



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

MESTRADO

**CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS
EMPRESARIAIS**

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

A UTILIZAÇÃO DO SIADAP NUM INSTITUTO PÚBLICO

ANA ALEXANDRINA FERREIRA DA SILVA

OUTUBRO - 2015



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

**MESTRADO EM
CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS
EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO**

A UTILIZAÇÃO DO SIADAP NUM INSTITUTO PÚBLICO

ANA ALEXANDRINA FERREIRA DA SILVA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA SOFIA MARGARIDA MORAIS LOURENÇO

OUTUBRO – 2015

ÍNDICE

ABREVIATURAS.....	v
RESUMO.....	vi
ABSTRACT.....	vii
AGRADECIMENTOS.....	viii
1. INTRODUÇÃO.....	1
2. REVISÃO DA LITERATURA E HIPÓTESES.....	6
2.1 CONTROLO DE GESTÃO.....	6
2.1.1 BSC.....	8
2.1.2 SIADAP.....	11
2.1.2.1 SUBSISTEMA SIADAP 1.....	12
2.1.2.2 SUBSISTEMA SIADAP 2.....	13
2.1.2.3 SUBSISTEMA SIADAP 3.....	13
2.1.2.4 ARTICULAÇÃO DOS SUBSISTEMAS.....	14
2.1.2.5 O PROCESSO DE AVALIAÇÃO NA PRÁTICA.....	15
2.2 DEFINIÇÃO DE HIPÓTESES.....	17
3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	20
3.1 DESCRIÇÃO DA AMOSTRA E DESENVOLVIMENTO DO QUESTIONÁRIO.....	20
3.2 MENSURAÇÃO DAS VARIÁVEIS DEPENDENTES.....	21
3.3 MENSURAÇÃO DAS VARIÁVEIS INDEPENDENTES.....	22
3.4 MODELO EMPÍRICO.....	23
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	24
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	28
6. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA.....	31
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	34
APÊNDICE I – DESCRIÇÃO DA AMOSTRA.....	37
APÊNDICE II - PERFIL DOS INQUIRIDOS.....	37

APÊNDICE III – ANÁLISE FATORIAL VARIÁVEIS DEPENDENTES	37
APÊNDICE IV - ANÁLISE FATORIAL VARIÁVEIS INDEPENDENTES	38
APÊNDICE V – TESTES DE NORMALIDADE	40

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA I - ESTATÍSTICA DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS INDEPENDENTES	24
TABELA II - ESTATÍSTICA DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS DEPENDENTES	25
TABELA III - TESTES DE MÉDIAS E MEDIANAS - VARIÁVEIS DEPENDENTES E ÍNDICE_PROCESSO	25
TABELA IV - COEFICIENTES DE CORRELAÇÃO DE PEARSON	26
TABELA V - REGRESSÃO LINEAR	27
TABELA VI - TESTES DE MÉDIAS - CARGO E ÍNDICE_PROCESSO	28

ABREVIATURAS

AD – Avaliação de Desempenho

AFE – análise fatorial exploratória

AP – Administração Pública

BSC – Balanced Scorecard

CCA – Conselho Coordenador de Avaliação

CG – Controlo de Gestão

GPO – Gestão por objetivos

NPM – New Public Management

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económicos

QUAR – Quadro de Avaliação e Responsabilização

RAFE - Reforma Administrativa e Financeira do Estado

SCG – Sistema de Controlo de Gestão

SGE – Sistema de Gestão Estratégico

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

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo analisar a percepção dos trabalhadores da Administração Pública face ao processo de avaliação em sede de SIADAP. Para tal foi utilizado um questionário dirigido aos trabalhadores de um Instituto Público, tendo-se obtido 65 respostas. Dos resultados destaca-se a percepção pouco positiva quanto ao cumprimento dos objetivos para os quais o SIADAP foi criado.

Complementarmente, o estudo pretende aferir qual a relação entre a percepção face ao processo de avaliação e outras variáveis de interesse para a organização, tais como a satisfação com o sistema de avaliação, a satisfação geral com o trabalho, a percepção de justiça e a identificação com a organização. Os resultados entram em linha de conta com o sugerido pela literatura, evidenciando uma relação positiva entre a percepção com o processo de avaliação e as outras variáveis.

Pretendeu-se, ainda, relacionar a satisfação com o processo de avaliação e a percepção de justiça com a opinião quanto à existência da distribuição forçada (quotas). Ao contrário do sugerido na literatura, os resultados obtidos não suportam as hipóteses de uma relação positiva.

Palavras-chave: sistemas de controlo gestão, setor público e sistema de avaliação de desempenho.

ABSTRACT

This study analyzes the perception of the evaluation process (SIADAP) by public employees. It was used a questionnaire targeted at the workers of a public institute. The analyses of the 65 responses shows a negative perception regarding the achievement of the objectives for which SIADAP was created.

In addition, the study assesses the relation between the perception of the SIADAP process and other variables of interest to the organization, such as satisfaction with the assessment system, the overall job satisfaction, the perception of justice and identification with the organization. The results are consistent with the literature, showing a positive relationship between the perception of SIADAP and the outcome variables.

The study also analyzes the relation between the degree of support regarding the existence of a forced distribution and the perception about the evaluation process. Results do not support the positive relationship, which contradicts prior literature.

Keywords: Management control systems, public sector and performance evaluation systems.

AGRADECIMENTOS

Agradecer a quem contribuiu para o desenvolvimento deste estudo é uma tarefa extraordinariamente difícil não só pelo receio de omitir o nome de alguém que merece justamente o meu reconhecimento, como também pelo facto das palavras não exprimirem a exata gratidão que sinto.

De uma forma sucinta, tentarei passar para o papel um pouco do que reservo no meu coração e na minha memória, agradecendo especialmente:

Sempre e em primeiro lugar à minha família, pela inspiração, suporte, confiança e investimento feito na minha educação.

À minha orientadora, Professora Doutora Sofia Lourenço pela disponibilidade, transmissão de conhecimentos e importantes sugestões.

Ao Instituto Público em que o estudo foi realizado, que autorizou a realização do inquérito junto dos seus trabalhadores.

Aos meus amigos e colegas que me incentivaram, apoiaram, motivaram e nunca deixaram de acreditar em mim.

Ao Vítor pela paciência, força e carinho de todas as horas, pelos momentos passados e por todos os que nos aguardam.

A todos vós, muito obrigada!

1. INTRODUÇÃO

O controlo de gestão (CG) começou por ser implementado na Administração Pública (AP) no âmbito dos processos de reforma e modernização administrativa que vão de encontro aos preceitos do *New Public Management (NPM)* (Hood, 1991). O *NPM* surge como a expressão das seguintes ideias, suportadas pelas teorias económicas e pelas novas teorias de gestão (Araújo, 2009): metas claras para os gestores e avaliação dos respetivos resultados; flexibilidade na gestão dos recursos; maior autonomia para os serviços públicos; decisões e controlo do Governo centrados em resultados; e gestores responsáveis pela utilização dos recursos e pelos resultados produzidos.

Christopher Hood, no seu artigo “*A Public Management for all Seasons?*” (1991), evidenciou que a designação de *NPM* engloba um conjunto de doutrinas administrativas que dominaram as agendas de reforma em vários países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), principalmente na década de 80. Segundo o mesmo autor, o *NPM* compõe-se por diversos elementos/doutrinas, dos quais se destaca a ênfase nos resultados e na mensuração para avaliação dos resultados, a par da insistência nos estilos e práticas do setor privado. Sob a visão do *NPM*, na maioria dos países da OCDE procurou-se substituir a racionalidade político-jurídica pela racionalidade gestonária, adotando-se técnicas do setor privado que se focavam no desempenho e no controlo de gestão. Esta alteração consubstanciou-se na preocupação em interligar a autoridade dos dirigentes sobre os recursos com os resultados através de um sistema integrado que relacionasse o planeamento, a utilização dos recursos e o controlo (Gow e Dufour, 2000).

Neste sentido, é importante criar instrumentos de CG capazes de integrar, monitorizar e controlar o cumprimento de metas intercalares (Kaplan, 2010) para que se aumente a prestação de contas e se melhore a tomada de decisão (Cavalluzzo e Ittner, 2004). No

entanto, alguns estudos vêm apontar que os sistemas de controlo implementados por decisão do Governo não são utilizados para as tomadas de decisão dentro dos organismos mas sim para satisfazer requisitos de ordem regulamentar e legitimar a atividade destes organismos perante os parceiros (Geiger e Ittner, 1996).

A Reforma da Administração Financeira do Estado (RAFE) é considerada a primeira medida implementada em Portugal decorrente do *NPM*, que veio obrigar, para além da conformidade legal e orçamental e da regularidade financeira, ao cumprimento de critérios de eficiência, eficácia e economia (Caiado e Pinto, 2001). Mais recentemente, na última década, a reforma administrativa portuguesa pautou-se por diversos projetos de mudança, nomeadamente, pela Lei n.º 3/2004, de 15 de janeiro (que aprova a lei quadro dos institutos públicos), Lei n.º 4/2004, de 15 de janeiro (que estabelece os princípios e normas a que deve obedecer a organização da administração direta do Estado), Sistema Integrado de Avaliação na Administração Pública (SIADAP), Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE), Programa Simplex, Lei dos Vínculos, Carreiras e Remunerações (LVCR), Plano de Redução e Melhoria da Administração Central (PREMAC), com os quais se pretende a melhoria do desempenho e a criação de Valor Público para os cidadãos. As principais áreas de intervenção passaram pela reestruturação da Administração Direta e Indireta do Estado, reforma do Regime Jurídico da Função Pública, Modernização da gestão pública e Simplificação administrativa e governo eletrónico e redução permanente de despesa.

Alguns autores sugerem que se passou da defesa de uma AP clássica, politicamente neutra, “organizada como uma burocracia centralizada que implementa autonomamente programas de cima para baixo (*top-down*) e que evita a participação dos cidadãos, para o fomento de uma administração gestonária, descentralizada, de cariz empresarial, que

importou um conjunto de técnicas de gestão e valores do setor privado, com a sua orientação para os resultados, o mercado e o cliente” (Fonseca e Carapeto, 2005, 28).

No que se refere em concreto à avaliação de resultados, em Portugal encontra-se atualmente implementado o SIADAP, ferramenta de aplicação obrigatória na maioria dos organismos do Estado, que procura apoiar o executivo na gestão e avaliação dos serviços, dirigentes e trabalhadores, de forma integrada, através da introdução de novas práticas de gestão e de uma cultura de mérito e de avaliação dos resultados (Araújo, 2004), para estimular a eficácia, eficiência e qualidade dos serviços públicos.

O SIADAP é uma ferramenta de Gestão por Objetivos (GPO), que integra a definição de medidas e metas, tornando os gestores responsáveis e recompensados por atingir essas metas. Deste modo, o SIADAP também pode ser encarado como um sistema de controlo de gestão (SCG) estratégico, tal como se espera da utilização do Balanced Scorecard (*BSC*) (Kaplan e Norton, 1996).

O *BSC* é um SCG capaz de descrever, implementar e comunicar a estratégia (Kaplan 2010); é um sistema de medição de desempenho multidimensional (Wong-On-Wing, et al. 2007); e é uma ferramenta de planeamento e comunicação que fornece um guia estratégico aos gestores e descreve as relações entre medidas *leading* e medidas *lagging* de desempenho financeiro e não financeiro (Kaplan, 2010). Este SCG tem sido considerado como um dos desenvolvimentos mais significativos na contabilidade de gestão, em que, cerca de 60% das empresas da *Fortune 500* utilizam ou ponderam utilizar (Silk, 1998) e tem sido implementado, com algumas alterações, no setor público (Kaplan, 2010).

Diversos estudos têm-se debruçado sobre os fatores que explicam a adoção de determinados SCG em detrimento de outros, de entre os quais se destaca o *BSC* (Chenhal, 2003; Ittner e Larcker, 1998)). A este propósito, a Teoria da Contingência tem

mostrado que fatores como a dimensão, estratégia, cultura, estrutura, cultura tecnologia, incerteza da envolvente, entre muitas outras (Chenhal, 2003) são importantes na adoção do *BSC*. Poucos são os estudos sobre os efeitos da utilização do *BSC*, e os que existem reportam essencialmente efeitos ao nível do desempenho da empresa (Ittner e Larcker, 1998).

Neste sentido, este estudo vem contribuir para esta lacuna na literatura ao estudar os efeitos de uma avaliação de desempenho (AD) semelhante à preconizada pelo *BSC*.

Este estudo é de natureza exploratória e incide sobre a aplicação do SIADAP num Instituto Público integrado na administração central e indireta do Estado, dotado de autonomia administrativa, financeira e património próprio. Por razões de confidencialidade, o nome deste Instituto Público não é revelado neste trabalho.

Para a realização deste estudo foi utilizado um questionário dirigido aos trabalhadores desse Instituto Público. Foi solicitado aos inquiridos que avaliassem as diferentes componentes do processo de avaliação com o objetivo de se obter resposta a duas questões:

- Qual a perceção face ao processo de avaliação?
- Qual a relação entre a perceção face ao processo de avaliação e outras variáveis de interesse para a organização, tais como a satisfação com o sistema de avaliação, a satisfação com o trabalho, a perceção de justiça processual, a identificação/compromisso com a organização e a intenção de sair da organização?

Em relação à primeira questão, os resultados evidenciam que os trabalhadores têm uma perceção positiva da capacidade de iniciativa para se integrar no processo de avaliação (média de respostas situada em 4,89 no intervalo de 1-7, o que representa uma aproximação, em termos médios, à resposta “concordo”). A perceção quanto ao

cumprimento dos objetivos que nortearam o SIADAP revela a pontuação mais baixa, com uma média de grau de concordância de 3,7 valores (que se situa na resposta “não concordo nem discordo”). Este resultado é preocupante uma vez que existe a perceção generalizada de que os objetivos subjacentes à criação do SIADAP, que aludem à construção de processos de desenvolvimento individual e organizacional, à melhoria dos processos, ao aumento da transparência administrativa, entre outros, não estão a ser atingidos com o sistema implementado.

Relativamente à segunda questão, foram formuladas hipóteses com a finalidade de averiguar a relação entre a perceção face aos fatores do processo de avaliação (variáveis independentes) e outras variáveis de interesse para a organização (variáveis dependentes), tais como a satisfação com o sistema de avaliação, a satisfação com o trabalho, a perceção de justiça processual, a identificação/compromisso com a organização e a intenção de sair da organização. Os resultados sugerem que os trabalhadores com perceção mais favorável dos diferentes fatores do processo (contratualização, monitorização e avaliação) apresentam maiores níveis de satisfação com o sistema de avaliação, satisfação com o trabalho, perceção de justiça processual e identificação com a organização.

Deste modo, este estudo contribui para o enriquecimento da literatura existente, ao caracterizar a perceção dos utilizadores quanto ao SIADAP e ao relacionar estas perceções com a satisfação com o sistema e com o trabalho, identificação com a organização e intenção de saída.

Contribui-se, desta forma, para a investigação que procura caracterizar e analisar os impactos de medidas que pretendem tornar a AP mais eficiente e eficaz na prossecução das políticas públicas. A presente dissertação está estruturada em seis capítulos. No próximo capítulo desenvolve-se a revisão da literatura mais relevante no enquadramento

do tema, incluindo as hipóteses de estudo. O capítulo três dedica-se à descrição da metodologia de investigação utilizada e da mensuração das variáveis do estudo. Os capítulos quatro e cinco destinam-se, respetivamente, à apresentação dos resultados e à sua discussão. Por último, o capítulo seis propõe um conjunto de conclusões, identifica as limitações do estudo e termina com sugestões para investigação futura.

2. REVISÃO DA LITERATURA E HIPÓTESES

2.1 CONTROLO DE GESTÃO

Os SCG são definidos como “os procedimentos e rotinas formais que utilizam a informação para manter ou alterar padrões da atividade organizacional” (Simons, 1987:358), o que engloba as componentes do planeamento, monitorização e reporte de informação (Simons, 1987).

Em concreto no que concerne a ferramentas de AD, o foco da literatura tem aumentado nos últimos anos especialmente devido à relação do tema com a produtividade dos trabalhadores nas organizações (Peacer e Porter, 1986).

A este respeito, importa salientar que o desempenho do avaliado pode ser afetado pela sua opinião face ao sistema (Gosselin et al., 1997) e pelos resultados da avaliação, sugerindo-se dessa forma que os resultados da avaliação podem ter efeitos negativos nas atitudes e comportamentos dos avaliados (Peacer e Porter, 1986).

Complementarmente, as evidências sugerem que os procedimentos utilizados (isto é, o processo), e não apenas o resultado da avaliação, são importantes determinantes de satisfação e perceção de justiça (Folger et al, 1992).

Embora os modelos teóricos que ligam a estratégia ao processo de controlo pouco tenham evoluído desde a década de 60 (Simons, 1994), estudos apontam que perante

SCG que orientam os gestores a considerar a estratégia no processo de avaliação de desempenho, existe menos probabilidade de conflito entre avaliadores e avaliados (Wong-On-Wing, et al. 2007).

A opinião do avaliado face ao sistema de AD é determinante para a eficácia do mesmo a longo-prazo (Gosselin et al., 1997). Estima-se que quanto maior for o alinhamento das preferências do avaliado com as práticas de gestão da organização, maior será a aceitação, percepção de justiça, e satisfação geral com o sistema de avaliação (Gosselin et al., 1997). Este alinhamento terá efeitos positivos no comportamento, tal como o aumento da participação, da comunicação bilateral e do desempenho (Gosselin et al., 1997).

Os problemas associados ao desenho, implementação e operacionalização dos sistemas de AD formais encontram-se amplamente documentados na literatura, não existindo um modelo ideal para aplicar nas organizações (Nykodyn, 1996).

Ainda assim, foi criado um modelo de implementação obrigatória à maioria das organizações da AP portuguesa, o SIADAP.

De seguida, descreve-se o *BSC*, SCG com larga implementação no setor privado e público, que tem sido considerado como um dos desenvolvimentos mais significativos na contabilidade de gestão. Por exemplo, num estudo realizado em 1998 (Silk, 1998), cerca de 60% das empresas da *Fortune 500* utilizaram ou ponderaram utilizar o *BSC*.

Posteriormente, descreve-se o SIADAP, ferramenta de aplicação obrigatória por parte dos serviços da Administração Direta e Indireta do Estado, e com as necessárias adaptações, aos serviços da administração regional autónoma, à administração autárquica, bem como aos órgãos e serviços de apoio ao Presidente da República, da Assembleia da República, dos tribunais e do Ministério Público e respetivos órgãos de gestão e de outros órgãos independentes.

Conforme referido adiante, o SIADAP é uma ferramenta de GPO, que inclui a definição de metas e medidas, tornando os gestores responsáveis e recompensados por atingir essas metas e que, por isso, também pode ser encarado como um SCG estratégico, tal como é expectável na utilização do *BSC* (Malmi, 2001).

2.1.1 BSC

O *BSC* é um SCG capaz de descrever, implementar e comunicar a estratégia (Kaplan 2010); é um sistema de medição de desempenho multidimensional (Wong-On-Wing, et al. 2007); e é uma ferramenta de planeamento e comunicação que fornece um guia estratégico aos gestores e descreve as relações entre medidas *leading* e medidas *lagging* de desempenho financeiro e não financeiro (Kaplan, 2010).

O modelo teórico subjacente a esta ferramenta tem sido alterado pela prática organizacional. Inicialmente, o *BSC* foi apresentado por Robert S. Kaplan e David P. Norton como um conjunto de medidas que fornece aos gestores de topo uma ideia rápida mas abrangente do negócio (Kaplan e Norton, 1992), como o *dashboard* de um carro (Malina e Selto, 2001) e o *cockpit* de um avião (Kaplan e Norton, 1992). Posteriormente, Kaplan e Norton (1993) perceberam que, muito mais do que um exercício de medição, o *BSC* consistia num sistema de gestão capaz de motivar melhorias organizacionais. Mais tarde, estes autores defendem que a experiência empírica mostra que o *BSC* pode ser o pilar básico de um novo sistema de gestão estratégico (SGE) (Kaplan e Norton, 1996). Assim, desde 1992 o *BSC* tem sido implementado em diversas organizações, públicas e privadas, e durante esse período foi desenvolvido o próprio conceito do *BSC*, tendo passado de um sistema de medição de cumprimento de estratégia para uma ferramenta de gestão capaz de descrever, implementar e comunicar a estratégia (Kaplan, 2010), estabelecendo-se como um mecanismo para aprendizagem estratégica (Kaplan e Norton, 1996).

O desenvolvimento do *BSC* para um SGE permitiu que este passasse de sistema diagnóstico para interativo, no âmbito dos *Lever of Control* definidos por Simons (Simons, 1994¹), contendo as seguintes características (Kaplan, 2010):

- i. Sistema que exige o envolvimento regular e frequente dos gestores a vários níveis;
- ii. Os resultados são interpretados e discutidos em reuniões presenciais entre superior, subordinados e colegas;
- iii. O sistema é catalisador para a mudança contínua.

O *BSC* interliga várias atividades de desenvolvimento, alinhamento, planeamento operacional, controlo operacional e controlo estratégico integrados num único processo (designado como *closed-loop* por Kaplan, 2010)².

O *BSC* apoia a gestão traduzindo a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho (Kaplan e Norton, 1993). Complementa as medidas financeiras tradicionais com três perspetivas adicionais: clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Estas três perspetivas são os *drivers* que os autores do *BSC* propuseram, porque entendiam ser estes os criadores de valor a longo prazo (Kaplan, 2010).

Espera-se que o *BSC* diminua a probabilidade de conflito observado entre avaliadores e avaliados ao promover uma visão holística de toda a organização, com medidas que abrangem todos os níveis da organização (Wong-On-Wing, et al. 2007) e com ligação estratégica às unidades de negócio (Otley, 1999). No entanto, alguns estudos apontam para a existência, perante o *BSC*, de uma grande tensão entre a gestão de topo (avaliadores) e os gestores (avaliados) acerca da AD. Esta deve-se à inexatidão e subjetividade das medidas do *BSC*, à abordagem *top-down* em vez da comunicação

¹ Cumpre salientar que Simons defendeu que qualquer sistema diagnóstico pode passar a interativo na presença do interesse e atenção contínua por parte dos gestores de topo.

² A inovação deste modelo, enquanto modelo de CGE, reside precisamente na interligação de todas as atividades num só processo, enquanto que os anteriores autores sobre o CG tinham defendido estas atividades em momentos e processos distintos (Kaplan, 2010).

participativa e ao uso inapropriado de *benchmarks* para a avaliação (Malina e Selto, 2001).

Alguns estudos têm-se focado no uso da subjetividade no processo de avaliação (Malina e Selto, 2001; Wong-On-Wing, et al. 2007; Ittner et al., 2003). O uso da subjetividade permite aos avaliadores utilizar outras medidas além das definidas no *scorecard*; alterar o peso de cada medida ao longo do tempo; e ignorar medidas preditivas de desempenho financeiro (Ittner et al., 2003).

O uso da subjetividade nas avaliações pode trazer benefícios para a organização porque lhes permite explorar fatores que não foram considerados inicialmente, ultrapassando o receio de se definir de forma incompleta as medidas de desempenho (Ittner et al., 2003).

No entanto, tal pode desmotivar o trabalhador por permitir aos avaliadores ignorar determinados critérios contratualizados inicialmente, tornando a organização vulnerável ao favoritismo e às preferências pessoais dos avaliadores (Prendergast e Topel, 1993), descredibilizando o sistema. Por exemplo, num estudo em que existia subjetividade no processo de avaliação (Ittner et al., 2003), constatou-se que 48% dos inquiridos não concordava com a afirmação de que o processo *scorecard* avaliava com justiça o desempenho laboral.

Apesar dos estudos que têm sido feitos sobre o *BSC* e a sua ampla divulgação, alguns autores apontam para a necessidade de maior investigação empírica sobre a implementação desta ferramenta nas organizações (Malmi, 2001). Outros autores sugerem que falta evidência que sustente a teoria de que a adoção do *BSC* aumenta a consciência estratégica, podendo o *BSC* não passar de um sistema de informação básico (Malmi, 2001).

2.1.2 SIADAP

No setor público, o CG, “pode ser definido, resumidamente, como os procedimentos e políticas de uma organização, utilizados para tentar assegurar que os programas governamentais alcançam os resultados pretendidos; que os recursos utilizados para a prossecução desses programas são consistentes com os objetivos e metas declarados pelas organizações responsáveis; que os programas e recursos são protegidos do desperdício, fraude e má gestão; e que informação fiável e atempada é obtida, mantida, reportada e utilizada para a tomada de decisão” (OCDE, 1996. n.º4:9).

O SIADAP é o instrumento de GPO aprovado pelo Governo (Araújo, 2004, 2009), que procura avaliar de forma integrada os serviços, dirigentes e trabalhadores através da introdução de novas práticas de gestão e de uma cultura de mérito e de avaliação dos resultados (Araújo, 2004), para estimular a eficácia, eficiência e qualidade dos serviços públicos.

Este instrumento foi, pela primeira vez, implementado no ano de 2004³, tendo sido revisto e republicado⁴ em 2007. Tratando-se de um sistema legislado, todo o processo é aplicado com força de lei.

O SIADAP prevê a avaliação do desempenho baseada na confrontação entre objetivos fixados e resultados obtidos e, no caso de dirigentes e demais trabalhadores, também as competências demonstradas e a desenvolver, bem como a diferenciação de desempenhos, respeitando o número mínimo de menções de avaliação e o valor das percentagens máximas previstos na presente lei (n.º 6 do artigo 3.º do SIADAP).

O SIADAP integra um conjunto de objetivos globais que ambiciona:

³ Lei n.º 10/2004 de 22 de março.

⁴ Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro.

- i. Melhoria do desempenho e qualidade de serviço da AP (para ir de encontro às necessidades dos utilizadores e alinhar a sua atividade com os objetivos das políticas públicas);
- ii. Desenvolvimento e consolidação de práticas de avaliação e autorregulação da AP;
- iii. Desenvolvimento profissional pela identificação de necessidades de formação;
- iv. Promoção da motivação e do desenvolvimento de competências e qualificações;
- v. Reconhecimento e compensação pelo mérito; a melhoria dos processos tendo em vista a criação de valor numa ótica de tempo, custo e qualidade;
- vi. Aumento e melhoria da transparência; e
- vii. Prestação da informação relativa a resultados e custos que apoiem as decisões estratégicas em matéria de pertinência da existência de serviços, das suas atribuições, organização e atividades (artigo 6.º do SIADAP).

Este sistema subdivide-se em três subsistemas que variam em função do objeto de avaliação (artigo 9.º do SIADAP):

- i. SIADAP 1 – Subsistema de avaliação de desempenho dos serviços/organismos;
- ii. SIADAP 2 – Subsistema de avaliação de desempenho dos dirigentes;
- iii. SIADAP 3 – Subsistema de avaliação de desempenho dos trabalhadores.

2.1.2.1 SUBSISTEMA SIADAP 1

O SIADAP 1 tem como base o desenvolvimento de um quadro de avaliação e responsabilização (QUAR) que evidencia a missão do organismo, os objetivos estratégicos plurianuais, os objetivos anuais e os indicadores de desempenho e respetivas fontes de verificação e meios disponíveis.

Os objetivos devem ser enquadrados nas seguintes perspetivas/parâmetros: Eficácia (entendida como medida em que um serviço atinge os seus objetivos e obtém ou

ultrapassa os resultados esperados); Eficiência (enquanto relação entre os bens produzidos e serviços prestados e os recursos utilizados); e Qualidade (traduzida como o conjunto de propriedades e características de bens ou serviços, que lhes conferem aptidão para satisfazer necessidades explícitas ou implícitas dos utilizadores). Complementarmente, no QUAR deverá estar explícito o grau de realização dos resultados, a identificação dos desvios e respetivas causas e a avaliação final do desempenho do Serviço, passando por duas componentes avaliativas: a autoavaliação e a heteroavaliação. O QUAR deve ser publicado e encontrar-se articulado com o ciclo de gestão (artigo 10.º).

2.1.2.2 SUBSISTEMA SIADAP 2

O SIADAP 2 integra a avaliação dos dirigentes: dirigentes superiores (titulares dos órgãos a quem cabe tomar decisões em nome do organismo, nomeadamente, membros dos conselhos de administração) e dirigentes intermédios. Em relação aos primeiros é avaliado o grau de cumprimento dos compromissos que assumiram e que constam das respetivas cartas de missão e a demonstração de competências de liderança, visão estratégica, de representação externa e de gestão. A avaliação aos dirigentes intermédios efetua-se com base resultados obtidos para a unidade orgânica e nas competências de liderança, técnicas e comportamentais adequadas ao exercício do cargo.

2.1.2.3 SUBSISTEMA SIADAP 3

A avaliação em sede de SIADAP 3 incide sobre dois parâmetros: resultados obtidos na prossecução de objetivos individuais em articulação com os objetivos da unidade orgânica (parâmetro objetivos) e demonstração de competências que visam avaliar os conhecimentos, capacidades técnicas e comportamentais adequadas ao exercício da função (artigo 45.º) (parâmetro competências).

Os objetivos deverão estar integrados num dos seguintes âmbitos: eficácia (produção de bens e serviços); eficiência (racionalização de recursos e redução dos custos de funcionamento); qualidade (orientação para a inovação e melhoria contínua para a satisfação das necessidades); e de aperfeiçoamento e desenvolvimento das competências individuais, técnicas e comportamentais (artigo 46.º do SIADAP). O segundo parâmetro, competências, incide sobre a avaliação dos conhecimentos e competências técnicas e dos comportamentos adequados e requeridos para o desempenho da função. A descrição do leque de competências está definida para os diferentes grupos profissionais por forma a garantir uma melhor adequação dos fatores de avaliação à realidade das organizações. A pontuação final no processo passa pela ponderação entre os dois parâmetros. Poderá ainda haver lugar ao reconhecimento de excelência, atribuído por reconhecimento do mérito do desempenho do trabalhador, devendo esta atribuição ser devidamente justificada com a relevância do contributo do desempenho para o Serviço (artigo 50.º do SIADAP).

2.1.2.4 ARTICULAÇÃO DOS SUBSISTEMAS

Na versão de 2007, os três subsistemas estavam interligados com o ciclo de gestão (artigo 8.º do SIADAP), no qual se estipula a elaboração do plano de atividades para o ano seguinte tendo como base os objetivos estratégicos da organização, a definição dos objetivos de cada unidade orgânica do organismo, o estabelecimento dos objetivos individuais para o trabalhadores/equipas e por fim, o Relatório de Atividades e a avaliação dos desempenhos. Os três subsistemas eram concretizados em ciclos anuais, estando alinhados com as fases do ciclo de gestão.

Atualmente, com as alterações introduzidas pela Lei do Orçamento de Estado para 2013, os períodos de avaliação de cada subsistema ficaram desfasados, sendo anual para

o serviço, variável em função da duração da comissão de serviço (3 ou 5 anos) para os dirigentes e bienal para os trabalhadores.

2.1.2.5 O PROCESSO DE AVALIAÇÃO NA PRÁTICA

A avaliação em sede de SIADAP 3 incide sobre dois parâmetros conforme anteriormente indicado.

Os objetivos e respetivos indicadores devem ser negociados entre avaliador e avaliado. Caso não haja acordo entre ambos, prevalece a opinião do avaliador, o que de acordo com Rego et al. (2010) resulta do carácter paternalista e de distância hierárquica que caracteriza a cultura portuguesa. Segundo estes autores, os acordos formais podem esconder verdadeiros desacordos que resultam do medo dos avaliados e dos seus esforços para agradar os avaliadores.

O segundo parâmetro, competências, incide sobre a avaliação dos conhecimentos e competências técnicas e dos comportamentos adequados e requeridos para o desempenho da função. De acordo com Rego et al. (2010) a avaliação desta componente envolve altos níveis de subjetividade e discricção, sendo os avaliadores acusados de utilizar a AD para retaliar sobre os avaliados menos obedientes e mais assertivos e favorecer os mais dóceis e submissos.

A pontuação final no processo passa pela ponderação entre os dois parâmetros.

No entanto, antes da comunicação formal dos resultados aos avaliados, os avaliadores devem enviar as propostas de avaliação ao Conselho Coordenador de Avaliação (CCA), a quem compete a sua “harmonização”, a fim de certificar que as quotas são respeitadas para a organização como um todo. Assim, em caso de empate e havendo apenas lugar para uma nota mais alta (devido à existência de quotas), o CCA decide quem tem a prioridade. De acordo com Rego et al. (2010) haverá maior probabilidade do trabalhador ver mantida a sua nota caso o respetivo avaliador pertença ao CCA. Apesar

de a nota final dever ser comunicada ao avaliado apenas depois da harmonização, por vezes, é comunicada antes, no âmbito de um *feedback* informal ou da definição de objetivos para o ano seguinte. Neste caso, e a verificar-se a descida de nota, tal pode causar elevado desconforto e descontentamento com o superior, acusado de não desejarem possuir poder para manter a nota inicialmente atribuída.

Embora exista a possibilidade de os trabalhadores recorrerem desta decisão, na cultura portuguesa, marcada pelo paternalismo e distância hierárquica, tais ações são desaconselhadas para quem receia penalizações em avaliações subsequentes (Rego et al., 2010).

Ainda no âmbito das quotas, caso sejam aplicadas dentro de cada departamento da organização, os trabalhadores com desempenho mais elevado numa equipa de baixo desempenho terão classificações superiores aos trabalhadores com menor desempenho dentro de uma equipa de alto desempenho. No limite, segundo este sistema, permite-se que sejam atribuídas classificações mais baixas a quem tem níveis de esforço, compromisso e resultados de equipa mais elevados. Os avaliados percecionarão o processo como injusto resultante da necessidade forçada de diminuir a classificação de um trabalhador, conduzindo a uma diminuição da recetividade ao processo (Rego et al., 2010) e da motivação e promovendo efeitos negativos no trabalho em equipa e na autoestima, a desconfiança na liderança e a erosão da relação subordinado e chefe (Waite e Stites-Doe, 2000).

A evidência sugere que a distribuição forçada (quotas) cumpre com o seu objetivo principal de diferenciação dos indivíduos, embora implicando a diminuição da eficácia do sistema (Waite e Stites-Doe, 2000). No caso em concreto do SIADAP, Rego et al. (2010) defendem que o foco do sistema reside na diferenciação de desempenho ao invés da promoção do desenvolvimento dos indivíduos.

2.2 DEFINIÇÃO DE HIPÓTESES

Quanto maior for o alinhamento das preferências do avaliado com as práticas de gestão da organização, maior será a satisfação geral com o sistema de avaliação (Gosselin et al., 1997 e Waite e Stites-Doe, 2000) que, por sua vez, influencia diversas variáveis organizacionais, tal como a satisfação global (Folger et al., 1992) e a percepção de justiça (Folger et al., 1992 e Gosselin et al., 1997).

De acordo com Folger et al. (1992), os procedimentos utilizados no sistema de AD influenciam a satisfação face ao sistema. Conforme defendido por Taylor et al. (1995), as características do processo de AD são tão importantes que influenciam não apenas a satisfação quanto ao sistema, mas também a satisfação geral com o trabalho, a percepção de justiça processual e a identificação com a organização, entre outros. Neste contexto, importa debruçar o estudo sobre a percepção dos trabalhadores face aos procedimentos utilizados no âmbito do sistema de AD em análise, o SIADAP.

Têm sido teorizados vários modelos de AD com o objetivo de tornar o sistema mais eficaz. De acordo com Folger et al. (1992), o processo de AD deve possuir três características para que, de forma metafórica, cumpra com o “*due-process of law*”, que tem o objetivo de garantir o tratamento justo dos indivíduos quando acusados de violações legais, assegurando a devida notificação (*adequate notice*) e a existência de um julgamento justo e baseado em factos. Neste contexto, de acordo com os autores, o sistema de AD deve envolver:

- i. Negociação e contratualização de objetivos e indicadores no início do período de avaliação e monitorização regular e formal;
- ii. Abertura para a participação ativa do avaliado no processo (salvaguardando-se a necessidade de formação), em que se destaca especialmente a possibilidade de autoavaliação;

- iii. Aplicação de princípios consistentes a todos os avaliados e possibilidade de se recorrer da nota.

Taylor et al. (1995) concluíram que os trabalhadores avaliados no âmbito de um sistema que cumprisse estes requisitos, estavam mais satisfeitos com o sistema de avaliação e com o resultado de avaliação e demonstravam perceber maior justiça processual. Os autores também testaram a relação da implementação deste sistema com o grau de identificação/compromisso dos trabalhadores com a organização, quando comparados com trabalhadores sujeitos a processos tradicionais. Os resultados destas hipóteses foram parcialmente positivos. Por fim, testaram a mesma relação, desta vez, quanto à satisfação com o trabalho, concluindo não haver relação entre esta e o modelo de avaliação utilizado.

Neste sentido, e extrapolando face ao contexto específico deste trabalho, sugerem-se as seguintes hipóteses:

H1: Os trabalhadores com percepção mais favorável do processo de avaliação estão mais satisfeitos com o sistema de avaliação do que os trabalhadores com percepção menos favorável do processo.

H2: Os trabalhadores com percepção mais favorável do processo de avaliação estão mais satisfeitos com o trabalho do que os trabalhadores com percepção menos favorável do processo.

H3: Os trabalhadores com percepção mais favorável do processo de avaliação têm uma percepção mais favorável da justiça do processo do que os trabalhadores com percepção menos favorável do processo.

H4: Os trabalhadores com percepção mais favorável do processo de avaliação têm um maior grau de identificação com a organização do que os trabalhadores com percepção menos favorável do processo.

H5: Os trabalhadores com percepção mais favorável do processo de avaliação apresentam menos propensão para a saída da organização.

Complementarmente, de acordo com Russel e Dorothy (1988), os trabalhadores que simultaneamente têm o papel de avaliados e avaliadores, estão mais satisfeitos com o processo de avaliação porque têm um maior conhecimento do processo, pelo que se sugere a seguinte hipótese:

H6: Os trabalhadores que ocupam cargos dirigentes têm percepção mais favorável do processo de avaliação do que os trabalhadores que não ocupam cargos dirigentes.

Por último, dada a importância que a literatura tem atribuído à temática da distribuição forçada (quotas), sugerindo que embora esta cumpra com o seu objetivo principal de diferenciar os indivíduos, tem-no feito à custa da diminuição da eficácia do sistema destacando-se a diminuição da percepção de justiça (Waite e Stites-Doe, 2000), sugerem-se as seguintes hipóteses:

H7: Os trabalhadores com percepção mais favorável quanto à existência de quotas têm uma percepção mais favorável da justiça do sistema do que os trabalhadores com percepção menos favorável à existência de quotas.

H8: Os trabalhadores com percepção mais favorável quanto à existência de quotas estão mais satisfeitos com o processo de avaliação do que os trabalhadores com percepção menos favorável sobre a existência de quotas.

3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

3.1 DESCRIÇÃO DA AMOSTRA E DESENVOLVIMENTO DO QUESTIONÁRIO

Para a realização deste estudo foi utilizada uma metodologia quantitativa, mais especificamente o método de inquérito por questionário. Considerando a existência de algumas limitações deste tipo de método (Dillman, 2000), foi realizado um teste piloto com vista a colmatar erros de interpretação e tornar mais clara a compreensão do questionário (Van der Stede et al., 2007). Aplicou-se o teste piloto a um grupo de trabalhadores da AP a quem é aplicado o SIADAP e que não fazem parte da amostra, isto é, não pertencem ao organismo em que a análise foi efetuada. Este teste piloto permitiu ajustar e adaptar algumas questões com o objetivo de clarificar e simplificar o questionário.

O questionário final incluiu 25 questões (88 itens), com um tempo médio de preenchimento de 17 minutos.

O convite para participação no inquérito foi enviado para todos os trabalhadores do Instituto, com indicação do *link* apropriado para se aceder e completar o questionário via *online*. Por forma a aumentar a taxa de resposta foram enviados dois lembretes após o convite inicial de preenchimento. O questionário permaneceu ativo e a receber respostas durante cerca de um mês, de meados de julho a meados de agosto de 2015.

Obteve-se um total de 65 respostas, correspondendo a uma taxa de resposta de 18,6%.

A descrição da amostra é exibida no apêndice I - Dimensão da amostra e taxa de resposta e o perfil dos inquiridos no apêndice II, com indicação da função desempenhada; média do número de anos de experiência na Função Pública; média do número de anos de experiência no Organismo; e género. Salienta-se que, a média de

idades dos inquiridos é de 40 anos, a antiguidade média na AP e no organismo é de cerca de 12 anos e 9,5 anos, respetivamente. Destaca-se, igualmente, que do total dos inquiridos, 11% ocupa cargos de direção e 75% é do sexo feminino.

3.2 MENSURAÇÃO DAS VARIÁVEIS DEPENDENTES

Procedeu-se à análise fatorial exploratória (AFE), método dos componentes principais com rotação ortogonal *varimax*, ao conjunto dos itens respeitante a cada variável (multi-item) dependente. Cada conjunto de itens deu origem a um fator, conforme apêndice III, tendo sido mantidos os fatores conforme definidos na literatura.

A variável satisfação com o SIADAP (*SATISF.SIADAP*) é composta por uma questão/item, adaptada de Russel e Dorothy (1998) sujeita à escala de *Likert* 1-5 (grau de concordância).

A variável satisfação com o trabalho (*SATISF.TRAB*) é composta por uma questão/item, adaptada de Wanous e Reichers (1997) sujeita à escala de *Likert* 1-5 (grau de concordância).

A variável relativa à Justiça Processual (*JUST.*) é composta por quatro questões, adaptadas de Hartmann e Slapnicar (2009) sujeitas à escala de *Likert* 1-5 (grau de concordância). Esta variável apresenta um *alpha* de *cronbach* de 0,83.

A variável relativa à identificação com a organização (*IDEN.*) é composta por três questões, adaptadas de Cook and Wall (1980) sujeitas à escala de *Likert* 1-7 (grau de concordância). Esta variável apresenta um *alpha* de *cronbach* de 0,78.

A variável relativa à intenção de saída (*INTEN.SAÍDA*) é composta por quatro questões, adaptadas de Cook e Wall (1980) sujeitas à escala de *Likert* 1-7 (grau de concordância). Esta variável apresenta um *alpha* de *cronbach* de 0,91.

3.3 MENSURAÇÃO DAS VARIÁVEIS INDEPENDENTES

Foram criados 29 itens a fim de avaliar a percepção face às várias fases/componentes do Processo de avaliação. Foi efetuada a AFE, método dos componentes principais com rotação *varimax ortogonal*, ao conjunto dos 29 itens, tendo estes sido consolidados em 6 variáveis/fatores. Verificou-se a validade do modelo pelo critério *KMO* (*Kaiser-Meyer-Olkin*) por se ter observado um valor superior a 0,70 (Nunnaly e Bernstein, 1994), conforme apêndice IV. O conjunto destes seis fatores apresenta uma variância explicada 78,75%.

O primeiro fator, designado por *cumprimento dos objetivos que nortearam o SIADAP* (*VALORESSIADAP*) é composto por 8 itens que pretendem aferir a percepção do trabalhador quanto ao cumprimento dos objetivos que nortearam a criação do SIADAP.

O segundo, designado por *contratualização, monitorização e avaliação em sede de SIADAP* (*CMASIADAP*) integra 5 itens sobre a transparência, rigor e justiça relativamente à contratualização, execução, monitorização e avaliação do SIADAP bem como às condições necessárias à sua execução.

O terceiro fator, *capacidade de iniciativa individual* (*CONTIND*), compõe-se por 5 itens que se debruçam sobre o contributo de cada trabalhador para o processo SIADAP.

O quarto, *relevância e adequação dos objetivos face às atividades desenvolvidas* (*RELEV.OBJEC*), foca a percepção face à relevância dos objetivos definidos para o desempenho individual e organizacional.

O fator seguinte respeita à transparência e conhecimento do processo (*CONHEC.*). Retirou-se o item 16.1 deste fator, tendo o respetivo *alpha de cronbach* passado de 0,63 para 0,86, em virtude deste item não se enquadrar nos restantes itens desse fator e ser específico o suficiente para ser analisado de forma independente (grau de concordância com a existência da distribuição forçada na atribuição de classificação de desempenho).

O último fator é relativo à fase da monitorização do desempenho (*MONIT.*), quer por parte das chefias quer dos trabalhadores. O fator apresenta um *alpha de cronbach* de apenas 0,60, o que indica a existência de discrepâncias significativas nas respostas dadas pelos inquiridos. Este fator é composto por dois itens relacionados com a monitorização do cumprimento dos objetivos. Um dos itens refere-se à monitorização por parte da chefia e o outro, à monitorização por parte do avaliado. Note-se, por exemplo, que 9 inquiridos (18% dos respondentes da questão) discordaram completamente que a chefia monitoriza o cumprimento dos objetivos. No entanto, por outro lado, nenhum dos inquiridos considerou o mesmo em relação à monitorização efetuada pelo próprio.

3.4 MODELO EMPÍRICO

Para responder à primeira questão do estudo, será analisada a estatística descritiva das variáveis independentes.

Para a segunda questão, que integra a formulação de hipóteses, será feito o agrupamento das variáveis independentes (média) numa única variável, designada por *ÍNDICE_PROCESSO*.

De seguida, para comparar diferentes perceções sobre o processo SIADAP a amostra será dividida em dois grupos – grupo com perceção mais positiva e grupo com perceção menos positiva. Para tal procedeu-se à divisão da amostra tendo por base a mediana (percentil 50) da variável *ÍNDICE_PROCESSO*. Para analisar as diferenças entre estes dois grupos relativamente às variáveis de interesse para a organização, serão inicialmente efetuados testes de normalidade para as variáveis dependentes. De seguida, serão utilizados os testes de *T-Student* e *Man-Whitney*, testes paramétricos e não paramétricos, respetivamente, (conforme se verifique a existência ou não de distribuição normal) a

fim de se efetuar testes de médias ou medianas para as variáveis dependentes. Finalmente, serão realizados os testes de correlação e de regressão. Os resultados serão apresentados e discutidos nos capítulos seguintes.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Para responder à primeira questão, foi efetuada a estatística descritiva das variáveis independentes conforme apresentado na Tabela I. Esta tabela evidencia que os trabalhadores têm uma percepção positiva da capacidade de iniciativa para se integrar no processo de avaliação (média de respostas situada em 4,89 no intervalo de 1-7, o que representa uma aproximação, em termos médios, à resposta “concordo”). Segue-se a relevância e adequação dos objetivos face às atividades desenvolvidas, com uma pontuação média de 4,79. O conhecimento do processo encontra-se em penúltimo lugar na lista, apresentando o valor de grau de concordância em 4,13 (valor próximo da resposta “concordo um pouco”). A percepção quanto ao cumprimento dos objetivos que nortearam o SIADAP, por sua vez, revela a pontuação mais baixa, com uma média de grau de concordância em apenas 3,7 valores (que se situa na resposta “não concordo nem discordo”).

Tabela I - Estatística descritiva das variáveis independentes

Descrição variável	Abrev. Variável	Min	Média	Máx	Desvio Padrão
Capacidade de iniciativa individual	ContInd	1,4	4,89	7	1,438
Relevância e adequação dos obj. face às atividades desenvolvidas	Relev.Objec	1	4,79	7	1,533
Monitorização do processo	Monit.	1,5	4,58	7	1,509
Contratualização, monitorização e avaliação em sede de SIADAP	CMASIADAP	1	4,24	7	1,69
Conhecimento do processo	Conhec.	1	4,13	7	1,733
Cumprimento dos obj. que nortearam o SIADAP	ValoresSIADAP	1	3,7	7	1,533

Quanto às variáveis dependentes (Tabela II), destaca-se os baixos valores, que indiciam percepção negativa, relativamente à satisfação com o SIADAP e justiça processual. Por outro lado, aponta-se os valores (que indiciam percepção positiva) de satisfação com o trabalho e identificação/compromisso com a organização.

Tabela II - Estatística descritiva das variáveis dependentes

Descrição variável	Abrev. Variável	Min	Média	Máx	Desvio Padrão
Satisfação no Trabalho	Satisf.Trab	1	3,6	5	0,949
Identificação	Iden.	1	4,88	7	1,364
Justiça Processual	Just.	1	2,48	5	0,93
Intenção de Saída	Inten.Saída	1	3,44	7	1,838
Satisfação com o SIADAP	Satisf.SIADAP	1	2,39	5	1,092

Para responder à segunda questão, testando as hipóteses formuladas, foi inicialmente avaliada a normalidade da distribuição das variáveis dependentes (apêndice V). Posteriormente realizaram-se os testes de *T-student* e de *Mann-Whitney*, para as distribuições normais e as não normais, respetivamente. Os resultados constam da Tabela III. Foi ainda efetuada a análise de correlação, cujos resultados constam da Tabela IV. Da análise de ambas as tabelas conclui-se que as primeiras cinco hipóteses do estudo são corroboradas.

Tabela III - Testes de médias e medianas - variáveis dependentes e Índice_Processo

Abrev. Variável	Índice_Processo (2classes)	N	Média	Mediana	T-test	Z-test	sig.
Satisf.SIADAP	P-	32	-----	2,000	-----	3,504	0,000
	P+	33	-----	3,000	-----		
Satisf.Trab	P-	32	-----	4,000	-----	-2,54	0,011
	P+	33	-----	4,000	-----		
Just.	P-	32	1,9688	-----	-5,200	-----	0,000
	P+	33	2,9798	-----			
Iden.	P-	32	4,1875	-----	-4,604	-----	0,000
	P+	33	5,5455	-----			
Inten.Saída	P-	32	-----	3,875	-----	-2,129	0,033
	P+	33	-----	2,500	-----		

Percepção menos positiva do Índice_Processo = P-

Percepção mais positiva do Índice_Processo = P+

Tabela IV - Coeficientes de correlação de Pearson

N.º variável	Designação abrev.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	Satisf.SIADAP	1															
2	Satisf.Trab	,529**	1														
3	Just.	,734**	,475**	1													
4	Iden.	,606**	,593**	,598**	1												
5	Inten.Saída	-,353**	-,639**	-,484**	-,591**	1											
6	ValoresSIADAP	,719**	,361**	,671**	,543**	-,258*	1										
7	CMASIADAP	,570**	,394**	,661**	,643**	-,449**	,554**	1									
8	ContInd	0,244	0,227	,372**	,417**	-,255*	0,23	,589**	1								
9	Relev.Objec	,456**	,309*	,554**	,692**	-,326**	,474**	,741**	,504**	1							
10	Conhec.	,316*	0,237	,344**	,327**	-,314*	0,155	,394**	,494**	,304*	1						
11	Monit.	,398**	0,143	,400**	,496**	-,345*	,327*	,600**	,521**	,615**	,350*	1					
12	Antig.FP	-0,032	-0,005	-0,061	-0,209	0,03	-0,198	-0,033	-0,025	-0,136	-0,037	-0,108	1				
13	Antig.Org	-0,041	-0,086	-0,13	-0,102	0,047	-0,224	-0,023	0,07	-0,139	0,109	-0,045	,796**	1			
14	Idade	-0,007	0,112	0,094	-0,038	-0,168	-0,07	0,044	0,149	-0,011	0,142	-0,001	,748**	,760**	1		
15	Índice_Processo	,608**	,385**	,682**	,700**	-,433**	,613**	,878**	,746**	,815**	,620**	,747**	-0,121	-0,059	0,057	1	
16	Conc. quotas	0,095	0,062	0,204	0,004	0,027	,339**	0,07	0,106	0,138	0,152	-0,096	-0,082	-0,15	-0,136	0,174	1

Os asteriscos indicam os níveis de significância, * $p < 0,05$; ** $p < 0,1$.

Face à limitação da análise de correlação, que fornece o grau de relacionamento linear entre apenas duas variáveis (não tendo em consideração outros fatores em simultâneo), apresenta-se de seguida, na Tabela V, a análise de regressão em virtude desta ser mais robusta por possibilitar integrar variáveis de controlo, como as variáveis sociodemográficas que podem estar relacionadas com as variáveis dependentes.

Tabela V - Regressão Linear

	H1	H2	H3	H4	H5
<i>Var. dependente</i>	Satisf.SIADAP	Satisf.Trab	Just.	Iden.	Inten.Saída
<i>Var. independente</i>					
constante	0,706	2,106*	0,0639	2,018*	7,109***
	1,015	(0,91)	(0,747)	(1,137)	(1,603)
Antig.FP	-0,002	0,016	-0,018	-0,052**	0,063*
	(0,023)	(0,021)	(0,017)	(0,026)	(0,037)
Idade	0,005	0,024	0,022	0,04	-0,095**
	(0,027)	(0,024)	(0,02)	(0,031)	(0,043)
Índice_Processo	1,144***	0,463*	1,134***	1,372***	-1,215***
	(-0,291)	(0,256)	(0,21)	(0,319)	(0,45)
Instrução	-0,125	-125	-0,428	-0,083	1,407**
(Ensino superior)	(0,379)	(0,339)	(0,278)	(0,423)	(0,596)
Género	-0,095	0,141	0,23	-0,083	-0,053
(Feminino)	(0,305)	(0,279)	(0,229)	(0,349)	(0,492)
Grupo	-0,651	0,071	-0,101	-0,615	1,095
(não dirigente)	(0,476)	(0,409)	(0,335)	(0,511)	(0,72)
N	62	65	65	65	65
R ² ajustado	0,167	0,004	0,302	0,248	,177

*Os asteriscos indicam os níveis de significância, *** $p < 0,01$; ** $p < 0,05$; * $p < 0,1$
Valor de coeficiente estimado através de uma regressão OLS e, entre parêntesis, o respetivo erro padrão.*

Esta análise corrobora os resultados da análise de correlação. Mais especificamente, os resultados mostram que quanto mais favorável é a perceção do processo maior é a satisfação relativamente ao sistema de avaliação, maior é a satisfação com o trabalho, maior é a perceção de justiça processual, maior é a identificação com a organização, e menor é a intenção de saída.

Quanto à hipótese 6, que sugere que os trabalhadores que ocupam cargos dirigentes têm uma perceção mais favorável do processo de avaliação do que os trabalhadores que não ocupam cargos dirigentes, a mesma não é suportada pelo teste de médias, conforme apresentado na Tabela VI.

Tabela VI - Testes de médias - cargo e Índice_Processo

Abrev. Variável	Cargos	N	Média	T-test	sig.
Índice_Processo	Cargo não dirigente	58	4,32	-1,058	0,294
	Cargo dirigente	7	4,81		

Relativamente às hipóteses 7 e 8, que testam a relação do grau de concordância com a existência de quotas de avaliação com a percepção de justiça processual e a satisfação com o sistema de avaliação, verifica-se que as mesmas não são suportadas conforme resultados da análise de correlação (valor de 0,095 e 0,204, respetivamente, ambos com um nível de significância superior a 0,05).

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados para a primeira questão, obtidos através da estatística descritiva dos fatores, evidenciam que os trabalhadores têm uma percepção positiva da capacidade de iniciativa para se integrar no processo de avaliação (média de respostas situada em 4,89 no intervalo de 1-7, o que representa uma aproximação, em termos médios, à resposta “concordo”). Segue-se a relevância e adequação dos objetivos face às atividades desenvolvidas, com uma pontuação média de 4,79. O conhecimento do processo encontra-se, no entanto, em penúltimo lugar na lista, apresentando o valor de grau de concordância de 4,13 (valor próximo da resposta “concordo um pouco”). A percepção quanto ao cumprimento dos objetivos que nortearam o SIADAP revela a pontuação mais baixa, com uma média de grau de concordância de apenas 3,7 valores (que se situa na resposta “não concordo nem discordo”). Este resultado revela o incumprimento, percecionado pelos trabalhadores, sobre o alcance dos objetivos subjacentes à criação do SIADAP, que aludem à construção de processos de desenvolvimento individual e

organizacional, à melhoria dos processos e ao aumento da transparência administrativa, entre outros.

Quanto à segunda questão, as hipóteses formuladas são, à exceção das hipóteses 6, 7 e 8, sustentadas a partir das análises efetuadas.

Conforme resultados obtidos, a percepção face ao processo de avaliação (Índice_Processo) está relacionada com outras variáveis organizacionais. Especificamente a percepção face ao processo de avaliação está positivamente relacionada com a satisfação com o sistema de avaliação (Hipótese 1), a satisfação com o trabalho (Hipótese 2), a percepção de justiça processual (Hipótese 3), e a identificação/compromisso com a organização (Hipótese 4). Finalmente, a percepção face ao processo de avaliação está negativamente relacionada com a intenção de sair da organização (Hipótese 5).

Estes resultados estão de acordo com o sugerido na literatura anterior. Quanto à Hipótese 1, destacam-se alguns estudos em que se tem defendido que a satisfação com o sistema de avaliação é influenciada por fatores do processo de avaliação, nomeadamente, o *feedback* (Jawahar, 2006; Pearce e Porter, 1986), a relevância e adequação dos objetivos face às atividades desenvolvidas e a oportunidade dos avaliados se expressarem (Dipboye e Pontbriand, 1981: 250), bem como o processo em geral (Taylor et al., 1995).

A Hipótese 2 é suportada, apresentando uma correlação moderada entre a percepção face ao processo de avaliação e a satisfação com o trabalho. A satisfação com o trabalho tem sido relacionada, no âmbito da avaliação do desempenho, com as características do processo de uma forma geral (Taylor et al., 1995) e em particular com o *feedback* sobre o desempenho (Jawahar, 2006; Lam e Yik, 2002; Taylor e Pearce, 1999).

No que respeita à justiça processual (Hipótese 3), a mesma tem sido, em vários estudos, relacionada com o processo de avaliação, veja-se por exemplo, Landy et al. (1978) e Taylor et al. (1995). Estes últimos, em concreto, defenderam que a participação e o envolvimento dos trabalhadores no processo de avaliação melhora a perceção quanto à justiça processual. Esta variável foi ainda relacionada com o *feedback* sobre o desempenho (Lam e Yik, 2002; Taylor e Pearce, 1999).

Por fim, no que concerne à identificação com a organização e intenção de saída, de acordo com o estudo de Taylor et al. (1995) um sistema que promova a autoestima dos avaliados torna-os mais próximos da organização, aumentando assim satisfação geral com o trabalho, a identificação com a organização e conseqüentemente a diminuição da intenção de saída.

Curiosamente, a hipótese 6 não é suportada. Esta hipótese sugere que os trabalhadores que ocupam cargos dirigentes têm uma perceção mais favorável do processo de avaliação do que os trabalhadores que não ocupam cargos dirigentes. De acordo com Russel e Dorothy (1988), esta hipótese seria suportada pelo facto de que, os dirigentes na qualidade de avaliados e avaliadores têm um maior envolvimento e conhecimento do processo, estando mais satisfeitos com o sistema de avaliação do que os trabalhadores que apenas são avaliados. Apesar de se verificar diferenças no valor médio de concordância com processo de avaliação (4,81 por parte dos dirigentes e 4,32 por parte dos não dirigentes), não existem diferenças estatisticamente significativas entre estes grupos face ao Índice_Processo. Salienta-se no entanto, que o grupo não dirigente é composto por 58 e o dirigente por apenas 7 observações. Tão reduzido número de observações limita a capacidade do teste para encontrar diferenças que sejam estatisticamente significativas.

As hipóteses 7 e 8 não são, igualmente, suportadas. Assim, ao contrário do sugerido na literatura, a opinião dos avaliados face às quotas não influencia a satisfação com o sistema de avaliação e perceção quanto à justiça processual.

Por fim, destacam-se os baixos valores (valores médios) relativos à perceção de justiça processual e à satisfação com o SIADAP. É possível que estes resultados estejam relacionados com a ausência de efeitos da AD em sede de SIADAP, desde 2011. Estes efeitos dizem respeito à alteração de posicionamento remuneratório, de atribuição de prémios de desempenho e efeitos disciplinares, conforme previsto na Lei que cria o SIADAP e na Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas. No entanto, em virtude das alterações legislativas que têm vindo a ser introduzidas a estas matérias, atualmente não é possível atribuir prémios de desempenho nem alterar o posicionamento remuneratório em que o trabalhador se encontra (única forma de progredir na carreira). Relativamente aos efeitos disciplinares, está prevista a instauração de um processo de averiguações que pode culminar com a instauração de um procedimento disciplinar por violação de deveres funcionais caso o trabalhador tenha duas menções de desempenho negativas (inadequado) consecutivas.

6. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA

Este estudo analisa a perceção face ao processo de avaliação e a relação entre esta perceção e outras variáveis de interesse para a organização, tais como a satisfação com o sistema de avaliação, a satisfação com o trabalho, a perceção de justiça processual, a identificação/compromisso com a organização e a intenção de sair da organização.

No que respeita à perceção face aos fatores do processo de AD, os resultados mostram que os trabalhadores têm uma perceção positiva da capacidade de iniciativa para se integrar no processo de avaliação mas uma perceção relativamente baixa do

cumprimento dos objetivos que nortearam o SIADAP. Este resultado é preocupante uma vez que existe a percepção generalizada de que, com o sistema implementado, não estão a ser alcançados os objetivos subjacentes à criação do SIADAP, que aludem à construção de processos de desenvolvimento individual e organizacional, à melhoria dos processos, ao aumento da transparência administrativa, entre outros. Estes resultados vão de encontro ao defendido por Geiger e Ittner (1996) relativamente aos sistemas de controlo serem adotados pelo Governo apenas para satisfazer requisitos de ordem regulamentar e legitimar a atividade dos organismos em vez de serem utilizados para suportar a tomada de decisão.

Complementarmente, este estudo debruça-se sobre a relação entre o processo de avaliação em sede de SIADAP e variáveis de interesse para a organização, nomeadamente, a satisfação com o sistema de avaliação, satisfação com o trabalho, percepção de justiça processual, identificação com a organização e a intenção de saída da organização.

De acordo com os resultados apresentados, os trabalhadores com percepção mais favorável dos diferentes fatores do processo (variáveis independentes) revelam níveis mais elevados de satisfação com o sistema de avaliação e com o trabalho, maior percepção de justiça processual, maior grau de identificação com a organização, e menor intenção de saída.

O cargo ocupado não tem correlação com a satisfação com o sistema. Ao contrário do sugerido na literatura (Russel e Dorothy, 1988), o facto de o trabalhador ter o papel simultâneo de avaliador e avaliado, não interfere com a sua satisfação face ao sistema de avaliação em vigor na organização.

Complementarmente, ao contrário do sugerido na literatura (Waite e Stites-Doe, 2000), a opinião dos avaliados face às quotas não influencia a satisfação com o sistema de avaliação e percepção quanto à justiça processual.

Desta forma, este estudo contribui para a literatura ao caracterizar as percepções dos trabalhadores e dirigentes da AP relativamente ao SIADAP.

Como na maioria dos estudos deste tipo, na presente análise existem limitações. Algumas decorrem da utilização do método baseado no questionário (Dillman, 2000), destacando-se, desde logo, a obtenção de taxas de respostas aceitáveis. Para mitigar estas limitações, foram tomadas diversas precauções tais como a realização de um questionário piloto, garantido o anonimato de respostas, utilização de questões/variáveis validadas por estudos anteriores, ente outros. Por outro lado, o estudo incide apenas em um organismo da AP, com relativa autonomia face ao poder central, pelo que é necessário prudência quanto à generalização dos resultados obtidos face à diversidade de cenários vigentes na AP.

Futuras análises poderão estender este estudo a diferentes organismos da AP e ao impacto das medidas políticas sobre o sistema, nomeadamente, os efeitos das alterações legislativas que têm ditado a falta de consequências do resultado de avaliação, muito embora mantenham a obrigatoriedade de se diferenciar o desempenho dos trabalhadores. Outra linha de investigação relevante, seria a utilização de dados longitudinais que permitissem aferir efeitos de causalidade, nomeadamente entre a utilização do SIADAP e a motivação, satisfação, identificação e intenção de saída dos trabalhadores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Araújo, J. F. (2004). A reforma administrativa em Portugal: em busca de um novo paradigma. *Eixo Atlântico* 6, 83-91.
- Araújo, J. (2009). A experiência da Implementação da gestão Orientada para os Resultados em Portugal. *Revista Enfoques: Ciência Política y Administración Pública* 7 (11), 131-153.
- Caiado, A. e Pinto, A. (2001). *Manual do plano oficial de contabilidade pública*. 2ª Ed. Lisboa: Áreas Editora.
- Cavalluzzo, K. e Ittner, C., (2004). Implementing performance measurement innovations: evidence from government. *Accounting, Organizations and Society* 29 (03), 243-267.
- Chenhal, R. (2003), Management Control Systems Design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society* 28 (2-3), 127-168.
- Cook, J., e Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment. *Journal of Occupational Psychology* 53 (1), 39-52.
- Dillman, D. A. (2000). *Mail and internet surveys: the tailored design method*. 2ª Ed. New York: John Wiley & Sons.
- Dipboye, R. e Pontbriand, (1981). Correlates of employee reactions to performance appraisal systems. *Journal of Applied Research* 60 (2), 248-251.
- Folger, R.; Konovsky, Mary A. e Cropanzano, R. (1992). A due process metaphor for performance appraisal. *Research in Organizational Behavior* 14 (1), 129-177.
- Fonseca, F. e Carapeto, C. (2005). *Administração Pública – Modernização, Qualidade e Inovação*. 3ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Geiger, D. e Ittner, C., (1996). The influence of funding source and legislative requirements on government cost accounting practices. *Accounting, Organizations and Society* 21 (6), 549-567.
- Gosselin, A., Werner, Jon M., e Hallé, N., (1997). Ratee Preferences Concerning Performance Management and Appraisal. *Human Resource Development Quarterly* 8 (4), 315-333.
- Gow, J. e Dufour, C., (1980). Is the new public management a paradigm? Does it matter? *International Review of Administrative Sciences* 66 (4), 573-597.
- Hartmann, F.G.H. e Slapnicar, S. (2009). How formal performance evaluation affects trust of subordinate managers in their superior. *Accounting, Organizations and Society* 34 (6/7), 722-737.
- Hood, Christopher (1991). A Public Management for all Seasons? *Public Administration* 69 (Spring), 3-19.

- Ittner, Christopher D; Larcker, David F., e Meyer, M. W. (2003). Subjectivity and the Weighting of Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard. *The Accounting Review* 78 (3), 725-758.
- Ittner, Christopher D, e Larcker, David F. (1998). Innovations in performance measurement: Trends and research implications. *Journal of Management Accounting Research* 10 (1), 205-238.
- Jawahar, I. M. (2006). Correlates of Satisfaction with Performance Appraisal Feedback. *Journal of Labour Research* 27 (2), 213-236.
- Kaplan, R. S. e Norton D.P., (1992). The Balanced Scorecard – Measures that drive performance. *Harvard Business Review* 70 (1), 71-79.
- Kaplan, R. S. e Norton D.P., (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review* 74 (1), 75-85.
- Kaplan, R. S. e Norton D.P., (1993). Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review* 71 (5) 135-147.
- Kaplan, R. S. (2010). *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*. Harvard business school working paper 10-074.
- Lam, Simon S. K. e Yik (2002). Responses to Formal Performance Appraisal Feedback: The Role of Negative Affectivity. *Journal of Applied Psychology* 87 (1), 192-201.
- Landy, Frank J., Barnes, Janet L. e Murphy, Kevin R. (1978). Correlates of Perceived Fairness and Accuracy of Performance Evaluations. *Journal of Applied Psychology* 63 (6), 751-754.
- Malmi, T. (2001). Balanced Scorecards in Finnish companies: a research note. *Management Accounting Research* 12 (2), 207-220.
- Malina, M. A. e Selto, F.H. (2001). Communicating and Controlling Strategy: An empirical study of the effectiveness of the Balanced Scorecard. *Journal of Management Accounting Research* 13 (1), 47-89.
- Nunnally, J. C. e Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. 3^a Ed. New York: McGraw-Hill.
- Nykodyn, C., (1996). Public Sector Performance Appraisal Effectiveness: a case study. *Public Personnel Management* 25 (2), 151-163.
- OCDE (1996). *Management Control in Modern Government Administration – Some Comparative Practices*. Sigma Papers. OECD Publishing 4.
- Otley, David (1999). Performance management a Framework for management control systems research. *Management Accounting Research* 10 (4), 363-382.
- Pearce, Jone L. e Porter, Lyman, W., (1986). Employee Responses to Formal Performance Feedback. *Journal of Applied Psychology* 71 (2), 211-218.
- Prendergast, Canice e Topel, Robert (1993). Discretion and bias in performance evaluation. *European Economic Review* 37 (2-3), 355-365.
- Rego, Arménio; Marques, Carla; Leal, Susana; Sousa, Filipa; e Cunha, Miguel Pina (2010). Psychological capital and performance of Portuguese civil servants: exploring neutralizers in the context of an appraisal system. *The International Journal of Human Resource Management* 1 (9), 1531-1552.

- Russel, James S. e Goode, Dorothy L. (1988). An Analysis of Managers' Reactions to Their Own Performance Appraisal Feedback. *Journal of Applied Psychology* 71 (1), 63-67.
- Silk, Scott (1998). Automating the Balanced Scorecard. *Strategic Finance* 79(11), 38-42.
- Simons, R. (1987). Accounting control systems and business strategy: an empirical analysis. *Accounting, Organizations and Society* 12 (4), 357-374.
- Simons, R. (1994). How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal* 15 (3), 169-189.
- Taylor, Paul J. e Pierce, Jon L. (1999). Effects of Introducing a Performance Management System on Employees' Subsequent Attitudes and Effort. *Public Personnel Management* 28 (3), 423-452.
- Taylor, M. Susan, Tracy, Kay B., Renard, Monika K., Harrison, J. Kline, e Carroll, Stephen J. (1995). Due Process in Performance Appraisal: A Quasi-Experiment in Procedural Justice. *Administrative Science Quarterly* 40 (3), 485-523.
- Van der Stede, W. A.; Young, S. M; e Chen, C. X. (2007). Doing Management Accounting Survey Research. In C. S. Chapman, A. G. Hopwood e M. D. Shields (Eds) *Handbook of Management Accounting Research* 1ª Ed. Oxford: Elsevier, 445-478.
- Waite, Melissa L. e Stites-Doe, Susan (2000). Removing performance appraisal and merti pay in the name of quality. An empirical study of employees' reactions. *Journal of Quality Management* 5 (2), 187-206.
- Wanous, John P., e Reichers, Arnon E. (1997). Overall Job Satisfaction: How good are single-item measures? *Journal of Applied Psychology* 82 (2), 247-252.
- Wong-On-Wing, B.; Guo, L.; Li, W.; Yang, D. (2007). Reducing conflict in balanced scorecard evaluations. *Accounting, Organizations and Society* 32 (4-5), 363-377.

APÊNDICE I – DESCRIÇÃO DA AMOSTRA

Seleção da Amostra	N	%
População-alvo	350	100,0%
N.º de questionários respondidos	65	18,6%

APÊNDICE II - PERFIL DOS INQUIRIDOS

Cargo/função desempenhada	N	Experiência na Função Pública (média do n.º de anos)	Experiência no Organismo (média do n.º de anos)	Gênero (n.º de participantes)	
				F	M
Assistente técnico e operacional	10	10,7	10,3	4	6
Técnico	48	11,1	8,69	38	10
Dirigente	7	14,86	12,85	6	1
Total	65			48	17

APÊNDICE III – ANÁLISE FATORIAL VARIÁVEIS DEPENDENTES

Variável original	KMO	Teste de esfericidade (sig.)	Valores próprios	Variância explicada	Item	Factor 1	Communalities
Satisf.SIADAP					Q6.5		
Satisf.Trab					Q5.1		
Justiça processual	0,591	0,000	2,674	66,857	Q6.10	0,78	0,608
					Q6.3	0,81	0,656
					Q6.11	0,831	0,691
					Q6.12	0,848	0,719
Identificação	0,644	0,000	2,095	69,844	Q8.8	0,898	0,807
					Q8.7	0,838	0,708
					Q7.7	0,765	0,586
Intenção de saída	0,79	0,000	3,133	78,323	Q9.1	0,871	0,758
					Q8.5	0,834	0,696
					Q8.6	0,955	0,912
					Q8.4	0,876	0,767

APÊNDICE IV - ANÁLISE FATORIAL VARIÁVEIS INDEPENDENTES

Questão	Nome fator	ValoresSIADAP	CMASIADAP	ContInd	Relev.Objec	Conhec.	Monit.	TOTAL
O processo de avaliação de desempenho contribui para a melhoria da gestão da Administração Pública.		,623	,397	,149	,273	,009	-,171	
O SIADAP permite identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional adequadas à melhoria do desempenho.		,872	,152	,054	,017	-,219	-,019	
O SIADAP permite reconhecer e distinguir serviços, dirigentes e trabalhadores pelo seu desempenho e pelos resultados obtidos.		,925	,090	,097	,148	-,007	,013	
A avaliação de desempenho permite a melhoria dos processos, numa ótica de tempo, custo e qualidade.	Cumprimento dos obj. que nortearam o SIADAP (ValoresSIADAP)	,689	,379	,268	,286	,116	-,008	
O SIADAP permite melhorar a prestação de informação e a transparência da ação dos serviços da Administração Pública.		,854	,179	,181	,123	-,173	,062	
É importante para mim a nota que obtenho/irei obter em sede de SIADAP.		,533	,114	,065	,312	-,459	-,190	
Existe justiça na atribuição de notas dentro da minha equipa.		,754	,425	,060	,003	,163	,195	
O SIADAP permite premiar ou penalizar o trabalhador pelo trabalho desenvolvido.		,860	,069	-,005	,144	,329	,039	
O SIADAP permite identificar o que os trabalhadores têm de fazer para atingir a excelência das suas capacidades e do seu potencial.		,882	,184	-,021	,082	,310	-,052	
A avaliação que é feita dos meus objetivos / competências é clara e transparente.	Contratualização, monitorização e avaliação em sede de SIADAP (CMASIADAP)	,334	,824	,168	,114	,024	,139	
No geral, concordo com a avaliação que é feita ao meu desempenho por parte do avaliador.		,277	,771	,132	,227	,057	,214	
A contratualização dos meus objetivos/competências foi transparente e clara.		,307	,794	,360	,194	-,077	,055	
Sinto que tenho poder de negociação na contratualização dos objetivos/competências.		,328	,709	,395	,279	-,013	-,145	
O organismo onde trabalho e a minha chefia proporcionam-me as condições para cumprir os meus objetivos/competências contratualizados.		,109	,763	,183	,240	,030	,264	
Caso tenha a necessidade de reformular objetivos (mudança de atividade, função, tarefas), tomarei a iniciativa de solicitar ao meu avaliador a reformulação dos mesmos.	Capacidade de iniciativa individual (ContInd)	,051	-,034	,772	,316	-,040	,184	

Questão	Nome fator	ValoresSIADAP	CMASIADAP	ContInd	Relev.Objec	Conhec.	Monit.	TOTAL
Na reunião de negociação, sugeri alguma(s) alteração(ões) aos objetivos/competências propostos pelo avaliador.		,034	,259	,788	,153	,068	,267	
Conheço os objetivos previstos no QUAR, referente a 2015, para os quais a minha equipa contribui.		,138	,404	,759	-,075	,178	-,262	
Tenho conhecimento dos resultados trimestrais do organismo.		,100	,204	,791	,076	,181	-,115	
Conheço as ferramentas utilizadas para medir os resultados atingidos.		,225	,356	,723	,049	,243	,049	
Os meus objetivos estão alinhados com os objetivos da equipa.		,094	-,058	,540	,674	,056	,138	
É claro para mim o contributo dos meus objetivos para o desempenho global da organização.	Relevância e adequação dos obj. face às atividades desenvolvidas (Relev.Objec)	,114	,294	,099	,781	,144	-,134	
Os meus objetivos são mensuráveis.		,119	,391	,080	,811	-,044	,016	
Trabalho em função dos objetivos/competências contratualizados.		,319	,005	,092	,682	-,139	,075	
Os objetivos que contratualizei refletem as principais atividades que desempenho ao longo do período de avaliação.		,118	,483	,050	,740	,159	,217	
Estou esclarecido sobre as competências, direitos e deveres dos intervenientes no processo SIADAP (avaliador; conselho coordenador de avaliação; comissão partitária; e o dirigente máximo do serviço).	Conhecimento do processo (Conhec.)	,016	,075	,383	,208	,717	,025	
<i>Em qualquer organização, pública ou privada, deve existir a distribuição forçada dos resultados de avaliação (quotas).*</i>		,330	-,189	-,165	-,075	,513	-,448	
Fui devidamente esclarecido sobre o que consiste a "harmonização das propostas de avaliação", em sede de SIADAP.		,071	,091	,416	-,024	,734	,060	
Monitorizo o cumprimento dos meus objetivos ao longo do período de avaliação.	Monitorização do processo (Monit.)	-,021	,078	,560	,027	,190	,629	
A minha chefia monitoriza o cumprimento dos objetivos/competências dos trabalhadores ao longo do período de avaliação.		,105	,458	-,045	,084	-,022	,775	
<i>* esta questão foi retirada do fator por dever ser tratada de forma independente.</i>	Valores Próprios	6,342	4,727	4,436	3,485	2,096	1,751	
<i>O alpha deste fator passou de 0,63 para 0,86.</i>	Variância Explicada	21,868	16,302	15,295	12,018	7,228	6,036	78,75
	Alpha de Cronbach	0,94	0,93	0,88	0,90	0,86	0,60	

APÊNDICE V – TESTES DE NORMALIDADE

Abrev. Variável	Índice_Processo 2 classes	<i>Shapiro-Wilk</i> nível de significância
Satisf.SIADAP	P-	0
	P+	0,021
Satisf.Trab	P-	0
	P+	0
Just.	P-	0,101
	P+	0,281
Iden.	P-	0,24
	P+	0,052
Inten.Saída	P-	0,04
	P+	0,035

Percepção menos positiva do Índice_Processo = P-

Percepção mais positiva do Índice_Processo = P+