

esec

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO



INSTITUTO POLITÉCNICO
DE COIMBRA

Departamento de Comunicação e Ciências Empresariais

Mestrado em Comunicação Organizacional: Cidadania, Confiança e
Responsabilidade Social

A avaliação de desempenho: as perceções de justiça e
os níveis motivacionais dos trabalhadores em funções
públicas.

Isabel Correia da Costa Vieira

Coimbra, 2017

esec

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO



INSTITUTO POLITÉCNICO
DE COIMBRA

Isabel Correia da Costa Vieira

A avaliação de desempenho: as perceções de justiça e os níveis motivacionais dos trabalhadores em funções públicas.

Dissertação de Mestrado em Comunicação Organizacional: Cidadania, Confiança e Responsabilidade Social, apresentada ao Departamento de Comunicação e Ciências Empresariais da Escola Superior de Educação de Coimbra para obtenção do grau de
Mestre

Constituição do Júri

Presidente: Prof. Doutor José Pedro Silva

Arguente: Prof. Doutor Rui Antunes

Orientadora: Prof^a Doutora Paula Neves

Data da Realização da Prova Pública: 28 de junho de 2017

Agradecimentos

Para a Professora Doutora Paula Maria Mendes da Costa Neves, orientadora da minha dissertação, vão as minhas primeiras palavras de agradecimento pela disponibilidade, paciência e incentivo, apoio e partilha de saber, indispensáveis para a realização deste trabalho.

Um agradecimento a todos os Professores que fizeram parte deste mestrado pela partilha de saber e enriquecimento proporcionado e a todas as colegas de mestrado.

Aos responsáveis das Escolas e da Direção Regional da Cultura do Centro que autorizaram a realização deste estudo e um muito obrigado a todos os trabalhadores que se disponibilizaram para responder ao questionário, sem os quais nada teria sido possível.

A todos os que me acompanharam ao longo deste percurso e que de alguma forma contribuíram para a sua concretização.

Um agradecimento profundo à minha família e amigos, sempre presentes no percurso da minha vida pessoal, profissional e académica.

A avaliação de desempenho: as perceções de justiça e os níveis motivacionais dos trabalhadores em funções públicas.

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivos avaliar a perceção de justiça e os níveis de motivação, relativamente aos resultados da avaliação de desempenho dos trabalhadores envolvidos no estudo e, conseqüentemente, identificar uma eventual relação entre ambas.

Foi usada uma metodologia de cariz quantitativo, utilizando para o efeito um questionário a que responderam 163 trabalhadores de oito instituições públicas da cidade de Coimbra.

Os resultados indicam que, de um modo geral os funcionários reconhecem a importância da existência de um sistema de avaliação de desempenho e têm uma opinião positiva quanto à sua eficácia e contributo, tanto para a realização dos seus próprios objetivos como para a concretização dos objetivos da organização.

As perceções de justiça distributiva dos trabalhadores inquiridos são maioritariamente baixas, enquanto que, inversamente, as perceções de justiça procedimental são maioritariamente altas. Quanto aos níveis de motivação para o envolvimento os valores apurados são bastante elevados, sendo que os níveis de motivação para o desempenho são ainda mais elevados.

Foi possível apurar uma correlação positiva muito forte entre a justiça distributiva e a justiça procedimental, uma correlação positiva moderada entre a motivação para o desempenho e a justiça procedimental bem como entre a motivação para o desempenho e motivação para o envolvimento, uma correlação positiva fraca entre a justiça distributiva e a motivação para o desempenho, a justiça procedimental e a motivação para o envolvimento e a justiça distributiva e a motivação para o envolvimento.

Palavras chave: Avaliação de desempenho; justiça; motivação

ABSTRACT

The present work had as objective to evaluate the perceptions of Justice and motivation levels, with regard to the results of the performance evaluation of workers involved in the study and, consequently, to identify a possible relationship between the two.

Was used a methodology of quantitative nature, using for that purpose a questionnaire to 163 workers who responded to eight public institutions of the city of Coimbra.

The results indicate that in general employees recognize the importance of a performance appraisal system and have a positive opinion regarding your effectiveness and contribution for the achievement of their own goals and for achieving the goals of the organization.

The perceptions of distributive justice of questioned workers are mostly low, while, conversely, the perceptions of procedural justice are mostly high. Levels of motivation for the involvement the values calculated are quite high, and motivation levels for performance are higher still.

It was possible to establish a very strong positive correlation between distributive justice and procedural justice. A moderate positive correlation between motivation to performance and procedural justice as well as between motivation to performance and motivation for the involvement. A weak positive correlation between distributive justice and the motivation for the performance, procedural justice and the motivation for the involvement and distributive justice and the motivation for involvement.

Key Words: Performance evaluation; Justice; motivation

SUMÁRIO

Agradecimentos.....	I
Resumo.....	III
Abstract.....	IV
Introdução.....	1
PARTE I – FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....	4
CAPITULO 1 – Avaliação de desempenho.....	6
1.1 Avaliação de desempenho na Administração Pública Portuguesa.....	8
1.2 Administração Pública - Classificação de Serviço (1979-2004).....	8
1.3 Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP).....	9
1.4 SIADAP – Novo Diploma.....	11
1.5 Aspetos críticos da avaliação de desempenho na Administração Pública.....	12
CAPITULO 2 – Justiça Organizacional.....	14
2.1 Conceito de justiça.....	14
2.2 Justiça distributiva.....	17
2.3 Justiça procedimental.....	18
2.4 Justiça interacional.....	19
CAPITULO 3 – Motivação.....	22
3.1 Motivação ligada ao desempenho.....	25

3.2 Motivação ligada ao envolvimento.....	26
PARTE I I – ESTUDO EMPÍRICO.....	28
CAPITULO 4 – Opções Metodológicas.....	30
4.1 Objetivos.....	30
4.2 Metodologia.....	30
4.3 Instrumentos.....	31
4.4 Amostra.....	32
4.5 Procedimentos.....	35
4.6 Apresentação de resultados.....	36
4.6.1 Resultados com a amostra global.....	36
4.6.2 Resultados das subamostras.....	41
4.6.3 Análise Correlacional.....	47
CAPITULO 5 – Considerações finais.....	50
BIBLIOGRAFIA.....	56
ANEXOS	

ANEXOS

Anexo 1 Pedidos de autorização para distribuição e recolha de questionários às instituições.....	62
Anexo 2 Questionário.....	63
Anexo 3 Mapas de Pessoal.....	67

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 Caraterização das dimensões da justiça organizacional.....	21
Quadro 2 Classificação das teorias da motivação.....	24
Quadro 3 Caraterização da amostra.....	34
Quadro 4 Médias e desvios Padrão - totais/variáveis.....	36
Quadro 5 Médias e desvio-padrão dos itens do questionário de Justiça Distributiva.....	37
Quadro 6 Médias e desvio-padrão dos itens do questionário de Justiça Procedimental.....	38
Quadro 7 Médias e desvio-padrão dos itens do questionário de Motivação para ao desempenho.....	39
Quadro 8 Médias e desvio-padrão dos itens do questionário de Motivação ligada ao envolvimento.....	40
Quadro 9 Análise dos níveis de correlação entre as variáveis em estudo.....	47

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Médias por instituição da justiça distributiva.....	42
Gráfico 2 Médias por instituição da justiça procedimental.....	44
Gráfico 3 Médias por instituição motivação para o desempenho.....	45
Gráfico 4 Médias por instituição da motivação para o envolvimento.....	47

LISTA DE SIGLAS

DRCC | Direção Regional da Cultura do Centro

ESAC | Escola Superior Agrária de Coimbra

ESEC | Escola Superior de Educação de Coimbra

ESEnfC | Escola Superior de Enfermagem de Coimbra

ESTeSC | Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Coimbra

IPC | Instituto Politécnico de Coimbra

ISCAC | Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra

ISEC | Instituto Superior de Engenharia de Coimbra

SIADAP | Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho na Administração Pública

SPSS | Statistical Package Social Science

INTRODUÇÃO

A crescente competitividade a nível global origina por parte das organizações um trabalho exigente e complexo, tornando-se cada vez mais importante valorizar o seu Capital Humano, criando condições favoráveis à maximização do seu desempenho através da implementação de medidas justas que o valorizem, motivem e estimulem, proporcionem oportunidades e permitam atingir metas, dando-lhes autonomia, proporcionando-lhes oportunidades para criar e inovar. Compete às organizações criar condições de estabilidade indispensáveis para manter os níveis motivacionais dos seus trabalhadores.

Os recursos humanos de uma organização e a sua gestão, podem ditar o sucesso ou insucesso da mesma. Ao longo do tempo, as organizações têm vindo a tomar consciência da necessidade de valorizar a implementação de um sistema de avaliação de desempenho, tendo cada vez mais consciência da necessidade de possuir um sistema de avaliação eficaz, que permita identificar, medir e gerir corretamente o desempenho humano nas instituições. Trata-se de uma componente essencial de gestão de recursos humanos, tornando-se imprescindível como instrumento de diagnóstico e gestão de competências, nomeadamente para um levantamento de necessidades de formação e consequente rentabilização de recursos humanos. Um sistema de avaliação eficiente, promove o aumento de produtividade e progressão na carreira de forma transparente e objetiva (Caetano & Vala, 2000).

Prende-se com este estudo efetuar uma análise dos níveis de motivação e perceção de justiça com a avaliação de desempenho, dos trabalhadores em funções públicas das oito instituições envolvidas.

Assim, este trabalho desenvolveu-se em duas partes distintas, fundamentos teóricos e estudo empírico, sendo que na primeira se procedeu a uma revisão da literatura organizada em três capítulos, sobre SIADAP, justiça organizacional e motivação, para uma melhor compreensão e enquadramento das questões em análise.

Na segunda parte, dividida em dois capítulos, procedeu-se em primeira instância à descrição das opções metodológicas, objetivos, metodologia, instrumentos utilizados, amostra, procedimentos e apresentação de resultados, por cada um dos itens estudados. No segundo capítulo, considerações finais, são explanados e discutidos os resultados obtidos no estudo.

PARTE I – FUNDAMENTOS TEÓRICOS

CAPITULO 1 – Avaliação de desempenho

Com a revolução industrial surgem as grandes indústrias com produção em série e, conseqüentemente, a necessidade de cumprir metas de produção específicas, começando aos poucos a surgir o conceito de avaliação individual de desempenho. Foi no início do século XX, que a gestão das organizações começou a merecer por parte dos seus gestores uma visão estruturada e que a avaliação de desempenho se começou a salientar como um instrumento de gestão de recursos humanos. Os gestores começaram a perceber que, por se tratar de um método formal de medição e apreciação do trabalho realizado pelos trabalhadores, a avaliação de desempenho se traduzia num instrumento indispensável na gestão de recursos humanos, essencialmente por permitir aferir o trabalho desenvolvido pelos trabalhadores e identificar vários eventuais fatores problemáticos, existentes no seio das mesmas (Caetano & Vala, 2000).

Para se conceber e implementar um sistema de avaliação e gestão de desempenho eficaz, são necessários vários requisitos, que permitam garantir que o mesmo responde às necessidades da organização. Assim, para Caetano, (2008), é indispensável ter em conta a estratégia global da organização, ponderar os objetivos (problemas de produtividade, eficácia organizacional, motivação, condições de trabalho), atender à sua integração nos outros sistemas de gestão de recursos humanos (recrutamento e seleção, formação), pensar a estruturação da gestão das pessoas. É indispensável refletir acerca do que se pretende avaliar (comportamentos, competências), saber o que medir definindo critérios, objetivos, ponderações, dimensões de avaliação. É de extrema importância o envolvimento de todos os intervenientes, desde que o sistema começa a ser planeado até à sua implementação (quem se avalia, o alinhamento com a história da organização, formulários, validação de todo o processo, *feedback* constante). No final de cada processo avaliativo é indispensável analisar o procedimento em si e os resultados obtidos, com vista à correção de possíveis falhas e introdução das melhorias necessárias.

A identificação de problemas e insucessos ligados à avaliação de desempenho, tem sido uma preocupação dos investigadores ao longo do tempo. Se inicialmente se

identificavam e estudavam fundamentalmente os erros cometidos pelos avaliadores e a imprecisão das avaliações (Bretz et al., 1992, Cawley et al., 1998, Ivancevich, 2001, Konovsky, 2000, Mondy et al., 2002, citado em Sottomayor, 2006), atualmente os estudos integram também as perceções de justiça, uma vez que, sabe-se hoje, a precisão da avaliação de desempenho não deriva apenas do julgamento exato dos avaliadores e do conhecimento do avaliado, mas integra também a circunstância desse julgamento ser percebido como justo, isto é, ser socialmente confirmado (Caetano, 2008).

Denota-se, portanto, uma crescente preocupação com a subjetividade das avaliações do desempenho individual, numa busca constante de aperfeiçoamento e desenvolvimento de técnicas e instrumentos de medição que permitam reduzir o mais possível essa subjetividade, que pode, inclusive, comprometer resultados organizacionais (Julnes, 2006, citado em Madureira & Rodrigues, 2011).

Contudo, importa encontrar uma forma de evitar a ineficiência dos sistemas de avaliação de desempenho, que passa inevitavelmente por estruturar e concretizar a avaliação de desempenho de forma a que seja percebida pelos avaliados como justa e equitativa, ou seja, -“Um ‘bom’ sistema de avaliação do desempenho é aquele que fornece avaliações precisas, completas e justas do desempenho de cada indivíduo” (Murphy e Cleveland, 1995, citado em Lira & Silva, 2014, p. 4).

Apesar dos avanços comprovados pelos resultados obtidos em vários estudos, a insatisfação com a avaliação de desempenho não diminuiu após duas décadas de pesquisas, que visaram contribuir para a melhoria destes processos, o que leva a que a avaliação de desempenho seja um tema constantemente sujeito a críticas, reclamações e insatisfação na maior parte das organizações (Ilgen, 1993). Ao longo do último século, milhares de pesquisas empíricas foram efetuadas, com o intuito de verificar a eficácia dos sistemas de avaliação que, enquanto ferramentas de gestão, devem traduzir julgamentos exatos das pessoas avaliadas. No entanto, sejam eles simples ou mais sofisticados, a maioria dos trabalhadores continuam a afirmar-se pouco satisfeitos com os resultados obtidos (Caetano, 2008).

1.1 Avaliação de desempenho na Administração Pública Portuguesa

As especificidades da Administração Pública revelam-se cruciais para que os seus processos de avaliação sejam particularmente difíceis de concretizar. Contudo, é importante salientar que a necessidade de uma monitorização e mensuração do desempenho dos trabalhadores em funções públicas, é fundamental para a resolução de questões organizacionais como o levantamento de necessidades de formação e consequente rentabilização dos seus recursos humanos, permitindo-lhes reavaliar as potencialidades do trabalhador na execução de outras funções e identificação de hipóteses de progressão imediata.

1.2 Administração Pública - Classificação de Serviço (1979-2004)

Foi apenas em 1979, com a estruturação de carreiras da Administração Pública, enquadrada pelo Decreto-Lei n.º 191-C/79 de 25 de Junho, que se deu início a um processo de medição do desempenho denominado, na altura, classificação de serviço, regulamentado em 1980. Este processo, integrado no sistema de gestão de pessoas, de informação e motivação, visava a promoção da eficácia, através do conhecimento do capital humano existente nas organizações e do diagnóstico de condições de trabalho. Pretendia-se recompensar pelo mérito, tanto nas nomeações como nas promoções. A classificação de serviço aplicava-se a todos os funcionários com categoria igual ou inferior a Assessor ou equivalente e era atribuída pelos Superiores Hierárquicos imediatos e de segundo nível dos avaliados. Traduzia-se nas seguintes menções/intervalos de valor: até 5, não satisfatório; de 6 a 11, regular; de 12 a 15, Bom e de 16 a 20, Muito Bom.

O facto de se tratar de um processo inovador conferiu-lhe um carácter experimental, sendo prevista de imediato a sua revisão ao fim de três anos, que surge em 1983 com a publicação do Decreto Regulamentar n.º 44-A/83 e Portaria n.º 642-A/83, de 1 de Junho. Este novo Decreto manteve no seu essencial o modelo já existente e aplicou-se ao mesmo grupo de trabalhadores. A classificação era também atribuída pelos Superiores Hierárquicos imediatos e de segundo nível dos avaliados, surgindo um

pequeno ajuste nas menções/intervalos de valor: 2 e 3, não satisfaz; 4 e 5, regular; 6,7 e 8, Bom e 9 e 10, muito bom.

Apesar dos princípios básicos serem os mesmos, as melhorias introduzidas visavam uma melhor satisfação dos objetivos pretendidos (avaliar e recompensar o mérito). Focava-se essencialmente na avaliação das características pessoais dos trabalhadores dando especial atenção aos conhecimentos e qualidades demonstradas, que se esperava viessem a contribuir para um diagnóstico de necessidades fiável que permitisse aferir as necessidades de formação do trabalhador.

Ao longo dos anos este sistema demonstrou uma grande falta de fiabilidade, uma vez que na grande maioria dos serviços praticamente todos os trabalhadores obtinham uma classificação de Muito Bom. A quase ausência de variabilidade nos resultados realçou a fragilidade e a pouca credibilidade do modelo que, sem garantias de isenção, criou eventuais injustiças passíveis de interferir com a progressão nas carreiras (Vaz, 2004).

A necessidade de criação e implementação de um sistema de avaliação de desempenho credível que garantisse a isenção nas classificações dos trabalhadores, foi-se tornando cada vez mais forte e acabou por surgir, mais uma vez, integrado numa reforma da Administração Pública. Foi então em 2004 que, no âmbito da referida reforma, foi criado o Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho que se traduzirá em alterações consideráveis.

1.3 Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP)

Na sequência do processo de reforma e modernização da administração pública que se iniciou com a definição de grandes linhas orientadoras, surge em 2004 um novo sistema de avaliação, o denominado Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP) criado pela Lei nº 10/2004 de 22 de Março e regulamentado pelo Decreto Regulamentar nº 19-A/2004 de 14 de Maio.

Este novo modelo caracteriza-se por adotar um sistema assente na lógica da gestão por objetivos, pressupondo que estes funcionem como estimulante à motivação dos funcionários, incentivando a sua participação e presumindo um acompanhamento constante. Este modelo orientado para os resultados e inspirado nos trabalhos de Peter Druker (1954), é utilizado por diversas organizações a nível mundial e considerado como uma importante ferramenta no âmbito da avaliação do desempenho (Santiago, 2011).

A grande mudança introduzida é a extensão da avaliação de desempenho a dirigentes de nível intermédio, com o intuito de reforçar capacidades de liderança e competências de gestão e também aos próprios serviços e organismos públicos, visando a apreciação da qualidade dos serviços prestados. É um modelo que se rege pelo princípio da transparência, assenta em critérios objetivos, pressupõe um envolvimento ativo e responsabilização, e que pretende avaliar competências comportamentais, atitudes e associar essa avaliação a um sistema de recompensas pessoais.

A avaliação é feita pelo superior hierárquico imediato do avaliado ou por funcionário com responsabilidades de coordenação e o dirigente máximo dos serviços. Está também previsto como interveniente o conselho de coordenação da avaliação, que funciona como instância de consulta, apoio e apreciação de reclamações.

O ciclo avaliativo é anual e compreende diversas fases: definição de objetivos, autoavaliação, avaliação prévia, harmonização das avaliações, entrevista, homologação e, eventualmente, reclamação e recurso hierárquico.

Com este sistema de avaliação é introduzida uma nova escala quantitativa, compreendida de 01 a 05, expressa da seguinte forma: Excelente: 4,5 a 5; Muito bom: 4 a 4,4; Bom: 3 a 3,9; Necessita de desenvolvimento: 2 a 2,9 e Insuficiente: 1 a 1,9.

É também introduzida uma alteração relevante, que virá a ser um dos pontos mais discutidos do sistema: a fixação de quotas para as classificações de Muito Bom e

Excelente, com a definição de percentagens máximas de 20% e 5%, respetivamente, numa perspetiva de maximização da qualidade. Esta fixação de quotas de menções máximas, tornar-se-á um dos pontos mais polémicos da avaliação de desempenho, levando, em muitos casos, a uma classificação inferior à efetivamente merecida pelo trabalhador (Vaz, 2004).

A introdução deste novo sistema de avaliação de desempenho mereceu por parte de trabalhadores e dirigentes uma grande resistência, em parte por privilegiar uma avaliação baseada em resultados e, essencialmente, por limitar a atribuição de classificações máximas, devido ao rígido sistema de quotas. Não obstante as melhorias consideráveis implementadas por este novo sistema avaliativo, subsistem algumas falhas, nomeadamente a ausência de processo avaliativo dos dirigentes de topo (Madureira & Rodrigues, 2006).

1.4 SIADAP - Novo Diploma

Para tentar corrigir algumas falhas que o sistema implementado em 2004 apresentava, nomeadamente a rigidez imposta por um sistema de quotas para as classificações mais elevadas e a inexistência de um processo avaliativo dos dirigentes de topo, surge a Lei n.º 66-B/2007 de 28 de dezembro, que vem substituir o modelo já em vigor, passando a contemplar a avaliação dos serviços e da hierarquia máxima. Este novo modelo de avaliação aplica-se ao desempenho dos serviços (SIADAP 1), dos dirigentes (SIADAP 2) e dos trabalhadores da Administração Pública (SIADAP 3). Assenta numa conceção de gestão dos serviços públicos, centrada em objetivos avaliados a partir de indicadores previamente fixados que permitam a orientação para a qualidade, a transparência e imparcialidade, a eficácia e a eficiência.

O SIADAP tem essencialmente três grandes objetivos: 1) Contribuir para a melhoria da gestão da Administração Pública, promovendo o desenvolvimento e consolidação de práticas de avaliação e autorregulação; 2) Contribuir para a identificação de necessidades de formação dos trabalhadores, para a sua motivação, para o desenvolvimento de competências e para o reconhecimento e distinção de serviços,

dos dirigentes e dos trabalhadores pelo seu desempenho e resultados obtidos; 3) Contribuir para melhorar processos, promovendo a informação e transparência, apoiando processos de decisão estratégica.

O processo de avaliação dos trabalhadores tem início com a definição do plano de atividades da organização, incluindo objetivos estratégicos e indicadores de desempenho de cada serviço, tendo em conta a sua missão. Compete ao superior hierárquico imediato definir e negociar os objetivos do avaliado, de acordo com esta nova vertente, bem como os indicadores de desempenho, que se irão traduzir em objetivos superados, cumpridos ou não cumpridos, podendo os mesmos ser ajustados ao longo do ciclo avaliativo.

As menções passam a ter nova designação e ponderação: relevante: 4 a 5; adequado: 2 a 3,999; inadequado: 1 a 1,999, expressas até às centésimas e, quando possível, milésimas. Presentemente, o SIADAP 3 tem caráter bienal e diz respeito ao desempenho dos dois anos civis anteriores, mas os princípios e regras mantêm-se inalterados.

1.5 Aspetos críticos da avaliação de desempenho na Administração Pública

Desde que o SIADAP foi implementado, estudos realizados salientam a existência de aspetos positivos e negativos. Os aspetos apontados como mais positivos, prendem-se essencialmente com a gestão por objetivos, desde que fixados com clareza e rigor e também com a responsabilização dos trabalhadores, permitindo-lhes desenvolver competências e obter bons resultados. Como aspetos negativos, salienta-se a existência de quotas para as classificações mais elevadas, a indexação da progressão na carreira às menções recebidas pelos trabalhadores, o aumento de conflitos (Félix, Mota, Martins, Gariso, Santos, & Marques, 2010).

Assim, constata-se que ao longo de vários anos de aplicação, o SIADAP revela uma inadequação à realidade cultural presente no setor Público, essencialmente porque com o SIADAP a progressão na carreira depende dos resultados da avaliação de

desempenho individual, das quotas definidas e apenas acontece mediante a existência de dotação orçamental.

O SIADAP é um sistema que funciona por acumulação de pontos (10), distribuídos da seguinte forma: 6 pontos, desempenho excelente, 4 pontos, desempenho relevante, 2 pontos, desempenho adequado e 2 pontos negativos, desempenho inadequado. Quando o trabalhador atinge os 10 pontos, há lugar a uma alteração obrigatória para a posição remuneratória seguinte àquela em que se encontra posicionado. No entanto, esta alteração de posição remuneratória só se concretiza, caso exista dotação orçamental na organização, o que significa que com este sistema, a maioria dos trabalhadores nunca atingem o topo das suas carreiras, mesmo que ao longo do tempo tenham obtido uma avaliação de desempenho consistente e positiva.

Os subsistemas SIADAP 1, 2 e 3 devem funcionar de forma integrada, existindo uniformidade entre os objetivos fixados a partir do topo. No entanto, pelo facto de a avaliação dos serviços ocorrer todos anos (SIADAP 1), a avaliação dos dirigentes ocorrer entre 3 a 5 anos (SIADAP 2) e a avaliação dos trabalhadores acontecer a cada 2 anos (SIADAP 3), este sistema denota uma grande incoerência, ou seja, existe uma discrepância muito grande no que concerne aos períodos de avaliação (Madureira, 2015).

CAPITULO 2 - Justiça Organizacional

2.1 Conceito de Justiça

O conceito de justiça deixa transparecer a ideia de igualdade entre todos os seres humanos. É um conceito associado à ideia de equilíbrio, equidade, que se encontra presente em várias áreas do saber, desde o direito à filosofia, ética, moral e religião. A justiça é, sem margem para dúvida, um dos mais importantes assuntos implícitos em qualquer relação humana.

As mudanças decorrentes da transição da era da industrialização para a era da informação, a partir essencialmente da década de sessenta, dão origem a novas preocupações e intervenções no seio das organizações do trabalho. Passa a existir uma preocupação crescente com o bem-estar dos trabalhadores e com o desenvolvimento das organizações (Paz, Gosendo & Dessen, 2009).

Os primeiros estudos sobre justiça no trabalho, permitiram identificar reações dos indivíduos perante situações consideradas injustas, identificando as estratégias desenvolvidas pelos mesmos para contornar esses sentimentos. Mais tarde, começam a surgir outros estudos no âmbito do comportamento organizacional, que relacionam as percepções de justiça no trabalho com os níveis de comprometimento organizacional (Filenga & Siqueira, 2006).

Assim, como a justiça assume um papel de extrema importância na vida em sociedade de todos os indivíduos, enquanto membros de uma família, grupo social, cidadãos de um país, também o deve assumir no seio das organizações, pelo que estas não devem negligenciar as percepções de justiça das pessoas que as integram. (Rego, 2000a).

O estudo da justiça organizacional diz respeito à justiça percebida nas trocas que ocorrem dentro da organização, sejam elas económicas ou sociais, e que envolvem o indivíduo nas suas relações com os superiores, subordinados, pares e a organização

como um todo. Organizacionalmente, a justiça pode ser analisada de forma objetiva ou de forma subjetiva. A justiça objetiva está ligada a normas e critérios instituídos numa organização e a justiça subjetiva ligada à perceção dos trabalhadores acerca da tomada de decisão por parte dessas organizações (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2007).

A justiça organizacional pode ser definida como a psicologia da justiça aplicada a ambientes organizacionais, e focaliza-se na forma como a justiça existente nas relações entre trabalhadores e organizações é percebida pelos diversos intervenientes (Assmar, Ferreira & Souto, 2005). Centra-se essencialmente na justiça percebida pelos trabalhadores e é considerada um dos valores fundamentais que as organizações ambicionam alcançar (Reithel, et al., 2007 citado em Elamin & Alomaim, 2011). Essas perceções de justiça por parte dos trabalhadores afetam as suas atitudes perante a instituição e, conseqüentemente, os resultados organizacionais. Podem ser analisadas sob diversas perspetivas e serviram de base a um elevado número de estudos que têm procurado relacionar as perceções de justiça em função de variáveis organizacionais, tais como a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional, o absentismo e os comportamentos de cidadania organizacional (Colquit, Conlon, Wessom, Porter & Ng, 2001).

No entanto, e porque as perceções de justiça têm implicações no comportamento dos indivíduos nas organizações, é também importante que seja equacionada nos mais diversos processos e procedimentos de gestão de recursos humanos das organizações: - no recrutamento e seleção de trabalhadores, na política salarial em vigor, nos procedimentos internos de mobilidade de posto de trabalho, nas mudanças institucionais, nas intenções de *turnover* e na avaliação de desempenho. Ao sentirem-se injustiçadas, as pessoas mostram-se insatisfeitas, as taxas de absentismo e os níveis de stresse aumentam, esforçam-se menos, falam negativamente da organização e dos seus gestores e pode mesmo levar ao abandono da organização. Quando os trabalhadores percebem justiça, mostram-se muito mais satisfeitas, os níveis de desempenho e a confiança na organização e nos gestores aumenta, não sentem

vontade de abandonar a organização (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso & Neves, 2014).

Embora não haja consenso quanto às dimensões de justiça organizacional, (Rego, 2000b) diz-nos que Brockener & Siegel (1996) & Brocken & Wiesenfeld (1996), consideram a existência de três vagas na literatura sobre justiça, sendo que a primeira vaga tem o seu enfoque na justiça distributiva, a segunda na justiça procedimental/interacional, e a terceira nos efeitos interativos entre as outras duas vagas. No entanto, a maioria das investigações sugerem que este conceito abrange três dimensões: a justiça distributiva, a justiça procedimental e a justiça interacional.

Segundo (Rego, 2000a), a justiça distributiva centra-se no conteúdo, i.e., na justiça dos fins alcançados. Foi a primeira a chamar a atenção dos investigadores organizacionais consistindo na “primeira vaga” e diz respeito à avaliação subjetiva ligada aos resultados obtidos pelos trabalhadores, ou seja, ao que o trabalhador recebe da Instituição como compensação do seu trabalho (remunerações, resultados das avaliações de desempenho, promoções, distribuição de lucros e eventuais punições). A justiça procedimental centra-se nos processos e refere-se à perceção da justeza dos meios usados para alcançar determinados fins, ou seja, à transparência dos processos de decisão (o processo de avaliação de desempenho, métodos utilizados nos processos de recrutamento). A justiça interacional, que deriva da justiça procedimental, refere-se à perceção da forma como os gestores agem perante os seus subordinados. Diz respeito ao tratamento com dignidade por parte dos superiores hierárquicos e às informações facultadas acerca das decisões tomadas (respeito dos superiores e *feedback* dado aos trabalhadores). Sobre esta dimensão, (Rego e Souto, 2004), referem que deve ser considerada como tendo duas dimensões, uma interpessoal e outra informacional, pelo que propõem um modelo de justiça organizacional com quatro dimensões: distributiva, procedimental, interpessoal e informacional.

2.2 Justiça Distributiva

O conceito de justiça distributiva já é perceptível na principal obra de Aristóteles *Ética a Nicómaco*, ao fazer referências à distribuição de riquezas e partilhas entre membros de uma comunidade. No entanto, segundo (Rego, 2000a) é nos anos 60 que é introduzido o conceito de justiça distributiva por Homas (1961). Este conceito refere-se à perceção de justiça por parte dos trabalhadores relativamente à igualdade entre os resultados obtidos e as suas contribuições para a organização (Adams, 1965; Colquitt, 2001).

A transposição do conceito de justiça distributiva para o domínio organizacional, e o estudo da forma como os trabalhadores constroem as suas perceções de justiça distributiva, ou seja, as perceções da justiça dos resultados alcançados no âmbito organizacional, são explicadas por (Adams, 1965), baseadas no conceito de equidade (regra da proporcionalidade) a partir do qual apresentou a teoria da equidade. Para este autor, os indivíduos tendem a comparar os rácios dos seus *inputs*, (elementos como o tempo, esforço, determinação, ambição) e o rácio dos seus *outputs* (salário, reconhecimento) com os dos outros indivíduos, com a finalidade de determinar o nível de equidade.

Sucintamente, a justiça distributiva centra-se na análise das perceções de justiça dos trabalhadores, no que concerne aos resultados recebidos por parte da organização, dos quais podemos salientar as classificações obtidas na avaliação do seu desempenho, a progressão na carreira e a participação em ações de formação, por contrapartida do que entrega à organização por intermédio de, por exemplo, a sua inteligência, conhecimentos, experiência e esforço despendido na execução de tarefas (Rego, 2002).

Podemos então afirmar que, as perceções de justiça distributiva ocorrem quando as pessoas comparam dois rácios: 1) O seu contributo para a organização e o que recebem em troca; 2) Os contributos dos outros trabalhadores e o que eles recebem em troca. A perceção de desequilíbrio entre estes dois rácios provoca um sentimento

de iniquidade que pode ser desfavorável (se o primeiro rácio for superior ao segundo) ou favorável (se o primeiro rácio for inferior ao segundo). Esta situação ocorre, quer se trate de resultados de natureza monetária, quer se trate de resultados de natureza material. Como resultado da percepção de iniquidade desfavorável o trabalhador tende a diminuir a produtividade e a qualidade do seu trabalho, e pode levar ao absentismo e até mesmo ao abandono da organização. Como resultado da percepção de iniquidade favorável o trabalhador tende a aumentar a produtividade, passa a cooperar e sente-se valorizado. (Cunha et al., 2014).

2.3 Justiça Procedimental

A justiça procedimental diz respeito à percepção de justiça dos procedimentos usados para tomar decisões. Uma situação é percebida como justa se os procedimentos adotados para a tomada de decisão foram justos, independentemente dos resultados obtidos. (Leventhal, 1980, Thibaut&Walker, 1975, citado em Assmar et al., 2005).

Foi na década de 70, que começaram a surgir estudos acerca da justiça procedimental. Desde que este conceito foi introduzido nos estudos organizacionais, rapidamente se transformou na preferência dos investigadores, sendo neles evidenciado que os trabalhadores não atribuem importância apenas aos resultados obtidos, mas também concedem grande importância aos procedimentos usados, ou seja, os trabalhadores avaliam separadamente os resultados obtidos e os procedimentos que levam aos mesmos. Tomando como exemplo a avaliação de desempenho, o trabalhador pode avaliar como injusto o resultado, mas, contudo, perceber que o processo usado se desenvolveu de forma justa e que os seus superiores o trataram com consideração e respeito (Rego, 2000a). As pessoas formam as suas percepções de justiça procedimental tomando como referência sete componentes estruturais dos procedimentos, nomeadamente: (1) as decisões que culminam numa distribuição de recompensas; (2) a forma como são definidos critérios e comunicados aos interessados; (3) o rigor da informação disponibilizada; (4) a estrutura existente de tomada de decisão; (5) os métodos usados para retificação das decisões tomadas; (6) os métodos de recolha de informação e (7) os mecanismos

de mudança. O cumprimento destas regras genéricas é avaliado em cada um dos procedimentos organizacionais como é o caso de processos disciplinares (audição do trabalhador, sigilo, decisão tomada com base em informação rigorosa), avaliações de desempenho (avaliação baseada em evidências, participação do trabalhador, existência de itens avaliativos relevantes, possibilidade de recurso do resultado), transparência dos processos de recrutamento e seleção (procedimentos consistentes, com correção e credibilidade) (Leventhal, 1976).

Em síntese, a justiça procedimental, refere-se à justiça dos processos e dos procedimentos utilizados pelas organizações, que devem garantir uma distribuição justa de resultados. Os trabalhadores tendem a reagir negativamente quando não são envolvidos nos processos de tomada de decisão, quando as decisões tomadas não lhes são devidamente explicadas ou quando não lhes dizem claramente o que esperam do seu trabalho. (Cunha et al., 2014).

2.4 Justiça Interacional

Na década de 90, surgiu uma distinção adicional e alguns investigadores começaram a desenvolver os seus estudos com incidência na justiça interacional, que recai no modo como os superiores hierárquicos transmitem e explicam aos trabalhadores a aplicação da justiça. Esta dimensão começou a despertar interesse junto da comunidade científica, quando Rego (2000) colocou em dúvida a classificação dos estudos existentes até ao momento, desenvolvidos em função da existência de apenas duas dimensões de justiça: a distributiva e a procedimental. Este autor defendeu a necessidade de avaliar os efeitos da relação entre ambas, efeitos esses que ele identificou como justiça interacional (Rego, 2000, citado em Filenga & Siqueira, 2006).

A distinção entre as dimensões de justiça procedimental e interacional defendida por Rego (2000), origina alguma polémica junto da comunidade científica. Enquanto alguns entendem a pertinência desta nova abordagem, outros defendem que esta dimensão mais não é que uma subdivisão da justiça procedimental (Correia, 2010).

Este modelo tridimensional, ainda se virá a transformar num modelo quadridimensional, visto que, posteriormente, (Rego, 2002) identifica as componentes sociais presentes na justiça interacional, que podem ser subdivididas em social/interpessoal e informacional. A componente social/interpessoal refere-se ao tratamento adotado pelo superior hierárquico e centra-se no grau de dignidade e respeito demonstrada pelos gestores no relacionamento com os seus colaboradores. A componente informacional, focaliza-se no modo como circulam hierarquicamente as informações e na forma como são explicadas e justificadas aos colaboradores as decisões que afetam diretamente as pessoas.

A justiça interacional refere-se, portanto, à perceção da qualidade das interações entre os trabalhadores e os decisores, ou seja, aos aspetos sociais presentes nas relações entre quem toma decisões e quem é por elas afetado. Quando as investigações começam a dar ênfase à vertente social, torna-se evidente que as pessoas reagem aos procedimentos utilizados para alcançar resultados, mas também reconhecem um conjunto de atitudes (e.g. aceitação de decisões, reação a despedimento, confiança nos gestores) que estão claramente relacionadas com este tipo de justiça. Explicações adequadas e lógicas dos motivos que levam os gestores a tomar determinadas decisões, podem apaziguar reações negativas às perceções de injustiça e/ou resultados menos positivos. Para formarem as suas perceções de justiça interacional os trabalhadores socorrem-se de critérios como: consideração pelos direitos das pessoas, sensibilidade às necessidades pessoais, respeito pela dignidade individual, relacionamento honesto e verdadeiro, explicações adequadas das decisões e suas bases, consistência nas decisões, *feedback* adequado e atempado, avaliações baseadas em informações exatas e imparcialidade nas decisões. (Cunha et al., 2014).

As dimensões de justiça, podem ser representadas de acordo com o quadro 1.

Quadro 1 | Caraterização das dimensões da justiça organizacional

Dimensões da Justiça	Caraterização
Justiça Distributiva (foco nos resultados)	Centra-se no conteúdo, ou seja, na justiça dos fins alcançados ou obtidos, quer sejam positivos ou negativos (ex: salários, promoções, distribuição de lucros, resultados de avaliações de desempenho, sanções disciplinares).
Justiça Procedimental (foco nos processos)	Centra-se no processo, ou seja, na justiça dos meios usados para alcançar os fins. (ex: procedimentos usados para atribuição de suplementos salariais, processos disciplinares, sistemas de avaliação de desempenho, processos de recrutamento e seleção).
Justiça Interacional - Interpessoal (foco na comunicação)	Centra-se na qualidade da interação entre colaboradores e superiores hierárquicos e incide na adoção de um tratamento digno e respeitador para com os trabalhadores.
Justiça Interacional - Informacional (foco na comunicação)	Centra-se na qualidade da interação entre colaboradores e superiores hierárquicos e incide na forma como eles informam, explicam e justificam as decisões tomadas e que afetam os trabalhadores.

Adaptado de Cunha et al. (2014)

CAPITULO 3 - Motivação

Derivada do Latim “*motivus*”, a palavra motivação, devido à sua origem, está associada a movimento. O que motiva as pessoas provoca uma necessidade de agir em busca de novos objetivos que se esforçam por alcançar, um desejo de satisfação de necessidades e pode ser definida sob vários prismas. No entanto, refere-se sempre à evolução de comportamentos exigentes, derivados de necessidades interiores, concretizáveis apenas através de grande empenho e esforço, com o intuito de alcançar resultados positivos. Resumidamente, “a motivação é uma força interior propulsora, de importância decisiva no desenvolvimento do ser humano” (Nakamura, et al., 2005).

São várias as definições de motivação que encontramos na literatura. Cunha et al., (2014), apresentam-nos, a título de exemplo bastante elucidativo, as seguintes definições de outros autores: para Greenberg e Baron (2003, p. 1909), motivação é “O conjunto de processos que iniciam, dirigem e mantêm o comportamento humano para o alcance de algum objetivo”; George e Jones (1999, p. 183), dizem-nos que a motivação pode ser definida como “As forças psicológicas internas de um indivíduo que determinam a direção do seu comportamento, o seu nível de esforço e a sua persistência face aos obstáculos”; Sims et al. (1993, p. 273), definem-na como “As forças que atuam sobre e dentro do indivíduo, que iniciam e dirigem o seu comportamento”. Comum a todas estas definições é, sem dúvida, o conceito de que a motivação é uma força interna que leva as pessoas a agir de uma forma determinada, ou seja, a motivação respeita ao comportamento provocado por necessidades das pessoas que definem objetivos e que os tentam concretizar para satisfazer essas necessidades (Chiavenato, 2004).

A nível organizacional, uma das grandes apostas dos gestores é conseguir manter todos os seus colaboradores motivados, uma vez que estes quando motivados, desempenham um papel preponderante no sucesso das organizações. É a motivação que leva os trabalhadores a desempenharem as suas funções dando o seu melhor, com o intuito de atingir os objetivos a que se propõem, em sintonia com as metas organizacionais (Drake, Wong, & Salter, 2007). Podemos então afirmar que as várias

funções de gestão de uma organização, nomeadamente o planeamento, a organização e o controlo são influenciadas pela motivação, tornando-se por demais evidente que manter os trabalhadores motivados é, indubitavelmente, uma das funções dos gestores, sabendo-se de antemão que, em conjunto, facilmente poderão alcançar metas e objetivos: “Indivíduos motivados irão ser altamente produtivos, produzindo trabalho de alta qualidade, com elevada eficiência” (Carvalho, Bernardo, Sousa, & Negas, 2014, p. 178).

Sabendo-se que a motivação é uma força que dirige o comportamento humano, faz todo o sentido a premissa de que esta pode ser dividida em dois tipos: a motivação intrínseca e a motivação extrínseca. A motivação intrínseca diz respeito à força interna que leva o indivíduo a exercer as suas funções da melhor forma possível, aplicando todo o seu potencial e capacidades, apenas porque se sente bem consigo próprio, e está diretamente ligada à personalidade do indivíduo, às emoções, à vontade e às fragilidades. Por outro lado, a motivação extrínseca, está relacionada com a obtenção de resultados, i.é., a progressão na carreira, um melhor salário e maior reconhecimento do trabalho executado. Por se tratar de um fortíssimo contributo para a obtenção do potencial máximo dos seus colaboradores, as organizações devem saber atuar essencialmente sobre a motivação extrínseca, com vista ao alcance das metas organizacionais inicialmente traçadas. (Carvalho et al., 2014).

Cunha et al., (2007), mencionam que a motivação intrínseca diz respeito aos comportamentos ligados à atividade profissional e à satisfação que o próprio trabalho, por si só, provoca em quem o executa. No que concerne à motivação intrínseca, como o fator motivação decorre do prazer do trabalho executado, existem fortes probabilidades de esta se manter ao longo do tempo. Os mesmos autores referem que a motivação extrínseca, prende-se com a realização de tarefas e consequente obtenção de resultados positivos, que se podem traduzir em promoções, melhores salários, reconhecimento. Como pressupõe sempre a obtenção de alguma recompensa, a continuidade do fator motivação está diretamente ligado à duração da recompensa (e.g. o salário). É certo que todas as definições encerram em si a ideia de

que as teorias motivacionais têm como objetivo a identificação e análise dos fatores que servem de estímulo ao comportamento humano e que no campo organizacional, o seu estudo visa a identificação dos vários fatores e estratégias que levam à motivação dos trabalhadores, encontradas quer no próprio trabalhador, quer no ambiente de trabalho (Tamayo & Paschoal, 2003).

As teorias motivacionais podem ser organizadas em dois tipos: teorias de conteúdo, que tentam explicar a motivação em função dos fatores internos associados ao comportamento e as teorias de processo que tentam explicar a motivação através da compreensão do processo que mantém os indivíduos motivados, ou seja, o que sustenta a continuidade dessa motivação (quadro 2).

Quadro 2 | Classificação das teorias da motivação

	Teorias Gerais	Teorias organizacionais
Teorias de conteúdo	Teoria da Hierarquia das necessidades de Maslow (necessidades de auto-realização, de estima, sociais ou de amor, de segurança, fisiológicas)	Teoria Bifatorial, de Herzberg (1-necessidades motivadoras-evitar a dor, alívio da insatisfação; 2-fatores higiénicos-necessários para uma relação positiva com o trabalho)
	Teoria ERG de Clayton Alderfer (necessidade de existência, de relacionamento, de crescimento)	Teoria das características da função de Hackman e Oldham (características de trabalho que contribuem para fazer da função uma fonte de motivação)
	Teorias Gerais	Teorias organizacionais
Teorias de processo	Teoria da Equidade de Adams (necessidade de justiça no local de trabalho)	Teoria de Locke e Latham (definição de objectivos-efeito motivador da existência de objectivos)
	Teoria ModCO, de Luthans e kreitner (Modificação do comportamento organizacional) como pensam → Como agem	Teoria das Expetativas de Vroom (comportamento e desempenho são resultado de uma escolha consciente)

Adaptado de Cunha et al. (2007) e Cunha et al. (2014).

3.1 Motivação ligada ao desempenho

A motivação ligada ao desempenho baseia-se na Goal Setting Theory de Locke e Latham (1990). Esta teoria mostra a importância da definição de objetivos, e a relação direta existente entre a dificuldade das metas e a obtenção de resultados positivos. Locke e Latham (1990), referem que foram realizados aproximadamente 400 estudos, que demonstraram que objetivos específicos e difíceis conduzem a um maior nível de desempenho do que objetivos fáceis, vagos e abstratos. Estes estudos, confirmam empiricamente o poder motivacional da definição de objetivos e fazem com que esta seja considerada uma das teorias mais importantes da motivação em contexto de trabalho. (Locke & Latham, 2006).

O estabelecimento de metas leva à atenção e ação, mobiliza energias e quando estas são desafiadoras, provoca um esforço acrescido e persistente. A definição de objetivos motiva o indivíduo a desenvolver estratégias que lhes permitam atingir os níveis pré estabelecidos, ou seja, a fixação de metas pode adquirir um poder extraordinário para motivar os trabalhadores de uma organização. Esta teoria salienta a importante relação existente entre objetivos e desempenho, uma vez que conseguir cumprir os objetivos traçados provoca satisfação e mais motivação. No entanto, o inverso também acontece se o indivíduo não os conseguir cumprir, daí resultando frustração e desmotivação (Lunenburg, 2011).

Também Cunha et al., (2007), mencionam que esta teoria assenta no efeito motivador provocado pela existência de objetivos a alcançar, considerando a definição desses objetivos como o fator mais importante de motivação, suscetível de provocar níveis de desempenho muito mais elevados. Seguindo a mesma linha de pensamento (Koberg et al, 1999, Thomas & Velthouse, 1990, citado em Drake et al., 2007), mencionam que os trabalhadores que se sentem competentes mostram níveis mais elevados de motivação para o desempenho das suas tarefas que conduzem a um aumento da eficácia organizacional e do próprio desempenho. Constatação idêntica é avançada por Porter, Steers, Mowday & Boulian (1974 citado em Ferreira et al., 2006) que consideram que o grau da dificuldade do objetivo, faz aumentar a

importância do desafio, levando ao incremento do esforço despendido e conseqüentemente ao aumento da motivação e qualidade do trabalho desenvolvido pelo trabalhador.

DuBrin (2012, Greenberg (2011) e Newstrom (2011, citado em Lunenburg, 2011) mencionam que vários autores sugerem algumas técnicas a usar na definição de objetivos, cruciais para melhorar a motivação e o desempenho. Afirmam que os objetivos definidos devem ser específicos e desafiadores, podendo ser individuais ou partilhados mas igualmente relevantes, e que a definição de prazos pode contribuir para melhorar a eficácia dos trabalhadores, que os objetivos devem exigir esforço, sendo no entanto importante que sejam aceites pelos avaliados e alcançáveis. Também a transmissão de *feedback* informando os trabalhadores dos seus progressos é indispensável, porque tende a incentivar um melhor desempenho.

O tipo de objetivos que têm vindo a revelar mais eficácia são os que decorrem da combinação das especificidades contidas na sigla SMART [*Specific* (específicos/exigentes), *Measurable* (mensuráveis), *Agreed/Attainable* (acordados/alcançáveis), *Realistic* (realistas/difíceis), *Timed* (prazos definidos) (Cunha et al., 2007).

3.2 Motivação ligada ao envolvimento

As organizações modernas esperam que os seus funcionários sejam pró-ativos, mostrem iniciativa, assumam a responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento profissional e que estejam comprometidos com um desempenho com padrões de alta qualidade (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002). Um dos primeiros estudos empíricos sobre o envolvimento foi realizado por Kahn, (1990). Com esse estudo ele conclui que o envolvimento dos membros de uma organização, se traduz na forma como esses membros se expressam física e cognitivamente, emocionalmente e mentalmente, relativamente ao papel que desempenham e à execução do mesmo.

A motivação ligada ao envolvimento destaca-se pela validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional desenvolvido por Allen e Meyer, (1990, que apresentam o comprometimento, como um estado psicológico que assenta em pelo menos três componentes distintas que se refletem em 1) um desejo (dimensão afetiva), 2) uma necessidade (dimensão instrumental e 3) uma obrigação (dimensão normativa) (Meyer & Allen, 1991). A dimensão afetiva traduz-se no grau de ligação emocional do trabalhador para com a organização em que trabalha e envolve a aceitação por parte do trabalhador dos valores e objetivos da organização e a sua vontade de permanecer e se tornar um elemento importante, dispondo-se a encetar grandes esforços em benefício da empresa. A dimensão instrumental, traduz-se na permanência do trabalhador na organização por falta de alternativas ou devido à perceção dos elevados sacrifícios inerentes à sua possível saída, i.é., os trabalhadores permanecem na organização onde trabalham porque fazem um balanço entre os custos e os benefícios inerentes à sua saída da Empresa. A dimensão normativa traduz-se no sentido de obrigação ou dever moral do trabalhador de permanecer na organização em que trabalha, ou seja, os trabalhadores comprometidos com a organização apresentam determinados comportamentos porque acreditam que são os corretos e moralmente aceites (Ferreira et al., 2006).

PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO

CAPÍTULO 4 - Opções Metodológicas

Os sistemas de gestão de desempenho ocupam um lugar fulcral no planeamento dos recursos humanos de qualquer organização. A difícil tarefa de planear necessita do contributo da medição das capacidades e níveis de desempenho dos trabalhadores, devendo os resultados obtidos decorrer da implementação de medidas justas que os motivem e estimulem. É neste contexto que surge a presente investigação que visa avaliar a opinião dos trabalhadores em funções públicas de várias Instituições, acerca das perceções de justiça e níveis de motivacionais, decorrentes da avaliação de desempenho.

4.1 Objetivos

- 1) Com este trabalho pretende-se avaliar a perceção de justiça dos trabalhadores da administração pública sobre os resultados da sua avaliação de desempenho, e verificar a sua relação com a motivação para o desempenho e a motivação para o envolvimento.

Assim, foram identificados os seguintes objetivos para este estudo:

- 2) Avaliar a perceção de justiça dos resultados obtidos na avaliação de desempenho utilizando o SIADAP.
- 3) Avaliar os níveis de motivação para o desempenho e os níveis de motivação para o envolvimento.
- 4) Identificar relação entre a perceção de justiça dos resultados obtidos na avaliação de desempenho e a motivação para o desempenho.

4.2 Metodologia

Neste estudo utilizou-se uma metodologia de cariz quantitativo. As características essenciais da metodologia quantitativa são a orientação para a grandeza e causas de fenómenos da sociedade, a utilização de métodos e procedimentos controlados, a objetividade, distanciamento (perspetiva externa), a orientação para a verificação e resultados, a reprodutividade e generalização. Os métodos quantitativos são fortes na

medida em que os resultados adquiridos podem ser generalizáveis para o conjunto da comunidade envolvida no estudo. São, portanto, o método ideal para fundamentar as descobertas e hipóteses formuladas (Serapioni, 2000).

Este tipo de análise metodológica tem como objetivos descrever a distribuição das entidades pelos diversos valores das variáveis ou descrever a relação entre as diversas variáveis (Seabra, 2010).

4.3 Instrumentos

Neste estudo foram utilizados dois questionários: o questionário de avaliação da justiça (Beuren & dos Santos, 2012), que por sua vez o extraiu da pesquisa de Sotomayor (2006) e o questionário de avaliação da motivação para o desempenho e a motivação para o envolvimento de Ferreira et al., (2006). A avaliação da perceção de justiça foi efetuada, usando uma parte do questionário de (Beuren & dos Santos, 2012) tendo sido utilizados os 6 itens referentes à perceção de justiça distributiva (itens 1 a 6) e os 9 itens respeitantes à perceção de justiça procedimental (itens 7 a 15). Todas as questões se encontram associadas a uma escala de resposta do tipo *Likert* com sete possibilidades de respostas alternativas de 1 - discordo totalmente a 7- concordo totalmente (Anexo 2).

Para avaliar a motivação para o desempenho e a motivação para o envolvimento foi utilizado parte do questionário Multi-Moti (Ferreira et al., 2006). Foram utilizados os 7 itens associados à motivação para o desempenho (construídos a partir dos trabalhos de Locke & Latham (1990), e os 7 itens relativos aos aspetos de motivação ligados ao envolvimento (construídos a partir do estudo de Allen & Mever (1990). Todas as questões se encontram associadas a uma escala de resposta do tipo *Likert* com 5 possibilidades de resposta alternativas (1-discordo totalmente a 5-concordo totalmente (anexo 2), sendo que em 3 encontra-se na negativa.

4.4 Amostra

A nossa amostra é constituída por 163 trabalhadores, de um universo de cerca de 400, que exercem funções em oito instituições públicas da Cidade de Coimbra (quadro 3). Destas 8, sete são Instituições de Ensino Superior, a saber: Escola Superior de Enfermagem de Coimbra (ESEnfC), Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Coimbra (ESTeSC), Escola Superior Agrária de Coimbra (ESAC), Instituto Superior de Engenharia de Coimbra (ISEC), Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra (ISCAC), Instituto Politécnico de Coimbra (IPC) e Escola Superior de Educação de Coimbra (ESAC). A oitava Instituição é a Direção Regional da Cultura do Centro (DRCC). A amostra, na totalidade, é composta apenas por trabalhadores não Docentes. Dos cerca de 400 questionários distribuídos a trabalhadores das Instituições envolvidas no estudo, apenas 163 foram devolvidos, o que corresponde a uma taxa de respostas de 40,75%.

Dos 163 trabalhadores que colaboraram na investigação a maioria é do sexo feminino ($n=120$, 73,6%), o que vai ao encontro da realidade atual, ou seja, o número de mulheres trabalhadoras é cada vez maior, num mercado de trabalho claramente competitivo. Apenas 25,8% são do sexo masculino ($n=42$), sendo que um não respondeu.

Quanto à caracterização da amostra por escalão etário, são dois os escalões mais representativos. O escalão dos 41-50 anos (35,58%) e o escalão dos 51-60 anos (35,58%). Os trabalhadores mais jovens, dos 20-30 anos, representam apenas 1,23% e os mais velhos, com mais de 60 anos de idade, representam apenas 2,45 %.

Relativamente à média de idades por sexo, masculino ($M=49.3$ anos) e feminino ($M=46.2$ anos), os valores encontrados são muito próximos, embora os elementos do sexo feminino sejam, em média, ligeiramente mais jovens.

A categoria profissional mais representada é a carreira administrativa com 72 sujeitos (44,17%), seguida dos técnicos superiores 68 (41,72%). Há ainda 17 operários (10,43%) e apenas 4 (2,45 %) são dirigentes.

A maioria dos trabalhadores 69 (42,33%) possui entre 11 e 20 anos de tempo de serviço sendo nos trabalhadores da ESEnfC que se verifica a média de tempo de serviço mais elevada ($M=27.48$ anos). Os que mais recentemente ingressaram na administração pública e que possuem entre 2 e 10 anos de serviço são em número reduzido, apenas 18 (11,04%), situação que se enquadra na realidade do nosso País nos últimos anos, fruto de diversas mudanças estruturais. O número mais baixo verifica-se nos trabalhadores que possuem entre 41 e 50 anos de serviço, onde apenas encontramos 5 (3,07%).

Quadro 3 | Caracterização da amostra

Instituição	Sexo		Idade			Dirigente(%)	Categoria			Tempo	Total Respondentes	
	F (%)	M (%)	20/40 (%)	41/50 (%)	51/>60 (%)		Téc. Superior(%)	Ass. Técnico(%)	Ass.. Operacional(%)	Serviço Anos (média)		
ESEnfC	23(82,1)	5(17,86)	3(11,1)	5(18,52)	19(70,37)	2(7,14)	6(21,43)	18(64,29)	2(7,14)	27.48	28	
ESTeSC	18(81,8)	4(18,18)	6(28,57)	8(38,10)	7(33,33)	0(0,0)	6(27,27)	14(63,64)	2(9,09)	16.59	22 (1)	
ESAC	11(55,0)	9(45,00)	4(20,00)	7(35,00)	9(45,00)	0(0,0)	5(25,00)	8(40,00)	7(35,00)	23	20	
ISEC	12(75,0)	4(25,00)	5(31,25)	7(43,75)	4(25,00)	0(0,0)	8(50,00)	5(31,25)	3(18,75)	15.25	16	
ISCAC	11(78,5)	3(21,43)	5(35,71)	5(35,71)	4(28,57)	0(0,0)	2(14,29)	11(78,57)	1(7,14)	18.93	14	
IPC	15(78,9)	4(21,05)	11(57,89)	7(36,84)	1(5,26)	0(0,0)	17(89,47)	2(10,53)	0(0,0)	15.37	19	
ESEC	16(94,1)	1(5,88)	3(18,75)	11(68,75)	2(12,50)	0(0,0)	9(56,25)	7(43,75)	0(0,0)	17.69	17	
DRCC	14(53,8)	12(46,15)	0(0,00)	8(33,33)	16(66,67)	2(7,69)	15(57,69)	7(26,92)	2(7,69)	26.85	26	
Subtotal	120	42	37	58	62	4	68	72	17		163	
Total	162		162			162						
Sem resposta				(5)				(2)				(3)

(1) Um dos inquiridos não respondeu a estas questões.

4.5 Procedimentos

O instrumento de medida utilizado (questionário), foi organizado tendo em conta a necessidade de que os trabalhadores envolvidos não fossem, de forma alguma, identificados. Foi apresentado aos responsáveis das Instituições envolvidas, através de carta enviada por correio eletrónico e pedida autorização para a sua aplicação e colaboração na distribuição.

Autorizada a distribuição do questionário, este foi reproduzido tantas vezes quantos os trabalhadores das organizações envolvidas, de acordo com os mapas de pessoal disponíveis *online* (Anexo 3), foram colocados individualmente em envelopes e distribuídos em pastas, sem identificação. Depois de preenchidos pelos respondentes estes colocavam nos envelopes que fechavam. Posteriormente foram recolhidos pessoalmente.

A análise de dados foi efetuada através do Software *Statistical Package Social Science* (SPSS). Para poder analisar os níveis de motivação e de perceção de justiça resultantes do processo de avaliação de desempenho, foram criadas quatro variáveis latentes. A primeira engloba as seis questões que se prendem com a avaliação da justiça distributiva, a segunda as nove questões relativas à justiça procedimental, a terceira, com sete questões, diz respeito à motivação para o desempenho e a última, com sete questões, à motivação ligada ao envolvimento.

4.6 Apresentação de resultados

4.6.1 – Resultados com a amostra global

Para cada resposta do questionário foram calculadas as médias e os desvios-padrão da amostra global (quadro 4) em cada item e em cada dimensão.

Quadro 4 | Médias e desvios Padrão - totais/variáveis

Variáveis	Média	Desvio Padrão
Justiça Distributiva	3.37	1.967
Justiça Procedimental	3.87	1,843
Motivação para o desempenho	3.51	0.945
Motivação para o envolvimento	3.43	0.987

Tanto a justiça distributiva, quanto a justiça procedimental, foram medidas numa escala de um a sete, situadas entre o discordo totalmente (1) e o concordo totalmente (7). Os resultados obtidos com as respostas apontam para cotações abaixo da média no que respeita à justiça distributiva, indiciando globalmente perceções de injustiça. Quanto às perceções de justiça procedimental os resultados obtidos situam-se maioritariamente acima da média, denotando perceções de justiça por parte dos trabalhadores inquiridos.

Quanto à justiça distributiva (quadro 5), as respostas mais bem cotadas por parte dos trabalhadores foram, respetivamente, “A classificação obtida na minha última avaliação de desempenho reflete a minha contribuição para a realização dos objetivos da organização” (M=3.65; DP=1.979) e “A classificação obtida na minha última avaliação de desempenho reflete o esforço que coloquei no desempenho do meu trabalho” (M=3.63; DP=2.064), sentindo-se, maioritariamente, compensados pelo seu contributo para a realização dos objetivos da organização e sentindo que o esforço que despenderam no desempenho das suas tarefas se refletiu na sua avaliação. No entanto, constata-se que a questão menos cotada foi “Na minha organização, as pessoas recebem classificações de desempenho que traduzem o seu

verdadeiro desempenho” ($M=2,92$; $DP=1,719$), o que indicia que estes trabalhadores, apesar de sentirem que pessoalmente foram bem avaliados, sentem que no geral, as pessoas não foram corretamente avaliadas.

Quadro 5 | Médias e desvio-padrão dos itens do questionário de Justiça Distributiva

Justiça Distributiva	Média	Desvio Padrão
A classificação obtida na minha última avaliação de desempenho reflete o esforço que coloquei no desempenho do meu trabalho.	3.63	2.064
A classificação obtida na minha última avaliação de desempenho traduz a qualidade do trabalho que executei.	3.53	2.040
A classificação obtida na minha última avaliação de desempenho reflete a minha contribuição para a realização dos objetivos da organização.	3.65	1.979
Na minha organização, as pessoas recebem classificações de desempenho que traduzem o seu verdadeiro desempenho.	2.92	1.719
A classificação obtida na minha última avaliação de desempenho representa um retrato exato e justo do meu desempenho no trabalho.	3.21	1.998
Dado o meu desempenho, a classificação obtida na minha última avaliação de desempenho é adequada.	3.28	2.003
TOTAL	3.37	1.967

Na justiça procedimental (quadro 6), a diferença de valores obtidos nas respostas aos diversos itens não é muito acentuada, sendo que as médias são maioritariamente superiores ao valor médio central ($M=3.50$), o que indicia que a perceção de justiça procedimental por parte dos inquiridos é globalmente elevada. Estes trabalhadores, sentem que os procedimentos utilizados pela instituição a que pertencem para avaliar o seu desempenho, poderiam ter sido aplicados de forma mais homogénea a todos os trabalhadores, visível na resposta menos cotada “Os procedimentos utilizados para obter a minha última classificação de desempenho foram aplicados de igual modo a todos os empregados da organização” ($M=3.15$; $DP=1.842$) e que a avaliação obtida não resultou de informações rigorosas acerca do trabalho que executam “A classificação obtida na minha última avaliação de desempenho foi baseada em

informações exatas sobre o meu trabalho” (M=3.37; DP=2.045). Não obstante terem a percepção de que os procedimentos adotados não foram aplicados de igual forma a todos as pessoas e de ponderarem a possibilidade de ter havido distorções na aplicação dos mesmos, esse facto não invalida a percepção de que, quando lhes surgem duvidas acerca da justeza da aplicação dos procedimentos, poderem sempre solicitar esclarecimentos adicionais aos seus avaliadores, o que fica claro no facto de a resposta com maior cotação ser “Na minha organização, qualquer trabalhador pode pedir esclarecimentos ou informações adicionais sobre a classificação de desempenho obtida” (M=4.88; DP=1.788).

Quadro 6 | Médias e desvio-padrão dos itens do questionário de Justiça Procedimental

Justiça Procedimental	Desvio	
	Média	Padrão
A classificação obtida na minha última avaliação de desempenho foi baseada em informações exatas sobre o meu trabalho.	3.37	2.045
Os procedimentos utilizados para obter a minha última classificação de desempenho foram aplicados de igual modo a todos os empregados da organização.	3.15	1.842
Na minha organização há procedimentos adequados para rever a minha classificação de desempenho, se tal for necessário.	3.77	1.831
Os procedimentos utilizados para obter a minha última classificação de desempenho não foram influenciados por aspetos políticos, pessoais ou outros, baseando-se somente no meu próprio desempenho.	3.92	1.936
Os procedimentos utilizados para obter a minha última classificação de desempenho respeitam os padrões morais e éticos aceites na nossa sociedade.	3.91	1.718
As avaliações de desempenho da minha organização são conduzidas usando procedimentos justos.	3.48	1.740
Na minha organização, qualquer trabalhador pode pedir esclarecimentos ou informações adicionais sobre a classificação de desempenho obtida.	4.88	1.788
Os procedimentos utilizados na avaliação de desempenho seguem padrões/regras pré-definidos, que são aplicados de igual modo a todos os empregados.	3.77	1.875
Os procedimentos utilizados para obter a minha última classificação de desempenho permitem que conteste a classificação obtida, se assim o desejar.	4.61	1.816
TOTAL	3.87	1.843

A motivação para o desempenho e a motivação para o envolvimento, foram medidas numa escala de um a cinco, situadas entre o discordo totalmente (1) e o concordo totalmente (5). Os resultados obtidos com praticamente todas as respostas situam-se acima do valor médio central de $M=2.25$. As respostas obtidas de todos os trabalhadores apresentam valores muito positivos, com médias muito similares e enquadradas a partir do meio da escala. O desvio padrão é muito baixo, tratando-se de uma amostra bastante homogénea, o que confirma a posição de todas as respostas dentro de valores muito positivos. Podemos assim afirmar que, maioritariamente, os trabalhadores de todas estas instituições sentem o efeito motivador decorrente dos objetivos traçados, sentindo-se valorizados e motivados para atingir um desempenho muito mais elevado. Sentem uma forte ligação à organização e sentem que aí querem permanecer e contribuir para o alcance dos objetivos institucionais.

Quanto à motivação para o desempenho (quadro 7) as respostas com médias mais elevadas foram “Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das minhas funções”, ($M=4.12$; $DP=0.747$) e a resposta com média mais baixa foi “Considero que as avaliações periódicas me motivam” ($M=2.71$; $DP=1.095$) que, não obstante ser o item menos cotado, se situa, ainda assim, acima do valor médio central de $M=2.25$.

Quadro 7 | Médias e desvio-padrão dos itens do questionário de Motivação para ao desempenho

Motivação para o desempenho	Desvio	
	Média	Padrão
Considero que as avaliações periódicas me motivam.	2.71	1.095
Gosto de ser avaliado(a) no meu desempenho periodicamente.	3.33	0.977
No desempenho de tarefas é importante demonstrar alguma emotividade.	3.72	0.941
Gosto de ser avaliado(a) no desempenho de tarefas.	3.62	0.919
Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas.	3.97	0.842
Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das minhas funções.	4.12	0.747
Existe competitividade no meu grupo de trabalho.	3.13	1.100
TOTAL	3.51	0.945

No que respeita à motivação para o envolvimento (quadro 8), as respostas com média mais elevada são as relativas ao item “Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar” (M=4.5; DP=0.816) e o menos cotado é o item “Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa” (M=2.10; DP=1.123), único situado abaixo do valor médio central, o que significa que para estes trabalhadores, os níveis de motivação seriam positivamente influenciados, caso os resultados da sua avaliação se refletissem em recompensas monetárias.

Quadro 8 | Médias e desvio-padrão dos itens do questionário de Motivação ligada ao envolvimento

Motivação ligada ao envolvimento	Média	Desvio Padrão
Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação.	4.03	0.785
Considero o meu trabalho monótono.	3.71	1.102
Sinto-me envolvido(a) emocionalmente com a organização.	3.61	1.040
Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar.	4.25	0.816
Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções.	2.37	1.052
Identifico-me com a função que desempenho.	3.93	0.988
Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa.	2.10	1.123
TOTAL	3.43	0.987

4.6.2 – Resultados das subamostras

A amostra global foi dividida em subamostras, considerando a instituição onde os trabalhadores prestam serviço. Apresentam-se em seguida os resultados obtidos em cada variável em cada uma das instituições.

No que concerne à perceção de justiça distributiva (gráfico1) por parte dos elementos de cada organização (obtidas por respostas numa escala de um a sete), as médias obtidas com as respostas dos trabalhadores das diversas Instituições parecem evidenciar algumas diferenças. A média mais alta é a obtida pela ESEnfC (M=5.53; DP=1.74) e a mais baixa a do ISEC (M=2.64; DP=1.69). Se considerarmos um valor M=3.5 como valor médio central, verificamos que em cinco instituições inquiridas as médias obtidas estão abaixo deste valor ESTeSC (M=3.14; DP=1.67), ISEC (M=2.64; DP=1.69), ESAC (M=3.38; DP=2.00), ESEC (M=3.38; DP=1.94), DRCC (M=3.13; DP=1.54) o que indicia que os seus trabalhadores discordam parcial ou totalmente com os resultados da sua avaliação de desempenho, ou seja, sentem que não foram avaliados com justiça, relativamente ao esforço despendido, à qualidade do trabalho executado, ao seu contributo para o cumprimento dos objetivos organizacionais. Não sentem que a classificação obtida traduza o seu real desempenho, não sendo, portanto, totalmente adequado.

Em apenas três instituições ESEnfC (M=5.53; DP=1.74), IPC (M=3.71; DP=1.80), ISCAC (M=4.19; DP=1.98), as pessoas relatam um maior sentimento de justiça (M>3.5), relativamente aos resultados da sua avaliação de desempenho, sendo a ESEnfC a instituição onde este sentimento é mais relatado pelos seus colaboradores.

No entanto, a variabilidade do desvio padrão nas diversas instituições, evidencia que as respostas apresentam alguma dispersão, indício de que existe uma elevada variabilidade nas respostas dadas pelos respondentes.

Os diferentes valores das médias observadas na variável justiça distributiva nas diferentes instituições, coloca a possibilidade desta variabilidade não ser devida ao acaso, mas haver uma diferença com valor estatístico. Neste sentido, foi realizada uma análise da variância com o objetivo de se verificar se, as diferenças observadas

têm ou não valor estatístico, ou se, pelo contrário, se devem apenas à variabilidade da amostra. Os resultados indicam que não há uma variabilidade com valor estatístico no conjunto das oito instituições ($F(7.153)=1.054$, $p=.396$), considerando-se portanto que as médias dos diferentes grupos não se distinguem de forma significativa, permitindo-nos concluir que, a população em causa, se comporta de forma idêntica quanto à perceção de justiça, dos resultados da sua avaliação de desempenho.

No entanto, embora não se evidencie uma variabilidade significativa quando consideradas em conjunto, se forem comparadas individualmente, são visíveis diferenças entre duas instituições. É o caso do ISEC, cuja média é a mais baixa ($M=2.64$; $DP=1.69$), e da ESEnfC, cuja média é a mais alta ($M=5.53$; $DP=1.74$). Neste caso realizou-se o t teste para verificar se as diferenças evidenciadas tinham ou não significado estatístico, o que veio a verificar-se ($t(28)=2.300$, $p=.029$). Assim, podemos então afirmar que os trabalhadores do ISEC consideram claramente mais injustos os resultados das suas avaliações de desempenho relativamente aos trabalhadores da ESEnfC, que claramente avaliam como justos os resultados da avaliação de desempenho.

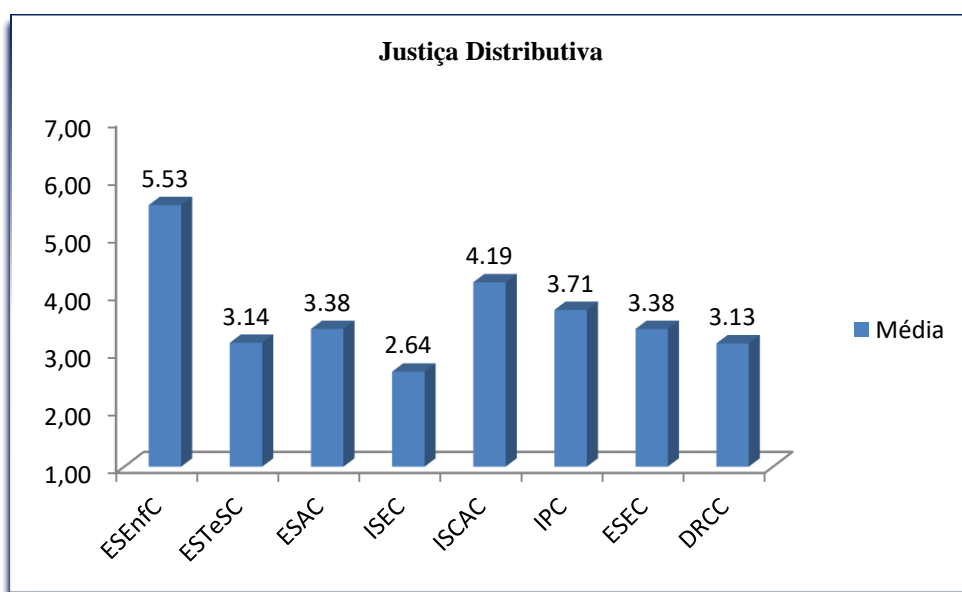


Gráfico 1 | Médias por instituição da justiça distributiva

A perceção de justiça procedimental (gráfico 2) foi, de igual modo, avaliada numa escala de um a sete. As médias obtidas nas diversas Instituições parecem indicar um equilíbrio, sendo que a média mais elevada é a do ISCAC ($M=4.25$; $DP=1.97$) e a mais baixa a do ISEC ($M=3.24$; $DP=1.20$). Considerando um valor de $M=3.5$ como valor médio central, verificamos que apenas uma das médias obtidas se situa abaixo deste valor, a do ISEC ($M=3.24$; $DP=1.20$), ou seja, há indícios de perceção de justiça por parte dos trabalhadores quanto aos procedimentos utilizados para medição da sua avaliação de desempenho. Em todas as outras instituições, as respostas dos inquiridos são tendencialmente positivas ($M>3.5$) quanto aos procedimentos. Estes dados sugerem que, de uma forma geral os trabalhadores avaliam os procedimentos adotados pela organização nas avaliações de desempenho como justos, igualmente aplicados, baseados no trabalho que efetivamente executam, obtendo esclarecimentos sempre que os solicitam. Genericamente, a variabilidade do desvio padrão mostra que as respostas apresentam pouca dispersão, sinal de uma grande homogeneidade nas respostas dadas.

Para aferir da existência de variabilidade inter-instituições no que diz respeito à perceção de justiça procedimental, foi também realizada uma análise da variância, cujos resultados revelaram a ausência de diferenças com valor estatístico no conjunto das oito instituições envolvidas no estudo ($F(7.153)=1$, $p=.434$). Assim, podemos concluir que todos os respondentes se comportam de forma idêntica quanto à perceção de justiça procedimental, ou seja, avaliam como justos os procedimentos adotados pela organização na sua avaliação de desempenho, sentem que foram avaliados com base no trabalho que desenvolveram e que podem sempre contestar os resultados obtidos, se assim o entenderem. Apesar de não se evidenciar uma variabilidade significativa numa observação conjunta, quando comparadas individualmente, são visíveis diferenças com algum valor estatístico entre duas das instituições. O ISEC, cuja média ($M=3.24$; $DP=1.30$) é a mais baixa e o ISCAC, cuja média ($M=4.25$; $DP=1.97$) é a mais alta. Foi realizado o t teste para verificação da existência de diferenças significativas $t(28)=1.587$, $p=.124$, que não se comprovou. Assim, confirma-se que não existem diferenças significativas entre a perceção de justiça procedimental por cada um dos grupos pertencentes a estas duas Instituições,

não obstante os resultados do ISEC se situarem ligeiramente abaixo do valor médio central $M=3.5$.

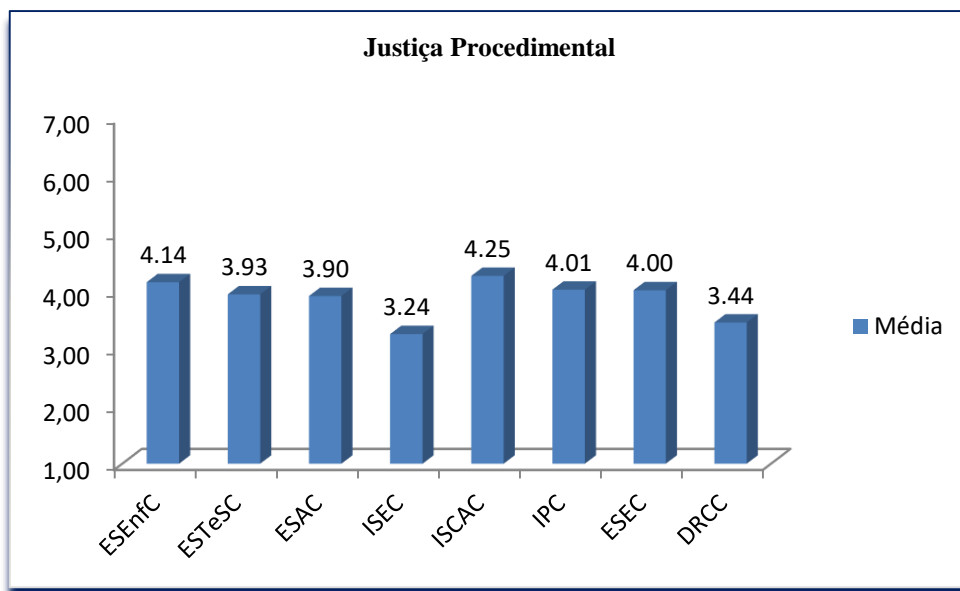


Gráfico 2 | Médias por instituição da justiça procedimental

Na motivação para o desempenho (gráfico 3) medida numa escala de um a cinco, as médias obtidas com as respostas dos trabalhadores das diversas Instituições parecem equivalentes. A média mais alta é a do IPC ($M=3.71$; $DP=0.48$) e a mais baixa a do ISEC ($M=3.22$; $DP=0.81$). Se considerarmos um valor médio central de ($M=2.25$), verificamos que, em todas as instituições envolvidas no estudo, se apuram médias superiores a este valor. Deste modo, as evidências apontam para uma concordância generalizada, relativamente aos resultados obtidos. Todas as respostas seguem uma tendência positiva ($M>2.25$), deixando antever que os trabalhadores inquiridos se sentem motivados para o desempenho das suas tarefas, gostam que o seu desempenho seja avaliado com alguma periodicidade sentindo-se desafiados a desenvolver métodos que lhes permitam alcançar metas definidas. Revelam-se ainda motivados por executar tarefas diversificadas, dão valor à competitividade que se faz sentir no grupo a que pertencem. As evidências, no que concerne à variabilidade do desvio padrão, mostram a existência de pouca dispersão relativamente às respostas obtidas, que uma análise da variância veio confirmar ($F(7.152)=1.26$, $p=.415$).

Assim, o grupo de inquiridos relata a existência de comportamentos idênticos relativamente à motivação sentida com os resultados obtidos na avaliação de desempenho.

Não obstante a obtenção de resultados que não indiciam uma variabilidade significativa quando vistas de forma integrada, ao compara-las individualmente, constatamos a existência de diferenças com valores estatísticos entre duas das instituições envolvidas. É o caso do ISEC, cuja média ($M=3.22$) é a mais baixa, e o IPC, cuja média ($M=3.71$) é a mais alta. O t teste, usado com o intuito de verificar a existência de diferenças significativas, comprovou-nos que, efetivamente, elas existem ($t(33)=2.209$, $p=.034$). Constata-se assim a presença de valores que indicam a existência de diferenças significativas entre a perceção de motivação para o desempenho dos trabalhadores destas instituições. Os trabalhadores do ISEC consideram-se menos motivados, consequência dos resultados das suas avaliações de desempenho, enquanto que os trabalhadores IPC se sentem mais motivados face aos resultados obtidos.

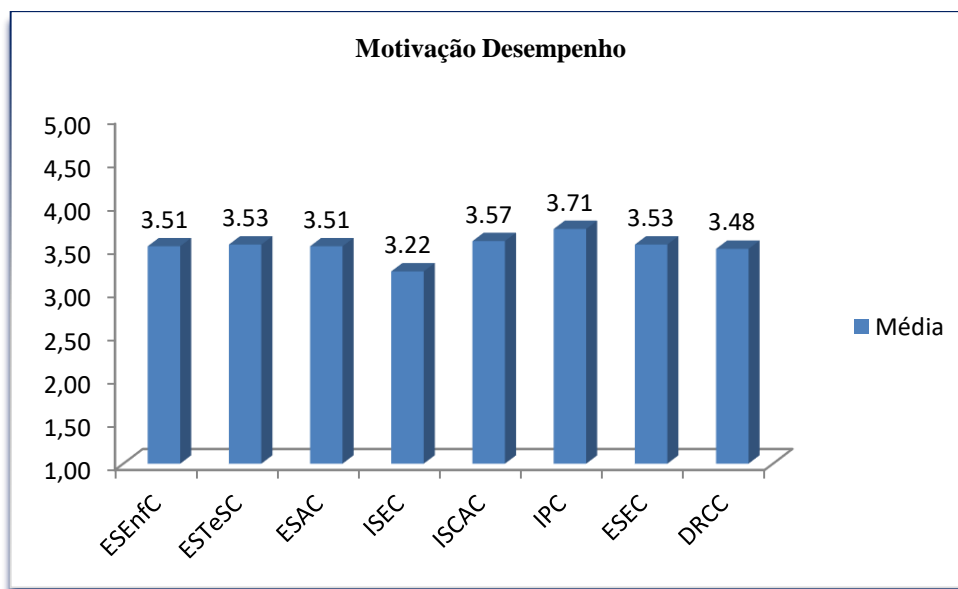


Gráfico 3 | Médias por instituição da motivação para o desempenho

A motivação para o envolvimento (gráfico 4), foi também avaliada numa escala de um a cinco. A média mais alta das respostas é a do IPC ($M=3.58$; $DP=0.31$) e a mais baixa a do ISEC ($M=3.12$; $DP=0.64$). Todas as instituições apresentam médias superiores a um valor médio central de ($M=2.25$), o que nos permite aferir que os trabalhadores destas instituições, maioritariamente, se consideram pessoas com grandes níveis de motivação, se sentem emocionalmente envolvidos com as suas organizações, valorizam os conhecimentos que possuem e que entendem ser determinantes para o exercício das suas funções. Todas as respostas mostram uma tendência positiva ($M > 2.25$). Quanto à variabilidade do desvio padrão, transparece claramente pouca dispersão, ou seja, os dados tendem para uma proximidade da média.

Uma análise da variância, evidenciou uma ausência de variabilidade com valor estatístico no conjunto das instituições ($F(7.152)=1.896$, $p=.074$). Podemos então concluir que, a população inquirida relata comportamentos idênticos quanto à motivação, decorrentes do seu envolvimento emocional com a instituição a que pertencem e uma grande identificação com as tarefas que executam. No entanto, apesar de não se evidenciar uma variabilidade significativa considerando-as em conjunto, individualmente verificam-se diferenças com valores estatísticos ($t(33)=2.761$, $p=.009$) entre duas das instituições, o ISEC, cuja média é a mais baixa ($M=3.12$), e o IPC, cuja média é a mais alta ($M=3.58$). Os trabalhadores do IPC apresentam níveis de motivação superiores aos trabalhadores do ISEC, ou seja, consideram-se pessoas com um elevado grau de motivação, sentindo uma cumplicidade bastante grande com a organização onde trabalham e o trabalho que desenvolvem e consideram-se pessoas de conhecimentos abrangentes que são determinantes na forma como executam as suas tarefas.

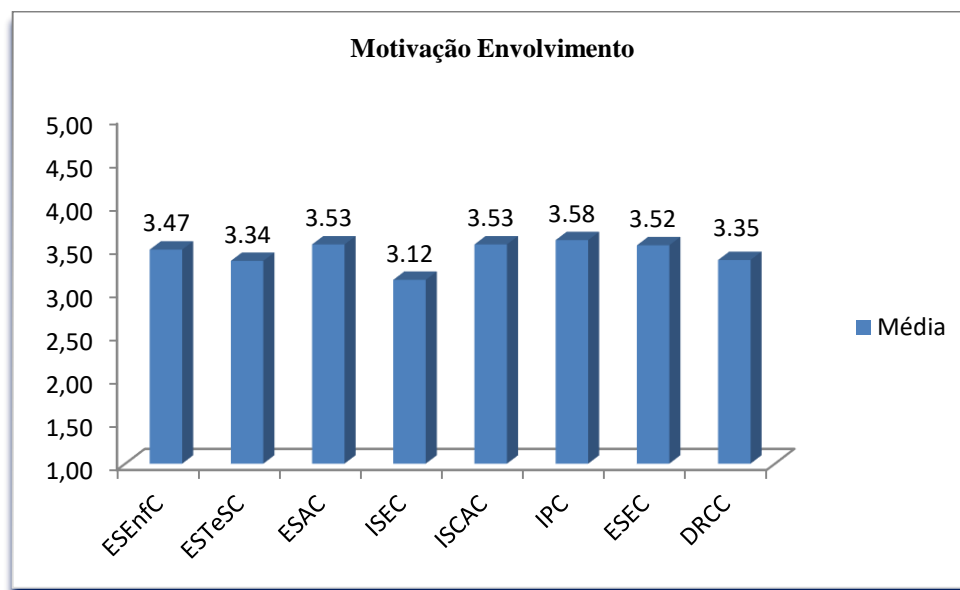


Gráfico 4 | Médias por instituição da motivação para o envolvimento

4.6.3 Análise Correlacional

Foi realizado um estudo correlacional entre as diferentes variáveis em estudo, justiça distributiva, motivação para o desempenho, justiça procedimental e motivação para o envolvimento, de forma a aferir o grau de dependência linear entre essas variáveis. No quadro 9 apresentamos a matriz de correlações r de *Pearson* através da qual avaliamos os níveis de correlação existentes.

Quadro 9 | Análise dos níveis de correlação entre as variáveis em estudo.

		Justiça distributiva	Motivação desempenho	Justiça procedimental	Motivação envolvimento
Justiça distributiva	correlação	1			
	Sig.				
Motivação desempenho	correlação	.291**	1		
	Sig.	.000			
Justiça procedimental	correlação	.707**	.303**	1	
	Sig.	.000	.000		
Motivação envolvimento	correlação	.182*	.344**	.285**	1
	Sig.	.021	.000	.000	

** A correlação é significativa ao nível 0.01 (bilateral)

* A correlação é significativa ao nível 0.05 (bilateral)

Analisando genericamente os dados obtidos, podemos constatar que, maioritariamente, existe uma correlação significativa entre as variáveis em estudo ($p=.000$).

A análise dos níveis de correlação entre as diferentes variáveis, considerando a classificação de Hopkins, e Glass (1996) e Hopkins (2002), evidenciam índices de correlação que oscilam entre o fraco e o muito forte. Assim, a justiça distributiva e a justiça procedimental correlacionam-se linearmente ($r=.707, p<.01$) de forma positiva muito forte, tratando-se do valor mais alto observável, o que faz todo o sentido, uma vez que se trata de uma relação entre duas dimensões da justiça organizacional. Fica claro que há uma forte ligação entre as percepções de justiça distributiva (resultados da avaliação de desempenho) e as percepções de justiça procedimental (avaliação de todo o processo que conduziu ao resultado), uma vez que as percepções de justiça procedimental explicam 49% da variação das percepções de justiça distributiva.

A correlação entre justiça distributiva e a motivação para o desempenho ($r=.291, p<.01$), embora positiva, é fraca, ou seja, a percepção de justiça distributiva, neste caso os resultados da avaliação de desempenho, explicam apenas 8% da variância dos níveis de motivação para o desempenho destes trabalhadores, o que indica que a percepção de justiça dos resultados obtidos na avaliação de desempenho, não parece estar ligada à motivação para desempenhar as suas funções.

Quanto à motivação para o desempenho e a justiça procedimental observa-se uma correlação positiva moderada ($r=.303, p<.01$), ou seja, também aqui a ligação não parece ser muito forte pois apenas 9% de variância pode ser explicada por esta relação. Também aqui não há uma ligação relevante entre a percepção da justiça dos procedimentos da avaliação de desempenho e a motivação para desempenhar as tarefas inerentes à sua função.

Do mesmo modo, também a correlação entre a justiça procedimental e a motivação para o envolvimento, é positiva fraca ($r=.285, p<.01$) pois apenas 8% da variância é explicada por esta relação.

Ao nível de significância $p < 0.05$, existe uma correlação positiva fraca entre a justiça distributiva e a motivação para o envolvimento ($r = .182, p < .05$), o que significa que as percepções de justiça distributiva explicam apenas 3% da variância dos níveis de motivação para o envolvimento. Ou seja, não parece haver uma relação entre a percepção de justiça dos resultados obtidos na avaliação de desempenho e a motivação para o envolvimento dos sujeitos inquiridos. Em síntese, não parece haver uma ligação forte, relevante entre a percepção de justiça, quer distributiva, quer procedimental e qualquer tipo de motivação, para o desempenho ou para o envolvimento.

A motivação para o desempenho e motivação para o envolvimento apresentam uma correlação positiva moderada ($r = .344, p < .01$), ou seja, também entre estas duas variáveis, não parece haver uma relação forte. Estes dados indicam que, embora a motivação para o desempenho e a motivação para o envolvimento se reportem a aspetos da motivação em geral, elas são relativamente independentes (apenas 11% de variância é explicada pela relação).

CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Numa época em que a competitividade a nível global por parte das organizações se torna um processo cada vez mais exigente, é indispensável que as mesmas trabalhem no sentido da implementação de uma cultura de excelência, assente na eficácia e no reconhecimento de que o seu capital humano é a sua ferramenta mais valiosa na prossecução do sucesso.

Os sistemas de avaliação de desempenho são uma das ferramentas de diagnóstico mais importante das organizações, que possibilitam a medição adequada do desempenho dos seus trabalhadores. Deve ser tratada de uma forma rigorosa mas justa, que culmine numa forte motivação, que, por sua vez, conduza à qualidade dos serviços.

Este estudo pretendeu mostrar os níveis de perceção de justiça resultante da avaliação de desempenho dos inquiridos, os níveis motivacionais para o desempenho e a relação entre elas.

A análise de dados efetuada possibilitou a recolha de informações bastante relevantes. Os resultados obtidos permitiram-nos observar que, as perceções de justiça distributiva no universo dos trabalhadores em funções públicas das oito instituições envolvidas no estudo, apontam para uma tendência negativa, i.e., os trabalhadores têm genericamente uma perceção de injustiça relativamente aos resultados decorrentes da avaliação de desempenho. É, portanto, a justiça distributiva centrada nos resultados obtidos, a que apresenta valores menos significativos, o que denota que as classificações obtidas ficam aquém do que os trabalhadores pensam ser o seu verdadeiro desempenho.

Analisando os valores individualmente, verificamos que cinco das instituições situam-se abaixo do valor médio central ($M=3.5$), ESTeSC, ESAC, ISEC, ESEC e DRCC, indiciando que a maioria dos trabalhadores que aí exercem funções, consideram injustos os resultados obtidos na sua avaliação de desempenho. Apenas em três instituições, ESEnfC, ISCAC e IPC os inquiridos relatam um maior sentimento de justiça, apresentando médias superiores a ($M=3,5$) em relação tanto

aos resultados da sua avaliação de desempenho, como ao esforço empregue no exercício das suas funções, à qualidade do trabalho que executam, à contribuição desse trabalho e ao esforço que culmina no cumprimento dos objetivos organizacionais.

No entanto, se a avaliação dos resultados obtidos é vista como injusta, os dados apurados no que respeita à justiça procedimental centrada nos métodos e processos utilizados para alcançar resultados, indiciam que, não obstante as pessoas avaliarem como injustos os resultados, maioritariamente avaliam como justos os procedimentos adotados no processo avaliativo, ou seja, acreditam que esses procedimentos são ética e moralmente corretos e que podem solicitar esclarecimentos adicionais aos seus avaliadores acerca da forma como estes lhes foram aplicados. Analisando os resultados por instituição, verificamos que são seis as instituições que apresentam valores superiores ao valor médio central ($M=3.5$), ESEnfC, ESTeSC, ESAC, ISCAC, IPC e ESEC, sendo que apenas duas, ISEC e DRCC, apresentam valores inferiores.

Resumidamente, embora os trabalhadores de todas as instituições, maioritariamente, considerem os resultados injustos, avaliam como justos os procedimentos conducentes a esse resultado.

Foi também medida a motivação para o desempenho, centrada essencialmente na importância da definição de objetivos claros e desafiadores, suscetíveis de provocar níveis de desempenho elevados, e a motivação para o envolvimento, centrada na vertente cognitiva. Considerando um valor médio central de ($M=2.25$), uma vez que a medição se efetuou utilizando uma escala de 1 a 5, foi possível verificar que em todas as instituições envolvidas no presente estudo, se apuraram valores superiores, indiciando que os trabalhadores se consideram pessoas com grande motivação.

Assim, os referidos resultados evidenciam que estes trabalhadores gostam de ser avaliados relativamente às tarefas que executam, aprendem a desenvolver estratégias que lhes permitam alcançar os objetivos traçados, sentem-se envolvidos emocionalmente com a instituição a que pertencem e identificam-se com as funções

que executam, ou seja, de uma forma geral os trabalhadores em funções públicas inquiridos referem estar motivados para desempenharem as suas funções.

Numa análise conjunta das instituições verifica-se que, no que respeita às perceções de justiça, a ESEnfC e o ISCAC são as duas instituições em que apuramos valores mais elevados, quer na medição da justiça distributiva, quer na medição da justiça procedimental, e o ISEC é a instituição que apresenta valores mais baixos, na medição dos níveis de perceção tanto de justiça distributiva como de justiça procedimental. Relativamente à medição dos níveis de motivação, o IPC é a instituição que apresenta valores mais elevados e o ISEC é a instituição que apresenta valores mais baixos, quer da motivação para ao desempenho, quer da motivação para ao envolvimento. São, portanto, os trabalhadores do ISEC que relatam tanto um maior sentimento de injustiça como apresentam os menores níveis de motivação.

Era também objetivo deste estudo, a verificação da relação existente entre as variáveis em análise. Todas apresentam uma correlação positiva, embora as correlações mais fortes se verifiquem entre as duas justizas organizacionais (distributiva e procedimental) e as duas motivações (desempenho e envolvimento).

Verificou-se a existência de uma correlação positiva muito forte entre a justiça distributiva e a justiça procedimental, denotando uma ligação robusta entre os resultados da avaliação de desempenho e a avaliação dos procedimentos utilizados pelas organizações e que culminam nos resultados obtidos.

Constatou-se uma correlação positiva moderada, entre a motivação para o desempenho e a justiça procedimental, que indicia a existência de uma ligação pouco significativa entre a perceção da justeza dos procedimentos utilizados na avaliação de desempenho e a motivação para o desempenho das funções inerentes ao posto de trabalho, bem como entre a motivação para o desempenho e motivação para o envolvimento, indiciando uma ligação também esta pouco significativa, entre a

motivação para o desempenho de funções e a motivação para atingir patamares mais elevados, adquirindo mais conhecimentos.

Apurou-se também uma correlação positiva fraca entre a justiça distributiva e a motivação para o desempenho, a justiça procedimental e a motivação para o envolvimento e a justiça distributiva e a motivação para o envolvimento.

Em última análise, podemos concluir que a ligação existente entre a perceção de justiça, quer se trate da distributiva quer se trate da procedimental e os níveis de motivação, tanto para o desempenho como para o envolvimento, não parecem ser muito fortes.

Durante o período de pesquisas, ocorreram algumas limitações e constrangimentos, essencialmente em relação à dificuldade em obter autorização para a distribuição e recolha de questionários. A percentagem de respostas obtidas ficou aquém do expectável, uma vez que foram distribuídos cerca de 400 questionários e rececionados apenas 163. Apesar do número relativamente pequeno de questionários recebidos, a informação recolhida e os resultados obtidos afiguram-se de bastante utilidade, são consistentes com resultados explanados noutros estudos e deixam em aberto a possibilidade de uma investigação idêntica, decorridos dois anos, e por se encontrar em conclusão outro ciclo avaliativo.

BIBLIOGRAFIA

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Behavioral Research Service General Electric Comoany Crotonville*, 26, 7-299
- Assmar, E. M., Ferreira, M. C., & Souto, S. O. (2005). Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. *Psicologia: Reflexão e Critica*, 18 (3), 443-453.
- Beuren, I. M., & dos Santos, V. (2012). Percepção de justiça organizacional na avaliação de desempenho de controllers. *Sistema de Información Científica*, 31 (3), 53-72.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de desempenho - o essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Caetano, A., & Vala, J. (2000). *Gestão de recursos humanos-contextos, processos e técnicas*. (1ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Carvalho, L. C., Bernardo, M. R., Sousa, I. D., & Negas, M. C. (2014). *Gestão das organizações: uma abordagem integrada e prospetiva* (1ª Edição ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à teoria geral da administração*. (7ª ed.). São Paulo: Elsevier Editora Ltda.
- Colquit, J. A.; Conlon, D. E.; Wessom, M. J.; Porter O. L. H; Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 425-445.
- Correia, I. (2010). Psicologia Social da Justiça: Fundamentos e desenvolvimentos teóricos e empíricos. *Análise Psicológica*, XXVIII, 7-28.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (6 ed.). Lisboa: Editora RH.
- Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C., Cabral-Cardoso, C. & Neves, P. (2014). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Drake, A. R., Wong, J., & Salter, S. B. (2007). Empowerment, motivation, and performance: examining the impact of feedback and incentives on nonmanagement employees. *Behavioral Research in Accounting*, 19 , 71-89.

- Elamin, A. M., & Alomaim, N. (2011). Does Organizational Justice influence job satisfaction and self-perceived performance in Saudi Arabia work environment? *International Management Review*, 7 (1), 38-94.
- Félix, A., Mota, L., Martins, M., Gariso, M., Santos, P., & Marques, R. (2010). *SIADAP_ análise crítica*. Porto: Ina.
- Ferreira, A., Diogo, C., Ferreira, M., & Valente, A. C. (2006). Construção e validação de uma escala multi-factorial de motivação no trabalho (multi-moti). *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12(2), 187-198.
- Filenga, D., & Siqueira, M. M. (2006). O impacto de percepções de justiça em três bases de comprometimento organizacional. *R. Adm., S. Paulo*, 431-441.
- Hopkins, K. D., Hopkins, B. R., & Glass, G. V. (1996). *Basic statistics for the behavioral sciences*. Boston: Allyn and Bacon.
- Hopkins, W. G. (2002). *A Scale of Magnitudes for effect Statistics*. In: *A New View of Statistics*. Obtido de abril 2017.: <http://www.sportsci.org/resource/stats/effectmag.html>
- Ilggen, D. R. (1993). Performance-appraisal accuracy: an illusive or sometimes misguided goal? *Michigan State University*, 235-251.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Leventhal, G. S. (1976). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. *National Science Foundation, Washington, D.C.*, 1-52.
- Lira, M., & Silva, V. P. (2014). Siadap: estarão os trabalhadores satisfeitos com este sistema de avaliação? um estudo empírico. *XVI Encuentro AECA: "Recuperación económica: confianza e inversión en Europa"*, (pp. 1-15).
- Locke, E., & Latham, G. P. (2006). New directions in goal-setting theory. *R.H. Smith School of Business, University of Maryland, and Rotman School of Management, University of Toronto*, 15, 265-268.
- Lunenburg, F. C. (2011). Goal-Setting theory of motivation. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15(1), 1-6.

- Madureira, C. (2015). *Sistema integrado de avaliação de desempenho na administração pública portuguesa (SIADAP); balanço de uma década*. Estudo desenvolvido na DGAEP: Lisboa.
- Madureira, C.; Rodrigues, M. (2006). *A avaliação do desempenho dos funcionários e dos dirigentes na Administração Pública portuguesa – avanços e incoerências*. Oeiras: INA.
- Madureira, C.; Rodrigues, M. (2011). *A avaliação do desempenho individual no contexto da administração pública portuguesa - desafios e limitações do SIADAP*. Porto: Faculdade de Letras da Universidade do Porto.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*, 61-89.
- Nakamura, C. C., Fortunato, J. C., Rosa, L. M., Marçal, R., Pereira, T. A., & Barbosa, D. F. (2005). Motivação no trabalho. *Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais, 2, n.1*, 20-25.
- Paz, M. G., Gosendo, E. E., & Dessen, R. G. (2009). Justiça organizacional e bem-estar pessoal nas organizações. *Goiânia, 95-115*.
- Rego, A. (2000a). *Justiça e comportamentos de cidadania nas organizações: uma abordagem sem tabus*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Rego, A. (2000b). Percepções de justiça dos professores do ensino superior: desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *Linhas Críticas, 6*, 131-154.
- Rego, A. (2002). Comprometimento afectivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça. *Revista Administração Contemporânea, 6 (2)*, 209-241.
- Rego, A., & Souto, S. (2004). A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo Luso Brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea, 8 (1)*, 151-177.
- Santiago, A. (2011). *Modernizar a administração pública: um modelo de gestão por objectivos*. Tese de mestrado, Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor Analytic approach. *Journal of Happiness Studie, 3*, 71-92.

- Seabra, F. (2010). *Ensino Básico: Repercussões da organização curricular por competências na estruturação das aprendizagens escolares e nas políticas curriculares de avaliação*. Tese de Doutoramento em Educação. Instituto de Educação e Psicologia: Universidade do Minho.
- Serapioni, M. (2000). Métodos qualitativos e quantitativos na pesquisa social em saúde: algumas estratégias para a integração. *Ciência e Saúde Coletiva*, 5 (1), 187-192.
- Sottomayor, A. (2006). *As percepções de justiça organizacional na avaliação de desempenho: consequências sobre o compromisso face ao superior hierárquico*. Tese de Doutoramento. Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa: Universidade Técnica.
- Tamayo, A., & Paschoal, T. (2003). A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. *Revista de Administração Contemporânea*, 7 (4), 33-54.
- Vaz, R. P. (2004). Avaliação de desempenho: diagnóstico de mudança. *2º Congresso Nacional de Administração Pública: projetos de mudança*. Lisboa.

LEGISLAÇÃO

Decreto-Lei n.º 191-C/79 de 25 de Junho – Estruturação de carreiras da Administração Pública

Decreto Regulamentar n.º 57/80 de 10 de Outubro – Regulamento da Classificação de Serviço

Decreto Regulamentar n.º 44-B/83 e Portaria n.º 642-A/83, de 1 de Junho – Regulamento da Classificação de Serviço da Função Pública

Resolução do Conselho de Ministros n.º 95/2003 de 30 de Julho / Resolução do Conselho de Ministros n.º 53/2004 de 21 de Abril – Aprovam as linhas orientadoras da reforma da administração pública.

Lei n.º 10/2004 de 22 de Março – Cria o sistema integrado de avaliação do desempenho da Administração Pública

Decreto Regulamentar n.º 19-A/2004 de 14 de Maio – Regulamenta o sistema integrado de avaliação do desempenho da Administração Pública

Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro – Estabelece o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública.

Leis n.ºs 64-A/2008, de 31 de Dezembro- Altera a Lei n 66-B/2007

Lei 55-A/2010, de 31 de dezembro - Altera a Lei n 66-B/2007

66-B/2012, de 31 de Dezembro- Altera a Lei n 66-B/2007

Portaria n.º 359/2013, de 13 de Dezembro-Aprova o modelo de fichas

A Lei n.º 66-B/2012, de 31 de dezembro - OE 2013

Lei n.º 35/2014, de 20 de junho- Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas

ANEXOS

Anexo 1- Pedido de Autorização (exemplo)

Exmo. Senhor

Presidente da Escola Superior de Educação de Coimbra

E-Mail: isabelccvieira@gmail.com

Coimbra, 09 de abril de 2015

Assunto: Pedido de autorização para aplicação de questionário na ESEC

Exmo. Senhor Doutor Rui Mendes,

Isabel Correia da Costa Vieira, aluna do 2º ano do Mestrado em Comunicação Organizacional: Cidadania, Confiança e Responsabilidade Social, da Escola Superior de Educação de Coimbra, encontra-se a desenvolver um trabalho de investigação sob a orientação da Professora Paula Maria Mendes da Costa Neves, acerca das implicações da utilização do SIADAP como ferramenta de avaliação de desempenho no âmbito da Administração Pública. Para o efeito, a mestranda está a recolher dados junto de funcionários da administração pública. Neste contexto, vem por este meio pedir autorização para solicitar aos trabalhadores não docentes da instituição a que preside, o preenchimento do pequeno questionário que se anexa. A ser autorizado, os questionários serão distribuídos em envelopes individuais que serão recolhidos pessoalmente pela mestranda depois de preenchidos e fechados pelos respondentes.

Agradecendo antecipadamente a atenção dispensada, encontra-se inteiramente disponível para quaisquer esclarecimentos adicionais.

Aceite os respeitosos cumprimentos,

A Mestranda em Comunicação Organizacional: Cidadania, Confiança e
Responsabilidade Social,

(Isabel Correia da Costa Vieira)

Anexo 2- Questionário

Caro(a) Participante,

O objetivo do presente questionário é identificar as implicações da utilização do SIADAP como ferramenta de avaliação de desempenho, no âmbito da Administração Pública. Para o efeito, solicitamos a sua colaboração respondendo às questões apresentadas com a maior sinceridade e espontaneidade.

Os dados recolhidos destinam-se à realização de um trabalho de investigação no âmbito do Mestrado em Comunicação Organizacional: Cidadania, Confiança e Responsabilidade Social, da Escola Superior de Educação de Coimbra, e serão utilizados exclusivamente para o efeito.

A sua opinião é muito importante. Não há respostas certas ou erradas mas apenas a sua opinião.

Muito obrigada pela sua colaboração.

1 - Caracterização do respondente:

Idade:

_____ anos

Sexo:

Feminino

Masculino

2 - Categoria profissional:

Dirigente (ou equivalente)

Técnico Superior (ou equivalente)

Assistente técnico (ou equivalente)

Assistente operacional (ou equivalente)

3 - Tempo de serviço na Administração Pública:

_____ anos.

Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Não discordo nem concordo	Concordo ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo totalmente
1	2	3		5	6	7
1. A classificação obtida na minha última avaliação de desempenho reflete o esforço que coloquei no desempenho do meu trabalho.						
						1 2 3 4 5 6 7
2. A classificação obtida na minha última avaliação de desempenho traduz a qualidade do trabalho que executei.						
						1 2 3 4 5 6 7
3. A classificação obtida na minha última avaliação de desempenho reflete a minha contribuição para a realização dos objetivos da organização.						
						1 2 3 4 5 6 7
4. Na minha organização, as pessoas recebem classificações de desempenho que traduzem o seu verdadeiro desempenho.						
						1 2 3 4 5 6 7
5. A classificação obtida na minha última avaliação de desempenho representa um retrato exato e justo do meu desempenho no trabalho.						
						1 2 3 4 5 6 7
6. Dado o meu desempenho, a classificação obtida na minha última avaliação de desempenho é adequada.						
						1 2 3 4 5 6 7
7. A classificação obtida na minha última avaliação de desempenho foi baseada em informações exatas sobre o meu trabalho.						
						1 2 3 4 5 6 7
8. Os procedimentos utilizados para obter a minha última classificação de desempenho foram aplicados de igual modo a todos os empregados da organização.						
						1 2 3 4 5 6 7

9. Na minha organização há procedimentos adequados para rever a minha classificação de desempenho, se tal for necessário.	1	2	3	4	5	6	7		
10. Os procedimentos utilizados para obter a minha última classificação de desempenho não foram influenciados por aspetos políticos, pessoais ou outros, baseando-se somente no meu próprio desempenho.	1	2	3	4	5	6	7		
11. Os procedimentos utilizados para obter a minha última classificação de desempenho respeitam os padrões morais e éticos aceites na nossa sociedade.	1	2	3	4	5	6	7		
12. As avaliações de desempenho da minha organização são conduzidas usando procedimentos justos.	1	2	3	4	5	6	7		
13. Na minha organização, qualquer trabalhador pode pedir esclarecimentos ou informações adicionais sobre a classificação de desempenho obtida.	1	2	3	4	5	6	7		
14. Os procedimentos utilizados na avaliação de desempenho seguem padrões/regras pré-definidos, que são aplicados de igual modo a todos os empregados.	1	2	3	4	5	6	7		
15. Os procedimentos utilizados para obter a minha última classificação de desempenho permitem que conteste a classificação obtida, se assim o desejar.	1	2	3	4	5	6	7		
Discordo totalmente		Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo		Concordo totalmente			
	1	2	3	4	5				
16. Considero que as avaliações periódicas me motivam.					1	2	3	4	5
17. Gosto de ser avaliado(a) no meu desempenho periodicamente.					1	2	3	4	5
18. No desempenho de tarefas é importante demonstrar alguma emotividade.					1	2	3	4	5
19. Gosto de ser avaliado(a) no desempenho de tarefas.					1	2	3	4	5

20. Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas.	1 2 3 4 5
<hr/>	
21. Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das minhas funções.	1 2 3 4 5
<hr/>	
22. Existe competitividade no meu grupo de trabalho.	1 2 3 4 5
<hr/>	
23. Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação.	1 2 3 4 5
<hr/>	
24. Considero o meu trabalho monótono.	1 2 3 4 5
<hr/>	
25. Sinto-me envolvido(a) emocionalmente com a organização.	1 2 3 4 5
<hr/>	
26. Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar.	1 2 3 4 5
<hr/>	
27. Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções.	1 2 3 4 5
<hr/>	
28. Identifico-me com a função que desempenho.	1 2 3 4 5
<hr/>	
29. Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa.	1 2 3 4 5
<hr/>	

