necessidades e expectativas na relação laboral com a organização.

¹⁷ Reis, L., in Prefácio do Cap. 13, *Novo humanator. Recursos humanos e sucesso empresarial* (2007).

As organizações devem ser sensíveis aos perfis de necessidades e interesses dos seus colaboradores, pois são distintos entre si. Logo, é expectável que também assumam comportamentos diferentes face aos estímulos de recompensa (Gomes et al., 2008).

A literatura distingue dois tipos de recompensas, as quais denomina por recompensas extrínsecas e recompensas intrínsecas (Camara et al., 2007). Segundo os autores, as recompensas extrínsecas, sem relação directa com o trabalho desenvolvido, estão relacionadas com as políticas em prática pela organização. Constituem o salário-base, incentivos (ou remuneração variável), benefícios sociais e específicos e símbolos de estatuto. “Se mal geridas, podem provocar frustração e mal-estar nos Colaboradores e vir a induzir rotação de pessoal” (p.531). Já as recompensas intrínsecas integram mecanismos de reconhecimento pelo mérito evidenciado, traduzindo-se em oportunidades de desenvolvimento, promoção, maior responsabilização, entre outras. Constituem “uma fonte de motivação acrescida e devem ser cuidadosamente geridas” (p. 531).

A articulação do desenho da pirâmide das necessidades de Maslow, da teoria de Herzberg e os subsistemas de recompensas permite-nos estruturar o quadro conceptual em análise para melhor compreendermos o comportamento das pessoas em relação às recompensas que a organização lhes proporciona (Figura 5).

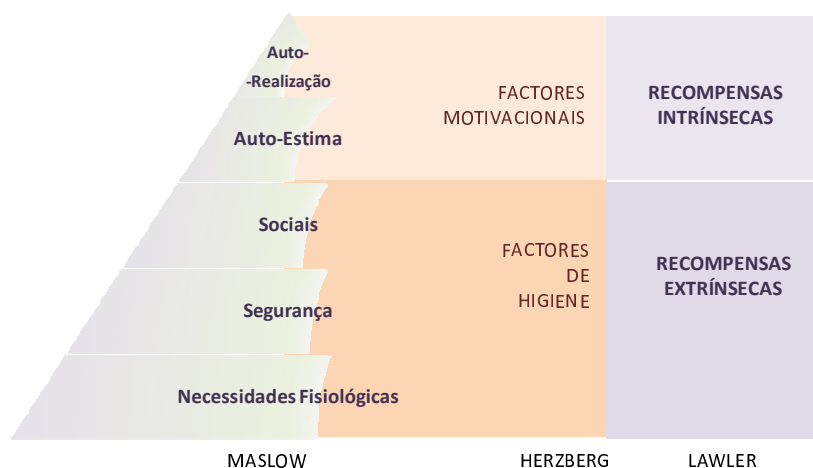


Figura 5. Articulação das teorias de Maslow, Herzberg e Lawler. (Adaptado: Camara et al., 2007)

Refira-se, ainda, segundo Gomes et al. (2008), que, de acordo com um estudo realizado em Portugal (2003), foi possível concluir que “as organizações com políticas de compensação mais flexíveis tendem a gerar maior propensão nos seus trabalhadores para actos de cidadania face à organização” (p.620).

Se é certo que o salário é realmente um elemento motivador, pode, porém, não ser suficiente para manter um colaborador, se não forem acompanhados de outros factores intrinsecamente atractivos, como, por exemplo, um trabalho desafiante, colaborar numa organização de prestígio, o estilo de liderança ou a qualidade do clima organizacional.

Repare-se, ainda, que a organização é uma fonte de *status*, tanto no sentido formal como no sentido informal. As recompensas obtidas pelo desempenho têm, assim, também uma dimensão social, como seja o respeito e a admiração, seja pelos elementos internos à organização seja por elementos externos.

A melhor escolha para um sistema de recompensas eficaz deve agregar “um conjunto de factores como a remuneração, o reconhecimento social e o *feedback* – e não os que se limitam a uma aplicação mecânica de determinadas quantidades de dinheiro a níveis pré-estabelecidos de desempenho” (Gomes et al., 2008, p.676).

Contrato psicológico

Reconhecer a importância que reveste a dinâmica *motivos individuais vs propósitos organizacionais* ajuda a compreender a grande complexidade da área do comportamento humano. Abordemos agora a relação do colaborador, com a organização, através do seu contrato psicológico. Antes, porém, porquê falar de contrato psicológico?

Da Escola de Direito sabemos que um contrato é um acordo entre duas ou mais partes e tem como objectivo regular uma relação jurídico-legal. É o instrumento que regula a inter-relação dos indivíduos nas suas mais diversas dimensões, vinculando-os ao respeito e cumprimento recíproco entre os seus direitos e deveres.

Nos termos do Código Civil e do Código do Trabalho o “contrato de trabalho é aquele pelo qual uma pessoa singular se obriga, mediante retribuição, a prestar a sua actividade a outra ou outras pessoas, no âmbito de organização e sob a autoridade destas” (artigo 11.º da Lei n.º 7/2009).

Pereira (2008) defende que “o contrato de trabalho não é um instrumento próximo da relação do trabalho” (p. 268). E, em bom rigor, certo é que aquele não é invocado na relação diária entre o colaborador e os demais actores organizacionais, mas apenas em situações susceptíveis de ruptura. A relação quotidiana é orientada pelo contrato psicossociológico (Pereira, 2008).

Já por contrato social entendemos “the relations among parties to the process of projecting exchange into the future” (Cooper & Argyris, 1998, p. 106).

O conceito de contrato psicológico¹⁸, foi introduzido na área da gestão por Chris Argyris (1960) chamando a atenção para a dimensão subjectiva da relação de emprego. Mais tarde, a partir de 1989/90, aquele constructo passa a integrar desenvolvimentos substanciais com Denise Rousseau, altura em que adquiriu a forma de estatuto científico (Santos, 2007).

Muito embora possa não existir um entendimento claro quanto à definição de CP (Santos, 2007), os autores são consensuais quanto a duas das suas principais características “a subjectividade e a mutualidade, ou seja, no que concerne aos compromissos percebidos e à troca de promessas” (Santos, 2007, p.8).

De acordo com o articulado de Rousseau (1995) e Robison (1996), nas palavras de Cantisano e Domínguez (2007)

El contrato psicológico es un conjunto de creencias individuales en los términos del acuerdo de intercambio recíproco que implica la relación empleado-empendedor. Tales creencias están basadas en una serie de promesas que la organización ha efectuado mucho antes de que se firmase el contrato escrito, comenzando por la misma campaña de reclutamiento. Esta perspectiva viene demostrando de modo creciente su capacidad explicativa ante diversas situaciones organizacionales y acumula progresivamente evidencia empírica que lo apoya. Dentro de este marco teórico, la ruptura percibida del contrato es el fenómeno que más atención merece. Consiste en la percepción de una de las partes sobre el inadecuado cumplimiento de las promesas y obligaciones que a la otra parte de la relación le correspondía cumplir (p. 369).

O CP é, portanto, um acordo implícito, não formal, baseado em promessas, resultantes de crenças individuais, cruciais na moldagem das atitudes e dos comportamentos, em geral, dos sujeitos nas suas relações com a organização à qual estão vinculados.

Na literatura tem sido mais conceptualizado o CP na perspectiva do colaborador comparativamente com a perspectiva da organização. Muito embora não seja propósito deste trabalho aprofundar o estudo para aquela dimensão, é imperativo que façamos referência aos representantes *da outra parte do contrato* na organização. De acordo com Rousseau, Hui & Lee (2004) e Turnley & Feldman (2000), citados por Leiria, Palma e Pina e Cunha (2006), os gestores intermédios são considerados os representantes da entidade empregadora, por serem estes os gestores do desempenho dos seus colaboradores.

¹⁸ Também designado por contrato psicossociológico ou contrato interpessoal pela Escola de Harvard (Pereira, 2008).

Considera-se que “os colaboradores tendem a ver as acções dos gestores intermédios como acções da própria organização” (p. 75).

Porém, tendo como referência o modelo de Guest (2004), verifica-se que os dirigentes intermédios não têm, assim, uma influencia tão significativa no contrato psicológico dos seus colaboradores, pois, “não são estes os responsáveis pela definição da estratégia de negócio ou das práticas de gestão” (Leiria et al., 2006, p.75).

O CP é criado, muitas vezes em momento anterior ao contrato formal, a partir das expectativas subjectivas, ligadas intrinsecamente às necessidades do colaborador e necessidades da organização (Cantisano & Domínguez, 2007). Os processos de recrutamento e socialização são cruciais na formação e desenvolvimento do CP (Rousseau, 2001).

O CP desenvolve-se de forma dinâmica através das interacções entre os diversos actores organizacionais. No artigo de Anbreu e Vieira da Silva (2006), as autoras descrevem e analisam a formação do contrato psicológico numa empresa brasileira. Em seu entender, o CP é dinâmico e altera-se no tempo, pressupondo uma contínua renegociação. Concluem, ainda, as investigadoras, que, entre membros de um grupo, a natureza das necessidades, interesses e expectativas entre os indivíduos é múltipla, originando diferentes percepções e, necessariamente, diversos contratos psicológicos.

Também Correia e Mainardes (2009) afirmam que o CP existe no “quadro interpretativo que cada indivíduo cria” podendo-se dizer que “existem tantos contratos psicológicos, quantos os colaboradores organizacionais” (p.4).

Para a formação do contrato psicológico, atenta a sua natureza subjectiva e objectiva, contribuem factores individuais, sociais e organizacionais. No âmbito deste trabalho, centramo-nos nos factores organizacionais.

Ferreira (2007) advoga que, de acordo com estudos realizados sobre o contrato psicológico, tem-se constatado que “o seu desenvolvimento é influenciado por variáveis organizacionais (p.iii), das quais destaca as práticas de gestão de recursos humanos (Figura 6).

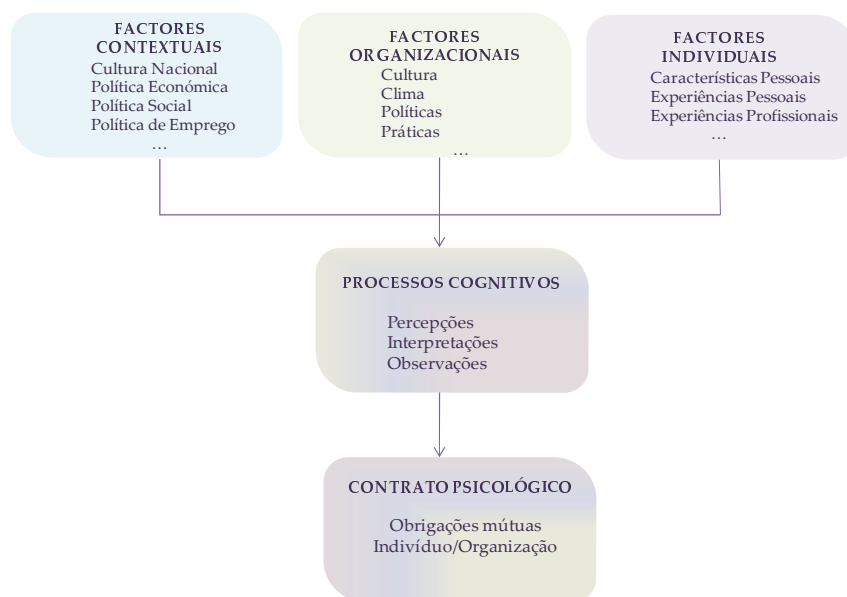


Figura 6. Formação do contrato psicológico. (Adaptado: Ferreira, 2007).

Funções e tipos do contrato psicológico

Na literatura identificam-se, essencialmente, três funções do CP. A primeira consiste na regularização e redução de incertezas mútuas ao atenuar o nível de insegurança decorrente de omissões ou ambiguidades não clarificadas pelo contrato formal. A segunda função do CP refere-se ao sentido orientador do comportamento dos indivíduos na organização. Com efeito, na relação de trabalho, os indivíduos tendem a comparar as obrigações e as compensações entre as partes, adequando o seu comportamento em função dessa avaliação. A terceira função do CP intui o desenvolvimento de um sentimento de influência dos indivíduos sobre a organização, enquanto actores, com um papel activo e decisor sobre o cumprimento das suas obrigações (Leiria et al., 2006; Correia & Mainardes, 2009).

Atenta a especial relevância que o CP exerce nas relações laborais, importa, agora, observar o seu conteúdo.

Ferreira (2007), ao apresentar uma síntese de vários estudos realizados sobre os conteúdos específicos do CP dos trabalhadores, refere um conjunto de obrigações para a organização e para os colaboradores, das quais destacamos as que se apresentam no Quadro 3.

Quadro 3. *Obrigações Percecionadas para a Organização e para os Colaboradores.*

ORGANIZAÇÃO	COLABORADORES
Formação e carreira: - formação, - desenvolvimento profissional - oportunidade de promoção	Disponibilidade de alteração do horário de trabalho
Remuneração - salário competitivo - salário em função do desempenho - incentivos e benefícios	Disponibilidade para aceitação de mais ou de outras funções
Contrato de emprego: - cumprimento do contrato formal - segurança de emprego	Lealdade: - permanecer na organização - defesa do património da organização - honestidade nas relações com a organização - adesão às regras
Ambiente: - bom clima de trabalho - acesso a condições de trabalho	Competência na realização do trabalho
Justiça e equidade de procedimentos e apoio organizacional: - apoio pessoal e familiar - reconhecimento pelo serviço prestado - participação na tomada de decisão	Disponibilidade para ser transferido e avisar com antecedência a saída da organização

Fonte: Adaptado de Ferreira (2007).

Não obstante, resultado da interacção de duas dimensões das relações de emprego - o regime de trabalho (relativo à duração do contrato formal) e os requisitos de desempenho - a generalidade da teoria caracteriza quatro tipos de conteúdo do CP: transaccional, relacional, transicional e equilibrado (Leiria et al., 2006; Rousseau, 1995, 2000, citado por Ferreira, 2007; Santos, 2007) cuja representação abaixo de indica (Quadro 4) e, seguidamente, se descreve.

Quadro 4. *Tipos de Contrato Psicológico.*

DURAÇÃO DO CONTRATO	TERMOS DE PERFORMANCE	
	ESPECIFICADO	NÃO ESPECIFICADO
Longo prazo	Equilibrado	Relacional
Curto prazo	Transaccional	Transicional

Fonte: Adaptado de Leiria et al., 2006.

No contrato psicológico relacional os termos contratuais são abertos e não especificados. É caracterizado por um elevado comprometimento afectivo, baseado em trocas sócio-emocionais e inclui obrigações de lealdade, confiança, desenvolvimento profissional e segurança de emprego. São acordos estáveis onde os colaboradores envidam esforços para desenvolverem uma identificação com a organização. Podem ser renegociados no sentido de se manterem relações duradouras.

No contrato transaccional a relação de trabalho é substancialmente baseada em factores de natureza económica, de acordo com termos de desempenho bem especificados. A sua principal característica é marcada pela ausência de compromisso de longa duração.

O contrato equilibrado (também designado por alguma literatura por balanceado) apresenta características do contrato relacional e do contrato transaccional. Se por um lado se constata uma identificação com a organização, a lealdade, o compromisso de desenvolvimento contínuo, por outro, é marcado por factores de índole económica, em função do esforço e desempenho pessoal, bem como uma grande orientação para os resultados. O processo de recompensa ao colaborador é conferido em função do seu desempenho e contributos para a consecução dos objectivos organizacionais.

Por fim, no contrato transicional, para além do baixo envolvimento não há comprometimento da organização para com o colaborador e vice-versa, trata-se, pois, de uma relação de curto prazo. Respira-se um ambiente de incerteza e desconfiança, por ambas as partes, no que concerne à própria relação laboral e, consequentemente, aos deveres e direitos mútuos.

Morrison e Robinson (1997) salientam que os contratos são expressos através das acções dos seus colaboradores. Assim, além do conteúdo do contrato psicológico importa atender ao seu cumprimento. Conway e Briner (2005) afirmam que esta é uma variável relevante para explicar os comportamentos dos colaboradores que pode ser analisada num contínuo, desde o não cumprimento até ao seu sobre cumprimento.

Ruptura e violação do contrato psicológico

Uma vez criado, o CP fica sujeito a alterações e/ou desenvolvimentos ao longo do tempo de permanência na organização, na medida em que necessidades, expectativas individuais e organizacionais também se alteram.

O CP está intimamente ligado a uma gestão de expectativas.

Há evidências na literatura que quando os colaboradores percebem o incumprimento de expectativas (promessas) há um efeito negativo sobre o seu comportamento e as suas atitudes.

Para Morrison e Robinson (1997), existem, essencialmente, duas condições para a percepção do incumprimento de uma promessa: a negação e a incongruência. Segundo os autores a negação surge quando não se cumpre uma promessa ou é evidente a falta de vontade de a cumprir. A incongruência pode ocorrer devido ambiguidades ou ausência de clareza na comunicação da promessa, ou, ainda, por influência de diferentes esquemas de referência psicológicos, sociais e/ou culturais entre as partes.

Os autores propõem, ainda, a distinção entre ruptura e violação do CP. Na mesma linha Conway e Briner (2005) definem ruptura como “perceived discrepancies between what has been promised and what is delivered” (p. 64) e violação “the emotional reaction that may also be experienced when such discrepancies are perceived” (p.64). Estudos feitos dentro do mesmo marco teórico sugerem-nos uma ligação entre estes conceitos em termos de grau. Assume-se que a ruptura é uma fase anterior à violação do CP. Por outras palavras, enquanto a ruptura se refere à percepção de incumprimento de uma obrigação do CP, numa situação de violação existe a crença de que não há condições para manter o CP.

Conway e Briner (2005) e Cantisano e Domínguez (2007), afirmam que, enquanto o processo de ruptura do CP tem atraído a atenção dos investigadores, registando-se vários estudos empíricos na área, o mesmo não se verifica quanto ao processo de violação do CP.

Entendemos que, para a nossa investigação, não se vislumbram vantagens em estudar os limites conceptuais daqueles constructos, tanto que, tal pesquisa, levar-nos-ia, necessariamente, à análise sobre a influência das variáveis de personalidade na percepção da quebra do CP (DelCampo, 2007). Importa, antes, conhecer as consequências quando há percepção de quebra do CP.

Manifestam os autores, Conway e Briner (2005), que estudos empíricos têm vindo a relacionar a ruptura do CP com “lower employee well-being, negative attitudes towards the job and the organization, such as job dissatisfaction and low organizational commitment, lower job performance, reduced levels of organizational citizenship behaviour, and increased withdrawal behaviours such as leaving the organization” (Conway & Briner, 2005, p. 69-70)

Também Cantisano e Domínguez (2007) fundamentam que a ruptura do contrato está associada à diminuição do desempenho desejável e ao aumento de atitudes e

comportamentos indesejáveis tanto para o indivíduo como para a organização, nas suas palavras, verifica-se “un descenso en la satisfacción laboral, en el compromiso organizacional y en las conductas de ciudadanía; mientras se ha constatado un incremento de la intención de abandono y de la negligencia en las tareas” (p.369).

Não obstante, acrescentam os autores que a maioria dos trabalhos relacionados com a ruptura do CP “adolecen de una perspectiva individualista” (p.369). Com efeito, os sujeitos não actuam num vazio social mas integradas em grupos profissionais ou em equipas, departamentos, secções que, indubitavelmente, exercerão um papel influenciador no desenvolvimento da percepção de ruptura do CP. “En este sentido, cuando el empleado desee evaluar el nivel de cumplimiento por parte de la organización, los otros miembros del propio grupo no serán simplemente una fuente de información (Morrison Wolfe, 1993), sino que servirán de referentes para validar sus creencias” (Cantisano & Domínguez, 2007, p.370). O mesmo será dizer que os outros membros da organização são pontos de referência essenciais no modo como o indivíduo percebe a realidade.

Modelo de aplicação do contrato psicológico à relação de trabalho segundo Guest

O modelo de Guest (2004), cuja representação se apresenta pela Figura 7, considera um conjunto de factores individuais e contextuais à organização, assim como as políticas e práticas de recursos humanos com elementos influenciadores do contrato psicológico.

Preceitua o autor que pelas opções estratégias de negócio e práticas de gestão de recursos humanos, adoptadas pelas organizações, os colaboradores comparam e interpretam os termos e condições do seu trabalho com os termos e conteúdo do contrato psicológico. O resultado da avaliação influencia a confiança que o colaborador desenvolve no contexto de trabalho, razão pela qual a confiança e a justiça percebida são variáveis preditoras do cumprimento ou quebra do contrato psicológico e consequentes reacções atitudinais e comportamentais.

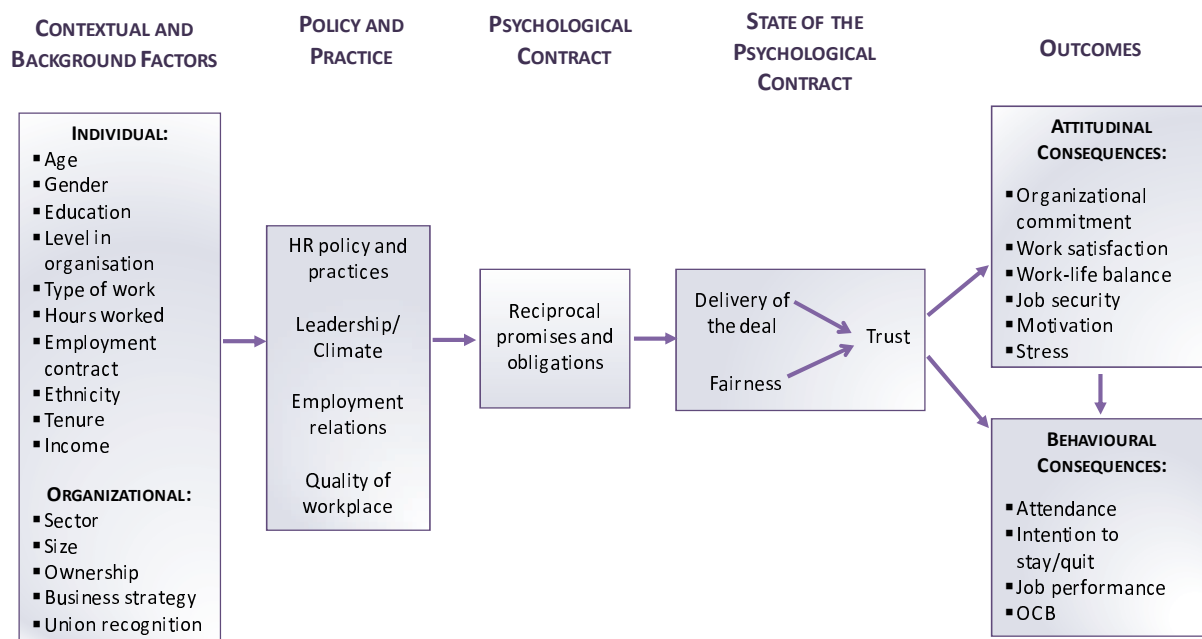


Figura 7. Modelo de aplicação do contrato psicológico à relação de trabalho. Fonte: Guest, 2004, p. 550.

A AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO E O CONTRATO PSICOLÓGICO DOS COLABORADORES: PROPOSTA DE UM MODELO DE INVESTIGAÇÃO

Trabalhos recentes como “A reforma da gestão pública: do mito à realidade” (Araújo, 2004), “What makes organisations measure? Hypotheses on the causes and conditions for performance measurement” (Dooren, 2005), “SIADAP – Veio para ficar?” (Vaz, 2006a), “Os desafios da avaliação de desempenho na Administração Pública do século XXI” (Madureira & Rodrigues, 2007), “Reforma do emprego público: breves considerações às grandes reformas em curso em Portugal” (Nunes, 2009), “Subsistema de avaliação do desempenho dos trabalhadores da Administração Pública (SIADAP 3). Da teoria à (boa) prática?” (Vaz, 2008), ou obras como “Performance assessment in the Public Services of the EU Member States” (Demmke, 2007); “What are public services good at? Success of Public Services in the field of human resource management” (Demmk, Henökl, & Moilanen, 2008); “Measuring individual and organisational performance in the Public Services of the EU Member States” (Demmke, Hammerschmid, & Meyer, (2008); “A ética na Administração Pública” (Soares, 2008), entre outros, reflectem bem a situação de transição e perplexidade em matéria como a avaliação do desempenho.

Num estudo comparativo sobre os sistemas de avaliação do desempenho implementados nas Administrações Públicas dos diversos Estados Membros da União Europeia, realizado

em meados dos anos noventa, Portugal “detinha nos seus quadros os funcionários com os índices de desempenho mais elevados de toda a União Europeia”. (Vaz, 2003, p.99). Portugal é, ainda, um dos países da União Europeia que afecta mais recursos na AP, “sem que sejam visíveis, em termos de eficiência e eficácia, os resultados correspondentes” (Matias-Pereira, 2008, p.72).

Madureira (2004), na sua obra, ao referir-se ao estudo das reformas na gestão pública, de Pollitt e Bouckaert, salienta a análise comparada dos percursos e processos de reforma realizada em dez países¹⁹, nos últimos vinte anos (àquela data). No seu trabalho realça o autor, por um lado, aqueles que optaram pela via da modernização o NPM e, por outro, aqueles que assumiram “perspectivas mais contidas e gradualistas.” (Madureira, 2004, p.81).

A literatura regista a existência de um conjunto de medidas comuns aos diversos países europeus, como sejam, a título de exemplo, “a descentralização das responsabilidades, a aposta na gestão por objectivos/resultados, a partilha de valores e de concepções organizacionais de mercado e muito particularmente a integração das noções da procura e da oferta” (Madureira, 2004, p.89).

Bordogna, em 2007, analisa os processos das reformas das Administrações Públicas dos países da União Europeia, identificando “um conjunto de efeitos que comprometem não só os objectivos de eficiência mas também de melhor qualidade dos serviços públicos” (Pereira, 2009, p.11). Das principais conclusões dos trabalhos realçamos as seguintes:

os efeitos dos incentivos na motivação dos trabalhadores surgem comprometidos principalmente devido aos efeitos perversos sobre o moral do trabalhador, resultantes da quebra tendencial de expectativas e confiança no sistema... a difusão de outras formas de remuneração de acordo com o desempenho e a individualização das relações de emprego parecem ter alguns efeitos negativos na motivação dos trabalhadores e gerar implicações contraproducentes (p.11).

1. No relatório da OCDE (OCDE, 2007), regista-se o facto da associação dos sistemas de remuneração ao mérito individual não evidenciarem resultados significativos na motivação dos colaboradores, apontando-se como principais razões: (1) a subjectividade dos critérios definidos, (2) a percepção de injustiça entre os colaboradores.

Também Pina e Cunha et al. (2008), referindo-se à obra de Pfeffer (2001) enunciam alguns argumentos que denunciam os riscos de uma abordagem que comprometa a retenção do capital humano nas organizações. Citando os autores: “a ênfase no desempenho individual e a compensação “faustosa” das “estrelas da companhia” prejudica o trabalho de equipa –

¹⁹ França, Reino Unido, Estados Unidos, Finlândia, Canadá, Austrália, Suécia, Nova Zelândia, Holanda e Alemanha.

pois cria competição interna destrutiva e dificulta a aprendizagem e a disseminação das boas práticas” (p.31).

A AP deve ser, efectivamente, palco de mudança, inovação e até de reforma se quisermos, mas exige-se simultaneamente uma aprendizagem organizacional, “como elemento responsável na adopção de novas condutas” (Madureira, 2004, p.131). É imperativo que se criem círculos de *accountability* para transparência da acção, a observância de códigos de ética e promoção de valores como a responsabilidade, honestidade, confiança, imparcialidade, motivação, entre outros, que podem ajudar a potenciar ou a reprimir um certo padrão comportamental. Mais, perante situações de mudança, a formação comportamental contribui activamente para uma consciencialização da necessidade de alteração de comportamentos adequados e numa lógica de gestão de pessoas. Segundo Madureira (2004), a congruência entre a estratégia, os modelos de organização do trabalho e o comportamento organizacional é fundamental num processo de mudança e de progresso.

É nosso entendimento que, e citando Araújo (2004),

a experiência da reforma mostrou que a adopção de algumas destas teorias teve como consequência a fragmentação de serviços ...a ênfase passa a ser a gestão do risco em lugar da relação de confiança, da competição em lugar da cooperação... na desagregação mecanicista (fragmentação) em lugar do holismo orgânico (p.4).

Perante a actual conjuntura político-social e os seus reflexos no contexto organizacional, à semelhança de Madureira e Rodrigues (2006), permitimo-nos questionar se “a expressão *sociedade do comportamento* não será mais rigorosa e actualizada para definir as exigências impostas pelos contornos das novas dinâmicas organizacionais” (p.154) em lugar da expressão *sociedade do conhecimento*.

Como Bilhim (2008), entendemos que uma organização deve responder pela sua habilidade na obtenção e gestão dos recursos, de forma a manter estabilidade e equilíbrio.

A GpO de Drucker “consistia essencialmente na **contratualização** do desempenho, que assentava na noção de **compromisso** de ambas as partes Empresas e Colaborador – em relação a um conjunto de objectivos concretos e mensuráveis, que eram estabelecidos no início do ciclo de desempenho anual” (Camara et al., 2007, p. 415) [realce dos autores]. Acrescentam os autores que por meio desse compromisso, cria-se “um verdadeiro contrato psicológico entre Chefia e Colaborador, o **contrato de desempenho**” [realce dos autores] (Camara et al., 2007, p. 416).

Em termos conceptuais, um sistema de avaliação do desempenho é fundado a partir de três componentes, relacionadas entre si de modo dinâmico, que incluem os *objectivos*, os *instrumentos* e os *procedimentos* (Fernandes & Caetano, 2007).

Para além das competências técnicas, cognitivas e comportamentais, as organizações esperam dos seus colaboradores um *esforço emocional*, que ocorre sempre que, durante as transacções interpessoais, são expressas emoções favoráveis ao clima e imagem organizacional (Robbins, 2004). Para Robbins (2004) o esforço emocional pode gerar situações de conflito para os colaboradores, quando as “suas atribuições exigem que exhiba emoções que são incongruentes com os seus verdadeiros sentimentos” (p.38). Neste contexto, conclui o autor, que o esforço emocional é um factor-chave para o desempenho eficaz.

Soto (2002), na sua obra, indica algumas aplicações práticas do fenómeno perceptivo em contexto organizacional. Referindo-se às pessoas, enquanto actores organizacionais, afirma

as pessoas sempre se julgam umas às outras com relação ao esforço e desenvolvimento nos cargos... o resultado das avaliações será afectado pelas medidas subjectivas que o avaliador percebe como “boas ou más” características/comportamentos do empregado ... a avaliação do esforço de um indivíduo é algo subjectivo sujeito a distorções de percepção e pode ser uma influência primária em seu futuro na organização (p.69).

Outro aspecto que importa referir respeita ao facto de um indivíduo, mesmo que muito qualificado, poder, a determinado momento não demonstrar um elevado desempenho por razões que não lhe podem, de todo ser imputadas. Suponhamos, por exemplo, que o superior hierárquico não lhe transmitiu de forma clara e inequívoca qual o seu papel, os objectivos que se esperam da sua actividade ou se não há feedback relativo ao seu desempenho.

Avaliar o desempenho dos colaboradores tem que ser mais do que um mero cumprimento de normas legais. É imperativo que a gestão do desempenho seja reconhecida como instrumento estratégico na gestão de pessoas.

Mais do que tirar ilações ou efectuar juízos de valor sobre o modelo de avaliação do desempenho, pretendemos apreciar relações entre fenómenos que nos ajudem a perceber de que modo os actores organizacionais, com responsabilidade na gestão de recursos humanos, podem intervir para superar lacunas que as práticas gestionárias possam deixar a descoberto.

Também não é nosso propósito concentrarmos esforços na delimitação das fronteiras dos conceitos e teorias explanadas mas antes encadeá-los e, de forma interligada, apresentar um quadro conceptual para melhor expressarmos a nossa questão de partida.

Definimos a nossa questão de partida do seguinte modo:

Quais os efeitos que decorrem da aplicação do modelo de avaliação do desempenho na Administração Pública Portuguesa (SIADAP), no contrato psicológico dos colaboradores em contexto organizacional?

É objectivo geral da investigação:

Identificar os efeitos que decorrem da aplicação do processo de avaliação do desempenho na Administração Pública (SIADAP) na dinâmica do contrato psicológico dos Colaboradores em contexto organizacional.

São objectivos específicos da investigação:

1. Destaca os principais conceitos e trabalhos mais recentes, elaborados no âmbito da avaliação do desempenho na Administração Pública, contrato psicológico, comprometimento e justiça organizacional, sistema de recompensas e comportamentos de cidadania organizacional identificados na revisão da literatura.
2. Identifica a existência de alterações de comportamentos dos colaboradores – intenção de uma resposta correctiva, decorrentes da percepção de (in)justiça organizacional, face ao processo da avaliação do desempenho.
3. Verifica se os resultados da avaliação do desempenho podem constituir um factor influenciador do comprometimento dos colaboradores com a organização.
4. Verifica se os comportamentos de cidadania organizacional são comprometidos pelo processo da avaliação do desempenho.

Para o nosso trabalho empírico propomos o seguinte modelo de investigação (Figura 8), tendo como referência o modelo de Guest (2004).

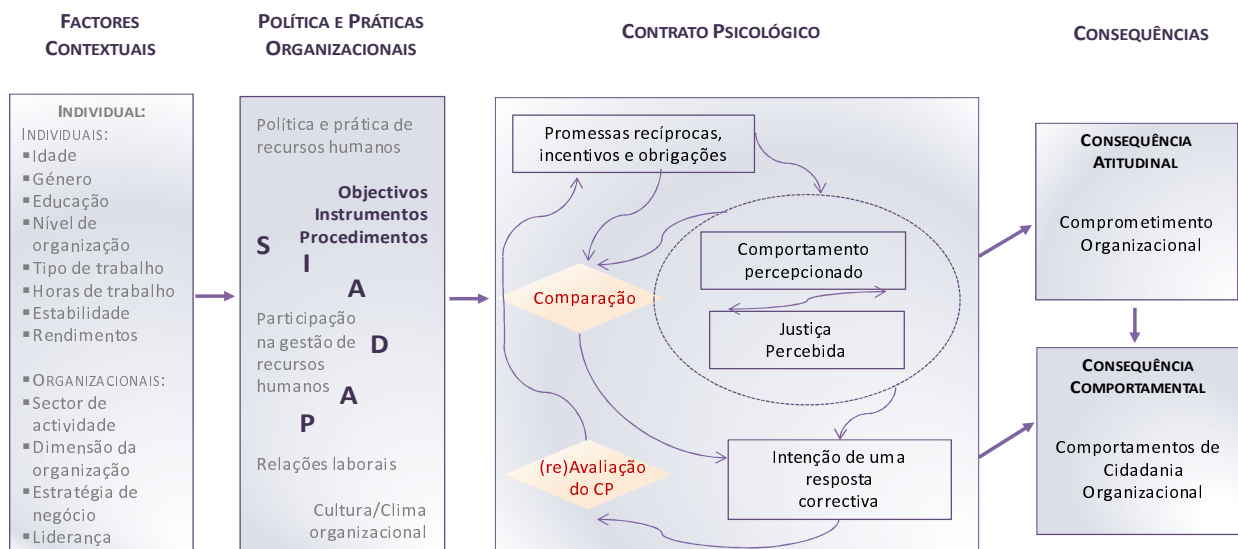


Figura 8. A Avaliação de desempenho e o contrato psicológico dos colaboradores. Proposta de um modelo de investigação.

Enunciação das hipóteses de investigação

Não havendo informação na literatura que relacione o modelo de avaliação do desempenho na Administração Pública Portuguesa e o contrato psicológico dos colaboradores; considerando a base da revisão sistemática da literatura efectuada; com o objectivo de direccionar a investigação no que respeita à recolha, análise e interpretação de dados, estabelecemos as seguintes proposições:

H1 - A prática do sistema de avaliação do desempenho (SIADAP) influencia o comprometimento do colaborador na organização.

H2 - A prática do sistema de avaliação do desempenho (SIADAP) influencia a adopção de comportamentos de cidadania organizacional.

H3 – A prática do sistema de avaliação do desempenho (SIADAP) relaciona-se com um conjunto de crenças que os colaboradores concebem acerca das obrigações mútuas na relação de trabalho.

Para responder ao problema de pesquisa, tendo como base o referencial teórico, os objectivos propostos e as hipóteses empíricas, as variáveis consideradas são:

- Variáveis independentes: (1) avaliação do desempenho;
- Variáveis de controlo: (1) maturidade do colaborador (psicológica e profissional), (2) natureza do contrato formal do colaborador;
- Variáveis dependentes: (1) comprometimento organizacional, (2) comportamentos de cidadania organizacional, (3) justiça organizacional, e (4) contrato psicológico.

MATERIAIS E MÉTODOS

Opções metodológicas

Com o trabalho empírico realizado procurámos contribuir para a compreensão dos efeitos que decorrem da aplicação do modelo de avaliação do desempenho na Administração Pública Portuguesa no contrato psicológico dos colaboradores, procedemos, neste âmbito, a uma pesquisa em profundidade de natureza exploratória, do tipo qualitativo.

Um estudo exploratório, pelo facto do objecto da investigação conjugar constructos do âmbito do comportamento organizacional com o recente modelo de avaliação do desempenho, campo onde não encontrámos conhecimento científico já produzido.

O ponto de partida tinha que passar, necessariamente, pela compreensão dos significados, pelo conhecimento das razões políticas e pelo estudo do comportamento organizacional para, deste modo, melhor percebermos as representações dos indivíduos em função da realidade que apreendem. Tal como Pina e Cunha e Rego (2003), é nossa convicção que o domínio sobre o tema reveste extrema importância, “sob pena de o investigador aduzir relações de causalidade cuja sustentação pode estar minada por erros e enviesamentos diversos” (p.20).

Aquando da elaboração do plano de pesquisa ponderámos a possibilidade de recorrer a métodos quantitativos para maior abrangência do universo populacional e consequente expressão dos resultados. Contudo, o interesse em aprofundar o conhecimento acerca da realidade dos fenómenos foi superior à intenção de generalização de comportamentos perante determinado fenómeno. Nas palavras de Guerra (2006), não se procurou interrogar indivíduos cujas respostas seriam somadas, “mas informadores susceptíveis de comunicar as suas percepções da realidade através da experiência vivida” (p.48). Não se procurou “nem a representatividade estatística, nem as regularidades, mas antes uma representatividade social e a diversidade dos fenómenos” (p.48), por outras palavras, compreender os fenómenos segundo a perspectiva de quem os vive nas suas relações psicossociais no trabalho.

Construção e desenvolvimento do instrumento para recolha de dados

A literatura apresenta um vasto conjunto de instrumentos de medida em comportamento organizacional que poderiam ter constituído a nossa opção metodológica. Refiram-se a título de exemplo os que se apresentam no Quadro 5:

Quadro 5. *Instrumentos de Medida em Comportamento Organizacional.*

MEDIDA	DIMENSÕES	FONTES
Componentes de um processo justo de avaliação de desempenho	- Escuta justa do empregado - Comunicação adequada - Julgamento baseado em evidências	Taylor et al. (1998)
Comportamentos políticos na avaliação de desempenho	- Manipulação para adquirir benefícios - Alcançar e exercer o controlo - Factores sociais e interpessoais	Tziner et al. (1996)
Satisfação com o sistema de avaliação de desempenho		Taylor et al. (1998)
Relação de trabalho com o empregador (na sequência da avaliação de desempenho)		Taylor et al. (1998)
Tendência do avaliador para distorcer a avaliação de desempenho		Taylor et al. (1998)
Contrato psicológico	- Reconhecimento individual - Dedicção organizacional - Comportamento extra-papel - Contrato formal - Recompensas monetárias	Castanheira & Caetano (1999)
Inventário de contrato psicológico	- Diversas dimensões relacionadas, e.g., com as obrigações do empregador e do empregado	Rousseau (2000)
Comportamentos de cidadania organizacional orientados para o serviço	- Lealdade - Prestação do serviço - Participação	Bettencourt & Gwinner & Meuter (2001)
Comportamentos de cidadania organizacional	- Harmonia interpessoal - Espírito de iniciativa - Conscienciosidade - Identificação com a organização	Rego (2000)
Empenhamento organizacional	- Desejo de continuar a ser membro da organização - Aceitação dos objectivos organizacionais - Disposição para exercer esforços extra em benefício da organização	Slocombe & Bluedorn (1999)
Recompensas organizacionais		Rhoades, Eisenberger & Armeli (2001)

Fonte: Adaptado de Pina e Cunha e Rego (2003)

Porém, é nossa convicção que uma metodologia de análise tem, obrigatoriamente, que se ajustar ao contexto e situação em estudo. Citando, uma vez mais, Pinha e Cunha e Rego (2003), importa que o investigador meça as variáveis que pretende estudar e não estude as variáveis, e paradigmas, acrescentaríamos nós, para as quais existem instrumentos de medida. Assim, decidimos pela construção de um instrumento que tivesse como referência o próprio modelo de avaliação do desempenho, na versão em vigor desde 2008, aplicado pelas instituições no respeito integral do quadro legal que o criou, e atento à conjuntura sócio-cultural actual, situações que, no passado, os autores não poderiam integrar nos seus instrumentos de medida.

O método de recolha de dados usado no presente trabalho foi o de inquérito, por questionário, pelos seguintes motivos:

1. delicadeza da matéria em estudo e a sensibilidade com que a mesma deve ser abordada;
2. para maior reserva dos participantes;
3. por esta técnica permitir que o inquirido escolha o dia, hora e local mais conveniente para a sua realização.

O questionário usado na fase empírica, apresentado em anexo (Anexo I), foi elaborado com base nos constructos das respectivas literaturas de referência, apresentados no enquadramento teórico, e na experiência profissional da autora do estudo, na área, em mais de vinte anos.

A opção por questões de natureza, essencialmente, aberta teve subjacente, por um lado, o facto da informação sobre o objecto do estudo ser escassa e, por outro, os itens de cariz aberto permitirem uma maior liberdade de resposta ao inquirido.

Antes da apresentação do questionário afigura-se pertinente a conceptualização das variáveis do estudo:

Variável independente

- **Avaliação do desempenho:** atento o âmbito do presente trabalho adoptámos a definição de Camara et al. (2007), entendendo, assim, a avaliação do desempenho como “um juízo de valor sobre a contribuição do Colaborador no passado (ano anterior), com o objectivo de lhe atribuir uma classificação final de actuação” (p. 411).

Porém, considerando que a avaliação do desempenho do colaborador (SIADAP 3) se insere num sistema integrado de avaliação dos dirigentes (SIADAP 2) e dos Serviços (SIADAP 1) não serão descurados aspectos e práticas mais abrangentes que a literatura

inclui na gestão do desempenho, nomeadamente o alinhamento dos objectivos individuais com os objectivos organizacionais (Camara et al., 2007).

Variáveis de controlo

Uma vez que a maturidade e a natureza do contrato formal do colaborador podem influenciar significativamente o estudo, usámos esses aspectos como variáveis de controlo aquando da aplicação do instrumento.

- **Maturidade** - a capacidade e a vontade dos indivíduos para a assunção da responsabilidade pela orientação do seu próprio comportamento. Esta variável integra duas dimensões: a maturidade psicológica (disposição) e a maturidade no trabalho (capacidade).

A maturidade psicológica refere-se à vontade, motivação ou confiança para a realização de uma tarefa ou actividade.

A maturidade no trabalho refere-se ao conhecimento, à capacidade técnica e experiência para desempenhar uma tarefa

Da conjugação das duas dimensões o nível de maturidade (psicológica + no trabalho) dos indivíduos pode classificar-se do seguinte modo:

M1 – maturidade baixa – os sujeitos demonstram incapacidade para realizar as tarefas e, simultaneamente, insegurança ou falta de vontade para assumir responsabilidades;

M2 – maturidade entre baixa a moderada – os sujeitos revelam carências ao nível das competências necessárias para a realização das tarefas, mas, por vezes, demonstram confiança, em si mesmas, ou vontade de assumir responsabilidades;

M3 – maturidade entre moderada e alta – os sujeitos têm bastante capacidade de realização das tarefas mas apresentam sinais de insegurança ou níveis de motivação por vezes instáveis;

M4 – maturidade alta - sujeitos com um elevada competência para a realização das tarefas e disposição (vontade) de fazerem o que lhes é solicitado.

A nossa opção incidu sobre actores organizacionais que classificamos com maturidade alta.

- **Natureza do contrato formal do colaborador:** Parafraseando Chambel e Fontinha (2009), que cita Smithson e Lewis (2000), “perceived job insecurity is likely to be reflected in the psychological contract” (p.209).

De acordo com Rousseau (1990), um colaborador em regime de contrato temporário ou resolutivo certo terá um contrato psicológico transaccional, sobrevalorizando aspectos de

índole económica. Já os colaboradores com um vínculo contratual que lhes confere maior segurança de emprego estabelecem um contrato de natureza mais relacional, assente no envolvimento e comprometimento afectivo para com a organização.

No intuito de desprover a influência de outros factores que não são objecto do presente estudo, centraremos a nossa amostra em colaboradores com contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado, comissão de serviço ou requisição.

Variáveis dependentes:

- **Comprometimento organizacional:** estado psicológico que exprime a ligação dos colaboradores com a organização. O comprometimento organizacional pode classificar-se em três tipos: *afectivo* relativo ao grau de identificação com a organização, caracteriza o desejo do funcionário de permanecer na organização pelo envolvimento emocional; *de continuação* está relacionado com a percepção que os colaboradores têm quanto aos custos de uma eventual saída da organização; *normativo* associado ao sentimento de obrigação dos colaboradores agirem de acordo com normas e regulamentos da organização.
- **Comportamentos de cidadania organizacional:** comportamentos discricionários²⁰ que não são directa e/ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensas formal, mas, quando assumidos pelos colaboradores, contribuem para maior eficiência, eficácia e excelência nos relacionamentos e resultados organizacionais.
- **Justiça organizacional:** conjunto de atitudes e comportamentos organizacionalmente relevantes, adoptados pelos indivíduos, na sequência da percepção que fazem quanto à justiça distributiva, procedimental e relacional.
- **Contrato psicológico:** conjunto de crenças, valores e expectativas implícitas e explícitas do indivíduo e organização na relação de trabalho. O contrato psicológico pode ser continuamente (re)negociado, alterando-se, ao longo do tempo, com as expectativas do indivíduo e da organização, factor que lhe confere uma natureza dinâmica e mutável. Outra característica do contrato psicológico a reter consiste no facto daquele ser baseado em percepções (subjectivas) individuais influenciadoras na interpretação que cada elemento faz dos mesmos acontecimentos. Significa, pois, que ambas as partes podem ter

²⁰ Gestos espontâneos de cooperação com o sistema organizacional.

definido CP que esperam ver cumpridos pela outra parte, sendo que, nenhuma das partes tem exacta noção do que é esperado.

Apresentação do instrumento

O instrumento de recolha de dados é composto por dois momentos. No primeiro momento quisemos obter o consentimento informado por parte dos inquiridos, bem como a sua caracterização, através das variáveis demográficas e profissionais: género, idade, tempo de serviço na Instituição, categoria profissional, regime contratual, habilitação académica e a eventual frequência de formação académica e/ou profissional no momento actual.

O segundo momento inicia-se com a apresentação dos objectivos e importância da pesquisa, e é constituído por duas partes. A primeira parte integra sete questões relacionadas com o SIADAP. Pelas duas primeiras aferimos a existência de conhecimento e formação sobre o modelo, seguindo-se duas questões, acerca do entendimento dos inquiridos quanto aos pontos fortes e aos pontos fracos do processo de avaliação do desempenho.

Através da quinta e sexta questões enceta-se a análise da influência preconizada pelo modelo de avaliação na representação dos indivíduos em contexto de trabalho. Concluímos a primeira parte pedindo três factores que, na opinião dos inquiridos, podem facilitar ou melhorar a aplicação do processo de avaliação de desempenho na Instituição onde exercem a sua actividade, no estrito respeito pelo quadro legal em vigor.

A segunda parte do questionário, denominada *O indivíduo na organização*, integra nove questões e com elas pretendemos recolher elementos que nos permitam avaliar o contrato psicológico, a percepção de (in)justiça organizacional, o grau de comprometimento com a organização e, ainda, a existência de comportamentos de cidadania organizacional.

Uma referência especial para a questão n.º 12. Esta é constituída por itens de resposta fechada com escala de concordância tipo Likert, de 5 a 1, em que 5 corresponde a “concordo totalmente”, 4 “concordo”, 3 “não concordo nem discordo”² “discordo” e 1 “discordo totalmente”. Para esta questão, apenas solicitámos justificação para as opções “concordo totalmente” e “discordo totalmente” para melhor percebermos a polarização das respostas.

Caracterização dos sujeitos inquiridos

Outra questão crucial que se colocou, aquando da elaboração do plano de pesquisa, respeita à selecção da população para o estudo. Dois cenários foram equacionados: (1) a aplicação de um instrumento no seio da Instituição onde exercemos a nossa actividade profissional; (2) a

aplicação de um instrumento a um conjunto de trabalhadores da AP que, num determinado período, realizassem cursos de formação profissional ministrados em Institutos ou Centros de Formação vocacionados para a formação na AP.

Se por um lado, o facto de o investigador pertencer à Instituição poderia, de algum modo, influenciar as variáveis em estudo, entendemos que, atenta a delicadeza da matéria em análise, a interferência de factores colaterais seria maior caso outras variáveis interferissem na investigação, como, por exemplo, diferentes metodologias/interpretações na parte que a lei sujeita aos critérios de discricionariedade do CCA, cultura e clima organizacional, estilos de liderança, entre outros.

A realidade é composta de múltiplas influências e reciprocidades. Havia, portanto, que ter cuidado especial com as variáveis intermédias que pudessem interferir na relação (Pina e Cunha & Rego, 2003). Razão pela qual decidimos realizar a pesquisa na Instituição onde exercemos a nossa actividade profissional desde 1989.

Como referimos anteriormente, parafraseando Guerra (2006),

a questão central que se coloca na análise compreensiva não é a definição de uma imensidade de sujeitos estatisticamente “representativos”, mas sim uma pequena dimensão de sujeitos “socialmente significativos” reportando-os à diversidade das culturas, opiniões, expectativas e à unidade do género humano (p. 20).

Acrescenta a autora que há duas grandes críticas que os defensores das metodologias quantitativas apresentam à abordagem qualitativa. Respeitam à “falta de representatividade” e à “generalização selvagem”. Advoga a autora, de seguida, que, de facto, “em nome da coerência lógica ... não nos parece aconselhável chamar “amostras” aos universos da análise qualitativa, já que este é um conceito ligado à representatividade estatística e não à representatividade social” (p.21).

Os conceitos básicos que “estão no cerne do debate e do confronto entre metodologias quantitativas e metodologias qualitativas” (Guerra, 2006, p.40) são a diversidade e a saturação.

A pesquisa qualitativa procura a diversidade e não a homogeneidade. Importa garantir que o investigador considerou a diversidade dos sujeitos ou das situações em estudo.

A saturação atinge-se quando os dados recolhidos se manifestam suficientes para que o investigador possa generalizar os resultados ao universo de trabalho.

De acordo com Guerra (2006) “a amostra não se constitui por acaso, mas em função de características específicas que o investigador quer pesquisar” (p. 43).

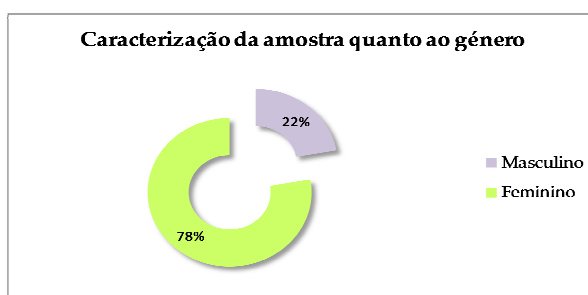
Assim, para o presente estudo, seleccionámos, por conveniência, vinte elementos que exercem funções numa Instituição de direito público, dotada de autonomia estatutária, pedagógica, científica, cultural, administrativa, financeira, patrimonial e disciplinar, onde todos os elementos são avaliados pelo modelo de avaliação do desempenho, actualmente, em vigor, sendo que alguns são, simultaneamente, avaliadores.

São elementos que pertencem aos Serviços Centralizados, com vínculo contratual estável, que, no âmbito das relações de trabalho, evidenciam um elevado nível de maturidade psicológica e profissional e que não são avaliados pela autora do estudo.

Apresentamos seguidamente uma breve caracterização da população inquirida quanto ao género, idade, habilitações literárias, cargo/funções que exerce (Quadro 6).

Quadro 6. *Caracterização da População Inquirida Quanto ao Género.*

Género	
Masculino	4
Feminino	14

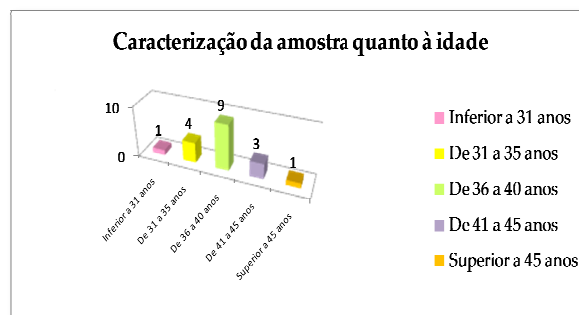


Verifica-se uma maior representatividade de indivíduos do sexo feminino, pois a maior parte dos colaboradores da Instituição são mulheres.

Como referimos anteriormente, a opção para a distribuição dos questionários recaiu sobre indivíduos com maturidade psicológica e profissional, factor que justifica que 72% dos inquiridos tenham idade superior a 35 anos (Quadro 7).

Quadro 7. *Caracterização da População Inquirida Quanto à Idade.*

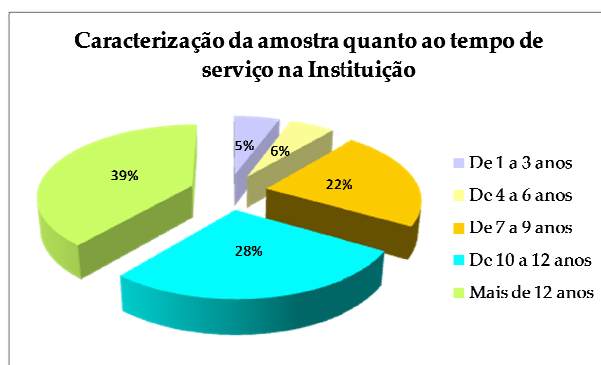
Idade	
Inferior a 31 anos	1
De 31 a 35 anos	4
De 36 a 40 anos	9
De 41 a 45 anos	3
Superior a 45 anos	1



Os dados apresentados no quadro que se segue (Quadro 8) são fundamentados pelo controlo sobre as variáveis independentes que quisemos assegurar: maturidade psicológica e no trabalho.

Quadro 8. *Caracterização da População Inquirida Quanto ao Tempo de Serviço na Instituição.*

Tempo de Serviço na Instituição (anos)	
De 1 a 3 anos	1
De 4 a 6 anos	1
De 7 a 9 anos	4
De 10 a 12 anos	5
Mais de 12 anos	7



Muito embora um dos elementos se enquadre no intervalo temporal *de 1 a 3 anos* ao serviço na Instituição onde o estudo foi realizado, será de referir que é titular de uma experiência de trabalho muito rica ao nível de outras Instituições Públicas.

Os dados apresentados no Quadro 9, são igualmente, representativos do vínculo contratual da população inquirida.

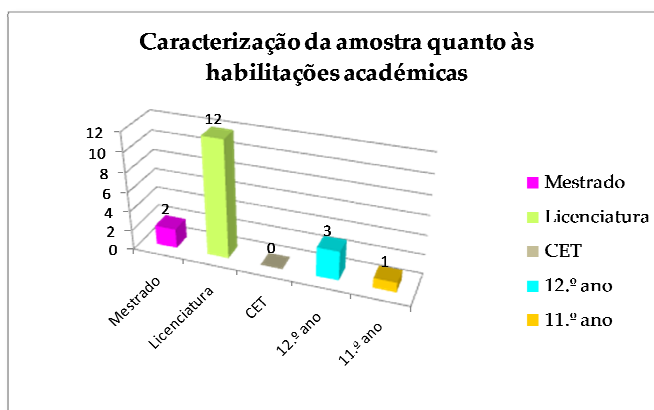
Quadro 9. *Caracterização da População Inquirida Quanto ao Tempo de Serviço na Instituição.*

Categoria Profissional		Regime Contratual	
Dirigentes	3	Contrato de trabalho em funções públicas	15
Técnicos Superiores	10	Comissão de serviço	2
Técnico	1	Requisição	1
Coordenadores Técnicos	3		
Assistente Técnico	1		

Nos dois últimos quadros - Quadro 10 e Quadro 11 - apresentamos o nível habilitacional da população inquirida, bem como formação em curso.

Quadro 10. *Caracterização da População Inquirida Quanto à Habilitação Académica.*

Habilitação Académica	
Mestrado	2
Licenciatura	12
CET	0
12.º ano	3
Outra: 11.º ano	1



Quadro 11. *Caracterização da População Inquirida Quanto à Frequência Actual de Formação Académica e/ou Profissional.*

Frequência de formação académica e/ou profissional			
Não	Sim	Âmbito da formação	Nº de Elementos
14	4	Doutoramento	1
		Mestrado	1
		Formação em contexto de trabalho	2

Procedimentos

O primeiro passo consistiu no pedido de autorização, dirigido ao Presidente da Instituição, para a aplicação do questionário, no qual se indicava o âmbito do estudo e os seus objectivos (Anexo II).

Obtida a devida autorização, sujeitámos a primeira versão do questionário ao pré-teste.

Há um aspecto fundamental que o investigador deve acautelar aquando da construção de questionários: respeito à formulação das questões. Qualquer erro ou ambiguidade na construção dos itens, poderá induzir o inquirido a uma interpretação diferente da pretendida pelo investigador ou a conclusões erradas.

O processo de validação do conteúdo do questionário ocorreu por duas etapas. A primeira consistiu na validação semântica por dois colegas que exercem funções de direcção de recursos humanos. Numa segunda etapa, pedimos a alguns elementos do estudo que procedessem ao preenchimento do questionário. Fizemos três exercícios. O primeiro através do envio electrónico do questionário, o qual foi respondido sem a presença da autora do estudo. Foi-nos comunicado, posteriormente, que o tempo dispendido para resposta foi de

40 minutos e que os conteúdos se apresentavam numa linguagem perceptível. O segundo exercício consistiu na realização do questionário na presença da autora para que, em caso de dúvida, estas pudessem ser apresentadas e respondidas de imediato. O tempo de resposta foi de 30 minutos não tendo sido, igualmente, reportada qualquer dúvida ou sugestão. Em terceiro lugar realizamos uma *reflexão falada*. Este exercício veio a revelar-se bastante eficaz pelas dúvidas e questões que foram colocadas.

No final da fase do pré-teste clarificámos alguns termos da redacção das questões e retirámos uma questão que se veio a verificar redundante relativamente a outro item do questionário.

Chegada a fase de aplicação do instrumento, entregámos os questionários, nos dias 11 e 12 de Maio de 2010, pessoalmente, aos elementos que, por conveniência, escolhemos para participarem no estudo. Nesse momento, os colaboradores foram informados quanto à autorização para a realização da pesquisa na Instituição, aos objectivos e a importância dos seus contributos para o estudo, bem como a garantia de anonimato, confidencialidade, e liberdade de participação, podendo desistir a qualquer momento sem que do acto resultasse qualquer consequência a nível pessoal ou profissional.

Foi, ainda, utilizado o correio electrónico para envio do questionário em formato electrónico para preenchimento digital.

Aquando do convite para participação no estudo entregámos dois envelopes para devolução do instrumento, via postal, destinando-se um ao primeiro momento: recolha do consentimento informado e dados para caracterização dos elementos do estudo e o segundo: recepção do questionário preenchido.

Os questionários foram devolvidos, entre os dias 18 e 26 de Maio de 2010, na sua grande maioria por via postal, outros por correio interno e outros, ainda, entregues pessoalmente.

Obtivemos uma taxa de retorno de 90%.

Os dados recolhidos foram interpretados através da análise de conteúdo das respostas. Partindo do quadro de referência teórico desenvolvido, fez-se o confronto com o material empírico obtido, cuja interpretação teve como objectivo inferir informação para recorrer às proposições iniciais do estudo.

Na sessão seguinte apresentamos e discutimos os resultados do trabalho empírico realizado.

Antes, porém, revela-se oportuno, ainda que de modo sucinto, sistematizar as variáveis e indicadores que delimitaram e orientaram a nossa análise (Quadro 12) que seguidamente se apresentam:

Quadro 12. *Indicadores para a Avaliação dos Efeitos do SIADAP no Contrato Psicológico.*

VARIÁVEIS	INDICADORES
Justiça organizacional	- Justiça distributiva - Justiça procedimental - Justiça interaccional social (interpessoal) - Justiça interaccional informacional
Comprometimento organizacional	- Afectivo - De continuação (ou instrumental) - Normativo
Comportamentos de cidadania organizacional	- Comportamentos de ajuda - Desportivismo - Lealdade organizacional - Conscienciosidade - Iniciativa individual - Virtude cívica - Auto-desenvolvimento
Contrato psicológico	- Percepção de justiça organizacional - Comprometimento organizacional - Comportamentos de cidadania organizacional

RESULTADOS E DISCUSSÃO

“Um dos maiores erros é julgar políticas e programas
em suas intenções em vez dos seus resultados.”

Milton Friedman

O principal objectivo do nosso estudo, como referimos anteriormente, consiste em contribuir para a compreensão dos efeitos da prática do sistema de avaliação do desempenho na AP, actualmente em vigor, na dinâmica do contrato psicológico dos colaboradores. Para o efeito, socorremo-nos do poder preditivo de um conjunto de variáveis que, de acordo com a literatura, podem espelhar tais impactos através de atitudes e comportamentos exibidos.

Atentas as opções metodológicas adoptadas e pelo respeito que todos os membros que participaram neste estudo nos merecem, integramos no corpo do trabalho os quadros com os dados obtidos, sistematizados e sem qualquer interpretação pela autora do estudo. Entre parênteses rectos, apresentamos o número de vezes que o sentido de resposta indicado se repete entre vários sujeitos do estudo.

Nesta secção, apresentamos os resultados e procedemos à análise e discussão dos mesmos, tendo em conta o quadro teórico que envolve as matérias em estudo, assim como resultados de outros trabalhos empíricos. É usada a seguinte metodologia: a) introdução ao referencial teórico; b) apresentação dos quadros de resultados; c) análise dos resultados obtidos e d) discussão dos resultados.

A avaliação do desempenho na Administração Pública – a perspectiva de quem vive o sistema em vigor

Nesta categoria têm-se em consideração os itens 1, 2, 3, 4, 6 e 7 do questionário a que correspondem os Quadros n.ºs 13²¹, 14, 15, 16 e 17, respectivamente.

Da literatura vimos que, mais que fazer um juízo de valor acerca do desempenho do colaborador, num determinado período temporal, com o objectivo de lhe atribuir uma

²¹ O Quadro 13 integra os itens 1 e 2.

classificação, premiando ou punindo a sua actuação, importa alinhar objectivos individuais com os objectivos organizacionais, definir objectivos comportamentais e promover um acompanhamento formal e informal²², ao longo do período de avaliação, para eventuais correcções de desvios, assegurando-se que, deste modo, se optimiza o contributo do colaborador para o sucesso organizacional, recompensando-o pelos êxitos alcançados, proporcionando-lhe, ainda, oportunidades de desenvolvimento (Camara et al., 2007).

Depreende-se, assim, que um sistema formal de avaliação do desempenho deve integrar três componentes: (1) objectivos, (2) instrumentos e (3) procedimentos (Fernandes & Caetano, 2007).

Quanto aos objectivos, considere-se a informação que o sistema deve proporcionar para apoio à gestão (ao nível organizacional) e o feedback que é dado ao colaborador quanto ao seu desempenho e para o seu desenvolvimento profissional (ao nível individual).

O SIADAP é um instrumento, claramente, centrado nos resultados assente na gestão por objectivos. Esta abordagem parte dos resultados obtidos pelos indivíduos são comparados com objectivos pré-estabelecidos e com padrões comportamentais de desempenho.

De acordo com Cenzo e Robbins (1996) citados por Fernando e Caetano (2007), a gestão por objectivos observa quatro etapas que compreendem a (1) formulação dos objectivos, (2) o planeamento de acções; (3) o auto-controlo e, finalmente, (4) revisões periódicas.

Estudos literários consideram que a grande mais-valia deste método respeita às duas últimas etapas, auto-controlo e revisões periódicas, pois permitem, num exercício de melhoria contínua, que o colaborador optimize do seu esforço para a concretização efectiva dos propósitos acordados com o avaliador.

No que respeita aos procedimentos inerentes a um sistema de avaliação do desempenho há que atender (1) às fontes de avaliação, i.e, quem na organização está em melhor posição para cotar o desempenho dos colaboradores; (2) à formação que é dada aos intervenientes no processo de avaliação para maior objectividade e rigor; (3) às entrevistas, realizadas entre avaliador e avaliado, com o objectivo de discutir e fornecer feedback sobre o desempenho e comportamento do colaborador (Fernandes & Caetano, 2007).

²² Refira-se, a propósito, que avaliar (*assess*), é um vocábulo de origem latina *assidere* que significa “sentar-se junto”.

Quadro 13. (In)Formação dos Inquiridos Acerca do Sistema de Avaliação do Desempenho.

1. Já realizou formação no âmbito do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP)?						2. Entende que está esclarecido(a) acerca de todas as fases do processo de avaliação de desempenho?		
SIM	NÃO	ATÉ 7H	DE 8 A 21 H	DE 22 A 35 H	MAIS DE 35 H	SIM	NÃO	SE RESPONDEU “NÃO” JUSTIFIQUE
18	0	7	6	2	3	15	3	- Difícil leitura e interpretação da lei - Exiguidade de formação - Insuficiente reflexão sobre o assunto

Quadro 14. Pontos Fortes do Processo de Avaliação SIADAP.

3. Indique quais, na sua opinião, são os pontos fortes do processo de avaliação SIADAP (indique até um máximo de cinco e por ordem de relevância: de maior para menor)	
N.º DE ORDEM DE RELEVÂNCIA	PONTOS FORTES DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO SIADAP
1ª Ordem	- Permite uma gestão estratégica mais eficaz, na medida em que há uma definição sistemática, e em cascata, dos objectivos (avaliação do serviço, dirigentes e trabalhadores) [4] - Obriga à reflexão nos objectivos do serviço e orienta a sua actividade [3] - Existência de regulamentação para a avaliação e diferenciação do desempenho [2] - Reconhecimento do mérito e o esforço [2] - Avalia as competências [2] - Maior consciência da importância e rigor que deve revestir o processo da avaliação [2] - Maior controlo sobre o trabalho dos colaboradores - Permite a melhoria do serviço público - A intenção preconizada pela letra da lei
2ª Ordem	- Avaliação com base na definição de objectivos a atingir [2] - Contribui para a eficácia, eficiência e qualidade dos serviços prestados - Obriga à reflexão acerca do conteúdo funcional de cada colaborador e de eventuais desvios - A definição de objectivos claros, exigentes e exequíveis fomenta a motivação do avaliado

3. Indique quais, na sua opinião, são os pontos **fortes** do processo de avaliação SIADAP (indique até um máximo de cinco e por ordem de relevância: de maior para menor)

N.º DE ORDEM DE RELEVÂNCIA	PONTOS FORTES DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO SIADAP
	- Estimula a melhoria do desempenho - Orienta o plano de formação de acordo com os objectivos traçados - Maior responsabilização para o desempenho das tarefas - O primeiro critério de desempate observar a componente dos objectivos - Existência de avaliação do trabalho
3ª Ordem	- Melhor ajustamento ao desempenho do colaborador [2] - Responsabilização dos dirigentes - Fixa princípios e regras para a definição de objectivos - Estabelece padrão mínimo para a resposta e orientação comportamental para o desempenho - Permite a avaliação com base em resultados - Maior qualidade na prestação do serviço público
4ª Ordem	- Apresenta o perfil de competências e comportamentos que devem ser observados - Indica ao avaliado quais as expectativas relativamente ao seu trabalho
5ª Ordem	- Reconhecimento da Instituição
Outras respostas	- Não reconheço qualquer ponto forte no sistema

Quadro 15. *Pontos Fracos do Processo de Avaliação SIADAP.*

4. Indique quais, na sua opinião, são os pontos **fracos** do processo de avaliação SIADAP (indique até um máximo de cinco e por ordem de relevância: de maior para menor)

N.º DE ORDEM DE RELEVÂNCIA	PONTOS FRACOS DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO SIADAP
1ª Ordem	- Estabelecimento de quotas associado a situações de injustiça em relação a outros colaboradores levando à desmotivação daqueles que viram a sua avaliação ser diminuída [5]

4. Indique quais, na sua opinião, são os pontos **fracos** do processo de avaliação SIADAP (indique até um máximo de cinco e por ordem de relevância: de maior para menor)

N.º DE ORDEM DE RELEVÂNCIA	PONTOS FRACOS DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO SIADAP
	- Excessivo peso burocrático [2] - Não é utilizado como ferramenta de Gestão de Recursos Humanos - Os objectivos reais do sistema de avaliação são de controlo orçamental - Penaliza os colaboradores de maior qualidade, espírito de iniciativa e autonomia dado que os objectivos representam um acréscimo de tarefas perante aquelas que frequentemente lhe são solicitadas - Exagerada ênfase nos resultados poderá desmotivar o avaliado - Não existem critérios para a definição de objectivos ordenados por categoria - Desunião das equipas de trabalho - Há colaboradores que trabalham apenas para o alcance dos três objectivos definidos - Processo muito moroso - Desconexão entre o conceito teórico e a prática - O método de avaliação em si
2ª Ordem	- Propensão para maior ou menor flexibilidade na avaliação dependendo do padrão de exigência do avaliador [2] - Ausência de reconhecimento do mérito por inexistência de quota [2] - Não aplicação do QUAR – SIADAP 1 no MCTES - Não abrange os funcionários docentes - Inexistência de mecanismos de controlo na aplicação do sistema pelas instituições, incapazes de corrigir/punir erros de actuação - Definição de objectivos que vão para além das tarefas atribuídas ao colaborador, levando a um esforço suplementar ou ao prejuízo de outras tarefas diárias - Fomenta sentimentos de injustiça - Processo muito burocrático e penoso para o avaliador - Confusão que se regista entre o que são tarefas e o que são objectivos - Taxatividade dos indicadores de medida, face às diferentes realidades dos Serviços - Processo que propicia a atribuição de demasiados avaliados por avaliador - Fomenta sentimentos de egoísmo entre os colaboradores - Incumprimento dos prazos
3ª Ordem	- Não é adaptado a serviços com órgãos eleitos (dirigentes superiores) - Incapaz de assegurar justiça

4. Indique quais, na sua opinião, são os pontos **fracos** do processo de avaliação SIADAP (indique até um máximo de cinco e por ordem de relevância: de maior para menor)

N.º DE ORDEM DE RELEVÂNCIA	PONTOS FRACOS DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO SIADAP
	- Os funcionários não vêem o SIADAP como um meio para a valorização da sua carreira - A definição de apenas 3 objectivos exclui muitas tarefas realizadas pelos colaboradores - Existência de quotas que forçam a atribuição de uma classificação diferente daquela pretendida pelo avaliador - Competição entre elementos que não é saudável - Fomenta a falta de espírito de equipa - Desmotiva os colaboradores, cria um clima propício ao desinteresse, à injustiça - Obriga à comparação de desempenho entre avaliados, realizada por diferentes avaliadores, conferindo subjectividade ao processo - Processo que não abrange todas as carreiras da Administração Pública
4ª Ordem	- Ao nível superior não é dada grande importância ao processo, para além de ser uma imposição legal que importa cumprir - Premeia funcionários não em função do mérito mas em função da menor exigência dos avaliadores - A metodologia de avaliação das competências confere subjectividade ao processo - Regras de controlo muito dependentes da actuação do CCA - Pouco tempo que é dedicado ao processo - Aumento do stress dos colaboradores
5ª Ordem	- Falta de apoio aquando da definição dos objectivos - Má definição dos objectivos

Quadro 16. *O SIADAP Enquanto Instrumento Influenciador do Desempenho.*

6. Entende que o sistema de avaliação do desempenho é um instrumento facilitador no exercício das suas funções para alcance dos resultados a atingir?			
SIM	JUSTIFICAÇÕES APRESENTADAS PARA AS RESPOSTAS AFIRMATIVAS	NÃO	JUSTIFICAÇÕES APRESENTADAS PARA AS RESPOSTAS NEGATIVAS
5	- Quando aplicado com o rigor que subjaz ao espírito da lei,	13	- Em teoria deveria ser mas na prática não é um instrumento facilitador. A definição dos objectivos, a avaliação sobre necessidades de formação, bem como a definição das competências deveria ter

6. Entende que o sistema de avaliação do desempenho é um instrumento facilitador no exercício das suas funções para alcance dos resultados a atingir?

SIM	JUSTIFICAÇÕES APRESENTADAS PARA AS RESPOSTAS AFIRMATIVAS	NÃO	JUSTIFICAÇÕES APRESENTADAS PARA AS RESPOSTAS NEGATIVAS
	permite organizar tarefas e definir prioridades, e instituir um rumo colectivo ao serviço como o conhecimento de todos - Com a falta de planeamento existente no País, os avaliados têm, pelo menos, que cumprir os objectivos acordados - A definição de tarefas e orientação para os resultados pode facilitar o alcance das metas pré-estabelecidas - O sistema torna claro e perceptíveis os resultados esperados e a forma como são medidos - Não obstante ao acréscimo de trabalho que as actividades atribuídas pela AD trazem para a actividade, a definição de objectivos constitui uma mais-valia para o cumprimento de certas tarefas. É difícil a execução simultânea das tarefas diárias e as do SIADAP, podendo mesmo comprometer a sua realização		uma maior ponderação - Nem sempre os objectivos alcançados são reconhecidos - Antes do SIADAP a Instituição já tinha instrumentos de planeamento e gestão de forma a manter o alinhamento de actividades em toda a sua estrutura - Nenhum sistema de avaliação facilita ou serve de trampolim para atingir resultados. Os resultados são obtidos com o esforço e motivação dos colaboradores, independentemente do sistema de avaliação - O sistema de avaliação do desempenho é um imperativo legal que a organização tenta a muito custo fazer cumprir - Os instrumentos de nada valem se não tiverem bons gestores a aplicá-los a organizar os trabalhos, a liderar os Serviços - Sendo um processo muito burocrático e penoso e tendo em conta o volume de trabalho e responsabilidades da maioria dos colaboradores da organização, o SIADAP acaba por ser visto como um trabalho suplementar - A diversidade de actividades realizadas pelos colaboradores, muito embora necessárias para a organização, não são todas mensuráveis. A avaliação de desempenho mede apenas uma parte do trabalho realizado - Cada categoria tem um conteúdo funcional aprovado, ao qual já se acrescentavam uma série de tarefas inerentes às necessidades do serviço. O SIADAP só veio complicar a vida de quem efectivamente desempenha as suas funções e tenta realizar um trabalho de qualidade e rigor - Em muitas situações acaba por se tornar num factor inibidor pois os objectivos tornam-se um “fardo” pesado que poderão pôr em causa o trabalho do dia-a-dia. Em alguns casos, existe uma grande preocupação em atingir e/ou superar os objectivos sem que seja efectuada uma análise coerente da sua pertinência para o trabalho diário e para a Instituição - Mesmo não estando de acordo com o método de avaliação, a assunção das responsabilidades é inquestionável

6. Entende que o sistema de avaliação do desempenho é um instrumento facilitador no exercício das suas funções para alcance dos resultados a atingir?

SIM	JUSTIFICAÇÕES APRESENTADAS PARA AS RESPOSTAS AFIRMATIVAS	NÃO	JUSTIFICAÇÕES APRESENTADAS PARA AS RESPOSTAS NEGATIVAS
			- O exercício das funções está de acordo com o espírito de missão com que as desempenho - É de minha índole exercer as minhas funções de forma mais correcta possível, utilizando todos os meios que tenho ao meu dispor para o conseguir e assim atingir a minha realização pessoal, que terá certamente por base os interesses da instituição onde trabalho, independente da existência ou não de um sistema de avaliação, embora possa constatar que se ele existir possivelmente haverá mais planeamento, consequentemente, o melhor exercício das funções

Quadro 17. Factores de Facilitação ou Melhoria da Aplicação do Processo de Avaliação do Desempenho na Instituição.

7. Indique três factores que, na sua opinião, podem facilitar ou melhorar a aplicação do processo de avaliação do desempenho na sua organização (no respeito pelo quadro legal em vigor).

- Cumprimento dos prazos definidos por Lei [6]
- Harmonizar objectivos, tendo em conta que, para a mesma categoria e funções, poderão haver objectivos muito diferentes, definidos por avaliadores diferentes, o que poderá levar inclusivamente a que, a funcionários na mesma categoria, com funções semelhantes, esteja a ser exigido um nível de desempenhos muito diferentes [3]
- Estipular sanções sérias para os avaliadores que não cumpram as suas obrigações, nomeadamente, de rigor na aplicação da Lei [2]
- Adequação do modelo à realidade da organização através de regulamento [2]
- Aumento do número de quotas para reconhecimento do mérito e excelência ou eliminação das quotas [2]
- Manter as sessões de esclarecimento/formação [2]
- Maior intervenção dos avaliadores no acompanhamento da execução dos objectivos
- Criação de uma comissão de apoio a todo o processo do SIADAP e, sobretudo, aos avaliadores (elaboração de objectivos, harmonização, etc.), exclusivamente dedicada a esta tarefa
- Maior apoio aos avaliadores nas diversas fases do processo

7. Indique três factores que, na sua opinião, podem facilitar ou melhorar a aplicação do processo de avaliação do desempenho na sua organização (no respeito pelo quadro legal em vigor).

- Aplicar na prática o que é defendido na teoria
- Maior divulgação das discussões e decisões do CCA, para transparência do sistema
- Maior informação acerca do decorrer de todo o processo de avaliação
- Maior transparência do processo
- Publicitação da aplicação dos critérios de desempate, para a aplicação das quotas
- Publicitação das avaliações com menção de *relevante* e *excelente* e respectivos objectivos definidos, indicando as mais-valias que a prestação dos avaliados em causa acarretaram para a organização como um todo
- Implementar um sistema de monitorização de objectivos
- Uniformização do nível de exigência entre avaliadores
- Concertação de critérios pelos avaliadores
- Melhor definição das tarefas
- Definição de objectivos para a instituição que se possam traduzir em objectivos concretos para os colaboradores
- Maior igualdade
- Maior equidade
- Minorar a possibilidade de subjectividade no sistema de avaliação
- Revisão da interpretação que é feita sobre quem é que pode avaliar. Em muitas situações não há contacto funcional que permita uma correcta avaliação e, por outro lado, o avaliador fica muito sobrecarregado ao ter um elevado número de avaliados a seu cargo
- Corrigir a orgânica da instituição, redefinindo, nos termos legais, as relações hierárquicas de forma a fazer coincidir exactamente superiores hierárquicos e avaliadores
- Maior responsabilização dos avaliadores para as notas atribuídas
- Não restringir as quotas de forma percentual em função do número de trabalhadores, como actualmente, mas criar uma margem que possa ser autorizada pelo Presidente da Instituição
- Reconhecimento de outros bons desempenhos que não tiveram quota
- Desburocratização do processo para as avaliações medíocres

Ao confrontarmos o quadro conceptual com os resultados que obtivemos no nosso exercício empírico é-nos possível retirar algumas ilações:

1. Numa primeira nota há que salientar o esforço da organização na promoção de formação, sobre o SIADAP, junto de todos os intervenientes no processo (Quadro 13).

2. Os princípios basilares do sistema de avaliação são reconhecidos pela população-alvo do estudo e indicados, genericamente, na 1ª e 2ª ordem de relevância.

Para os elementos do estudo, estão claros os objectivos de natureza organizacional e de natureza individual. Leia-se a propósito no Quadro 14: “permite uma gestão estratégica mais eficaz”, “contribui para a eficácia, eficiência e qualidade dos serviços prestados”, “obriga à reflexão nos objectivos do serviço e orienta a sua actividade” e, respectivamente: “obriga à reflexão acerca do conteúdo funcional de cada colaborador e de eventuais desvios”, “estimula a melhoria do desempenho”, “reconhecimento do mérito e do esforço” e, ainda, “orienta o plano de formação de acordo com os objectivos traçados”.

De salientar duas expressões que registámos na questão sobre os pontos fortes do SIADAP e que interpretamos como similares. A primeira “a intenção preconizada pela letra da lei” e a segunda “não reconheço qualquer ponto forte no sistema”. Mas, a este ponto voltaremos mais adiante.

3. Questionados os sujeitos sobre os pontos fracos do SIADAP, Quadro 15, denotamos um discurso sustentado em indicadores ao nível da componente instrumental e da componente procedimental do sistema de avaliação. Desde aspectos inerentes à formulação dos objectivos, ao plano de acções, relacionamentos interpessoais ou consequências ao nível do comportamento individual são indicados vários factores que evidenciam fragilidades no sistema de avaliação do desempenho.

De certo modo, estes registos anulam os objectivos que, no ponto anterior, haviam sido identificados. São disso testemunho expressões como: o SIADAP “não é utilizado como uma ferramenta de Gestão de Recursos Humanos”, representa “um acréscimo de tarefas”, “inexistência de mecanismos de controlo...incapazes de corrigir erros de actuação”, assumindo-se mesmo que “os objectivos reais do sistema de avaliação são de controlo orçamental”.

Retomando a reflexão sobre as citações que apresentámos no final do ponto n.º 2, parece-nos que os pontos fortes inicialmente enunciados correspondem, regra geral, não à percepção de uma prática efectiva mas, aos objectivos preconizado pela letra da lei. Caso que também é referido nos resultados do estudo: “desconexão entre o conceito teórico e a prática”.

Admitimos que esta é a razão pela qual, para a maioria dos inquiridos, o SIADAP não constitui um instrumento facilitador no exercício das suas funções (Quadro 16). Os inquiridos referem-se ao sistema de avaliação do desempenho como processo muito burocrático e penoso, em certas circunstâncias um “factor inibidor” na medida em que gera uma grande preocupação em atingir ou superar os resultados “sem que seja efectuada uma análise coerente da sua pertinência para o trabalho diário e para a Instituição”. Em suma, um “imperativo legal que a organização tenta a muito custo cumprir”.

4. Também os factores de facilitação ou melhoria da aplicação do processo de avaliação do desempenho na Instituição (Quadro 17) incluem aspectos marcadamente ao nível da operacionalização do instrumento e de procedimentos inerente ao sistema de avaliação.

5. Há duas situações, referidas pelos sujeitos intervenientes no estudo, em vários itens, que nos merecem particular atenção – respeitam à percepção de injustiça na avaliação e à fixação de quotas para os desempenhos com menção de relevante e de excelente que obriga à atribuição de uma classificação inferior para todos os casos que excedem o limite fixado por Lei.

Um sistema de avaliação do desempenho deve ser confiável, justo e “produzir classificações correctas, medindo o que é suposto medir, e fazendo-o com o menor erro possível” (Gomes et al., 2008, p. 499), cuja própria eficácia deve ser, igualmente, avaliada.

Não existem fórmulas mecânicas para a aplicação de qualquer sistema de avaliação, é certo, mas existem factores que, de todo, não podem ser negligenciados. Em primeiro lugar a qualidade da avaliação depende da qualidade dos objectivos atribuídos ao colaborador (Camara et al., 2007). Depois devem ser facultados todos os materiais e meios indispensáveis à sua concretização. Ao longo do ano o avaliador deve proporcionar o devido acompanhamento sobre os progressos e resultados até aí obtidos e potenciar a correcção de eventuais desvios. No final do ciclo, perante factos concretos e resultados mensuráveis, o avaliador deve apresentar a classificação final, desprovida de erros e enviesamentos, para que se recompense de forma adequada e equitativa o mérito evidenciado pelos colaboradores.

Afirmam, ainda, os meus autores que, frequentemente, para garantir que é feita a distinção entre maus, regulares e bons desempenhos as organizações recorrem à *curva de distribuição* das classificações do desempenho. Alertam, porém, os autores para o facto de que aquela não deve ser aplicada de forma rígida ou cega sob pena de poder acarretar graves inconvenientes.

Um sistema de recompensas fomenta essencialmente o reforço motivacional dos colaboradores e a sua identificação com o projecto organizacional. Para tanto, defendem os autores Camara et al., (2007), que “os factores de higiene, na linguagem de Herzberg, tenham equidade interna e competitividade externa e que os factores de motivação sejam adequadamente geridos” (p. 485).

Christoph Demmke, num estudo apresentado em Junho de 2007, acerca da avaliação de desempenho nos serviços públicos dos Estados Membros da União Europeia, afirma:

This process is neither "good" nor "bad". It is ambivalent. Chances and risks are not far apart. At the moment no one knows which effects this trend will have on the position of the executive managers, or on the motivation of the staff and the position of the staff representatives (p. 6).

Em Dezembro de 2007, também Christoph Demmke, com Gerhard Hammerschmid e Renate Meyer, apresentaram um novo trabalho intitulado *The impact of individual assessments on organizational performance in the Public Services of EU Member States* ²³. O estudo promoveu um diálogo aberto sobre experiências com sistemas de avaliação de desempenho em serviços públicos e integra um conjunto de recomendações, apresentadas pelos Estados Membros. Abaixo indicamos algumas advertências que nos parecem particularmente relevantes:

- Active involvement of the employees in the process, especially in what concerns the target setting and target achievement, is crucial, for instance via bottom-up ways of working and dialogue.
- The managers need to create acceptance of the performance targets among the employees
- Communication, feedback, clarity on the effect on personal development
- Good practice training programmes, especially specific training provided to top managers and their subordinates in how to carry out the assessment and provide feedback
- Guidelines on how to conduct performance appraisals
- Better communication of organisational objectives and assessment criteria to employees.
- Commitment to simple systems, as the more complicated the system, the less likely it is to guarantee real involvement and motivation of line managers and employees
- Simplification of procedures (for example web-based assessment system for top managers, less forms to be completed and paperwork)
- Organisational strategy-seminars involving top management and line managers where relevant issues can be discussed
- The criteria on which the performance assessments are based have to be clearly communicated and understood
- Better communication and explanation of the targets and goals of the organisations to show how individual and organisational performance criteria are linked
- More extensive open discussion with top management, line managers and employees about organisational strategies and the role of each employee in achieving the objectives. Improved feedback, actually using information gathered via appraisals (for example training and development needs)
- Trustworthiness of the managers who carry out the appraisals is crucial for the acceptance of their assessments
- Reasonably low number of subordinates to enable managers to pay enough attention to individual employees
- Renegotiate objectives and targets when necessary.

²³ Survey commissioned by the Portuguese EU-Presidency.

- Keep an annual assessment dialogue with each subordinate; discuss and agree upon data before making them official.
- Establishing a better and quicker link between assessment and rewards (p. 82-83).

A avaliação do desempenho na Administração Pública e o comprometimento do colaborador na organização

Nesta categoria têm-se em consideração os itens 5, 10 e 12²⁴ do questionário, a que correspondem os Quadros n.ºs 18, 19, 20, 21 e 22, respectivamente.

As alterações, das últimas décadas, nas relações de trabalho, são visíveis e têm inspirado muitos trabalhos de investigação científica. É nossa convicção, porém, que as implicações e efeitos de tais reformas transbordam as conclusões de muitos estudos empíricos realizados.

Com frequência a literatura, de maior ou menor rigor científico, alerta as organizações para o facto de não se poder ignorar o vínculo psicológico que liga os colaboradores à organização, devendo, aquelas, prestar especial atenção às estratégias e práticas susceptíveis de comprometer a sua manutenção ou desenvolvimento.

Através da variável comprometimento organizacional pretendemos perceber em que medida o SIADAP pode interferir nos laços que unem os sujeitos do nosso estudo à organização onde, cerca de 90%, exercem a sua actividade profissional há mais de sete anos.

Da revisão da literatura constatámos que o vínculo afectivo é, em boa parte, determinado pelo grau de cumprimento das expectativas que o colaborador tem sobre a organização. A dimensão afectiva do compromisso aumenta a probabilidade dos colaboradores exibirem comportamentos espontâneos de maior empenhamento no trabalho e participação nas actividades organizacionais.

Uma abordagem do comprometimento organizacional, neste âmbito, obriga-nos a uma reflexão sobre questões que podem consubstanciar ameaça ao longo de um ciclo de gestão.

Alguns estudos têm evidenciado que a confiança e a justiça percebida são potenciais preditores de resultados individuais e organizacionais, seja ao nível das atitudes como o comprometimento organizacional, a intenção de abandono ou desejo de permanecer na instituição, ou ao nível dos comportamentos como condutas de cidadania ou de negligência (Cantisano, Sedano & Bañuelos, 2005).

²⁴ O item 12 do questionário abrange os Quadros 20, 21 e 22.

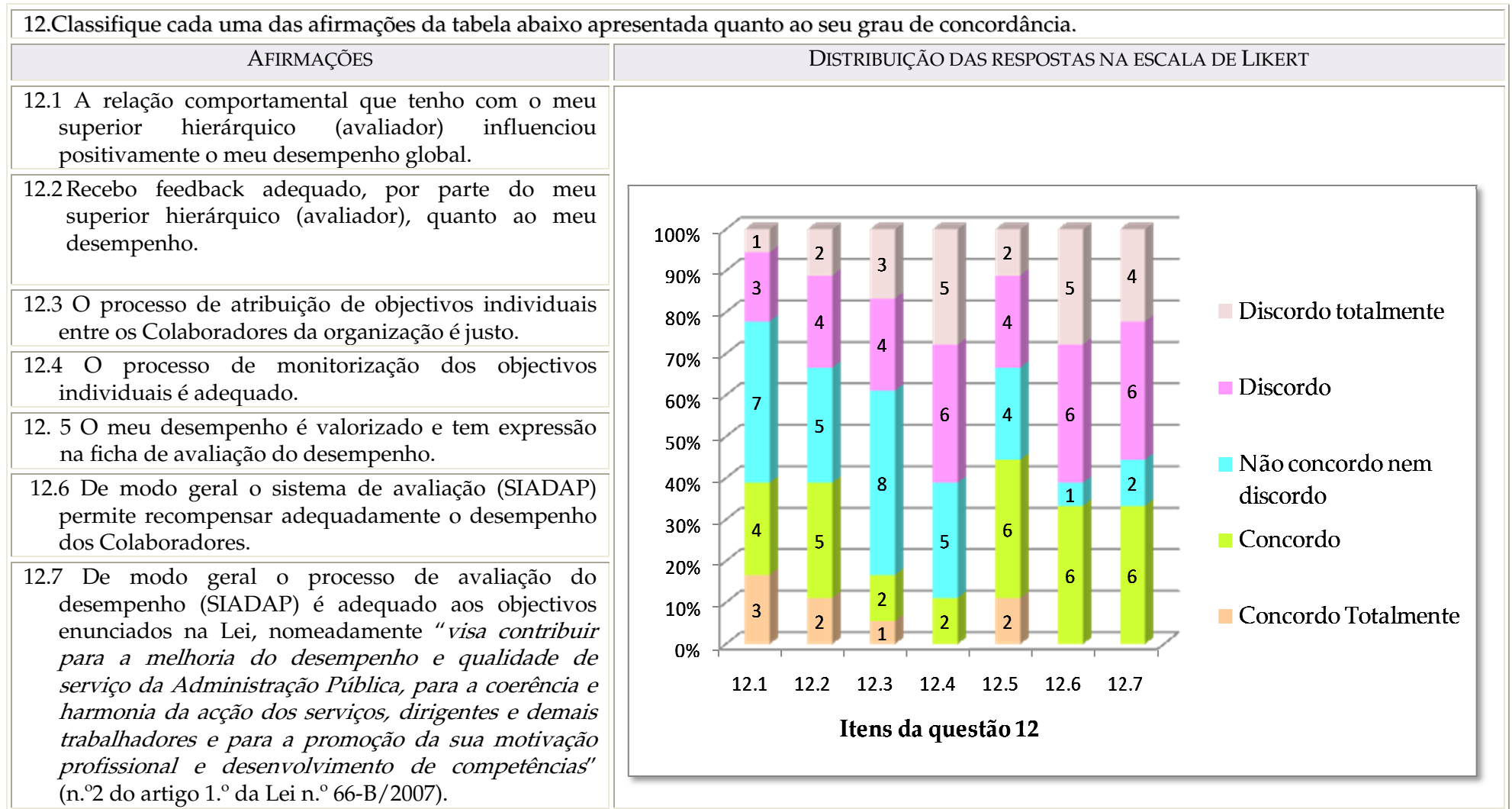
Quadro 18. Indicador do Nível de Comprometimento Organizacional – Parte 1.

5. Entende que o método de avaliação do desempenho em vigor tem-lhe permitido, de uma forma geral, uma participação mais proactiva nas actividades da organização?			
SIM	JUSTIFICAÇÕES APRESENTADAS PARA AS RESPOSTAS AFIRMATIVAS	NÃO	JUSTIFICAÇÕES APRESENTADAS PARA AS RESPOSTAS NEGATIVAS
5	- Apesar dos efeitos que comporta muitas das dificuldades advêm da inércia dos aplicadores. O sistema aplicado em consciência e rigor pode contribuir para uma melhor organização da instituição - Obriga à reflexão, à apresentação e implementação de medidas tendentes à melhoria do funcionamento do serviço, que de outro modo poderia não ser conseguido - Estimula ao trabalho em equipa - Uma metodologia <i>drop-down</i> dos objectivos da organização pelos serviços e seus colaboradores, encaminha a organização como um todo - Atenta a perspectiva de definição integrada de objectivos para o serviço/dirigentes/trabalhadores, o método de avaliação de desempenho permite uma participação directa para a concretização dos objectivos da organização, comprometendo os trabalhadores nos objectivos institucionais - De forma geral, os resultados obtidos contribuem para a organização ter uma noção mais real acerca do funcionamento dos serviços permitindo a implementação de medidas de melhoria	13	- Os objectivos são estabelecidos e a avaliação efectuada para cumprir uma formalidade imposta por lei [4] - Já tinha uma actuação proactiva antes do SIADAP [3] - O SIADAP ainda é um processo marginal à organização como um todo e, raramente, existem objectivos partilhados com colaboradores de vários e diferentes sectores, situação que permitiria a participação proactiva - A necessidade de cumprir e superar os objectivos individuais implica por vezes que se concentrem os esforços nos objectivos em prejuízo das actividades da organização - A aplicação do modelo na prática nem sempre respeita os princípios pelos quais o modelo se rege. Por exemplo: os objectivos individuais são definidos sem conhecimento dos objectivos dos serviços. Não temos um QUAR aprovado. - Em termos teóricos, o SIADAP parte de cima para baixo. Os objectivos da organização devem traduzir-se em objectivos das chefias, que por sua vez se deveriam traduzir em objectivos dos colaboradores. Na prática isto não acontece. Os objectivos são estabelecidos em timings que nada acrescentam à organização. Situação que se traduz por uma enorme desmotivação e falta de orientação para os resultados - Se não formos motivados, com sentido de responsabilidade e brio pelo nosso trabalho e pela organização que representamos, o SIADAP só veio para desmotivar as pessoas - Nem sempre as actividades desenvolvidas nalguns sectores permitem essa participação

Quadro 19. Indicador do Nível de Comprometimento Organizacional – Parte 2.

10.Recomendava um emprego na sua organização a um amigo ou familiar.			
SIM	JUSTIFICAÇÕES APRESENTADAS PARA AS RESPOSTAS AFIRMATIVAS	NÃO	JUSTIFICAÇÕES APRESENTADAS PARA AS RESPOSTAS NEGATIVAS
16	- Pelo prestígio da organização [5] - Pela segurança no emprego face ao actual mercado de trabalho [2] - Apesar da instabilidade nacional, considero que a Instituição é credível, de confiança e que proporciona boas condições de trabalho - Mas alertando para os constrangimentos actuais em termos de contratação - Trata-se de uma Instituição onde o enriquecimento de conhecimentos pode ser constante - É uma instituição com grande potencial de desenvolvimento e de valorização dos seus quadros - Pela existência de todas as condições físicas e humanas para que se possa desenvolver um bom trabalho - Independentemente do sistema de avaliação implementado (obrigatório) trabalhar nesta Instituição é um grande desafio - Todas as experiências de trabalho enriquecem o perfil de qualquer pessoa - É um emprego	2	- A organização não manifesta qualquer valorização, apreço, ou reconhecimento pelo esforço dispendido. A questão salarial e (uma muito relativa) estabilidade é, neste momento de crise laboral, a única coisa que a Instituição oferece aos seus Técnicos Superiores. O mesmo não se pode dizer relativamente aos Assistentes Técnicos, que auferem cerca de 700 /mês e a quem é exigido um elevado grau de esforço e de disponibilidade, sempre com grave prejuízo da vida familiar. Não se sente que superiormente haja preocupações com a motivação dos funcionários

Quadro 20. Indicador do Nível de Comprometimento Organizacional – Parte 3.



Quadro 21. *Justificação da Resposta para os Itens da Questão 12, pelos Inquiridos que Responderam “Concordo totalmente”*

ITEM	JUSTIFICAÇÃO
12.1	- Considero o meu avaliador um exemplo a seguir - A relação é motivante, o que se traduz no meu desempenho pessoal - A relação comportamental permite uma definição de objectivos em conjunto e sem imposições o que incentiva a um melhor desempenho
12.2	- Sempre tive conversas francas sobre o meu desempenho - O meu avaliador vai dando a sua opinião ao longo do ano, justificando a avaliação que faz do meu desempenho
12.3	- Mediante os objectivos do serviço, são identificados objectivos realizáveis com maior gosto
12.4	
12.5	- Tenho sido reconhecido em termos de avaliação - O meu avaliador manifesta claramente o meu empenho na ficha de avaliação
12.6	
12.7	

Quadro 22. *Justificação da Resposta Para os Itens da Questão 12, pelos Inquiridos que Responderam “Discordo totalmente”*

ITEM	JUSTIFICAÇÃO
12.1	- Não concordo com o conceito
12.2	- O meu avaliador não cumpre as suas obrigações - O meu avaliador realiza estritamente as reuniões previstas na Lei
12.3	- Não existe igualdade e uniformização - Muitos avaliadores continuam a não ouvir os avaliados e muito só atribuem os objectivos no final do ano
12.4	- É inexistente [3] - A monitorização é residual, feita apenas para preenchimento das fichas
12.5	- Só é avaliado o desempenho face aos objectivos. O desempenho diário não é reflectivo na ficha de avaliação
12.6	- O sistema de quotas é altamente inibidor não permitindo aos indivíduos terem a nota que o avaliador lhe atribuiu - O sistema de recompensas é totalmente injusto. As menções de <i>relevante</i> e <i>excelente</i> são atribuídas sempre aos mesmos

ITEM	JUSTIFICAÇÃO
	colaboradores - De um modo geral os colegas com quem trabalhamos e a quem reconhecemos mérito pelo esforço, dedicação, capacidade de trabalho, conhecimentos técnicos, espírito de equipa, competência, etc., quando estão longe dos centros de decisão, raramente vêem o seu esforço recompensado - O sistema de recompensas é totalmente injusto, não que as pessoas que recebem os prémios não os mereçam mas porque muitos resultados são expressão de um esforço do grupo
12.7	- O SIADAP só teria um papel importante caso os objectivos fossem estabelecidos de uma forma hierarquizada, da organização para o funcionário - Os objectivos do SIADAP são de controlo de despesa pública - Na Instituição já tínhamos tudo isso antes do SIADAP

A interpretação que fazemos dos resultados, nesta categoria, permite-nos concluir o seguinte:

1. De um modo geral, o SIADAP não é visto, pelos participantes no estudo, como um instrumento impulsionador para uma participação mais proactiva nas actividades da organização (Quadro 18). As razões, na letra dos próprios, justificam-se pelo facto da avaliação ser “efectuada para cumprir uma formalidade imposta por lei”, por se tratar de um “processo marginal à organização como um todo”, pela implementação enviesada do sistema, na medida em que, “em termos teóricos ...os objectivos da organização devem traduzir-se em objectivos das chefias, que por sua vez se deveriam traduzir em objectivos dos colaboradores. Na prática isto não acontece. Os objectivos são estabelecidos em timings que nada acrescentam à organização. Situação que se traduz por uma enorme desmotivação e falta de orientação para os resultados”.

Estes testemunhos corroboram um sentimento que já havia sido expresso anteriormente – a assunção do SIADAP como “imperativo legal que a organização tenta a muito custo cumprir”.

2. Quando questionados sobre uma eventual recomendação de emprego, a um amigo ou familiar, na organização onde exercem funções, os inquiridos respondem de uma forma claramente positiva e perfeitamente demarcada do processo de avaliação de desempenho (Quadro 19). Refiram-se, como exemplos, as justificações para o facto: “pelo prestígio da organização” ou “independentemente do sistema de avaliação implementado (obrigatório) trabalhar nesta Instituição é um grande desafio”.

De um modo geral, as razões invocadas, no caso de uma resposta afirmativa, denotam uma ligação afectiva à organização.

3. Pela questão n.º 12 (Quadro 20) quisemos perceber o nível de comprometimento dos inquiridos através da percepção de (in)justiça que têm relativamente a diferentes aspectos do processo de avaliação de desempenho, a saber: os itens 12.1 e 12.2 para a justiça interaccional (interpessoal e informacional, respectivamente), os itens 12.3, 12.4 e 12.6 para a justiça distributiva, o item 12.5 para a justiça procedimental e, finalmente, o item 12.7 de controlo de coerência nas respostas.

Na presunção que fazíamos, desde o início, que, para cada item, poderiam existir respostas nos extremos da escala de Likert, e porque importava percebermos, quais as razões que as distanciavam, pedimos aos sujeitos que apresentassem uma justificação no caso em que a opção de resposta recaísse em “concordo totalmente” ou “discordo totalmente” (Quadros 21 e 22).

Assim, no que respeita à percepção de (in)justiça interaccional parece-nos claro que o avaliador assume um papel determinante, justificado por expressões, proferidas pelos sujeitos intervenientes no estudo, que salientam a influência positiva para o seu desempenho global: “a relação é motivante, o que se traduz no meu desempenho pessoal” ou, noutros casos, “o meu avaliador não cumpre as suas obrigações”.

Quanto à percepção de (in)justiça distributiva há uma tendência maior para respostas de discordância (total ou parcial) quando as questões, objectivamente, se referem ao cumprimento das fases do processo de avaliação, como sejam, a definição de objectivos, a monitorização do desempenho e a recompensa sobre o trabalho evidenciado.

Relativamente ao item 12.5, não obstante às críticas apresentadas pelos inquiridos quanto à fixação de quotas para as menções de relevante e de excelência, não se regista, para a afirmação “o meu desempenho é valorizado e tem expressão na ficha de avaliação do desempenho”, uma tendência maior de discordância, comparativamente com outros itens da escala.

No item 12.7 registamos uma distribuição de respostas por vários pontos da escala. Alguns inquiridos, não revêem, totalmente, na prática, os princípios consagrados pela letra da lei, sendo que, aqueles que discordam da afirmação, voltam a apresentar justificações fundadas em factores procedimentais: “o SIADAP só teria um papel importante caso os objectivos fossem estabelecidos de uma forma hierarquizada, da organização para o funcionário”, ou em factores que entendem subjacentes à promoção deste modelo de avaliação do desempenho: “os objectivos do SIADAP são de controlo de despesa pública”.

4. Há manifestamente uma vontade dos sujeitos em contribuir para a concretização dos objectivos organizacionais que parece ser influenciada pelo vínculo afectivo que os liga à organização.

Consideramos que as diferentes posições dos sujeitos resultam consoante a percepção de justiça, seja ao nível da dimensão distributiva (prémios de mérito), procedimental (meios utilizados para chegar aos resultados) ou interaccional (comunicação e informação), bem como das suas experiências.

Assmar et al. (2005), referem que a literatura, nesta área, tem revelado, de forma sistemática, “que o comportamento organizacional é afectado pelos julgamentos de justiça dos empregados, sendo este efeito mais fortemente associado à justiça processual do que à distributiva” (p. 449).

Os dados permitem-nos concluir que a distribuição das recompensas pode não ser tão relevante se houver percepção de injustiça em fases anteriores, i.e., nos procedimentos que podem ditar um resultado desfavorável, como a imposição de objectivos, falhas de comunicação e de monitorização, incumprimento de prazos ou mesmo falta de clareza no processo. Por outras palavras, os resultados são importantes mas não mais que os procedimentos que os provocam. Entendemos, ainda, que a conclusão seria diferente se tivéssemos trabalhado com sujeitos a um nível mais baixo da hierarquia. Recorde-se, que a maioria dos participantes no estudo pertencem a quadros superiores onde as recompensas intrínsecas são mais valorizadas que as recompensas extrínsecas (vide Figuras 4 e 5).

Acresce referir que, a detecção de falhas na implementação do SIADAP remontam à sua origem, aquando da sua introdução na AP “marcada pela precipitação com que aconteceu e pela falta duma estratégia integrada e duma adequada preparação de avaliadores (dirigentes) e avaliados (dirigentes e funcionários)” (Rodrigues, 2008, p. 3).

Poder-se-á colocar a questão: Seis anos de SIADAP (2004 – 2010) e ainda não foi tempo suficiente para que as organizações se estruturassem de modo a acolher adequadamente o sistema de avaliação?

As organizações, ainda, respiram o ar do modelo weberiano. Muito embora a literatura apregoe, nas últimas décadas, uma nova metodologia de gestão dos Serviços Públicos, como refere Vaz (2006b), “não basta enxertar ... mecanismos de mercado em sede de Administração Pública, sendo necessário proceder a uma adaptação que tenha em conta a especificidade da actividade administrativa e do serviço público” (p.2), sob risco, refere o autor, de “rejeição do organismo” (p.2).

Uma última referência para o sumário executivo e recomendações do relatório da OCDE (2008):

A proposta actual concentra-se sobretudo na medição dos resultados. Na prática, os resultados são mais difíceis de medir do que os recursos utilizados, ou os bens e serviços produzidos. A maioria dos países da OCDE começou por medir a produção, e só depois avançou para a medição de impactos das políticas, terminando com uma combinação de ambos. É importante desenvolver medidas de produção, evitando concentrar-se apenas nos resultados. Numa fase inicial seria aconselhável privilegiar indicadores em vez de metas. Tal ajudará a colocar a ênfase no desenvolvimento de informação relevante e não no objectivo de atingir metas “a qualquer custo” (p. 17-18).

A avaliação do desempenho na Administração Pública e a adopção de comportamentos de cidadania organizacional

Nesta categoria têm-se em consideração os itens 8 e 11 do questionário a que correspondem os Quadros n.^{os} 23 e 24, respectivamente.

Partindo da premissa de que existe uma relação de troca social entre organização e colaboradores; acreditando, ainda, que perante certas evidências ou circunstâncias, os colaboradores podem adoptar comportamentos de valor acrescentado para o alcance dos objectivos organizacionais, assim como comportamentos de retaliação, importa, assim, perceber quais os potenciais indutores para uma relação *win-win* entre a organização e o colaborador.

Hodson (1999), citado por Rego (2002a), refere que as relações entre os colaboradores “constituem uma parte importante do clima social no trabalho, proporcionando o quadro em que os trabalhadores experimentam significado e identidade” (p. 54). Acrescenta o autor, que as “relações positivas podem contribuir para a humanização dos locais de trabalho e, assim, fomentar os CCO” (p.54).

CCO constituem comportamentos discricionários, independentes do sistema formal de recompensas da organização, e são fundamentais para a sua sobrevivência e desenvolvimento.

Como refere Rego (2000), dificilmente um indivíduo que se sinta injustiçado se predispõe a realizar mais do que aquilo que lhe é devido, excepto se tiver interesse nisso. Importa que nas instituições haja consciência de que **“muito daquilo que os colaboradores fazem (ou não fazem!) se deve ao modo como percebem as suas organizações e os seus gestores”** [realce do autor] (p. 142).

De facto, há um conjunto de antecedentes, da esfera concepcional que o colaborador faz sobre a organização, que motivam determinados comportamentos ou reacções, como sejam, a título de referência, o empenhamento organizacional, a crença de que o seu contributo é uma mais-valia para a causa institucional ou sistemas de recompensa.

Quadro 23. Indicador de Comportamentos de Cidadania Organizacional – Parte 1.

8. Entende que o actual modelo de avaliação do desempenho incentiva à criação de redes de cooperação e de confiança entre os elementos e equipas na sua organização?			
SIM	JUSTIFICAÇÕES APRESENTADAS PARA AS RESPOSTAS AFIRMATIVAS	NÃO	JUSTIFICAÇÕES APRESENTADAS PARA AS RESPOSTAS NEGATIVAS
7	- O <i>dropdown</i> dos objectivos da organização para os serviços e destes para os colaboradores junta esforços dos indivíduos como equipa. Os resultados obtidos satisfazem a equipa, criando maiores laços de colaboração [3] - Pressupõe a existência de objectivos partilhados entre serviços de forma a contribuir para os objectivos gerais da organização - Pela existência de um rumo definido e conhecido e pela partilha de objectivos - A complexidade do sistema cria a necessidade de cooperação entre todos que, de resto, de outra forma seria impraticável - O processo de avaliação do desempenho, se bem conduzido, permitirá e estimulará, a cooperação podendo, inclusivamente aumentar a confiança entre os colaboradores. Contudo, este processo também poderá causar a desmotivação e/ou mesmo conflitos entre funcionários	11	- Se por um lado existem objectivos partilhados que poderiam criar redes de cooperação e de confiança, por outro existem diferentes exigências nas avaliações e a aplicação de quotas que promovem o oposto [2] - Pelo contrário. Com o SIADAP desapareceu a cooperação e o verdadeiro trabalho de equipa [2] - Existe uma sensação entre os colaboradores de que o processo já está decidido antes de iniciar - A forma como o modelo de desempenho está elaborado cria algum clima de desconfiança e de pouca colaboração entre os elementos. Existem muito bons colaboradores e o facto de apenas alguns terem a menção de relevante ou excelente cria nos indivíduos um sentimento de injustiça - Pelo contrário, em muitas actividades incita ao individualismo pois, elementos da mesma equipa concorrem para as mesmas quotas - Temos colegas que só trabalham para os seus objectivos - Os colaboradores não estão satisfeitos, pelo que a criação de redes é frágil - Carece de maior intensificação na sua aplicação

Quadro 24. *Indicador de Comportamentos de Cidadania Organizacional – Parte 2.*

11. Em que medida entende que o modelo potencia a conjugação de esforços e sinergias para que, partilhando objectivos e em torno de uma identidade comum, os objectivos organizacionais sejam alcançados?	
PERSPECTIVA FAVORÁVEL	PERSPECTIVA DESFAVORÁVEL
- O facto de existirem objectivos partilhados, permite a conjugação de esforços de forma a poderem ser atingidos os objectivos organizacionais [6] - A existência de uma orientação para a acção e o seu conhecimento pelos colaboradores identifica os colaboradores com o líder, integra-os verdadeiramente na instituição. Perceber de que forma se pode concorrer para o fim global da instituição é um factor motivador. Equipas motivadas atingem objectivos - A partir da missão da organização são definidos os objectivos para os colaboradores. Apenas com o esforço e empenho de todos é possível montar o <i>puzzle</i> sem comprometer a qualidade da imagem final. Se todos os colaboradores derem o seu contributo a nível micro terá a sua repercussão a nível macro permitindo o alcance dos objectivos institucionais e o seu desenvolvimento	- A criação de objectivos não potencia nada. É uma obrigação a que as instituições se vêm obrigadas a cumprir [2] - Isso existe apenas em teoria. Desconheço esse sentimento de “identidade comum” e não vejo essa identificação por parte dos meus colegas - Para tal todos os elementos da instituição tinham que ser avaliados pelo SIADAP. Os professores, por exemplo, não o são - Existe um grande esforço da organização em torno de uma identidade comum, contudo o mérito não é do SIADAP - Não foi o SIADAP que fez a instituição chegar onde chegámos. Mais do que objectivos e até remunerações, as pessoas querem sentir-se bem no seu local de trabalho onde afinal passam grande parte do dia e da sua vida - Existem algumas divergências que precisam de ser aclaradas. O modelo apresenta-se confuso

Dos resultados obtidos nos itens referentes ao indicador de CCO, fazemos a seguinte leitura:

1. Perante a questão sobre o eventual contributo do SIADAP para a criação de redes de cooperação e de confiança entre os elementos e equipas na organização, registamos duas posições, justificadas por argumentos extremos (Quadro 23). De um lado aqueles que, pela experiência ou por convicção, defendem, claramente, o espírito da lei. Sinta-se a delicadeza da justificação pela expressão: “**pressupõe** a existência de objectivos partilhados entre serviços de forma a contribuir para os objectivos gerais da organização” [realce nosso].

Do outro lado, a perspectiva de quem percepçiona, ou passou por experiências cujo efeito veicula uma intensa carga emocional: “pelo contrário... desapareceu a cooperação e o verdadeiro trabalho em equipa”, “temos colegas que só trabalham para os seus objectivos”, “cria algum clima de desconfiança e de pouca colaboração entre os elementos”, “...cria nos indivíduos um sentimento de injustiça” ou, pior, o sentimento de descrédito marcado pela expressão: “existe a sensação entre os colaboradores de que o processo já está decidido antes de iniciar”.

2. O segundo indicador de CCO, cujos resultados se apresentam no Quadro 24, mantém o mesmo registo: uma perspectiva favorável ao entendimento de que SIADAP potencia a conjugação de esforços e sinergias, em torno de uma identidade comum, para o alcance dos objectivos organizacionais, sustentado numa visão da intenção da lei; do outro lado, uma perspectiva, que reafirma que estamos perante uma imposição legal, e de que “não foi o SIADAP que fez a instituição chegar onde chegámos”.

De realçar, também, o facto de a lei preconizar uma metodologia de definição de objectivos em cascata, do topo à base, e, na instituição onde se realizou o estudo, a maior classe de profissionais não é avaliada pelo SIADAP.

3. Os resultados, vêm ao encontro da reflexão que é apresentada, no Relatório da OCDE (2008), nomeadamente no ponto que se refere à concepção do SIADAP

O SIADAP foi concebido para integrar o sistema de planeamento e o ciclo de gestão de cada ministério e avaliar a conformidade com os objectivos estratégicos plurianuais. Na prática, não é muito claro como é que isso será alcançado. Teoricamente, deveria ser um processo “do geral para o particular” (*top-down*), que inclui a missão do ministério, os seus objectivos estratégicos e o respectivo planeamento, os quais sirvam de base à definição dos objectivos dos organismos. Contudo, o SIADAP é um processo em que os serviços definem os seus próprios objectivos e metas (ou seja, é um processo *bottom-up*) (p. 97).

Mais à frente, acrescentam, ainda, os autores do relatório que, em Portugal,

a actual estrutura de recompensas tem um alcance limitado; uma grande percentagem de trabalhadores encontra-se completamente excluída. Isto pode conduzir à desmotivação, sobretudo porque a introdução do SIADAP está associada à criação de uma escala única de

vencimentos, na qual subir de nível depende da avaliação individual de desempenho (excelente, relevante, e adequado). As classificações individuais estão limitadas por um sistema de quotas, resultando da sua aplicação o facto de que 75% dos funcionários públicos (*i.e.* aqueles que não obtêm a avaliação de desempenho de excelente ou relevante) tenham que esperar pelo menos cinco anos antes de subirem um nível na escala remuneratória. Embora este sistema possa ajudar a controlar as despesas com o pessoal, a longo prazo pode vir a ter um impacto negativo na motivação e no desempenho individuais (p. 98).

Atento este enquadramento, e sabendo nós, também membro da organização onde foi realizado o trabalho empírico, que a) apesar do sentimento prejuízo nas relações informais, entre os colaboradores, motivado pelo SIADAP; b) não obstante ao esforço que foi solicitado aquando do processo de reorganização dos Serviços levado a cabo nos últimos anos; c) aos efeitos de novas medidas de austeridade, nomeadamente no que se refere ao recrutamento de novos elementos para colmatar necessidades efectivas de recursos humanos; há, por parte dos colaboradores, de um modo geral, uma dedicação louvável e adesão à causa desta organização, traduzida por uma conscienciosidade, lealdade institucional, iniciativa e espírito crítico, realização de horas extra-ordinárias (não remuneradas), auto-desenvolvimento como referimos aquando da caracterização dos sujeitos do estudo.

O que motiva e une, efectivamente, estes colaboradores à instituição?

A avaliação do desempenho na Administração Pública e o contrato psicológico do colaborador

Nesta categoria têm-se em consideração os itens 9, 13, 14, 15 e 16 do questionário, a que correspondem os Quadros n.ºs 25, 26, 27, 28 e 29, respectivamente.

Da revisão que fizemos da literatura sobre o CP, constatámos que são muito escassos os trabalhos que estudam este constructo em Serviços Públicos. Talvez pelo facto deste Sector, durante muitos anos, ter sido considerado estável nas relações formais de trabalho, pouco vulnerável à mudança, com estruturas rígidas e impermeáveis a regimes mais flexíveis da prática de gestão de recursos humanos.

Numa relação de trabalho, os indivíduos, com base num padrão de crenças e expectativas sobre o seu contributo para a organização e o que a esta lhes deve oferecer em troca, tendem a desenvolver uma relação psicológica, positiva e de longa duração, com a sua organização. Se, por qualquer circunstância, a organização não pode, ou não consegue, dar cumprimento a essas expectativas, tendencialmente, são desencadeadas respostas, de grande carga

emocional, moldadas à imagem do quadro interpretativo de cada um, em atitudes e comportamentos com impacto para os indivíduos e para as organizações.

A interpretação mais imediata destas consequências é a constatação de uma relação de trabalho desequilibrada, i.e., o esforço dispendido pelos colaboradores, em muitos casos maior que o exigido pelo contrato formal, não é devidamente valorizado pela organização. Tal desproporção é susceptível de originar percepções de injustiça minando a confiança do colaborador (Gracia, Peiró, & Mañas, 2007).

Este cenário reúne os requisitos, encontrados nos marcos teóricos da literatura, para uma quebra do CP do colaborador com eventual abandono da organização. Esta leitura, não se reflecte, porém, nos dados que apresentámos e discutimos até aqui. Então, perante uma relação de desequilíbrio porque se mantêm os colaboradores na organização?

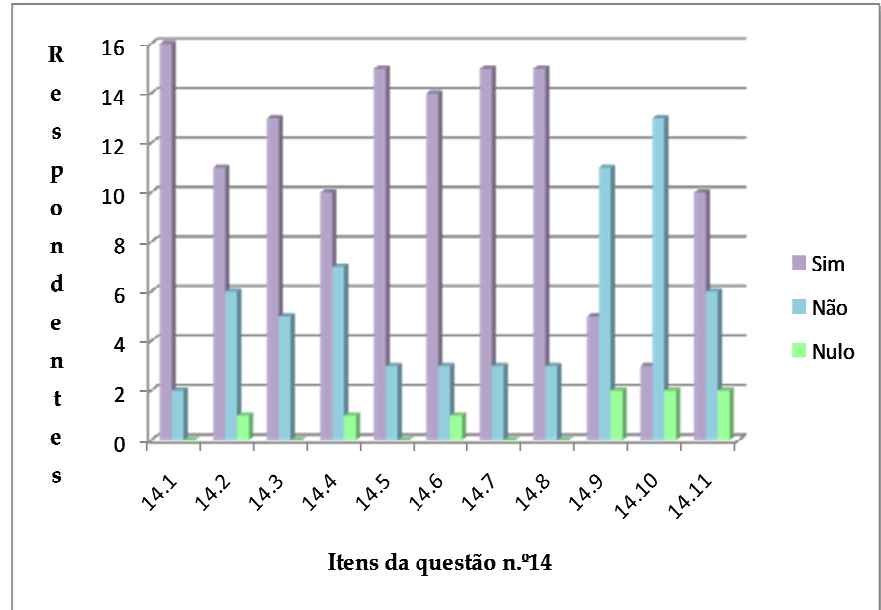
Quadro 25. *Indicador do Nível do Contrato Psicológico – Parte 1.*

9.Quais são as suas expectativas em termos de desenvolvimento profissional na organização onde exerce a sua actividade?	
PERSPECTIVA FAVORÁVEL À EXISTÊNCIA DE EXPECTATIVAS DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL	PERSPECTIVA DESFAVORÁVEL À EXISTÊNCIA DE EXPECTATIVAS DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL
- Desejo de desenvolvimento e enriquecimento dos conhecimentos, de forma sistemática, para melhor integração na organização - Intenção de desenvolver conhecimentos e competências no âmbito da Administração Pública - Possibilidade de investimento em formação académica e experiência profissional noutras instituições - Maior qualificação na área específica de actuação - A colaboração com a organização tem permitido aprender e evoluir muito, quer a nível pessoal, quer a nível profissional	- Sem perspectivas [4] - Poucas [3] - Face à conjuntura as perspectivas são praticamente nulas - No actual quadro político – absolutamente nenhuma - Ao longo dos anos de aplicação do SIADAP, não obstante ter sido avaliados por diferentes avaliadores, tive sempre classificação de relevante e o CCA sistematicamente a desceu. Com o passar do tempo cresce a sensação de que não vale a pena o esforço. Em termos profissionais não tenho quaisquer expectativas de desenvolvimento ou crescimento dentro desta organização. Não deixo de procurar uma oportunidade fora desta Instituição - Em termos de progressão na carreira é “garantida” uma promoção de 10 em 10 anos (sem esquecer que os vencimentos estão congelados por tempo indeterminado). Portanto, desenvolvimento pessoal só se for por vontade do próprio e fora e desde que não interfira com o serviço

Quadro 26. Indicador do Nível do Contrato Psicológico – Parte 2.

13.Tem conhecimento de quais são os grandes objectivos a curto/médio prazo da Organização onde trabalha		
SIM	NÃO	JUSTIFICAÇÕES APRESENTADAS PARA AS RESPOSTAS NEGATIVAS
18	0	

Quadro 27. Indicador do Nível do Contrato Psicológico – Parte 3.

14.Das afirmações que abaixo apresentamos indique de quais poderia ser autor:																																																	
ITENS DA QUESTÃO	DISTRIBUIÇÃO DE RESPOSTAS																																																
14.1“A organização proporciona-me a participação em acções de formação necessárias para um melhor desempenho”	 <table><thead><tr><th>Item</th><th>Sim</th><th>Não</th><th>Nulo</th></tr></thead><tbody><tr><td>14.1</td><td>16</td><td>2</td><td>0</td></tr><tr><td>14.2</td><td>11</td><td>6</td><td>1</td></tr><tr><td>14.3</td><td>13</td><td>5</td><td>1</td></tr><tr><td>14.4</td><td>10</td><td>7</td><td>1</td></tr><tr><td>14.5</td><td>15</td><td>3</td><td>0</td></tr><tr><td>14.6</td><td>14</td><td>3</td><td>1</td></tr><tr><td>14.7</td><td>15</td><td>3</td><td>0</td></tr><tr><td>14.8</td><td>15</td><td>3</td><td>0</td></tr><tr><td>14.9</td><td>5</td><td>11</td><td>2</td></tr><tr><td>14.10</td><td>3</td><td>13</td><td>2</td></tr><tr><td>14.11</td><td>10</td><td>6</td><td>2</td></tr></tbody></table>	Item	Sim	Não	Nulo	14.1	16	2	0	14.2	11	6	1	14.3	13	5	1	14.4	10	7	1	14.5	15	3	0	14.6	14	3	1	14.7	15	3	0	14.8	15	3	0	14.9	5	11	2	14.10	3	13	2	14.11	10	6	2
Item		Sim	Não	Nulo																																													
14.1		16	2	0																																													
14.2		11	6	1																																													
14.3		13	5	1																																													
14.4		10	7	1																																													
14.5		15	3	0																																													
14.6		14	3	1																																													
14.7		15	3	0																																													
14.8		15	3	0																																													
14.9		5	11	2																																													
14.10	3	13	2																																														
14.11	10	6	2																																														
14.2“Tenho possibilidade de desenvolver uma carreira profissional na Instituição onde trabalho”																																																	
14.3“Gostaria de desenvolver a minha carreira profissional, na organização onde estou, por muito tempo”																																																	
14.4“A organização trata-me como um elemento importante da sua comunidade”																																																	
14.5“Envolver-me nos problemas que afectam a organização onde trabalho”																																																	
14.6“Trabalho para atingir objectivos cada vez mais exigentes”																																																	
14.7“Sinto uma ligação emocional à organização onde trabalho”																																																	
14.8“Sinto estabilidade e segurança de emprego nesta organização”																																																	
14.9“A organização manifesta preocupação com o desenvolvimento da minha carreira profissional”																																																	
14.10“A organização não reconhece o meu esforço”																																																	
14.11“Gostaria de, a curto prazo, ter uma nova experiência de trabalho noutra Organização”																																																	

Quadro 28. *Indicador do Nível do Contrato Psicológico – Parte 4.*

15.Comente a seguinte afirmação: “Na relação de trabalho entre colaborador vs organização há um conjunto de obrigações mútuas que as partes devem cumprir e que vão além do que fica registado no contrato formal”.

- Concordo com a afirmação [4]
- Em teoria concordo com a afirmação. Lamento que na prática tal não se aplique
- Os sentimentos não podem ser passados para o papel. Qualquer relação que envolva pessoas envolve sentimentos
- Sempre entendi que o meu papel dentro da organização ia muito para além do conteúdo funcional da categoria onde me insiro. Sempre me empenhei a fundo na prossecução dos objectivos da instituição (que obviamente não se traduziu no SIADAP) e sempre me esforcei para que o meu desempenho melhorasse a cada dia por forma a ir ao encontro dos objectivos/expectativas das minhas chefias. Da mesma forma e até à reorganização senti por parte das minhas chefias um reconhecimento sincero do meu esforço. Esse reconhecimento era manifestado pessoalmente e era altamente motivador. Para mim o reconhecimento é um factor de motivação mais importante que a questão financeira. Actualmente não existe qualquer proximidade entre os funcionários e quem avalia. Também não reconheço na organização qualquer preocupação com a motivação dos funcionários
- Mais do que uma nota atribuída devido às exigências da avaliação de desempenho é importante que a Instituição reconheça o mérito dos seus colaboradores e que os motive e incentive a fazer mais e melhor. No que diz respeito aos colaboradores estes deverão ser responsáveis, metódicos e exigir um elevado padrão de excelência de si próprios no trabalho que executam
- A relação da organização/trabalhador deve ultrapassar as obrigações/direitos contratuais e basear-se numa relação de valores e princípios de respeito pela pessoa, enquanto ser integrada numa sociedade/família e respectivamente na colaboração/assunção incondicional dos objectivos/deveres da organização enquanto serviço público
- Numa relação de trabalho deverá existir, tanto da parte do colaborador como da organização, um respeito mútuo. O colaborador deverá zelar pelo património da organização e guardar sigilo profissional sobre os assuntos que lhes são dados a conhecer. Por seu lado a organização deverá tratar os seus colaboradores como seres humanos e não só como fornecedores de mão-de-obra
- O conteúdo do contrato refere-se a situações gerais na relação de emprego, a parte das minhas expectativas de realização e desenvolvimento, da satisfação no trabalho, qualidade de vida, a preocupação com os meus interesses pessoais caiem no campo da relação informal que temos com os outros
- Cada vez mais os princípios da gestão de Taylor estão presentes na AP na medida em que se vinculam a manuais de procedimentos e a relações formal
- O contrato formal é um protocolo entre organização e colaborador com vista à legalização do acordo. Ao ingressar num sistema organizacional produtivo o colaborador busca de um modo geral satisfazer as suas próprias necessidades de auto-realização e integração. As suas motivações, os seus valores, a sua história de vida, o modo de relacionamento, enfiem a singularidade de cada sujeito potencia uma relação que vai muito além do contratualizado havendo por parte da organização resposta de retorno

15. Comente a seguinte afirmação: “Na relação de trabalho entre colaborador vs organização há um conjunto de obrigações mútuas que as partes devem cumprir e que vão além do que fica registado no contrato formal”.

- Para além das linhas essenciais que regem a relação entre empregador e empregado, há um conjunto de direitos e deveres que ambas as partes têm que respeitar para garantir uma relação profissional profícua e saudável
- A relação laboral contempla um feixe de direitos e deveres que têm de conviver com os valores e sentimentos da relação humana que se estabelece
- Para além dos deveres previstos na Lei, o colaborador deverá ser empenhado, responsável, ter espírito de iniciativa, autonomia e desenvolver um bom ambiente de trabalho. A organização, por sua vez, deverá proporcionar-lhe boas condições físicas e ambientais no espaço de trabalho e, ainda, promover a motivação dos colaboradores e gerir a sua carreira profissional, nunca descuidando momentos e datas importantes deste percurso
- A organização deve acompanhar, desenvolver e apoiar actividades que promovam o bom ambiente profissional. Os colaboradores não são números. O colaborador deve assumir maior responsabilidade, envolvimento e disponibilidade. O colaborador é parte da organização
- Essa relação existia de forma voluntária antes do SIADAP, depois tornou-se um pouco por obrigação

Quadro 29. Outras Reflexões Apresentadas pelos Inquiridos.

16. Utilize o espaço abaixo para manifestar livremente a sua opinião a respeito de algum aspecto, sobre a matéria em estudo, que entenda pertinente e que não esteja referido no presente questionário

- A intenção inicial mérito mas peca pela sua aplicabilidade. Não tenho esperança que no futuro o sistema possa ser melhor
 - É importante que este tipo de estudos sensibilizem os órgãos de decisão para as reais consequências que a avaliação de desempenho têm na vida profissional e pessoal das pessoas que tanto dão à organização
 - A falta de transparência no SIADAP, causada pela confidencialidade das notas cria dúvidas e mau estar entre colegas
 - Para avaliar o sistema é muito importante ponderar sobre a qualidade da aplicação por parte das instituições. É essencial avaliar os aplicadores. O sistema não tem todas as culpas. Se existisse rigor e seriedade na sua aplicação, com certeza ele seria mais justo e mais credibilizado
 - Acredito que o SIADAP seja importante para a avaliação de certos serviços e organizações. No caso da (minha) Instituição onde já se trabalhava a bom ritmo, este sistema só veio atrapalhar a sua forma de trabalhar. Perdemos a cooperação, a partilha e ajuda entre colegas, a tal unidade para o fim comum. Agora o sentimento é de cada um por si e a qualquer custo. Acresce os constrangimentos na contratação de novos elementos
 - Espero dias melhores
- Alguns elementos do estudo referiram-se à pertinência do presente trabalho congratulando a sua autora. Um dos respondentes referiu que se trata de uma matéria recente, delicada e ainda não suficientemente estudada. Sugeriu, inclusive, que poderia ser enriquecedor recolher a opinião, mais ou menos generalizada, de mais elementos, procurando aferir, por exemplo, o seu grau de satisfação relativamente ao sistema, às avaliações obtidas, à definição de objectivos, etc.

Vimos anteriormente que, entre uma boa parte dos sujeitos no nosso estudo, existe um sentimento de orgulho por exercerem uma actividade profissional nesta “organização de prestígio” como é designada por alguns inquiridos.

Verificamos, pela leitura do Quadro 26, que todos os participantes do estudo têm conhecimento dos grandes objectivos traçados a médio/longo prazo para a organização. Mas quando questionados sobre as suas expectativas de desenvolvimento profissional na instituição (Quadro 25), as respostas são maioritariamente desfavoráveis, e apresentadas por expressões carregadas de um sentimento de descrédito: “sem perspectivas”, “poucas”, “...praticamente nulas”, “...absolutamente nenhuma”, “... com o passar do tempo cresce a sensação de que não vale a pena o esforço... não deixo de procurar uma oportunidade fora desta Instituição”.

Façamos, agora, uma reflexão sobre o posicionamento dos inquiridos relativamente a algumas características do contrato relacional e do contrato equilibrado²⁵ (Quadro 27).

A maioria dos colaboradores que responderam ao questionário, reconhece que a organização lhes proporciona a formação necessária para um melhor desempenho. Envolvem-se nos problemas que afectam a organização, trabalham para atingir objectivos cada vez mais exigentes, assumem possuir uma ligação emocional à instituição, onde gostariam de permanecer, por muito tempo, pois sentem estabilidade e segurança de emprego.

Como referimos, aquando da análise do Quadro 25, registámos um sentimento desfavorável à existência de expectativas de desenvolvimento profissional na organização. Não obstante, no item 14.2, a maior parte dos sujeitos afirmam ter possibilidade de desenvolver uma carreira na organização. Entendemos que, na primeira situação, como expressam alguns inquiridos, se reportam “à conjuntura” actual, “ao quadro político”. Enquanto que, no segundo caso, e até porque a instituição no seu mapa de pessoal poderia integrar novos postos de trabalho, não fosse a existência de imperativos legais de controlo orçamental, há entendimento, por parte dos sujeitos, que podem desenvolver uma carreira profissional na Instituição. A questão que inicialmente até poderia parecer controversa parece-nos que é esclarecida através dos itens 14.9 e 14.10. Isto é, muito embora houvesse condições de desenvolvimento de uma carreira profissional na organização, esta “não reconhece o meu esforço”²⁶ e não “manifesta preocupação com o desenvolvimento profissional”²⁷. Razão pela

²⁵ Como vimos na revisão da literatura, são contratos de longa duração.

²⁶ Item 14.10 do questionário.

qual, os inquiridos não têm expectativas de desenvolvimento profissional nesta organização²⁸.

A questão seguinte que se pode colocar é: há consciência de que a incapacidade de responder favoravelmente a algumas expectativas resulta de constrangimentos legais?

Em parte sim. Como já referimos é feita referência ao actual quadro político-social. No entanto, uma boa parte dos respondentes não percepção, da parte da instituição, um tratamento como um elemento importante da sua comunidade²⁹, afirmando-se que, a curto prazo, gostariam de ter nova experiência de trabalho noutra organização³⁰.

Independentemente dos factores que contribuíram para o actual contexto: questões políticas, legais ou financeiras, o desejo de ter uma nova relação de emprego é um facto, ainda que haja, certamente, consciência de que, neste mesmo quadro político-social, de reestruturações, reorganizações, *downsizings*, consequentes da grande competitividade dos mercados mundiais, o sentimento de insegurança vivido lá fora é enorme.

Finalmente, o que é que, na perspectiva da população alvo do estudo, desequilibra a sua relação com a organização, ou seja, o que é que não está a ser cumprido? Apresentamos a resposta dos inquiridos, na primeira pessoa:

- “Qualquer relação que envolva pessoas envolve sentimentos”.
- “Para mim o reconhecimento é um factor de motivação mais importante que a questão financeira. Actualmente não existe qualquer proximidade entre os funcionários e quem avalia. Também não reconheço na organização qualquer preocupação com a motivação dos funcionários”.
- “Mais do que uma nota atribuída devido às exigências da avaliação de desempenho é importante que a Instituição reconheça o mérito dos seus colaboradores e que os motive e incentive a fazer mais e melhor. No que diz respeito aos colaboradores estes deverão ser responsáveis, metódicos e exigir um elevado padrão de excelência de si próprios no trabalho que executam”.
- “Os colaboradores não são números.”
- “Acredito que o SIADAP seja importante para a avaliação de certos serviços e organizações. No caso da (minha) Instituição onde já se trabalhava a bom ritmo, este sistema só veio atrapalhar a sua forma de trabalhar. Perdemos a cooperação, a partilha e ajuda entre colegas, a tal unidade para o fim comum. Agora o sentimento é de cada um por si e a qualquer custo”.

²⁷ Item 14.9 do questionário.

²⁸ Item 9 do questionário.

²⁹ Item 14.4 do questionário.

³⁰ Item 14.11 do questionário.

No relatório da OCDE (2008), podemos ler que:

A pressão para reduzir a despesa pública e para melhorar a sua eficiência levou o governo português a conceber e a implementar um conjunto de reformas para melhorar o desempenho do sector público. Duas das mais importantes e recentes iniciativas são a Orçamentação por Programas³¹ e o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP) (p.76).

A orçamentação baseada no desempenho integra informação sobre o desempenho no processo orçamental para efeitos de afectação de recursos. “A ênfase no desempenho requer mudanças fundamentais nos processos de responsabilização e nos processos orçamentais, mas requer também **alterações nas atitudes culturais e nos comportamentos dos indivíduos e das organizações** [realce nosso]” (OCDE, 2008, p.76). Mais adiante refere-se:

para que se possa estabelecer com sucesso uma ligação entre o desempenho organizacional e as avaliações de desempenho individuais, deverá prestar-se especial atenção aos incentivos gerados por este novo sistema, tais como perspectivas de carreira e de remuneração, e à forma como estas afectam o comportamento individual e das equipas de trabalho, tanto no curto como no longo prazo (OCDE, 2008, p. 99-100).

³¹ Suportados por objectivos ou Carta de Missão, com a descrição das acções necessárias para alcançar o desempenho pretendido.

CONCLUSÃO

Nas últimas três décadas, por pressões de natureza financeira, económica e política, têm surgido vários modelos de gestão da Administração Pública, normalmente associados a alterações de concepção e ideologia do Estado.

O modelo burocrático de Max Weber deu lugar a novos modelos organizacionais com base na introdução de mecanismos de mercado e na adopção de ferramentas de gestão privada como soluções para os problemas de eficiência e eficácia da Administração Pública.

Fazendo referência ao estudo de Secchi (2009), que compara quatro modelos organizacionais e relacionais que têm inspirado as recentes reformas da AP, conclui-se que “os novos modelos organizacionais compartilham algumas características com o modelo burocrático weberiano: **continuam a colocar ênfase na função controle e não se apresentam como modelos de ruptura**” [realce nosso] (p. 365).

Num trabalho intitulado “Moderna gestão pública: dos meios aos riscos”, Campos (2000), referia que já Yehezkel Dror³² havia alertado “para os riscos das possíveis “overdoses” de *New Public Management*, esquecendo a *governance*” (p.8). Tal como Mintzberg, também nós achamos “estranho que os governos tivessem que pensar nas pessoas como clientes para serem capazes de fazer coisas que deveriam ser feitas naturalmente” (Reis & Reis, 2005, p. 16).

Urge, pois, que o sistema de avaliação do desempenho esteja alinhado com os valores e cultura organizacional, com a estratégia e com as demais práticas de gestão de RH.

A gestão do desempenho é, um tema central nas organizações enquanto “processo contínuo de identificação, medição e desenvolvimento dos indivíduos e equipas, e de alinhamento do respectivo desempenho com os objectivos estratégicos da organização” (Aguinis, citado por Gomes et al., 2008).

O propósito do nosso trabalho foi o de contribuir para a compreensão dos efeitos que o modelo de avaliação do desempenho da AP imprime sobre o CP dos colaboradores.

³² Professor de ciências políticas na Universidade Hebraica de Jerusalém. Durante dois anos foi membro da equipe sénior da RAND Corporation na E.U.A., dirigiu a Secção de Estudos Estratégicos Davies, do Instituto de Relações Internacionais na Universidade Hebraica, e é membro do Instituto Internacional de Estudos Estratégicos e do Club de Roma.

Do teste das hipóteses vimos que o processo de avaliação do desempenho está relacionado com o comprometimento do colaborador com a organização e a adopção de comportamentos de cidadania organizacional.

Percebemos, também, que o reconhecimento pelo desempenho é mais valorizado que outras recompensas monetárias.

Este trabalho aferiu, ainda, que, muito embora, haja sinais de quebra do contrato psicológico, este efeito é atenuado, por um esforço emocional, que mantém o colaborador na organização, evidenciando, ainda, um comprometimento afectivo com a instituição e a adopção de comportamentos de virtude cívica.

A aparente incongruência abre portas para novos estudos e desenvolvimentos teóricos. O nosso estudo privilegiou a análise ao nível de factores organizacionais. Percebemos que a realidade é mais complexa do que aquela que procurámos “isolar” para compreender os efeitos do SIADAP sobre o CP dos colaboradores. Seria muito interessante relacionar com outros factores, como as características pessoais ou com a política económica.

O presente trabalho apresenta algumas limitações. Em primeiro lugar, trata-se de um estudo cujos dados foram analisados de modo transversal. De futuro, pretendemos optar por um desenho longitudinal para melhor compreender as relações de causa/efeito entre as variáveis.

Em segundo lugar, a amostra, uma vez condicionada pelas duas variáveis de controlo introduzidas no estudo, não é representativa de todas as classes/categorias dos colaboradores da organização.

Uma nota final. Falar de responsabilidade social das organizações será dizer que estas estão obrigadas a agir de acordo com padrões éticos e morais, como instituições sociais, em todas as suas relações (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 2001), onde se incluem, naturalmente, os seus colaboradores internos.

Não pode ser aceitável que uma organização assista e reconheça o mérito de um colaborador que, a todo custo, trabalha para o alcance dos seus objectivos, independente dos meios que utiliza para esses fins. Tais comportamentos originam um espírito competitivo desproporcionado e propício a climas de mal-estar e fragmentação de equipas. Um bom desempenho vai além da concretização de objectivos num horizonte temporal. É fazê-lo de modo integrado com os objectivos institucionais e com os comportamentos e atitudes adequadas aos valores preconizados pela organização.

Por seu turno, as organizações devem assegurar que a distribuição de recompensas é justa e equitativa, reconhecendo os contributos de cada elemento para o projecto e concretização de resultados. A cultura organizacional tem, nesta dimensão, um papel preponderante para a edificação do espírito de identidade.

Há, sem dúvida, imperativos legais aos quais as instituições devem obedecer. E o que obsta à criação de um sistema de recompensas intrínsecas de valorização e reconhecimento do mérito absoluto?³³

O sucesso organizacional “está cada vez mais dependente da eficácia e da eficiência na Gestão de Recursos Humanos” (Camara et al., 2007). É imperativo que as práticas de gestão de RH não se circunscrevam à aplicação de normas legais ou práticas de simpatia.

De acordo com Rego (2000), os gestores podem introduzir nas organizações procedimentos justos por razões meramente pragmáticas, nalgumas situações, para legitimar regras culturais e políticas com algum prejuízo para os indivíduos.

Avaliar o desempenho é mais que a atribuição de uma classificação no final de um ciclo de gestão. Avaliar o desempenho é, acima de tudo um processo humano. Sejam coerentes! O problema não é instrumental ... é político.

³³ Como sejam, a título exemplificativo, divulgação de menções honrosas, atribuição de tarefas de maior responsabilidade ou mais desafiantes, adequar o conteúdo funcional à formação e gosto pessoal do colaborador.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anbreu, M. J. C., & Vieira da Silva, G., A. (2006). Contratos psicológicos nas organizações: Bases de sua construção. *Revista de Gestão USP*, 13(n. especial), 93-104. Acedido em 27, Fevereiro, 2010 em <http://www.revistasusp.sibi.usp.br/pdf/rege/v13nspe/v13spea7.pdf>

Araújo, J. (2000). Hierarquia e mercado: A experiência recente da administração gestonária. Moderna gestão pública. In E. Quadros (Org.), *Moderna gestão pública: Dos meios aos resultados*. 2º Encontro INA. Acta geral. ISBN 972-9222-22-3 Lisboa: INA.

Araújo, J. (2004). *A reforma da gestão pública: do mito à realidade*. Braga: Universidade do Minho. Acedido em 27, Fevereiro, 2010 em <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/3312/1/ConeferenciaIGAP2004.pdf>

Assmar, E. M. L, Ferreira, M. C., & Souto, S. O. (2005). Justiça organizacional: Uma revisão crítica da literatura. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 18(3) 443-453. doi: 10.1590/S0102-79722005000300019. Acedido em 19, Janeiro, 2010 em http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-79722005000300019&script=sci_arttext

Azevedo, A. (2007). *Administração Pública. Modernização administrativa. Gestão e melhoria dos processos administrativos CAF e SIADAP*. Porto: Vida Económica.

Bilhim, J. A. F (2002). *Questões actuais de gestão de recursos humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bilhim, J. A. F. (2008). *Teoria organizacional, estruturas e pessoas* (6ª ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Buonocore, F. (2010). Contingent work in the hospitality industry: A mediating model of organizational attitudes. *Tourism Management* 31, 378–385. Acedido em 15, Março, 2010 em http://www.sciencedirect.com/science?_ob=MIimg&_imagekey=B6V9R-4W99NH3-1-1&_cdi=5905&_user=2460300&_pii=S0261517709000740&_orig=search&_coverDate=06%2F30%2F2010&_sk=999689996&view=c&wchp=dGLbVtz-zSkWA&md5=147ecc08c5a133cf08ccf2fa30df7742&ie=/sdarticle.pdf

Byrne, Z. S. & Miller, B. Z. (2009). Is justice the same for everyone? Examining fairness items using multiple-group analysis. *Journal of Business and Psychology*, 24, 51–64. doi 10.1007/s10869-009-9091-7. Acedido em 19, Fevereiro, 2010 em <http://www.springerlink.com/content/p816q80k04473r5r/fulltext.pdf>

Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J.V. (2007). *Novo humanator. Recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.

Campos, A. C. (2000). Moderna gestão pública: dos meios aos resultados (apresentação). In E. Quadros (Org.), *Moderna gestão pública: Dos meios aos resultados*. 2º Encontro INA. Acta geral, 7-12. ISBN 972-9222-22-3. Lisboa: INA.

Cantisano, G. T., & Domínguez, F. M. (2007). Identificación organizacional y ruptura de contrato psicológico: sus influencias sobre la satisfacción de los empleados. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 7(3), 365-379. Acedido em 29, Março, 2010 em

http://content.ebscohost.com/pdf19_22/pdf/2007/1HEX/01Nov07/28835077.pdf?T=P&P=AN&K=28835077&EbscoContent=dGJyMNxb4kSeqK84v%2BbwOLCmr0iep69Ssq%2B4TLGWxWXS&ContentCustomer=dGJyMOzprkiuqLdIuePfgeyx%2BEu3q64A&D=a9h

Cantisano, G. T., Sedano, I. F., & Bañuelos, A. L. (2005). Ruptura de contrato psicológico y burnout en equipos de intervención en emergências y catástrofes. *Ansiedad y Esrés*, 11, 265-279. ISSN: 1134-7937. Acedido em 29, Março, 2010 em http://content.ebscohost.com/pdf18_21/pdf/2005/2786/01Dec05/22451551.pdf?T=P&P=AN&K=22451551&EbscoContent=dGJyMMvl7ESeprM4yOvqOLCmr0ieprZSsa%2B4SLKWxWXS&ContentCustomer=dGJyMOzprkiuqLdIuePfgeyx%2BEu3q64A&D=a9h

Caupers, J. (2002). *Introdução à ciência da administração pública*. Lisboa: Âncora editora.

Chambel, M. J., & Fontinha, R. (2009). Contingencies of contingent employment: Psychological contract, job insecurity and employability of contractes workers. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 25(3), 207-217.

Conway, N., & Briner R. B. (2005). *Understanding psychological contracts at work. A critical evaluation of theory and research*. Oxford: University Press.

Cooper, C. L., & Argyris, C. (1998). *The blackwell encyclopedic dictionary of organizational behavior*. Great Britain. Blackwell Publishers.

Correia, R., & Mainardes, E. (2009). *O desenvolvimento do contrato psicológico orientado para performances de elevado rendimento*. In VI Congresso Virtual Brasileiro de Administração. Acedido em 15, Março, 2010 em http://www.convibra.com.br/2009/artigos/95_0.pdf

Davis, K., & Newstrom J. W. (1998). *Comportamento humano no trabalho* (Vol.1). São Paulo: Pioneira.

DelCampo, R. (2007). Psychological contract violation: An individual difference perspective. *International Journal of Management*, 24(1), 43-52. Acedido em 19, Março, 2010 em <http://www.highbeam.com/doc/1P3-1278577371.html>

Demmke, C. (2007). *Performance assessment in the Public Services of the EU Member States*. Study for the 48th Meeting of the Directors-General of the Public Services of the Member States of the European Union. Maastricht: European Institute of Public Administration.

Demmke, C., Hammerschmid, G., & Meyer, R. (2007). *The impact of individual assessments on organizational performance in the Public Services of EU Member States*. Maastricht: European Institute of Public Administration.

Demmke, C., Hammerschmid, G., & Meyer R. (2008). *Measuring individual and organisational performance in the Public Services of the EU Member States*. Maastricht: European Institute of Public Administration.

Demmke, C., Henökl, T., & Moilanen, T. (2008). *What are public services good at? Success of Public Services in the field of human resource management*. Report to the 50th Meeting of the Directors-General of the Public Services of the Member States of the European Union. Maastricht: European Institute of Public Administration.

Dooren, W. (2005). What makes organisations measure? Hypotheses on the causes and conditions for performance measurement. *Financial Accountability & Management*, 21(3), 363-383. Acedido em 27, Fevereiro, 2010 em <http://content.ebscohost.com/pdf10/pdf/2005/FAM/01Aug05/17519308.pdf?T=P&P=AN>

&K=17519308&EbscoContent=dGJyMMvl7ESeprM4yOvqOLCmr0ieprZSsq24SLeWxWXS&ContentCustomer=dGJyMOzprkiuqLdIuePfgeyx%2BEu3q64A&D=bth

Espírito Santo, H., & CUNHA, M. (2009). *Regas de estrita de trabalhos de investigação científica e dissertações de mestrado*. Acedido em 26, Janeiro, 2010, em http://www.ismt.pt/pt-files/files/RegrasRedacaoTrabalho_Mestrado.pdf

Fernandes, A., & Caetano A. (2007). A avaliação do desempenho. In A. Caetano & J. Vala (Orgs.), *Gestão de recursos humanos: Contextos, processos e técnicas* (p. 357-387). (3ª ed). Lisboa: Editora RH.

Ferreira, A. P. V. G. (2007). *Conteúdo e quebra do contrato psicológico e comportamentos individuais de gestão de carreiras*. Tese de doutoramento. Universidade do Minho, Braga. Acedido em 29, Março, de 2010 em http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/7818/1/TESE%20VERS%c3%83O%20FINAL_Ana%20Paula%20Ferreira.pdf

Ferreira, J. M. C., Neves, J., & Caetano, A. (2001). *Manual de psicossociologia das organizações*. Lisboa: Editora McGraw-Hill de Portugal Lda.

Gomes, J. F., Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. & Marques, C. A. (2008). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Edições Sílabo.

Gracia, F., Peiró, J. M., & Mañas, M. A. (2007). El contrato psicológico en la Administración Pública: derechos y obligaciones del empleado público desde su propia perspectiva. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23(3), 389-418. ISSN: 1576-5962. Acedido em 29, Março, 2010 em <http://content.ebscohost.com/pdf9/pdf/2007/QMW/01Dec07/32671178.pdf?T=P&P=AN&K=32671178&EbscoContent=dGJyMMvl7ESeprM4yOvqOLCmr0ieprZSs6e4TLCWxWXS&ContentCustomer=dGJyMOzprkiuqLdIuePfgeyx%2BEu3q64A&D=a9h>

Guerra, I., C. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo. Sentidos e formas de uso*. Cascais: Principia.

Guest, D. E. (2004). The psychology of the employment relationship: An analysis based on the psychological contract. *Applied Psychology: An International Review*, 53(4), 541-555. Acedido em 29, Março, 2010 em http://content.ebscohost.com/pdf14_16/pdf/2004/7QO/01Oct04/14354133.pdf?T=P&P=AN&K=14354133&EbscoContent=dGJyMMv17ESeprM4yOvqOLCmr0ieprZSs6y4TbaWxWXS&ContentCustomer=dGJyMOzprkiuqLdIuePfgeyx%2BEu3q64A&D=bth

Institut de la Gestion Publique et du Développement Économique. (2009). Does performance-related pay work? *Public Management Outlook*, 30. Acedido em 22, Janeiro, 2010 em http://www.institut.minefi.gouv.fr/sections/etudes_publication/public-management-outlook/public-management-outlook/pom-n-30-performance-related-/downloadFile/attachedFile/PMO30.pdf?nocache=1240994380.75

Larbi, G. (1999). *The New Public Management Approach and Crisis States*. UNRISD Discussion Paper (112). Geneva: United Nations Research Institute for Social Development. ISSN 1012-6511. Acedido em 15, Fevereiro, 2010 em <http://www.pogar.org/publications/other/unrisd/dp112.pdf>

Madureira, C. (2004). *A formação comportamental no contexto da reforma da administração pública portuguesa*. Oeiras: INA.

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. Acedido em 3, Março, 2010 em http://www.sg.mai.gov.pt/cms/files/conteudos/file/saber_mais/Aprendizagem_Organizacional_Cesar_Madureira_Miguel%20Rodrigues.pdf

Madureira, C., & Rodrigues, M. (2007). Os desafios da avaliação de desempenho na Administração Pública do século XXI. *Revista Sociedade e Trabalho*, 33. Acedido em 17, Dezembro, 2009 em http://emic.ina.pt/index.php?option=com_docman&task=doc_details&gid=4&Itemid=28

Matias-Pereira, J. (2008). Administração pública comparada: Uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Europeia. *Revista de Administração Pública*, 42(1), 61-82. doi: 10.1590/S0034-76122008000100001. Acedido em 3, Março, 2010 em <http://www.cepam.sp.gov.br/arquivos/artigos/PerspectivaComparada.pdf>

Morrison, E., & Robinson, S. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), p. 226-256. Acedido em 27, Fevereiro, 2010 em http://content.ebscohost.com/pdf19_22/pdf/1997/AMX/01Jan97/9707180265.pdf?T=P&P=AN&K=9707180265&EbscoContent=dGJyMMvl7ESeprM4yOvqOLCmr0ieprdSr624SbKWxWXS&ContentCustomer=dGJyMOzprkiuqLdIuePfgeyx%2BEu3q64A&D=bth

Mozzicafreddo, J. (2002). A responsabilidade e a cidadania na administração pública. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 40, 2-22.

Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. F. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(1), 115-133. Acedido em 12, Fevereiro, 2010 em <http://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/150/1/COG%2014%281%29%20%282008%29%20115-133.pdf>

Nunes, P. (2009). Reforma do emprego público: Breves considerações às grandes reformas em curso em Portugal. *Revista de Estudos Politécnicos*, VII(11) 49-73. ISSN: 1645-9911. Acedido em 27, Fevereiro, 2010 em http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?pid=S1654-99112009000100004&script=sci_arttext

OECD. (2007). *Education at a Glance 2007: OECD Indicators*. Paris. Acedido em 14, Março, de 2010 em <http://www.oecd.org/dataoecd/36/4/40701218.pdf>

OECD. (2008). *Avaliação do processo orçamental em Portugal: Relatório da OCDE*. Direcção-Geral do Orçamento, Ministério das Finanças e da Administração Pública. Acedido em 14, Março, de 2010 em <http://www.oecd.org/dataoecd/59/35/42007650.pdf>

Oliveira, A. M. (2005/2006). *Administração Pública, ciência, sociedade e integração europeia: Estrutura Comum de Avaliação das Administrações Públicas da União Europeia (Common Assessment Framework – CAF)*. Universidade de Coimbra. Faculdade de Direito. Licenciatura em Administração Pública (5º ano). Acedido em, 18, Dezembro, 2009 em http://www.uc.pt/ciuc/fduc/pdfs/jean_monnet/premio2.pdf

Pereira, I. B. (2009). *Avaliação do desempenho docente e conflitos profissionais: ensaio de um enquadramento e exploração de evidências sobre o caso português*. CIES e-WORKING

PAPER Nº 58/2009. Acedido em 15, Fevereiro, de 2010 em http://repositorio-iul.iscte.pt/bitstream/10071/1256/1/CIES-WP58%20_Pereira.pdf

Pereira, O. G. (2008). *Fundamentos de comportamento organizacional* (3ª ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Pina e Cunha, M., & Rego, A. (2003). *Comportamento organizacional e gestão. Instrumentos de medida*. Lisboa: Escolar Editora.

Pina e Cunha, M., Rego, A., Lopes, M. P., & Ceitil, M. (2008). *Organizações positivas. Manual de trabalho e formação*. Lisboa: Edições Sílabo.

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2004). *Public management reform. A comparative analysis* (2nd ed.). Oxford: University Press.

Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado. (2006). *Modelo de reestruturação da administração central do Estado*. Acedido em 18, Dezembro, 2009 em http://www.planotecnologico.pt/document/Modelo_PRACE_MAR06.pdf

Rego, A. (2000). *Justiça e comportamentos de cidadania nas organizações*. Lisboa: Edições Sílabo.

Rego, A. (2002a). Climas éticos e comportamentos de cidadania organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 42(1) 50-63. Acedido em 22, Março, 2010 em <http://www16.fgv.br/rae/artigos/1175.pdf>

Rego, A. (2002b). Comprometimento afectivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça. *Revista de Administração Contemporânea*, 6(2), 209-241. doi: 10.1590/S1415-65552002000200012. Acedido em 22, Março, 2010 em <http://www.scielo.br/pdf/rac/v6n2/v6n2a12.pdf>

Reis, R. M., & Reis, H. M.(2005). *Benchmarking e reforma da Administração Pública: Ao encontro de boas práticas*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

Robbins, S. P. (2004). *Fundamentos do comportamento organizacional* (7ª ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Rocha, J. (2000). *O modelo pós-burocrático: A reforma da Administração Pública à luz da experiência internacional recente*. Acedido em 8, Março, de 2010 em <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/2910>

Rodrigues, M. (2008). *Novos instrumentos de gestão para a profissionalização da administração pública: a avaliação do desempenho*. In XIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Buenos Aires-Argentina. Acedido em 3, Março, 2010 em <http://www.mp.gov.br/hotsites/seges/clad/documentos/rodrimig.pdf>

Rousseau, D. M. (1990). New Hire Perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 389-400. Acedido em 29, Março, 2010 em http://content.ebscohost.com/pdf19_22/pdf/1990/OGB/01Sep90/5156498.pdf?T=P&P=AN&K=5156498&EbscoContent=dGJyMMvI7ESeprM4yOvqOLCmr0ieprdSsa64SbGWxWXS&ContentCustomer=dGJyMOzprkiuqLdIuePfgeyx%2BEu3q64A&D=bth

Rousseau, D. M. (2001). Schema, Promise, and Mutuality: the building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 511-541

Santos, M. C. C. (2007). *A influência dos valores pessoais no contrato psicológico: um estudo com empregados de contacto*. Dissertação de mestrado, Universidade de Coimbra, Coimbra.

Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N. (2001). *Fundamentos de comportamento organizacional* (2ª ed). Porto Alegre: Bookman.

Secchi, L. (2009). Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*, 43(2), 347-369. Issn 0034-7612. Acedido em 8, Março, 2010 em <http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n2/v43n2a04.pdf>

Soares, L. M. P. (2008). *A ética na administração pública*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Soto, E. (2002). *Comportamiento organizacional: Impacto de las emociones* (Marras, J.P., Trad.). São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Tomassini, M.(2006). Aprendizagem e cidadania nas organizações. Resultados e perspectivas de estudos de investigação realizados no âmbito dos 4º e 5º Programas-quadro da Comissão Europeia. *Revista Europeia de Formação Profissional*, 37(1), 111-127. Acedido em 6, Março, 200 em http://www.cedefop.europa.eu/etv/Upload/Information_resources/Bookshop/430/37_pt_tomassini.pdf

Vaz, R. (2003). *(In)Sucesso na Avaliação de Desempenho no contexto da Administração Pública*. In 1º Congresso Nacional de Administração Pública: Os vectores da mudança. Acedido em 17, Dezembro, de 2009 em http://www.uc.pt/depacad/gee/gee_pub/

Vaz, R. (2004). *Avaliação de desempenho: Diagnóstico da mudança*. In 2º Congresso Nacional de Administração Pública: Projectos de Mudança. Acedido em 17, Dezembro, de 2009 em http://www.uc.pt/depacad/gee/gee_pub/

Vaz, R. (2006a). SIADAP – Veio para ficar? *Revista Interface Administração Pública*, 35(129). Lisboa.

Vaz, R. (2006b). *Gestão por objectivos e avaliação de desempenho: A administração pública em mudança*. In 4º Congresso Nacional de Administração Pública. Acedido em 10, Fevereiro, 2010 em http://www.uc.pt/depacad/gee/gee_pub/

Vaz, R. (2008). *Subsistema de avaliação do desempenho dos trabalhadores da Administração Pública (SIADAP 3). Da teoria à (boa) prática?* In Conferência “Práticas de Utilização do Novo SIADAP”, NPF - Pesquisa e Formação. Acedido em 27, Fevereiro, 2010 em http://www.uc.pt/depacad/gee/gee_pub/

Vaz, R. (2009). Performance evaluation in Portuguese public administration: changing diagnosis. *New Research trends in organizational effectiveness, health and work: A CRITEOS scientific and professional account*. Montreal: CRITEOS. 265-280. ISBN 2-921485-27-3. Acedido em 10, Fevereiro, 2010 em <http://pascal.iseg.utl.pt/~socius/novidades/ISBN%202-921485-27-3.pdf>

World Bank. 1997. *World development report 1997. The stat in a changing word*. Oxford: University Press. Acedido em 27, Fevereiro, 2010 em <http://books.google.pt/books?id=si3tUGjTERAC&printsec=frontcover&dq=The+World+D>

velopment+Report+1997:+The+State+in+a+Changing+World&source=bl&ots=j0Sdt9t0jx&sig=USnGtZRdAUAwsT1DWOxCKoSRPSk&hl=pt-PT&ei=ArqLS9KuIoTh4gaR27y9Bw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CAsQ6AEwAQ#v=onepage&q=&f=false

BIBLIOGRAFIA JURÍDICA

Lei n.º 12-A/2008 de 27 de Fevereiro. *Diário da República n.º 41/2008 - 1.ª série*. Assembleia da República. Lisboa.

Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro. *Diário da República n.º 250/2007 - 1.ª série*. Assembleia da República. Lisboa.

Lei n.º 7/2009 de 12 de Fevereiro. *Diário da República n.º 30/2009 - 1.ª série*. Assembleia da República. Lisboa.

Portaria n.º 1633/2007 de 31 de Dezembro. *Diário da República n.º 251/2007- 1.ª série*. Assembleia da República. Lisboa.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 53/2004 de 21 de Abril. *Diário da República n.º 94/2004 - 1.ª série B*. Conselho de Ministros. Lisboa

XV GOVERNO CONSTITUCIONAL. (2003). *Linhas de orientação para a reforma da Administração Pública*. Acedido em 15, Dezembro, de 2009 em <http://www.portugal.gov.pt>

ANEXOS

ANEXO I - INSTRUMENTO

1º MOMENTO

CONSENTIMENTO INFORMADO

Eu, abaixo assinado(a) declaro que fui informado quanto aos objectivos do estudo no âmbito da dissertação de mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, com o título provisório: *“O sistema de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública Portuguesa. Efeitos da sua prática no contrato psicológico dos colaboradores”*, e de que todos os dados recolhidos serão tratados de forma confidencial e anónima.

Foi-me, ainda, comunicado que, a qualquer momento, poderei desistir do estudo sem que do acto resulte qualquer consequência a nível pessoal ou profissional.

Leiria, ____ de Maio de 2010

(Nome/assinatura)

CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Nas questões de escolha múltipla deverá assinalar ☒ na opção mais apropriada.

Género:

Masculino ☐ Feminino ☐

Idade:

Inferior a 31 anos ☐ De 31 e 35 anos ☐ De 36 e 40 anos ☐ De 41 e 45 anos ☐
Superior a 45 anos ☐

Tempo de Serviço na Instituição (anos completos)

De 1 a 3 anos ☐ De 4 a 6 anos ☐
De 7 a 9 anos ☐ De 10 a 12 anos ☐ Mais de 12 anos ☐

Categoria Profissional: _____

Regime Contratual: _____

Habilitação Académica

Mestrado ☐

Licenciatura ☐

Curso de Especialização Tecnológica ☐

12º ano ☐

Outra _____

Está actualmente a frequentar alguma formação académica e/ou profissional suportado por encargos próprios?

SIM ☐ NÃO ☐

Em caso afirmativo, indique qual? _____

2º MOMENTO

QUESTIONÁRIO

O presente questionário integra-se num projecto de investigação desenvolvido no âmbito de uma dissertação de mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, do Instituto Superior Miguel Torga, com o título provisório: *“O sistema de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública Portuguesa. Efeitos da sua prática no contrato psicológico dos colaboradores”*.

Com os dados que viermos a recolher, através deste questionário, pretendemos identificar os efeitos que decorrem da aplicação do processo de avaliação do desempenho na Administração Pública na dinâmica do contrato psicológico dos Colaboradores, em contexto organizacional.

O questionário está estruturado em duas partes. A primeira está relacionada com o sistema de avaliação do desempenho em vigor na Administração Pública, a segunda, refere-se à relação indivíduo/organização. Para maior sustentação dos resultados deste estudo pedimos, e agradecemos, resposta a todas as questões e a mais completa possível.

A participação neste trabalho de investigação é voluntária sendo garantido o anonimato pela ausência de qualquer registo que o possa identificar. Os dados serão tratados de forma confidencial e utilizados exclusivamente para os fins anteriormente indicados.

Caso tenha algum interesse nos resultados do estudo, ou necessite de qualquer informação adicional pode contactar-nos através do seguinte endereço de e-mail: isabelparaíso@gmail.com.

Depois de preenchido, agradecemos o envio do questionário (através do envelope RSF que lhe entregámos) até ao dia **20 de Maio de 2010**.

Agradecendo, desde já, o interesse e o tempo disponibilizado para responder a este questionário, apresento os meus cumprimentos.

Isabel Paraíso

Nas questões de escolha múltipla deverá assinalar ☒ na opção mais apropriada.

Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.

PARTE I

Sistema de Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP)

1. Já realizou formação no âmbito do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP)?

SIM ☐

NÃO ☐

Caso a resposta anterior seja afirmativa, indique o número aproximado de horas de formação realizadas:

Até 7 horas ☐

De 8 a 21 horas ☐

De 22 a 35 horas ☐

Mais de 35 horas ☐

2. Entende que está esclarecido(a) acerca de todas as fases do processo de avaliação de desempenho?

SIM ☐

NÃO ☐

Caso tenha respondido negativamente, justifique a sua resposta.

R:

3. Indique quais, na sua opinião são os pontos **fortes** do processo de avaliação SIADAP (indique até um máximo de cinco e por ordem de relevância: de maior para menor)

R: 1 _____
2 _____
3 _____
4 _____
5 _____

4. Indique quais, na sua opinião são os pontos **fracos** do processo de avaliação SIADAP (indique até um máximo de cinco e por ordem de relevância: de maior para menor)

R: 1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

5. Entende que o método de avaliação do desempenho em vigor tem-lhe permitido, de uma forma geral, uma participação mais proactiva nas actividades da organização?

SIM ☐ NÃO ☐

Justifique a sua resposta.

R:

6. Entende que o sistema de avaliação do desempenho é um instrumento facilitador no exercício das suas funções para alcance dos resultados a atingir?

SIM ☐ NÃO ☐

Justifique a sua resposta.

R:

7. Indique três factores que, na sua opinião, podem facilitar ou melhorar a aplicação do processo de avaliação de desempenho na sua organização (no respeito pelo quadro legal em vigor).

R: 1. _____
2. _____
3. _____

PARTE II

O Indivíduo na Organização

8. Entende que o actual modelo de avaliação do desempenho incentiva à criação de redes de cooperação e de confiança entre os elementos e equipas na sua organização?

SIM ☐

NÃO ☐

Justifique a sua resposta.

R:

9. Quais são as suas expectativas em termos de desenvolvimento profissional na organização onde exerce a sua actividade?

R:

10. Recomendava um emprego na sua organização a um amigo ou familiar.

SIM ☐

NÃO ☐

Justifique a sua resposta.

R:

11. Em que medida entende que o modelo potencia a conjugação de esforços e sinergias para que, partilhando objectivos e em torno de uma identidade comum, os objectivos organizacionais sejam alcançados?

R:

12. Classifique cada uma das afirmações da tabela abaixo apresentada quanto ao seu grau de concordância.

Na tabela abaixo, assinale com X o item da escala de cinco pontos que melhor descreve a sua opinião.

Afirmação	Concordo totalmente	Concordo	Não concordo nem discordo	Discordo	Discordo totalmente
12.1 A relação comportamental que tenho com o meu superior hierárquico (avaliador) influenciou positivamente o meu desempenho global.					
12.2 Recebo feedback adequado, por parte do meu superior hierárquico (avaliador), quanto ao meu desempenho.					
12.3 O processo de atribuição de objectivos individuais entre os Colaboradores da organização é justo.					
12.4 O processo de monitorização dos objectivos individuais é adequado.					
13. 5 O meu desempenho é valorizado e tem expressão na ficha de avaliação do desempenho.					
12.6 De modo geral o sistema de avaliação (SIADAP) permite recompensar adequadamente o desempenho dos Colaboradores.					
12.7 De modo geral o processo de avaliação do desempenho (SIADAP) é adequado aos objectivos enunciados na Lei, nomeadamente <i>“visa contribuir para a melhoria do desempenho e qualidade de serviço da Administração Pública, para a coerência e harmonia da acção dos serviços, dirigentes e demais trabalhadores e para a promoção da sua motivação profissional e desenvolvimento de competências”</i> (n.º 2 do artigo 1.º da Lei n.º 66-B/2007).					

Para os itens em que tenha assinalado “Concordo totalmente” ou “Discordo totalmente” apresente uma breve justificação.

Item	Justificação
12.1	
12.2	
12.3	
12.4	
12.5	
12.6	
12.7	

14. Tem conhecimento de quais são os grandes objectivos a curto/médio prazo da Organização onde trabalha?

SIM ☐

NÃO ☐

Caso a resposta anterior seja negativa, indique quais os factores que podem ser contribuído para esse facto.

R:

15. Das afirmações que abaixo apresentamos indique de quais poderia ser autor:

AFIRMAÇÃO	SIM	NÃO
15.1 “A organização proporciona-me a participação em acções de formação necessárias para um melhor desempenho”		
15.2 “Tenho possibilidade de desenvolver uma carreira profissional na Instituição onde trabalho”		
15.3 “Gostaria de desenvolver a minha carreira profissional, na organização onde estou, por muito tempo”		
15.4 “A organização trata-me como um elemento importante da sua comunidade”		
15.5 “Envolve-me nos problemas que afectam a organização onde trabalho”		
15.6 “Trabalho para atingir objectivos cada vez mais exigentes”		
15.7 “Sinto uma ligação emocional à organização onde trabalho”		
15.8 “Sinto estabilidade e segurança de emprego nesta organização”		
15.9 “A organização manifesta preocupação com o desenvolvimento da minha carreira profissional”		
15.10 “A organização não reconhece o meu esforço”		
15.11 “Gostaria de, a curto prazo, ter uma nova experiência de trabalho noutra Organização”		

16. Comente a seguinte afirmação:

“Na relação de trabalho entre colaborador vs organização há um conjunto de obrigações mútuas que as partes devem cumprir e que vão além do que fica registado no contrato formal”.

R.

17. Utilize o espaço abaixo para manifestar livremente a sua opinião a respeito de algum aspecto, sobre a matéria em estudo, que entenda pertinente e que não esteja referido no presente questionário.

R:

MUITO OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO.

ANEXO II - PEDIDO DE CONSENTIMENTO PARA APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO

9
2019.05.13

Presidente do Instituto Politécnico de Leiria

Get me a 3rd.

9
צוה"ה ה'תש"ז

H. P. ...

Em nome da Prefeitura de Leiria
autorizada a expor a seguinte
resolução e resolução de
resolução e resolução de
resolução de Leiria que, sendo, porém, as
autorizações e a resolução de
resolução de Leiria. 2010.01.04

Com os meus melhores cumprimentos.

Isabel Paraiso

John P. Jones