

Escola Superior de Gestão de Tomar

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

Relatório de Estágio

Maria Leonor Cláudio Carvalho

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos



Tomar. Outubro, 2021

Escola Superior de Gestão de Tomar

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

Relatório de Estágio

Maria Leonor Cláudio Carvalho

Orientado por:

Maria Fernanda Pires Aparício; Instituto Politécnico de Tomar

*Relatório de Estágio apresentado ao Instituto Politécnico de Tomar para
cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau
de Mestre em Gestão de Recursos Humanos*

AGRADECIMENTOS

A elaboração deste relatório de estágio não teria sido possível sem a colaboração, estímulo e empenho de diversas pessoas. Gostaria por este, facto, de expressar toda a gratidão e apreço a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para que tal fosse possível, a quem não posso deixar de agradecer:

- À Professora, a Doutora Fernanda Aparício, orientadora do presente relatório de estágio, pela disponibilidade, paciência e incentivo, apoio e partilha de saber indispensáveis para a realização deste trabalho;
- A todos os Professores que fizeram parte deste mestrado, pela partilha de saber e enriquecimento proporcionado e a todos os colegas de mestrado;
- Ao Concelho Técnico Científico (CTC) e à Câmara Municipal do Entroncamento que autorizaram a realização deste estudo e muito obrigada a todos os trabalhadores que se disponibilizaram para responder ao questionário, sem os quais nada teria sido possível;
- Ao Senhor Rui Marques, pelo excelente acolhimento no departamento de Recursos Humanos da Câmara Municipal do Entroncamento e por toda a ajuda nesta investigação e no decorrer do estágio.

A todos quero manifestar os meus sinceros agradecimentos.

RESUMO

A presente investigação teve como objetivos avaliar a perceção de justiça dos trabalhadores da Câmara Municipal do Entroncamento 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.

A metodologia usada foi de cariz quantitativo, utilizando para o efeito um questionário a que responderam 76 trabalhadores da Câmara Municipal do Entroncamento.

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 e procedimental dos trabalhadores inquiridos são maioritariamente baixas. Quanto aos níveis de motivação para o envolvimento os valores apurados são elevados, sendo que os níveis de motivação para o desempenho são ainda mais elevados.

Através da análise correlacional, foi possível apurar uma correlação positiva muito forte entre a justiça distributiva e a justiça procedimental.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho; justiça; motivação

ABSTRACT

The present investigation aimed to evaluate the perception of justice of the workers of Entroncamento city council regarding the results of their performance evaluation, and to verify its relationship with the motivation for performance and the motivation for involvement.

The methodology used was quantitative, using a questionnaire to which 76 workers from Entroncamento city council responded.

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 workers' perceptions of distributive and procedural justice are mostly low. As for the levels of motivation for involvement, the values calculated are high, and the levels of motivation for performance are even higher.

Through correlational analysis, it was possible to find a very strong positive correlation between distributive justice and procedural justice.

Keywords: Performance evaluation; justice; motivation

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	vi
RESUMO	vii
ABSTRACT	viii
ÍNDICE	ix
Índice de Figuras	xi
Índice de Tabelas	xiii
Lista de abreviaturas e siglas	xv
Introdução.....	17
Avaliação de desempenho	19
Justiça Organizacional.....	25
Motivação.....	33
Caracterização da entidade de acolhimento.....	39
Descrição das atividades de estágio.....	43
Opções Metodológicas	49
Apresentação de resultados	53
Considerações finais.....	59
Referências	60
Anexos.....	64

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

Índice de Figuras

Figura 1 - Câmara Municipal do Entroncamento	39
Figura 2 - Organograma da CME	41

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

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Caracterização das dimensões da justiça organizacional.....	30
Tabela 2 - Classificação das teorias da motivação	35
Tabela 3 - Caracterização da amostra por género.....	51
Tabela 4 - Caracterização da amostra por categoria profissional	51
Tabela 5 - Médias e desvio padrão	53
Tabela 6 - Médias e desvio padrão dos itens do questionário de Justiça Distributiva	54
Tabela 7 - Médias e desvio padrão por itens do questionário de Justiça Procedimental	55
Tabela 8 - Médias e desvio padrão dos itens do questionário da Motivação para o desempenho	56
Tabela 9 - Médias e desvio padrão dos itens do questionário da Motivação para o envolvimento	57
Tabela 10 - Análise dos níveis de correlação das variáveis em estudo.....	58

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

Lista de abreviaturas e siglas

CME	Câmara Municipal do Entroncamento
GRH	Gestão de Recursos Humanos
MGP	Metodologia de Gerenciamento de Projetos
RH	Recursos Humanos
SAD	Sistema de Avaliação de Desempenho
SGP	Sistema de Gestão de Pessoas
SIADAP	Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública

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

Introdução

O crescimento da competitividade a nível global origina por parte das organizações um trabalho exigente e complexo, tornando-se cada vez mais importante valorizar os seus Recursos Humanos através da criação de condições favoráveis à maximização do seu desempenho através da implementação de medidas justas que valorizem, motivem e estimulem os mesmos, proporcionando-lhes oportunidades para criar e inovar. Cabe às organizações criar condições de estabilidade indispensáveis para manter os níveis motivacionais dos seus trabalhadores.

O Capital Humano de uma organização e a sua gestão podem ditar o sucesso ou insucesso da mesma. Com o passar dos anos, 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 organizações. É uma componente essencial de gestão de recursos humanos, sendo imprescindível como instrumento de diagnóstico de gestão de competências, nomeadamente para o levantamento de necessidades de formação e consequente rentabilização de recursos humanos. Um sistema de avaliação eficiente, promove o aumento da produtividade e progressão na carreira de forma transparente e objetiva (Caetano & Vala, 2000).

Com este estudo pretende-se efetuar uma análise dos níveis de motivação e perceção de justiça com a avaliação de desempenho, dos trabalhadores em funções públicas da Câmara Municipal do Entroncamento.

Assim, este relatório de estágio desenvolveu-se em seis partes, sendo que na primeira parte se procedeu à revisão da literatura sobre o SIADAP, a justiça organizacional e motivação, de forma a obter uma melhor compreensão e enquadramento das questões em análise. A segunda parte consiste na caracterização da Câmara Municipal do Entroncamento e de seguida, na terceira parte, são apresentadas e descritas as tarefas realizadas no estágio.

Nas três partes finais são apresentadas as opções metodológicas, objetivos, instrumentos utilizados, amostra, procedimentos e apresentação de resultados por cada um dos itens estudados. São ainda explanados e discutidos os resultados obtidos no estudo e apresentadas as considerações finais.

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

Avaliação de desempenho

Após a revolução industrial sugeriram as grandes indústrias com a produção em série o que levou à necessidade de cumprir metas de produção específicas e, por conseguinte, a começar a surgir o conceito de avaliação individual de desempenho.

No início do século XX, a gestão das organizações começou a obter por parte dos seus gestores uma visão estruturada, e por sua vez, a avaliação de desempenho começou a evidenciar-se como instrumento de gestão de recursos humanos devido à perceção por parte dos gestores de que este método é essencial para aferir o trabalho desenvolvido pelos mesmos e identificar eventuais fatores problemáticos existentes nas organizações, pois trata-se de um método formal de medição e apreciação do trabalho realizado pelos trabalhadores (Caetano & Vala, 2000).

A conceção e implementação de um sistema de avaliação e gestão de desempenho requiere vários requisitos de forma a garantir que o mesmo responde às necessidades da organização. Desta forma, segundo Caetano, (2008), é muito importante ter em conta a estratégia global da organização, analisar os objetivos, considerar a sua integração nos outros sistemas de gestão de recursos humanos, refletir sobre a estruturação da gestão das pessoas. É imprescindível perceber o que se pretende avaliar, o que se pretende medir através da definição de critérios, objetivos, ponderações e dimensões de avaliação. O envolvimento dos intervenientes, desde o início do planeamento do sistema até à sua implementação, é importantíssimo. É muito importante, após cada processo avaliativo a análise do procedimento em si e dos resultados obtidos com vista à correção de possíveis falhas e introdução das melhorias necessárias.

Ao longo do tempo, os prolemas e os insucessos ligados à avaliação de desempenho gerou preocupação nos investigadores. Primitivamente, eram identificados e estudados 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), no entanto, sabendo que a precisão da avaliação de desempenho não deriva apenas do julgamento exato dos avaliadores e do conhecimento do avaliado e que integra também a circunstância desse julgamento ser percebido como justo, isto é, ser socialmente confirmado, os estudos atuais integram também as perceções de justiça (Caetano, 2008). É evidente, a crescente preocupação com a subjetividade das avaliações do desempenho individual com o objetivo de aperfeiçoar e desenvolver as técnicas e os instrumentos de medição que permitam reduzir o mais possível essa subjetividade, evitando o possível comprometimento dos resultados organizacionais (Julnes, 2006, citado em Madureira & Rodrigues, 2011). No entanto, é necessário perceber como ultrapassar a ineficiência dos sistemas de avaliação de desempenho, que passa, sem dúvida pela estruturação e

concretização da avaliação de desempenho para que esta seja percecionada como justa e equitativa pelos avaliados (Murphy e Cleveland, 1995, citado em Lira & Silva, 2014). Através dos resultados obtidos em vários estudos foram comprovados alguns avanços, no entanto, após dez anos de pesquisas para a melhoria da avaliação de desempenho, a insatisfação com estes processos não diminuiu, sendo um tema constantemente sujeito a críticas e reclamações na maior parte das organizações (Ilgen, 1993). Foram realizadas, nos últimos anos, milhares de pesquisas empíricas que tiveram como finalidade verificar a eficácia dos sistemas de avaliação como ferramenta de gestão, isto é, na tradução de julgamentos exatos das pessoas avaliadas. Contudo, sejam estes sistemas de avaliação simples ou mais sofisticados, a maioria dos trabalhadores continuam a afirmar-se pouco satisfeitos com os resultados obtidos (Caetano, 2008).

Avaliação de desempenho na Administração Pública

As especificidades da Administração Pública revelam-se um entrave para que os seus processos de avaliação sejam fáceis de concretizar. No entanto, é de salientar a importância da necessidade de monitorização e mensuração do desempenho dos trabalhadores em funções públicas para a resolução de questões organizacionais, como o levantamento de necessidades de formação e consequente rentabilização dos seus recursos humanos, de forma a reavaliar as potencialidades do trabalhador na execução de outras funções e identificação de hipóteses de progressão imediata.

Administração Pública – Classificação de Serviço (1979 – 2004)

Com a estruturação de carreiras da Administração Pública em 1979, enquadrada pelo Decreto-Lei nº 191-C/79 de 25 de junho, deu-se início a um processo de medição do desempenho denominado, classificação de serviço, regulamentado em 1980. Integrado no sistema de gestão de pessoas, de informação e motivação, este processo, tinha como objetivo a promoção da eficácia através do conhecimento do capital humano existente nas organizações e do diagnóstico de condições de trabalho. Recompensava-se pelo mérito, tanto nas nomeações como nas promoções e a classificação aplicava-se a todos os funcionários com categoria igual ou inferior a Assessor ou equivalente, era atribuída pelo Superiores Hierárquicos imediatos e de segundo nível dos avaliados. Eram traduzidas nas seguintes menções/intervalos de valor:

- $x \leq 5$ – não satisfatório;
- $6 \leq x \leq 11$ – regular;
- $12 \leq x \leq 15$ – bom;
- $16 \leq x \leq 20$ – muito bom.

Como era um processo inovador, este teve um carácter experimental pelo que ficou prevista a sua revisão ao fim de três anos, ou seja, em 1983 com a publicação do Decreto Regulamentar nº 44-A/83 e Portaria nº 642-A/83, de 1 de junho. Este novo Decreto não teve grandes alterações no seu modelo, sendo aplicado ao mesmo grupo de trabalhadores e a classificação era atribuída pelos Superiores Hierárquicos imediatos e de segundo nível dos avaliados, sendo apenas verificado um pequeno ajuste nas menções/intervalos de valor:

- 2 e 3 – não satisfaz;
- 4 e 5 – regular;
- 6, 7 e 8 – bom;
- 9 e 10 – muito bom.

As melhorias introduzidas prendiam-se, essencialmente com a avaliação das características pessoais dos trabalhadores, em especial, os conhecimentos e qualidades demonstradas, que se esperava que viessem a contribuir para um diagnóstico de necessidades fiável que permitisse perceber as necessidades de formação do trabalhador e ao mesmo tempo avaliar e recompensar o mérito.

Com o passar dos anos, este sistema demonstrou uma baixa fiabilidade pois a maioria dos trabalhadores obtinham a classificação de Muito Bom. Esta ausência de variabilidade de resultados evidenciava a fragilidade e a pouca credibilidade do modelo que, sem garantias de isenção, deu origem a eventuais injustiças que interferiram com a progressão nas carreiras (Vaz, 2004).

Verificadas estas falhas e tendo em conta a elevada necessidade de criar e implementar um sistema de avaliação de desempenho credível que garantisse a isenção nas classificações dos trabalhadores, esta finalmente surgiu através de uma reforma da Administração Pública. Foi em 2004 que foi criado o Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho com alterações consideráveis.

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

Com o processo de reforma e modernização da administração pública que teve início com a definição de grandes linhas orientadoras, surge em 2004 um novo sistema de avaliação, 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.

O novo modelo caracteriza-se pelo seu sistema assente na lógica da gestão por objetivos e pressupõe que estes funcionem como estimulante à motivação dos funcionários, incentivando a sua participação e presumindo um acompanhamento constante.

A maior mudança que apresenta é a extensão da avaliação de desempenho a dirigentes de nível intermédio, com o objetivo de reforçar as capacidades de liderança e as competências de gestão, e também aos serviços e organismos públicos de forma de obter uma apreciação relativa à qualidade dos serviços prestados. Este modelo tem como princípio a transparência, baseado em critérios objetivos, com um envolvimento ativo e responsabilização, de forma a avaliar as competências comportamentais, as atitudes e associar essa avaliação a um sistema de recompensas pessoais (Vaz, 2004).

De acordo com a Lei nº 10/2004 de 22 de março e regulamentado pelo Decreto Regulamentar nº 19-A/2004 de 14 de maio, o superior hierárquico imediato do avaliado ou o funcionário com responsabilidades de coordenação e o dirigente máximo dos serviços realizam esta avaliação. Prevê-se ainda, como interveniente, o conselho de coordenação de avaliação que funciona como instância de consulta, apoio e apreciação de reclamações.

A avaliação é realizada anualmente e tem diversas fases:

- Definição de objetivos;
- Autoavaliação;
- Avaliação prévia;
- Harmonização das avaliações;
- Entrevista;
- Homologação;
- Reclamação (caso seja apresentada pelo avaliado);
- Recurso hierárquico (caso seja apresentada reclamação).

Este novo modelo apresenta uma nova escala quantitativa compreendida de 01 a 05, que se expressa da seguinte forma:

- 4,5 a 5 – Excelente;
- 4 a 4,4 – Muito bom;
- 3 a 3,9 – Bom;
- 2 a 2,9 – Necessita de desenvolvimento;
- 1 a 1,9 – Insuficiente.

Para além desta nova escala, é ainda introduzida uma alteração relevante e das mais discutidas do sistema, a fixação de quotas para as classificações de Muito bom e Excelente. Esta quota consiste na definição de percentagens máximas de 20% para a classificação de Muito bom e 5% para a classificação de Excelente, tendo como perspetiva a maximização da qualidade. Como referido anteriormente, é a alteração mais discutida do sistema, sendo dos mais polémicos da avaliação de desempenho pois leva, em muitos casos, a uma classificação inferior à efetivamente merecida pelo trabalhador (Vaz, 2004).

Trabalhadores e dirigentes mostraram uma grande oposição a este novo modelo de avaliação de desempenho devido, não só, ao facto de privilegiar uma avaliação baseada em resultados, mas principalmente, pelo seu rígido sistema de quotas que limita a atribuição de classificações máximas. Apesar das grandes melhorias introduzidas neste novo sistema, ainda são consideradas algumas falhas como a ausência de processo avaliativo dos dirigentes de topo (Madureira & Rodrigues, 2006).

SIADAP – Novo Diploma

De forma a colmatar algumas falhas do modelo implementado em 2004, como 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 nº 66-B/2007 de 28 de dezembro, que substitui o modelo em vigor até então, passando a contemplar a avaliação dos serviços e da hierarquia máxima.

O novo modelo 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. Este é aplicável ao desempenho dos serviços (SIADAP 1), dos dirigentes (SIADAP 2) e dos trabalhadores da Administração Pública (SIADAP 3).

Os três grandes objetivos do SIADAP são:

- 1) Contribuir para a melhoria da gestão da Administração Pública de forma a desenvolver e consolidar as práticas de avaliação e autorregulação;
- 2) Auxiliar na identificação das 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 a melhoria de processos, promovendo a informação e transparência e apoiando processos de decisão estratégica.

O processo avaliativo dos trabalhadores começa 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. O superior hierárquico imediato define e negocia os objetivos do avaliado, de acordo com a nova vertente, bem como os indicadores de desempenho que se irão traduzir em objetivos superados, cumpridos ou não cumpridos, podendo estes serem ajustados ao longo do ciclo avaliativo.

As menções apresentam uma nova designação e ponderação, expressas até às centésimas e quando possível, até às milésimas:

- 4 a 5 – relevante;
- 2 a 3,999 – adequado;

- 1 a 1,999 – inadequado.

Atualmente, o SIADAP 3 tem carácter bienal e diz respeito ao desempenho dos dois anos civis anteriores, mas os seus princípios e regras mantêm-se inalterados.

Aspetos críticos da avaliação de desempenho na Administração Pública

Foram realizados diversos estudos após a implementação do SIADAP onde foram salientados aspetos positivos e negativos. Foram apontados como aspetos positivos a gestão por objetivos, quando estes são fixados com clareza e rigor e também com a responsabilização dos trabalhadores, permitindo assim os trabalhadores desenvolverem competências e obter bons resultados. Nos aspetos negativos salienta-se a existência de quotas para as classificações mais elevadas, a indexação da progressão na carreira às menções recebidas pelos trabalhadores e o aumento de conflitos (Félix, Mota, Martins, Gariso, Santos, & Marques, 2010).

Desta forma, verifica-se que o SIADAP revela uma inadequação à realidade cultural presente no setor público, principalmente porque com este sistema de avaliação, 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 funciona por acumulação de pontos (10), distribuídos da seguinte forma:

- 6 pontos – desempenho excelente;
- 4 pontos – desempenho relevante;
- 2 pontos – desempenho adequado;
- 2 pontos negativos – desempenho inadequado.

Quando o trabalhador atinge os 10 pontos, há lugar a uma alteração remuneratória para a posição seguinte à que se encontra, no entanto, esta alteração só se concretiza caso exista dotação orçamental na organização, o que significa que com este sistema a maioria dos trabalhadores nunca atinge 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 e com uniformidade entre os objetivos fixados a partir do topo. No entanto, o facto de a avaliação dos serviços ocorrer todos os 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), denota-se que este sistema apresenta uma grande incoerência, isto é, existe uma grande discrepância no que concerne aos períodos de avaliação (Madureira, 2015).

Justiça Organizacional

Conceito de Justiça

O conceito de justiça transparece a ideia de igualdade entre todos os seres humanos. É um conceito presente em várias áreas do saber, desde o direito à filosofia, ética, moral e religião, que se encontra associado à ideia de equilíbrio e equidade. Sem margem de dúvida, a justiça, é dos mais importantes assuntos implícitos em qualquer relação humana. A transição da era da industrialização para a era da informação, principalmente a partir da década de sessenta, deram origem a novas preocupações e intervenções no seio das organizações e do trabalho. Surge uma crescente preocupação com o bem-estar dos trabalhadores e com o desenvolvimento das organizações (Paz, Gosendo & Dessen, 2009).

Os primeiros estudos sobre a justiça no trabalho, possibilitaram a identificação de reações dos indivíduos perante situações consideradas injustas e por sua vez identificar as estratégias desenvolvidas pelos mesmos para contornar esses sentimentos. Algum tempo depois, outros estudos foram realizados no âmbito do comportamento organizacional, que relacionaram as perceções de justiça no trabalho com os níveis de comprometimento organizacional (Filenga & Siqueira, 2006).

Por conseguinte, da mesma forma que 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, a mesma também deve assumir no seio das organizações, pelo que as mesmas não devem negligenciar as perceções de justiça das pessoas que as integram (Rego, 2000).

O estudo da justiça organizacional recai sobre a justiça percecionada 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. Dentro da organização, a justiça pode ser analisada de forma objetiva ou de forma subjetiva. A justiça objetiva está relacionada com as normas e os critérios instituídos numa organização enquanto a justiça subjetiva está relacionada com as perceções dos trabalhadores relativamente à tomada de decisão por parte dessas organizações (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2007).

Pode definir-se a justiça organizacional, como a psicologia da justiça aplicada a ambientes organizacionais, e foca-se na forma como a justiça existente nas relações entre trabalhadores e organizações é percecionada pelos diversos intervenientes (Assmar, Ferreira & Souto, 2005). Está centrada, essencialmente, na justiça percecionada pelos trabalhadores e é considerada um dos valores fundamentais que as organizações ambicionam alcançar (Reithel, et al., 2007 citado em Elamin & Alomain, 2011). As

percepções de justiça por parte dos trabalhadores afetam as suas atitudes perante a instituição e, por consequência, os resultados organizacionais. Estas percepções podem ser analisadas sob diversas perspetivas e servirão de base a um grande número de estudos que têm procurado relacionar as percepções 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).

Ainda assim, e porque as percepções de justiça têm implicações no comportamento dos indivíduos nas organizações, é também importante que seja equacionada nos diversos processos e procedimentos de Gestão de Recursos Humanos (GRH) das organizações:

- No recrutamento e seleção dos trabalhadores;
- Na política salarial em vigor;
- Nos procedimentos internos de mobilidade de posto de trabalho;
- Nas mudanças institucionais;
- Nas intenções de *turnover*;
- Na avaliação de desempenho.

Se os trabalhadores se sentirem injustiçados, estes mostrar-se-ão insatisfeitos, as taxas de absentismo e os níveis de *stress* aumentarão, esforçar-se-ão menos, falarão negativamente da organização e dos seus gestores o que pode mesmo levar ao abandono da organização. Por conseguinte, quando os trabalhadores percecionam justiça, estes mostram-se muito mais satisfeitos, os níveis de desempenho e a confiança na organização e nos gestores aumenta e não sentem vontade de abandonar a organização (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso & Neves, 2014).

Mesmo não havendo consenso quanto às dimensões da justiça organizacional, segundo Rego (2000), os autores Brockener & Siegel (1996) e Brocken & Wiesenfeld (1996), consideram que existem três dimensões na literatura sobre a justiça, a primeira dimensão foca-se na justiça distributiva, a segunda na justiça procedimental/interacional, e a terceira nos efeitos interativos entre as outras duas dimensões. Ainda assim, a maioria das investigações sugerem que este conceito abrange três dimensões:

- A justiça distributiva;
- A justiça procedimental;
- A justiça interacional.

De acordo com Rego (2000), a justiça distributiva centra-se no conteúdo, na justiça dos fins alcançados. A primeira dimensão foi a primeira a chamar a atenção dos investigadores organizacionais e diz respeito à avaliação subjetiva ligada aos resultados obtidos pelos trabalhadores, isto é, ao que o trabalhador recebe da Organização como compensação pelo seu trabalho (remunerações, resultados das avaliações de desempenho, promoções, distribuição de lucros e eventuais punições)

A justiça procedimental foca-se nos processos e refere-se à perceção da justeza dos meios usados para alcançar determinados fins, isto é, a transparência dos processos de decisão (o processo de avaliação de desempenho, métodos utilizados nos processos de recrutamento). A justiça interacional, sendo derivada da justiça procedimental, refere-se à perceção da forma como os gestores agem perante os seus subordinados. Reflete-se no tratamento com dignidade por parte dos superiores hierárquicos e às informações facultadas relativas às decisões tomadas (respeito dos superiores e *feedback* dado aos trabalhadores). Relativamente a esta dimensão, é referido que deve ser considerada como tendo duas dimensões, uma interpessoal e outra informacional, pelo que é proposto um modelo de justiça organizacional com quatro dimensões (Rego & Souto, 2004).:

- Distributiva;
- Procedimental;
- Interpessoal;
- Informacional.

Justiça Distributiva

Apesar do conceito de justiça distributiva já ser perceptível na principal obra de Aristóteles *Ética a Nicómaco*, através da referência à distribuição de riquezas e partilhas entre membros de uma comunidade, segundo Rego (2000), é nos anos 60 que o conceito de justiça distributiva é introduzido por Homas (Sampaio, 2004). Este conceito é referido como a perceção de justiça por parte dos trabalhadores relativamente à igualdade entre os resultados obtidos e as suas contribuições para a organização (Sampaio, 2004).

Sampaio (2004) explica 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, isto é, as perceções de justiça dos resultados alcançados no âmbito organizacional baseadas no conceito de equidade (regra da proporcionalidade) a partir do qual apresentou a teoria da equidade. Na opinião deste autor, os indivíduos tendem a comparar os rácios dos seus *inputs*, elementos como o tempo, esforço, determinação e ambição, e o rácio dos seus *outputs*, como o salário e reconhecimento, com os outros indivíduos, com a finalidade de determinar o nível de equidade (Sampaio 2004).

De forma sucinta, 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 se pode salientar as classificações obtidas na avaliação do seu desempenho, a progressão na carreira e a participação em ações de formação em 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).

É possível então afirmar que, as percepções de justiça distributiva ocorrem quando as pessoas comparam dois rácios (Cunha et al., 2014):

- 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 percepção de desequilíbrio entre estes dois rácios provoca um sentimento de iniquidade que pode ser desfavorável caso o primeiro rácio seja superior ao segundo, ou favorável caso o primeiro seja inferior ao segundo. Esta situação ocorre independentemente de se tratar de resultados de natureza monetária ou de natureza material. Os resultados de uma iniquidade desfavorável tendem a uma diminuição da produtividade e da qualidade de trabalho do trabalhador o que pode levar ao absentismo e até mesmo ao abandono da organização. Por sua vez, a percepção de iniquidade favorável tende a levar a um aumento da produtividade do trabalhador e a que este se sinta valorizado e passe a cooperar (Cunha et al., 2014).

Justiça Procedimental

A justiça procedimental, como o próprio nome indica, refere-se à percepção de justiça dos procedimentos usados para tomar decisões. A justiça de uma situação é percebida se os procedimentos adotados para tomada de decisão forem justos, independentemente, dos resultados obtidos (Leventhal, 1980, Thibaut & Walker, 1975, citado em Assmar et al., 2005).

Os primeiros estudos relativos à justiça procedimental começaram a surgir na década de 70. Este conceito, após ter sido introduzido nos estudos organizacionais, rapidamente se tornou na preferência dos investigadores e evidenciado pelos mesmos que os trabalhadores não atribuem importância apenas aos resultados obtidos, mas também consideram de grande importância os procedimentos adotados, isto é, os trabalhadores avaliam separadamente os resultados obtidos e os procedimentos que levam aos mesmos. Tendo como exemplo a avaliação de desempenho, o trabalhador pode avaliar como injusto o resultado, no entanto, perceber que o procedimento usado se desenvolveu de forma justa e que os seus superiores o trataram com consideração e respeito (Rego, 2000). As pessoas formam as suas percepções de justiça procedimental tendo como referencial sete componentes estruturais dos procedimentos, como (Rego, 2000):

- 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;

7) Os mecanismos de mudança.

O cumprimento destas regras genéricas é avaliado em um dos procedimentos organizacionais como é o caso de processos disciplinares com audição do trabalhador, sigilo, decisão tomada tendo como base informação rigorosa, as avaliações de desempenho, com a avaliação baseada em evidências, participação do trabalhador, existência de itens avaliativos relevantes e a possibilidade de recurso do resultado, e a transparência dos processos de recrutamento e seleção, com procedimentos consistentes, com correção e credibilidade (Gomes, 2014).

De forma sucinta, a justiça procedimental diz respeito à justiça dos processos e dos procedimentos utilizados pelas organizações, que devem garantir uma distribuição justa de resultados. Os trabalhadores, 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, têm tendência a reagir negativamente (Cunha et al., 2014).

Justiça Interacional

O surgimento de uma distinção adicional na década de 90 deu a origem a que alguns investigadores comesçassem 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. Quando Rego (2000) colocou em dúvida a classificação dos estudos existentes até ao momento, desenvolvidos em função da existência de apenas duas dimensões (a distributiva e a procedimental), surgiu por parte da comunidade científica, um despertar de interesse sobre esta dimensão. O autor defende 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 defendida por Rego (2000) deu origem a alguma polémica junto da comunidade científica. A nova abordagem é entendida por alguns como pertinente, no entanto, outros defendem que esta dimensão é apenas uma subdivisão da justiça procedimental (Correia, 2010).

Posteriormente, este modelo tridimensional transformar-se-á num modelo quadridimensional pois Rego (2002), identifica as componentes sociais presentes na justiça interacional, que podem ser subdivididas em social/interpessoal e informacional. A componente social/interpessoal diz respeito ao tratamento adotado pelo superior hierárquico e centra-se no grau de dignidade e respeito demonstrado pelos gestores no relacionamento com os seus trabalhadores, enquanto a componente informacional, foca-se no modo como circulam hierarquicamente as informações e na forma como são explicadas e justificadas aos trabalhadores as decisões que afetam diretamente as pessoas.

Em síntese, a justiça interacional diz respeito à perceção da qualidade das interações entre os trabalhadores e os decisores, isto é, os aspetos sociais presentes nas relações entre quem toma decisões e quem é por elas afetado. Com o ênfase dado à vertente social nas investigações, começa a ser evidente que as pessoas reagem aos procedimentos utilizados para alcançar resultados, mas também reconhecem um conjunto de atitudes que estão claramente relacionadas com este tipo de justiça, que é o caso da aceitação de decisões, reação a despedimento e confiança nos gestores. É possível apaziguar reações negativas às perceções de injustiça e/ou resultados menos positivos através de explicações adequadas e lógicas dos motivos que levam os gestores a tomar determinadas decisões (Cunha et al., 2014).

Os trabalhadores na formalização das suas perceções de justiça interacional, 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;
- Imparcialidade nas decisões (Cunha et al., 2014).

Na tabela 1 estão representadas as dimensões de justiça sucintamente.

Tabela 1 - Caracterização das dimensões da justiça organizacional

Dimensões da Justiça	Foco	Caracterização
Justiça Distributiva	Nos resultados	Centra-se no conteúdo, isto é, na justiça dos fins alcançados ou obtidos, quer sejam positivos ou negativos.
Justiça Procedimental	Nos processos	Centra-se no processo, isto é, na justiça dos meios usados para alcançar os fins.
Justiça Interacional - Interpessoal	Na comunicação	Centra-se na qualidade da interação entre trabalhadores e superiores

		hierárquicos e incide na adoção de um tratamento digno e respeitador para com os trabalhadores.
Justiça Interacional - Informacional	Na comunicação	Centra-se na qualidade da interação entre trabalhadores e superiores hierárquicos e incide na forma como eles informam, explicam e justificam as decisões tomadas e que afetam os trabalhadores.

Fonte: Adaptado de Cunha et al., 2014

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

Motivação

A palavra motivação deriva do latim “*motivus*” e, devido à sua origem, está associada a movimento. O que motiva as pessoas provoca a necessidade de agir na procura de novos objetivos que se esforçam por alcançar, ou seja, um desejo de satisfação de necessidades e pode ser definida sob vários prismas. Não obstante, refere-se sempre à evolução de comportamentos exigentes, derivados de necessidades interiores concretizáveis apenas com elevado empenho e esforço, com o propósito de alcançar resultados positivos. De forma sucinta, pode se considerar a motivação como uma força interior impulsionadora e de extrema importância no desenvolvimento do ser humano (Nakamura et al., 2005).

A literatura apresenta várias definições de motivação, a título de exemplo, os autores Greenberg e Baron (2003) definem a motivação como um conjunto de processos que despertam, encaminham e sustentam o comportamento humano para o objetivo, já os autores George e Jones (1999) apresentam a motivação como forças psicológicas internas do indivíduo que encaminham o seu comportamento, o seu nível de esforço e a sua persistência face aos obstáculos. Para Vergara (2006) apresentam como definição de motivação, as forças que atuam sobre e dentro do indivíduo que despertam e orientam o seu comportamento. As definições apresentadas têm em comum o facto de considerarem a motivação como uma força interna que leva a que os indivíduos ajam de forma determinada, isto é, a motivação diz respeito ao comportamento provocado pelas necessidades dos indivíduos que definem objetivos e que os tentam alcançar de forma a satisfazer as suas necessidades (Chiavenato, 2004).

Ao nível das organizações, conseguir manter todos os seus colaboradores motivados é uma das grandes apostas dos gestores, pois os colaboradores quando motivados desempenham um papel preponderante no sucesso das organizações. A motivação é o que leva os trabalhadores a dar o seu melhor no desempenho das suas funções, com o propósito de atingir os objetivos a que se propõem, em paralelo com as metas organizacionais (Drake, Wong & Salter, 2007). Assim, é possível afirmar que a motivação influencia as várias funções de uma organização, nomeadamente o planeamento, a organização e o controlo, tornando-se assim evidente que manter os trabalhadores motivados é, sem sombra de dúvidas, uma das funções dos gestores e que em conjunto, facilmente poderão alcançar metas e objetivos (Carvalho, Bernardo, Sousa & Negas, 2014).

Tendo em conta o que a motivação é uma força que dirige o comportamento humano, faz sentido a premissa de que esta pode ser dividida em dois tipos:

- Motivação intrínseca;
- Motivação extrínseca.

A motivação intrínseca, como o próprio nome indica, refere-se à força interna que leva a pessoa a exercer as suas funções de melhor forma possível, aplicando todo o seu potencial e capacidades, apenas porque se sente bem consigo próprio e esta encontra-se diretamente ligada à personalidade do indivíduo, às emoções, à vontade e às fragilidades. A motivação extrínseca, por outro lado, está relacionada com a obtenção de resultados, como a progressão na carreira, um melhor salário e maior reconhecimento do trabalho realizado. Por ser um fortíssimo contributo para a obtenção do potencial máximo dos seus trabalhadores, as organizações devem saber atuar essencialmente sobre a motivação extrínseca, de forma a alcançar as metas organizacionais inicialmente traçadas (Carvalho et al., 2014).

Cunha et al., (2007) referem que a motivação intrínseca recai sobre os comportamentos ligados à atividade profissional e à satisfação que o próprio trabalho provoca em quem o executa. No que diz respeito à motivação intrínseca como fator motivacional decorrente do prazer do trabalho executado, existem fortes probabilidades de esta se manter ao longo do tempo. Estes autores afirmam que a motivação extrínseca, prende-se com a realização de tarefas e conseqüente obtenção de resultados positivos, que podem dar origem a promoções, melhores salários e reconhecimento. Por pressupor sempre a obtenção de alguma recompensa, a continuidade do fator motivação está diretamente relacionado com a duração da recompensa. Todas estas 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 tem como objetivo a identificação de vários fatores e estratégias que levam à motivação dos trabalhadores encontradas quer no próprio trabalho, quer no ambiente de trabalho (Tamayo & Paschoal, 2003).

As teorias motivacionais podem ser organizadas em dois tipos (Tabela 2):

- Teorias de conteúdo – tentam explicar a motivação em função dos fatores internos associados ao comportamento;
- Teorias de processo – tentam explicar a motivação através da compreensão do processo que mantem os indivíduos motivados, isto é, o que sustenta a continuidade dessa motivação.

Tabela 2 - Classificação das teorias da motivação

	Teorias Gerais	Teorias organizacionais
Teorias de conteúdo	Teoria da Hierarquia das necessidades de Maslow - necessidades de autorrealização, 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 de processo	Teoria da Equidade de Adams - necessidade de justiça no local de trabalho.	Teoria de Locke e Latham - definição de objetivos- efeito motivador da existência de objetivos.
	Teoria ModCO, de Luhans e Kreitner (Modificação do comportamento organizacional) como pensam → como agem.	Teoria das Expetativas de Vroom - comportamento e desempenho são resultado de uma escolha consciente.

Fonte: Adaptado de Cunha et al., (2007) e Cunha et al., (2014)

Motivação ligada ao desempenho

A motivação ligada ao desempenho baseia-se na Goal Setting Theory de Locke e Latham (1990). Nesta teoria é mostrada a importância da definição de objetivos e a relação direta existente entre a dificuldade das metas e a obtenção de resultados positivos. Os autores referem que através de aproximadamente 400 estudos, demonstrou-se que objetivos específicos e difíceis levam a um maior nível de desempenho do que objetivos fáceis,

vagos e abstratos. Estes estudos, confirmam que empiricamente o poder motivacional da definição de objetivos e levam a que esta seja considerada uma das teorias mais importantes da motivação em contexto de trabalho (Locke & Latham, 2006).

A definição de metas leva à atenção e ação, mobiliza energias e quando estas são desafiadoras, provoca um esforço acrescido e persistente. A determinação de objetivos motiva a pessoa a desenvolver estratégias que lhe permita atingir os níveis pré-estabelecidos, isto é, a fixação de metas pode adquirir um poder extraordinário para motivar os trabalhadores de uma organização. É ainda salientado nesta teoria a importância da relação existente entre objetivos e desempenho, uma vez que conseguir cumprir os objetivos provoca satisfação e mais motivação. No entanto, o inverso também acontece se o indivíduo não os conseguir atingir, daí resultando frustração e desmotivação (Lunenburg, 2011).

Para além dos autores referidos anteriormente, 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. Na mesma linha de pensamento (Koberg et al., 1999, Thomas & Velthouse, 1990, citado em Drake et al., 2007), referem 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. Porter, Steers, Mowday & Boulian (1974 citado em Ferreira et al., 2006) fazem uma constatação idêntica quando consideram que o grau de 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.

É mencionado por DuBrin (2012), Greenberg (2011) e Newstrom (2011, citado em Lunenburg, 2011), que vários autores sugerem algumas técnicas a usar na definição de objetivos cruciais para melhorar a motivação e o desempenho. Consideram que os objetivos definidos devem ser específicos e desafiadores, podendo ser individuais ou coletivos, mas igualmente relevantes, e que a definição de prazos pode contribuir para melhorar a eficácia dos trabalhadores, que estes objetivos devem exigir esforço, sendo, no entanto, importante que sejam aceites pelos avaliados e alcançáveis. É indispensável a transmissão de *feedback* informando os trabalhadores dos seus progressos, pois 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).

Motivação ligada ao envolvimento

Atualmente as organizações 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).

Kahn, (1990) realizou um dos primeiros estudos empíricos sobre o envolvimento. Neste estudo é concluído 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 concetualização 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 um desejo (dimensão afetiva), numa necessidade (dimensão instrumental) e uma obrigação (dimensão normativa). A dimensão afetiva, como o próprio nome indica, 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 realizar grandes esforços em benefício da empresa. A dimensão instrumental que assenta na permanência do trabalhador na organização por falta de alternativas ou devido à perceção dos elevados sacrifícios inerentes à sua possível saída, ou seja, os trabalhadores permanecem na organização onde trabalham porque fazem um balanço entre os custos e os benefícios inerentes à sua saída da mesma. Por último, a dimensão normativa reflete-se no sentido de obrigação ou dever moral do trabalhador de permanecer na organização em que trabalha, isto é, os trabalhadores comprometidos com a organização apresentam determinados comportamentos porque acreditam que são os corretos e moralmente aceites (Ferreira et al., 2006).

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

Caracterização da entidade de acolhimento

Ficha técnica

No âmbito da unidade curricular Estágio foi realizado o um estágio de 900 horas na Câmara Municipal do Entroncamento (CME) que se situa no Largo José Duarte Coelho, 2330-078, Entroncamento com o CAE 84113 – Administração Local e número de contribuinte 501 120 149. Tem ainda os seguintes contactos:

- Número de telefone: 249 720 400;
- Email: geral@cm-entroncamento.pt.

Evolução histórica

O estágio foi realizado na cidade do Entroncamento, na Câmara Municipal. A construção do edifício da Câmara teve início em outubro de 1936 pela Junta de Freguesia do Entroncamento (de 25 de agosto de 1926 a 24 de novembro de 1945 esta povoação era uma freguesia) com o propósito de ser sede da mesma, uma vez que tal construção não existia. Contudo, devido ao grave conflito que o mundo atravessava, a 2ª Guerra Mundial (1939-1945), a sua conclusão só ocorreu a 28 de julho de 1946.

Este edifício (Fig.1) passou a ser a sede da Câmara Municipal, pois a 24 de novembro de 1945 esta povoação foi promovida a concelho.

Figura 1 - Câmara Municipal do Entroncamento



Fonte: (Baptista, 2014)

Missão

A Câmara Municipal do Entroncamento tem como missão planear, organizar e executar as políticas municipais nos domínios urbanísticos e do espaço público, da intervenção

social e comunitária, da educação, ambiente, cultura e desporto, prestando serviços aos cidadãos.

Visão

A CME cumpre a sua missão com o propósito de construir uma cidade centrada nas pessoas, fazendo do Entroncamento um referencial na área da coesão e inclusão social, mas também uma cidade preparada para ganhar os desafios da competitividade, da inovação e da modernidade, no quadro do desenvolvimento sustentável.

Valores

Para prosseguir esta visão, a CME pauta a sua atuação pelo seguinte quadro de valores:

1) **Sustentabilidade ambiental**

O entroncamento defende uma gestão dos recursos assumindo como central a sua responsabilidade para com as gerações futuras. No quadro de dinamização de processos de responsabilização social das empresas e das pessoas, a Câmara pretende estimular as práticas amigas do ambiente nos domínios da valorização dos resíduos urbanos e da eficiência energética.

2) **Qualidade**

O entroncamento adota uma gestão orientada para o cidadão, empenhando-se em melhorar continuamente o serviço prestado. O objetivo é superar as necessidades e expectativas dos cidadãos, simplificando a vida às pessoas, às organizações e aos agentes económicos. Para tal, investe na modernização dos serviços municipais, nas suas vertentes humanas, organizacional e tecnológica.

3) **Eficiência**

O entroncamento propõe-se a cumprir as suas responsabilidades e a alcançar os seus objetivos gerindo de forma correta os recursos disponíveis. Assume como preocupações centrais o controlo da despesa pública, no quadro de uma gestão por resultados e do aumento da produtividade dos serviços.

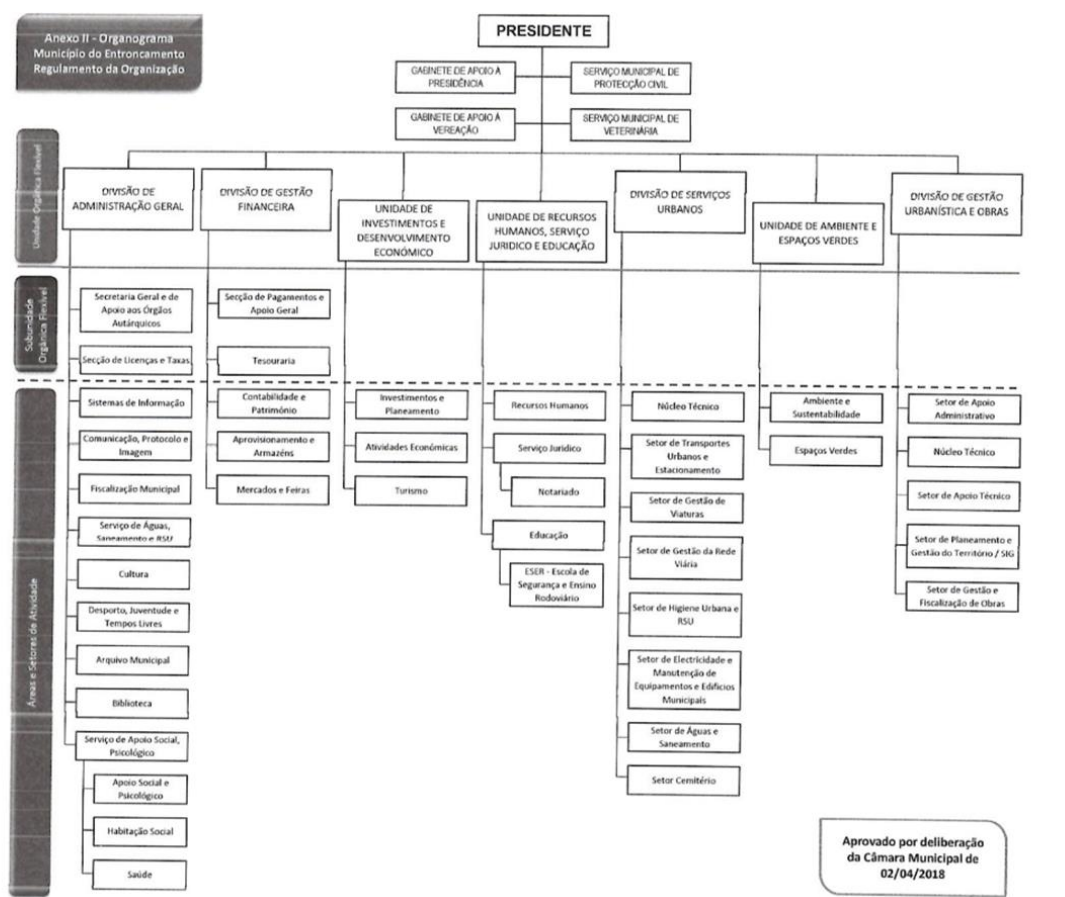
4) **Transparência**

O entroncamento adota uma gestão aberta, com processos transparentes e relações de reporte claras e operativas. Empenham-se em informar e prestar contas da sua atividade, monitorizar e avaliar o seu desempenho e submeter-se à apreciação externa, das entidades fiscalizadoras e dos cidadãos.

Organograma da organização

A Câmara Municipal do Entroncamento tem a estrutura organizacional presente na Figura 2.

Figura 2 - Organograma da CME



Fonte: (Câmara Municipal do Entroncamento, 2018)

Caracterização do departamento de RH

O estágio decorreu no departamento de Recursos Humanos da CME. Este departamento é composto por cinco pessoas, quatro do sexo feminino e uma do sexo masculino, tendo cada uma funções diferentes que, no entanto, se interligam quer direta quer indiretamente. As cinco pessoas que compõem este departamento são o Rui Pedro Gonçalves Marques, o chefe do departamento, a Andrea Patrícia Alves Lopes, responsável pelo recrutamento e pela justificação das faltas e do esquecimento da picagem, sendo estas duas últimas funções partilhadas com a Sandra Maria Alpalhão Gameiro Oliveira. Pertencem ainda a este departamento, a Carla Maria da Cruz Guida, responsável pelas aposentações e a Sandra Carla Faustino Ferreira Santos, responsável pelos vencimentos/remunerações.

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

Descrição das atividades de estágio

Nesta secção serão descritas as atividades realizadas no estágio curricular que decorreu na unidade orgânica de recursos humanos, serviço jurídico e educação, no departamento de RH. Todas as atividades foram efetuadas através de vários programas informáticos, uns mais comuns como o Excel e o Word e outros específicos dos RH como SGP e o *id.Ontime*.

Estes programas são fundamentais para uma boa gestão dos RH pois o *id.Ontime* é como um calendário, mas com as faltas de cada trabalhador com respetivas justificações. Neste programa são ainda guardadas as picagens de cada trabalhador, facilitando assim a verificação das faltas e respetivas justificações, se for caso disso. O SGP é um programa que contém o cadastro de todos os funcionários.

Arquivo de diversos documentos

Diariamente são entregues nos RH, pelos trabalhadores da CME, documentos referentes a justificação de faltas, alteração de férias, esquecimento de picagem, requerimento de acumulação de funções, documentos referentes ao trabalho suplementar, alteração de horário, entre outros, estes documentos são registados no programa MGP pela Sandra Oliveira, Sandra Santos ou Andrea Lopes de forma a que sejam autorizados pelos órgãos superiores e após serem autorizados estes documentos são arquivados na pasta das faltas quando sejam documentos respeitantes a faltas, esquecimento de picagem, etc, sendo os restantes guardados no processo de cada trabalhador.

Colocação das férias no *software id.Ontime* (Relógio de Ponto)

Os requerimentos de férias, após aprovados, são colocados no *software id.Ontime* (Relógio de Ponto). Este *software* regista as picagens dos trabalhadores da CME.

Assim, durante o estágio, sempre que eram requeridas ou alteradas as férias dos trabalhadores da CME foi-me atribuída esta tarefa de colocação e/ou alteração no *software*.

Atualização dos mapas de férias dos serviços da CME

Para além do *software* referido no ponto anterior, as férias dos diversos serviços são colocadas em documentos Excel de forma que o departamento de RH realize a sua gestão e possa verificar as mesmas em caso de falha do *software*.

Desta forma, para o ano de 2021, foi realizado por mim a atualização destes documentos.

Abertura de processos concursais e processos individuais

A CME realizou concursos para diversas vagas pelo que, foi necessário a organização e divisão da diversa documentação nas suas fases de seleção. Assim foram criados dois arquivos, o primeiro com dois processos concursais para Assistente Operacional (Canalizador) e outro para Técnico Superior (Engenheiro Civil). O segundo arquivo com quatro processos concursais para Chefe DIDE (Divisão de Investimentos e Desenvolvimento Económico), outra para Chefe UCAM (Unidade de Cultura e Arquivo Municipal), para Chefe URH (Unidade de Recursos Humanos) e para Chefe UAS (Unidade de Águas e Saneamento).

Para além destes dois arquivos concursais, foram criados mais dois arquivos para processos individuais.

Atualização e inserção dos dados no documento referente ao absentismo

De forma a analisar, controlar, combater o absentismo e de auxiliar na avaliação SIADAP, a CME tem um documento Excel anual onde regista todas as faltas dadas pelos trabalhadores desta organização, separando as que são contabilizadas para o absentismo das que não são.

Este documento, como referido anteriormente é anual, pelo que a sua atualização e colocação dos dados recolhidos até à data pelo *software* SGP (*Software* de Gestão de Pessoas) foi uma das tarefas a mim atribuída.

Verificação da hora e local de picagem

Após verificação de alguns atrasos e picagens em lugares indevidos, foi pedida a verificação destes problemas a todos os trabalhadores da CME através do relógio de ponto, anotando as incorreções verificadas.

Arquivo das faltas de 2020

A tarefa diária de arquivo das faltas levou à verificação de que as faltas de 2020 ainda se encontravam indevidamente nos dossiês.

Assim, em conjunto com Sandra Santos foram arquivadas em caixas as faltas referentes a este ano.

Criação de relatórios de análise das ações de formação

Nos meses de março e abril foram realizadas quatro sessões de formação relativas ao tema “Ambiente, Higiene e Segurança no trabalho”. No final das sessões de formação foram

entregues aos formandos fichas de avaliação destas ações de forma a perceber qual a opinião dos formandos relativamente às mesmas.

Após serem recolhidas as respostas, a pedido da Senhora Vereadora Tília Nunes, foi realizado um relatório através de gráficos. Para a elaboração destes gráficos, foram inseridas as respostas no *Google Forms*.

Esta tarefa foi realizada para as quatro sessões de formação, tendo por isso sido criados quatro relatórios, um para cada ação de formação. Estes quando prontos, foram entregues à Senhora Vereadora.

Ligar a trabalhadores para recolha de declaração de IRS

A pedido de Sandra Oliveira foram por mim efetuadas diversas chamadas a diversos trabalhadores, informando que a declaração de IRS se encontrava nos RH da CME e questionar os mesmos se preferiam deslocar-se à Câmara para recolha da mesma ou que esta fosse enviada via e-mail. No caso de ser escolhida a segunda opção foi pedido o e-mail dos mesmos.

Noutros casos era necessário assinar recibos de vencimento, pelo que foi solicitada a deslocação à CME, não só para esta assinatura, mas também para recolha do IRS.

Verificação das escalas para o ano 2021

A Sandra Santos colocou as escalas do serviço de cemitério no relógio de ponto e atribuiu as mesmas aos quatro trabalhadores.

Após esta atribuição, foi pedido para verificar as mesmas de forma que caso fossem verificados lapsos os mesmos fossem corrigidos.

Ajudar a Andrea Lopes na preparação das formações

Nos meses de maio e junho foram realizadas diversas formações em diversos serviços, nomeadamente com o tema “Higiene, Saúde e Segurança no trabalho” e uma formação de Excel avançado. A primeira formação mencionada realizou-se *online*, pelo que foi necessário ajudar a Andrea Lopes na preparação da formação através da colocação de mesas de acordo com as normas da DGS (Direção Geral de Saúde) relativas à covid-19 e a preparação dos computadores para os formandos.

A segunda formação foi presencial, no entanto, foi necessário suporte informático para os formandos. Por esta razão, foi necessário realizar as mesmas tarefas que na primeira formação mencionada.

Assistir à formação de Excel

Os trabalhadores da CME inscreveram-se numa formação de Excel Avançado, incluindo a Andrea Lopes e o Rui Marques. Após questionar o formador, foi possível assistir à formação nos quatro dias em que a mesma decorreu.

Ajudar a Andrea Lopes na preparação da reunião do SIADAP

Após realizadas as avaliações dos trabalhadores da organização, os avaliados, caso pretendam, podem reclamar as mesmas. Estas reclamações são depois analisadas em reunião paritária.

Para esta reunião são necessárias as avaliações dos trabalhadores, as reclamações dos trabalhadores e as propostas de melhoria, no entanto não as originais, pelo que foram criadas diversas pastas para os presentes na reunião com as cópias da diversa documentação.

Criação da calendarização das formações dos RH

Como referido anteriormente, nos meses de maio e junho foram realizadas diversas formações nas diferentes temáticas nos diversos serviços da CME, sendo um deles nos RH. De forma a manter aberto este serviço e a gerir tendo em conta as férias dos trabalhadores, foi necessário realizar um documento Excel num formato calendário, que continha as férias de cada trabalhador dos RH e as datas das formações a que cada trabalhador vai mantendo assim a gestão deste serviço.

Ajudar o Rui Marques na preparação da prova de avaliação do concurso de Engenheiro Civil

No concurso de Engenheiro Civil aberto pela CME, um dos métodos de seleção é a prova de avaliação. Assim, para a sua realização, foi-me pedido auxílio pelo orientador na organização das folhas de avaliação, na criação dos cabeçalhos de identificação da prova e na colocação das mesmas num envelope selado.

Realização do documento de perfil de competências

A pedido da Senhora Vereadora Tília Nunes, foi por mim realizado um documento base de perfil de competências para as diversas funções dos serviços da CME.

Este documento foi realizado com base nos documentos fornecidos na Câmara e nos apontamentos recolhidos no mestrado.

Arquivo dos documentos dos trabalhadores

O arquivo de documentos no cadastro dos trabalhadores será feito cada vez mais de forma digital, pelo que foi necessário digitalizar os documentos mais antigos para que estes sejam inseridos no SGP.

Criação do Balanço Social

Através das informações fornecidas pela DGAL (Direção Geral das Autarquias Locais) foram criados gráficos e tabelas para a criação de um Balanço Social referente ao ano 2020.

Criação de uma folha de cálculo relativo à vacinação contra a covid-19

Foram enviados e-mails aos diversos serviços da CME de forma a serem recolhidas informações quanto à vacinação, isto é, se tinham sido vacinados ou não e em resposta afirmativa quantas doses ou até mesmo se foi dose única.

Através desta informação recolhida foi criada uma folha de cálculo Excel onde foram calculados quantos trabalhadores tinham a vacinação completa, quantos tinham apenas a primeira dose e quantos não tinham sido vacinados. Este cálculo é automaticamente efetuado aquando da atualização dos dados.

Liquidação de faturas relativas a ajudas de custo

Após o cálculo e pagamento dos vencimentos no final de cada mês por Sandra Santos é necessário confirmar a liquidação das ajudas de custo através de um carimbo, sendo essa tarefa realizada por mim.

Organização dos envelopes de vencimentos

Após a impressão dos vencimentos dos trabalhadores da Câmara, foi-me pedido para colocar os recibos nos envelopes e organizar os envelopes pelos diferentes setores da CME a que pertencem os trabalhadores de forma a facilitar a sua distribuição pelos diferentes trabalhadores. Esta tarefa foi realizada por mim nos meses em que decorreu o estágio.

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

Opções Metodológicas

Os sistemas de gestão de desempenho são de extrema importância no planeamento dos recursos humanos de qualquer organização. A complicada 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. Neste contexto, surge a presente investigação que visa avaliar a opinião dos trabalhadores da Câmara Municipal do Entroncamento, acerca das perceções de justiça e níveis motivacionais, decorrentes da avaliação de desempenho (SIADAP).

Objetivos

Como referido anteriormente, com este trabalho pretende-se avaliar a perceção de justiça dos trabalhadores da CME 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:

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

Metodologia

Para a realização deste estudo, irá utilizar-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, a orientação para a verificação e resultados, a reprodutividade e generalização. Os métodos quantitativos são fortes no sentido em que os resultados adquiridos podem ser generalizáveis para o conjunto da comunidade envolvida no estudo. É o método ideal para fundamentar as descobertas e hipóteses formuladas (Serapioni, 2000).

Esta 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).

Instrumentos

Para este estudo foram utilizados dois questionários:

- 1) O questionário de avaliação da justiça (Beuren & dos Santos, 2012), que por sua vez o extraiu da pesquisa de Sotomayor (2006);
- 2) 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 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 encontram-se associadas a uma escala de resposta do tipo *Likert* com sete possibilidades de respostas alternativas de 1 – discordo totalmente a 7 – concordo totalmente (Anexo 1)

De forma a avaliar a motivação para o desempenho e a motivação para o envolvimento foi utilizado parte do questionário Multi-Moti (Ferreira et al., 2006). Utilizou-se 7 itens associados à motivação para o desempenho e os 7 itens relativos aos aspetos de motivação ligados ao envolvimento. Todas as questões encontram-se associadas a uma escala de resposta tipo *Likert* com 5 possibilidades de resposta alternativas, 1 – discordo totalmente a 5 – concordo totalmente, sendo que três encontram-se na negativa (Anexo 1)

Amostra

A amostra é constituída por 76 trabalhadores, de um universo de cerca de 312, que exercem funções nos diversos serviços da Câmara Municipal do Entroncamento. A amostra, na totalidade, é composta apenas por trabalhadores que já foram avaliadas pelo SIADAP. Dos cerca de 312 questionários distribuídos a trabalhadores da CME, apenas foram recolhidas 76 respostas, o que corresponde a uma taxa de resposta de aproximadamente 24,36%.

Dos 76 trabalhadores que colaboraram na investigação a maioria é do sexo feminino ($n=47$, 61,8%), 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 36,8% são do sexo masculino ($n=28$), sendo que um não respondeu.

Tabela 3 - Caracterização da amostra por género

		Género			
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Feminino	47	61,8	62,7	62,7
	Masculino	28	36,8	37,3	100,0
	Total	75	98,7	100,0	
Omisso	Sistema	1	1,3		
Total		76	100,0		

Fonte: SPSS

Quanto à caracterização da amostra por escalão etário, verifica-se que o escalão dos 48-52 anos é o mais representativo, correspondendo a cerca de 22,37% das respostas recolhidas. Os trabalhadores mais jovens, dos 33-37 anos, representam apenas 3,95% e os mais velhos, com mais de 63 anos de idade, representam apenas 9,21 %.

A caracterização profissional mais representada é a de Assistente Operacional com 52 sujeitos (68,4%), seguida dos Técnicos Superiores 11 (14,5%). Há ainda 9 Assistentes técnicos (11,8%) e apenas 2 (2,6 %) são dirigentes, sendo que dois não responderam.

Tabela 4 - Caracterização da amostra por categoria profissional

		Caracterização Profissional			
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Dirigente (ou equivalente)	2	2,6	2,7	2,7
	Técnico Superior (ou equivalente)	11	14,5	14,9	17,6
	Assistente técnico (ou equivalente)	9	11,8	12,2	29,7
	Assistente operacional (ou equivalente)	52	68,4	70,3	100,0
	Total	74	97,4	100,0	
Omisso	Sistema	2	2,6		
Total		76	100,0		

Fonte: SPSS

A maioria dos trabalhadores 32 (42,11%) possui entre 19 e 27 anos de tempo de serviço na administração pública. Os que mais recentemente ingressaram na administração pública e que possuem entre 1 e 9 anos de serviço representam 14,47% das respostas recolhidas. O número mais baixo verifica-se nos trabalhadores que possuem entre 37 e 45 anos de serviço, onde apenas se encontra 4 (5,26%).

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 apresentada aos responsáveis da CME, através do correio eletrónico e pedida autorização para a sua aplicação e colaboração na distribuição (Anexo 2).

Autorizada a distribuição do questionário, foi distribuído em formato papel 161 questionários e distribuídos pelos diversos serviços, sendo os restantes enviados via email. 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 que dizem respeito à motivação para o desempenho e a última com sete questões relativas à motivação ligada ao envolvimento.

Apresentação de resultados

Resultados com a amostra global

Para cada resposta do questionário foram calculadas as médias e os desvios-padrão da amostra global (tabela 5) em cada item e em cada dimensão.

Tabela 5 - Médias e desvio padrão

Variáveis	Média	Desvio Padrão
Justiça Distributiva	3.43	2.08
Justiça Procedimental	3.85	1.86
Motivação para o desempenho	3.45	1.04
Motivação para o envolvimento	3.7	0.95

Fonte: Elaboração Própria

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 do ponto médio da classe ($M=4$) no que respeita à justiça distributiva e à justiça procedimental, indiciando globalmente perceções de injustiça.

Quanto à justiça distributiva (tabela 6), as respostas mais bem cotadas por parte dos trabalhadores foram, “A classificação obtida na minha última avaliação de desempenho traduz a qualidade de trabalho que executei.” e “A classificação obtida na minha última avaliação de desempenho reflete a minha contribuição para a realização dos objetivos da organização.” ($M=3.58$; $DP=2.127$), não se sentindo, maioritariamente, compensados pelo seu contributo para a realização dos objetivos da organização e sentindo que a qualidade de trabalho que executaram não 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.” ($M=3.18$; $DP=1,787$), o que indicia que estes trabalhadores sentem que no geral, não foram corretamente avaliadas.

Tabela 6 - 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.	3.52	2.236
A classificação obtida na minha última avaliação de desempenho traduz a qualidade de trabalho que executei.	3.58	2.127
A classificação obtida na minha última avaliação de desempenho reflete a minha contribuição para a realização dos objetivos da organização.	3.58	2.127
Na minha organização, as pessoas recebem classificações de desempenho que traduzem o seu verdadeiro desempenho.	3.18	1.787
A classificação obtida na minha última avaliação de desempenho representa um retrato exato e justo do meu desempenho no trabalho.	3.23	2.166
Dado o meu desempenho, a classificação obtida na minha última avaliação de desempenho é adequada.	3.51	2.063
Total	3.43	2.08

Fonte: Elaboração Própria

Na justiça procedimental (tabela 7), a diferença de valores obtidos nas respostas aos diversos itens não é muito acentuada, sendo que as médias são maioritariamente inferiores ao valor médio central, o que indicia que a perceção de justiça procedimental por parte dos inquiridos é globalmente baixa. Estes trabalhadores, sentem que os procedimentos utilizados pela organização 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” ($M=3.17$; $DP=1.768$) e que a avaliação obtida não resultou da utilização de procedimentos justos “As avaliações de desempenho da minha organização são conduzidas usando procedimentos justos.” ($M=3.39$; $DP=1.913$). Não obstante terem a perceção de que os procedimentos adotados não foram aplicados de igual forma a todas as pessoas e de considerarem que os procedimentos utilizados não foram os mais justos, esse facto não invalida a perceção de que, quando lhes surgem dúvidas acerca da justeza da aplicação dos procedimentos, podem sempre contestar a classificação obtida, o que fica claro no facto de a resposta com maior cotação ser “Os procedimentos utilizados para obter a

minha última classificação de desempenho permitem que conteste a classificação obtida, se assim o desejar.” (M=4.78; DP=1.712).

Tabela 7 - Médias e desvio padrão por itens do questionário de Justiça Procedimental

Justiça Procedimental	Média	Desvio Padrão
A classificação obtida na minha última avaliação de desempenho foi baseada em informações exatas sobre o meu trabalho.	3.41	2.071
Os procedimentos utilizados para obter a minha última classificação de desempenho foram aplicados de igual modo a todos os empregados da organização.	3.17	1.768
Na minha organização há procedimentos adequados para rever a minha classificação de desempenho, se tal for necessário.	3.81	1.761
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.	4.22	1.920
Os procedimentos utilizados para obter a minha última classificação de desempenho respeitam os padrões morais e éticos aceites na nossa sociedade.	3.75	1.853
As avaliações de desempenho da minha organização são conduzidas usando procedimentos justos.	3.39	1.913
Na minha organização, qualquer trabalhador pode pedir esclarecimentos ou informações adicionais sobre a classificação de desempenho obtida.	4.41	1.892
Os procedimentos utilizados na avaliação de desempenho seguem padrões/regras pré-definidos, que são aplicados de igual modo a todos os empregados.	3.72	1.807
Os procedimentos utilizados para obter a minha última classificação de desempenho permitem que conteste a classificação obtida, se assim o desejar.	4.78	1.712
Total	3.85	1.86

Fonte: Elaboração Própria

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 $M=3$. As respostas obtidas de todos os trabalhadores apresentam valores positivos, com médias muito similares e enquadradas a partir do meio da escala. O desvio padrão é baixo, tratando-se de uma amostra bastante homogénea, o que confirma a posição de todas as respostas dentro de valores positivos. Pode assim afirmar-se que, maioritariamente, os trabalhadores da CME sentem o efeito motivador decorrente dos objetivos traçados, sentindo-se valorizados e motivados para atingir um desempenho mais elevado. Sentem uma forte ligação à organização e sentem que aí querem permanecer e contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais.

Quanto à motivação para o desempenho (tabela 8), as respostas com médias mais elevadas foram “Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas.”, ($M=3.92$; $DP=0.956$) e a resposta com média mais baixa foi “Considero que as avaliações periódicas me motivam” ($M=2.63$; $DP=1.155$).

Tabela 8 - Médias e desvio padrão dos itens do questionário da Motivação para o desempenho

Motivação para o desempenho	Média	Desvio Padrão
Considero que as avaliações periódicas me motivam.	2.63	1.155
Gosto de ser avaliado(a) no meu desempenho periodicamente.	3.18	1.108
No desempenho de tarefas é importante demonstrar alguma emotividade.	3.90	1.107
Gosto de ser avaliado(a) no desempenho de tarefas.	3.45	1.137
Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas.	3.92	0.956
Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das minhas funções.	3.77	0.854
Existe competitividade no meu grupo de trabalho.	3.36	0.985
Total	3.45	1.04

Fonte: Elaboração Própria

No que respeita à motivação para o envolvimento (tabela 9), as respostas com média mais elevada são as relativas ao item “Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar” ($M=4.15$; $DP=0.802$) e o menos cotado é o item “Considero o meu trabalho monótono.” ($M=2.51$; $DP=0.987$), o que significa que estes trabalhadores não consideram o seu dia a dia de trabalho monótono.

Tabela 9 - Médias e desvio padrão dos itens do questionário da Motivação para o envolvimento

Motivação para o envolvimento	Média	Desvio Padrão
Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação.	4.12	0.816
Considero o meu trabalho monótono.	2.51	0.987
Sinto-me envolvido(a) emocionalmente com a organização.	3.54	0.959
Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar.	4.15	0.802
Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções.	3.60	1.089
Identifico-me com a função que desempenho.	3.88	1.022
Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativas.	4.10	0.964
Total	3.7	0.95

Fonte: Elaboração Própria

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. Na tabela 10 apresenta-se a matriz de correlações r de *Pearson* através da qual se avaliou os níveis de correlação existentes.

Tabela 10 - Análise dos níveis de correlação das variáveis em estudo

		Justiça Distributiva	Motivação para o Desempenho	Justiça Procedimental	Motivação para o Envolvimento
Justiça Distributiva	Correlação	1			
	Sig.				
Motivação para o Desempenho	Correlação	0,295	1		
	Sig.	0,085			
Justiça Procedimental	Correlação	0,615*	0,332	1	
	Sig.	0,002	0,069		
Motivação para o Envolvimento	Correlação	0,102	0,226	0,157	1
	Sig.	0,418	0,253	0,317	

*A correlação é significativa ao nível 0,05 (bilateral)

Fonte: Elaboração Própria

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 ($r=0,615$, $p<0,05$) 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).

Através das informações retiradas do quadro e descritas anteriormente, quando se observa o nível de significância das correlações, verifica-se que só a relação entre as variáveis justiça procedimental e justiça distributiva pode ser considerada significativa ($p<0,05$).

Considerações finais

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 e justa, de forma que culmine numa forte motivação, que, por sua vez, conduza à qualidade dos serviços.

Este estudo pretendeu mostrar os níveis de percepção 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 relevantes. Os resultados obtidos permitiram observar que, as percepções de justiça distributiva e justiça procedimental no universo dos trabalhadores da Câmara Municipal do Entroncamento, apontam para uma tendência negativa, isto é, os trabalhadores têm genericamente uma percepção de injustiça relativamente aos resultados e aos procedimentos 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. 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 ($M=3$), uma vez que a medição se efetuou utilizando uma escala de 1 a 5, foi possível verificar que na organização envolvida 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.

Era também objetivo deste estudo, a verificação da relação existente entre as variáveis em análise. Todas apresentam uma correlação positiva, embora a correlação mais forte se verifique entre as duas justicas organizacionais (distributiva e procedimental).

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.

Em última análise, pode-se 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 e que quanto ao nível de significância das correlações, à exceção da relação entre a justiça distributiva e a procedimental, as restantes relações não podem ser consideradas significantes.

Durante o período de pesquisas, ocorreram algumas limitações e constrangimentos. A percentagem de respostas obtidas ficou aquém do expectável, uma vez que foram distribuídos cerca de 312 questionários e rececionados apenas 76. 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. Outra dificuldade verificada, prende-se com o facto de se encontrar em conclusão o ciclo avaliativo.

Referências

-
- 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). Perceção 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.; Wesson, 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>
- Ilgén, 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. (2000). *Justiça e comportamentos de cidadania nas organizações: uma abordagem sem tabus*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Rego, A. (2000). Percepções de justiça dos professores do ensino superior: desenvolvimento e validação de uma 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.

Anexos

Anexo 1 – Questionário

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 Gestão de Recursos Humanos, da Escola Superior de Gestão de Tomar, 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. Caracterização 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 concordo nem concordo	Concordo ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo totalmente			
	1	2	3	4	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 de 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				1	2	3	4	5	6	7

A avaliação de desempenho (SIADAP): as percepções de justiça e os níveis motivacionais dos trabalhadores em funções públicas

por aspetos políticos, pessoais ou outros, baseando-se somente no meu próprio desempenho.							
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
21. Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das minhas funções.	1	2	3	4	5

22. Existe competitividade no meu grupo de trabalho.	1	2	3	4	5
23. Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação.	1	2	3	4	5
24. Considero o meu trabalho monótono.	1	2	3	4	5
25. Sinto-me envolvido(a) emocionalmente com a organização.	1	2	3	4	5
26. Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar.	1	2	3	4	5
27. Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções.	1	2	3	4	5
28. Identifico-me com a função que desempenho.	1	2	3	4	5
29. Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativas.	1	2	3	4	5

Anexo 2 – Pedido de autorização

Exma. Senhora Vereadora Tília Nunes,

O meu nome é Maria Leonor Cláudio Carvalho, aluna de 2ºano do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, da Escola Superior de Gestão de Tomar, como sabe estou a realizar um estágio curricular na Unidade de Recursos Humanos onde pretendo desenvolver um trabalho de investigação sob a orientação das Professoras Fernanda Aparício e Ana Junça, acerca das implicações da utilização do SIADAP como ferramenta de avaliação de desempenho no âmbito da Administração Pública. Para o efeito, pretendo recolher dados junto de funcionários da Câmara Municipal do Entroncamento. Neste contexto, venho por este meio pedir autorização para solicitar aos trabalhadores da organização, o preenchimento do pequeno questionário que se anexa. A ser autorizado, os questionários serão distribuídos via email ou caso não seja possível recolher através desta ferramenta, os mesmos serão recolhidos via papel.

Agradecendo antecipadamente a atenção dispensada, encontro-me inteiramente disponível para qualquer esclarecimento adicional.

Respeitosos cumprimentos,

A mestranda em Gestão de Recursos Humanos,

(Leonor Carvalho)



