

20f

**SIADAP: ESTARÃO OS TRABALHADORES SATISFEITOS COM ESTE SISTEMA
DE AVALIAÇÃO? UM ESTUDO EMPÍRICO.**

Miguel Lira

Instituto Politécnico de Coimbra, Coimbra Business School – Instituto Superior de
Contabilidade e Administração de Coimbra

Victor Paulo Gomes da Silva

Universidade Aberta

Área temática: F) Sector Público.

Palavras-chave: avaliação do desempenho; satisfação; percepção de justiça; percepção de precisão; setor público português.

SIADAP: ESTARÃO OS TRABALHADORES SATISFEITOS COM ESTE SISTEMA DE AVALIAÇÃO? UM ESTUDO DE CASO.

Resumo

Está patente na literatura que a extensão do efeito da avaliação do desempenho sobre as atitudes e comportamentos dos trabalhadores deriva da satisfação destes com essa avaliação. Assim sendo, o objetivo deste trabalho é o de aferir se os funcionários do setor público português, cuja avaliação do desempenho derive da aplicação do SIADAP, estão (ou não) satisfeitos com este sistema de avaliação. Para tal, optamos por realizar um estudo empírico, incidindo sobre uma população de 2.247 indivíduos, a partir do qual obtivemos 334 respostas ($n = 334$). Os resultados apontam no sentido de os elementos da população não se mostrarem satisfeitos com o SIADAP.

Palavras-chave: avaliação do desempenho; satisfação; setor público português.

SIADAP: ¿ESTARÁN LOS TRABAJADORES SATISFECHOS CON ESTE SISTEMA DE EVALUACIÓN? UN ESTUDIO EMPÍRICO.

Resumen

Está presente en la literatura que la extensión del efecto de la evaluación del desempeño sobre las actitudes y comportamientos de los trabajadores deriva de la satisfacción de éstos sobre esa evaluación. Así, el objetivo de este trabajo contrastar si los funcionarios del sector público portugués, cuya evaluación del su desempeño derive de la aplicación del SIADAP, están (o no) satisfechos con este sistema de evaluación. Para tal, optamos por realizar un estudio empírico, tomando como universo poblacional a 2.247 individuos, a partir del cual obtuvimos 334 respuestas ($n=334$). Los resultados apuntan a que el elemento poblacional no está satisfecho con el SIADAP.

Palabras clave: evaluación del desempeño; satisfacción; sector público portugués.

1 – Aspetos Introdutórios

O atual Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública, vulgo SIADAP, foi instituído pela Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro. Em termos sintéticos, podemos considerar que este sistema introduziu a avaliação individual para todos os níveis (serviços, dirigentes, trabalhadores), numa lógica de gestão por objetivos e está na base da evolução na carreira e atribuição de prémios. Para tal integra três subsistemas, que funcionam de forma integrada e em coerência com os objetivos fixados no âmbito do sistema de planeamento; objetivos do ciclo de gestão do serviço; objetivos fixados na carta de missão dos dirigentes superiores; e objetivos fixados aos demais dirigentes e trabalhadores, designadamente:

- Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública;
- Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Dirigentes da Administração Pública;
- Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração.

Moura (2012), por exemplo, acrescenta que a avaliação do desempenho dos serviços públicos, dos seus dirigentes e dos seus trabalhadores é um instrumento indispensável à concretização de uma nova cultura para o sector público português, considerando que só um exigente modelo integrado de avaliação permitirá detetar os desequilíbrios e deficiências das organizações públicas portuguesas, orientá-las para a concretização dos seus objetivos e simultaneamente envolver todos os que ali desempenham a sua atividade profissional.

Acrescente-se que este sistema de avaliação constitui uma das mais notáveis reformas realizadas no sector público português de inspiração *managerialista*, pois revela a introdução da gestão por objetivos neste sector, o que pode ser considerado como uma matriz de mudança ao ligar os objetivos aos resultados obtidos, procurando introduzir uma cultura de mérito e de avaliação de resultados, cessando, desta forma, as progressões automáticas e regulares baseadas na antiguidade (cf. Madureira e Ferraz, 2010).

Porém, deve ser notado que a literatura tem assinalado que as reações à avaliação do desempenho e ao processo de avaliação têm um impacto significativo sobre a eficácia global dos sistemas de avaliação, bem como sobre a sua aceitação e validade (cf. Kuvaas, 2011; Levy e Williams, 2004, Keeping e Levy, 2000; Cawley,

Keeping e Levy, 1998; Murphy e Cleveland, 1995; Cardy e Dobbins, 1994). Por exemplo, Murphy e Cleveland (1995) atestam que as reações são quase sempre relevantes e uma reação desfavorável pode condenar mesmo o sistema de avaliação do desempenho mais cuidadosamente construído.

É neste contexto que surge a presente investigação sobre a satisfação dos avaliados com um sistema de avaliação do desempenho no sector público, mais precisamente o SIADAP. Esta surge após ser detetada uma lacuna na literatura portuguesa: não é do nosso conhecimento a existência de qualquer trabalho de cariz científico que incida sobre esta temática, nos moldes que aqui iremos apresentar.

Mas qual é especificamente a importância de um estudo que aborde a satisfação com um sistema de avaliação do desempenho, quer no âmbito do setor público quer do setor privado? É muito simples: diversas pesquisas concluíram que a extensão do efeito da avaliação do desempenho sobre as atitudes e comportamentos dos trabalhadores, tal como o desempenho profissional, a produtividade, a motivação ou o compromisso organizacional, deriva da satisfação destes com essa avaliação (cf. Kuvaas, 2006; Cawley, Keeping e Levy, 1998; Ilgen, Fisher e Taylor, 1979).

Assim sendo, o objetivo deste trabalho é o de aferir se os funcionários do setor público português, cuja avaliação do desempenho derive da aplicação do SIADAP, estão (ou não) satisfeitos com este sistema de avaliação. Para tal, optamos por realizar um estudo empírico que metodologicamente se pode considerar uma mescla entre 'investigação descritiva' e 'investigação correlacional', isto se atendermos à ótica seguida por Carmo e Ferreira (2008). O estudo incidiu sobre uma população de 2.247 indivíduos, foi utilizado o questionário como método de recolha de dados, e foram obtidas 334 respostas.

Ademais, e recorrendo à opinião de Cook e Crossman (2004), na literatura as causas da satisfação (ou insatisfação) com a avaliação do desempenho têm sido atribuídas a uma série de razões diferentes, por isso é imprescindíveis conhecê-las dada a influência desta satisfação sobre outras variáveis organizacionais como atrás referido. Só as conhecendo é que as organizações conseguem aumentar este tipo de satisfação.

Neste trabalho não iremos analisar todas as causas possíveis, como é óbvio. O objetivo é dissecar a relação existente entre as perceções de justiça e de precisão da avaliação do desempenho com a satisfação sentida com essa avaliação, no contexto do SIADAP, visto que um 'bom' sistema de avaliação do desempenho é geralmente definido como aquele que fornece avaliações precisas, completas e justas do desempenho de cada indivíduo (cf. Murphy e Cleveland, 1995).

Encontrando-se, assim, delimitados os objetivos da nossa investigação, podemos indicar que o presente trabalho organiza-se em torno de quatro momentos principais: a construção e o desenvolvimento teórico; o referencial metodológico do estudo empírico; a análise e discussão dos resultados obtidos; as principais conclusões obtidas.

2 – Enquadramento teórico

Já ficou patente na literatura que os efeitos da avaliação do desempenho sobre as atitudes e comportamentos dos trabalhadores podem derivar da satisfação destes com essa avaliação. Por exemplo, Kuvaas (2006) relatou que a satisfação com a avaliação do desempenho, por parte dos avaliados, determina o seu desempenho no trabalho. Além disso, outras investigações já demonstraram que a satisfação do trabalhador com a avaliação do desempenho afetam outras variáveis como a produtividade, a motivação e o compromisso organizacional (cf. Cawley, Keeping e Levy, 1998; Ilgen, Fisher e Taylor, 1979).

Desde logo fica estabelecida a importância da satisfação com a avaliação do desempenho por parte dos trabalhadores e a sua preponderância para com outras variáveis organizacionais, como visto no parágrafo anterior. Desta forma, há que dissecar as causas desta satisfação (ou insatisfação).

Uma das direções seguidas pelas investigações nesta área foi a verificação do facto de a insatisfação expressa com o sistema de avaliação do desempenho poder estar relacionada com a perceção de justiça organizacional. E o resultado a que chegaram foi positivo: a relação entre a justiça organizacional e a satisfação com a avaliação do desempenho já foi descortinada.

A este propósito, Cook e Crossman (2004) referem que a literatura sugere que os indivíduos apenas ficarão satisfeitos com o processo de avaliação do desempenho se este preencher os critérios de 'justiça', enquanto McFarlin e Sweeney (1992) constataram que as perceções de justiça influenciam diversas atitudes em relação à avaliação do desempenho, incluindo a satisfação com essa avaliação. Conclusões similares foram obtidas por Tang e Sarsfield-Baldwin (1996), visto que no estudo realizado por estes autores foram descobertos indícios de que os elementos da justiça organizacional são importantes no vaticínio da satisfação com a avaliação do desempenho.

Apenas um parêntese para abordar a questão da perceção de justiça. Em termos sintéticos, os julgamentos sobre justiça baseiam-se nas expectativas individuais dos trabalhadores e na comparação dos seus resultados com os obtidos

por outros dentro da organização (Cook e Crossman, 2004). Deve ainda ser mencionado que a justiça organizacional engloba diversas dimensões, visto que as diversas linhas de pesquisas sobre esta temática demonstraram claramente que os seres humanos, num contexto organizacional, têm claras preocupações com a justiça dos resultados (justiça distributiva), dos procedimentos (justiça procedimental) e do tratamento interpessoal (justiça interaccional, identificando-se no seu seio duas facetas ou subdimensões: a justiça interpessoal e justiça informacional).

Em suma, a partir dos parágrafos anteriores, podemos considerar a hipótese de que os níveis de satisfação com o sistema de avaliação do desempenho estão claramente relacionados com a justiça e equidade percebida desse sistema por parte dos avaliados (cf. Selvarajan e Cloninger, 2012; Cook e Crossman, 2004; Tang e Sarsfield-Baldwin, 1996; Kluger e DeNisi, 1996; McFarlin e Sweeney, 1992; Pooyan e Eberhardt, 1989; Mount, 1984, 1983). Isto conduz à primeira hipótese desta investigação:

Hipótese 1: *A percepção de justiça da avaliação do desempenho está positivamente relacionada com a satisfação sentida por essa avaliação.*

Por outro lado, iremos igualmente averiguar a existência de alguma relação entre a percepção por parte dos avaliados da precisão e rigor do SIADAP e a satisfação com a avaliação do desempenho decorrente deste sistema.

Neste âmbito, podemos começar por considerar que a precisão da avaliação é algo de relativo e situa-se ao nível da percepção individual (Tsai e Wang, 2013; Landy e Farr, 1983). Por outras palavras, o nível de precisão ou imprecisão do sistema de avaliação do desempenho irá depender da percepção e da consciência humana sobre o processo e os resultados da avaliação do desempenho (cf. Boswell e Boudreau, 2000). Mas algo inevitavelmente irá afetá-la: as incorreções presentes no processo de avaliação como o efeito de halo, o efeito de horn, o erro de leniência, o erro de restrição de amplitude, o erro de tendência central, o erro de contraste ou o erro de primeira impressão. A sua existência levanta, desde logo, interrogações pertinentes sobre a precisão (ou imprecisão) da avaliação do desempenho.

Posto isto, temos que assinalar o facto de a aceitação do processo de avaliação por parte dos avaliados aumentar quando os sistemas de avaliação do desempenho são percecionados como sendo precisos nos seus resultados (cf. Roberts, 1992; Farh, Werbel e Bedeian, 1988; Carroll e Schneier, 1982). Nessa ótica, quando os trabalhadores percecionam uma ineficaz e pouco rigorosa avaliação do desempenho são rápidos a negar a exatidão desse sistema (cf. Blau, 1999; Roberts, 1998; Almeida, 1996; Wilson, 1991), retirando-lhe qualquer sentido ou utilidade, na

medida em que deixam de o aceitar ou de depositar nele qualquer tipo de confiança (cf. Tuytens e Devos, 2012; Murphy e Cleveland, 1995; Cardy e Dobbins, 1994). Por outro lado, se os trabalhadores sentem que as suas avaliações são precisas ficam mais propensos a evidenciarem reações positivas e a aceitarem o sistema de avaliação e de nele participarem, bem como a associarem-se às ações, a nível organizacional, que se baseiam nessas avaliações (Miller e Thornton, 2006).

Muito embora Selvarajan e Cloninger (2012) refiram que a literatura ainda não abordou diretamente a relação atrás mencionada (perceção da precisão da avaliação do desempenho e a satisfação com esta), a verdade é que estes autores defenderam-na, tendo em conta a seguinte lógica: se os trabalhadores percecionarem as avaliações do seu desempenho como sendo precisas terão a propensão de nelas depositarem uma verdadeira confiança; logo, a possibilidade deles terem atitudes favoráveis em relação a tais avaliações é real. Portanto, as avaliações de desempenho que sejam percecionadas como sendo precisas serão percecionadas positivamente pelos trabalhadores e tal pode culminar numa maior satisfação com o sistema de avaliação do desempenho.

Esta hipótese verificou-se no estudo empírico realizado pelos citados autores, ou seja, esses autores concluíram que as avaliações do desempenho percecionadas como sendo mais precisas estavam relacionadas com níveis mais elevados de satisfação com essa avaliação. Daí a nossa segunda hipótese de trabalho:

Hipótese 2: *A perceção de precisão da avaliação do desempenho está positivamente relacionada com a satisfação sentida por essa avaliação.*

3 – Metodologia da Investigação

3.1 – Caracterização da População

O universo alvo da presente investigação é composto pelo conjunto dos funcionários públicos portugueses que estão sujeitos à avaliação do seu desempenho através dos preceitos do SIADAP. Apenas, uma chamada de atenção: isto não é o mesmo que dizer que o universo alvo é composto pelo conjunto de todos os funcionários públicos portugueses. Estes dois universos são distintos, desde logo porque os integrantes de diversas carreiras especiais não são avaliados pelo mencionado sistema de avaliação.

Face à elevada dimensão deste universo, optámos por englobar, apenas, os funcionários públicos cujo desempenho é avaliado segunda as normas do SIADAP, adstritos às três instituições de ensino superior público existentes numa cidade, capital

de distrito, da zona centro de Portugal continental. Em essência, temos uma universidade, um instituto politécnico e uma escola de cariz politécnico, embora não integrada.

Enviámos os questionários para todos os elementos da população, num total de 2.247 indivíduos, por intermédio das diversas unidades orgânicas que compõem as três IES selecionadas. Obtiveram-se, em retorno, 334 questionários preenchidos e considerados válidos.

3.2 – Operacionalização das Variáveis

A operacionalização dos conceitos utilizados na presente investigação foi efetuada, sobretudo, através do recurso a escalas desenvolvidas em estudos empíricos anteriores, o que pressupõe escalas purificadas quanto à confiabilidade e validade. Assim, apresentamos, de seguida, as escalas selecionadas que fizeram parte do questionário submetido ao pré-teste. Quando necessário, os itens das escalas escolhidas foram adaptados para o contexto da presente investigação.

Quadro 1 – Escalas Adaptadas na Delineação do Questionário utilizado no Pré-teste

Variável	Autoria da escala
<i>Perceção da justiça distributiva da avaliação do desempenho</i>	Colquitt (2001)
	Korsgaard e Roberson (1995)
<i>Perceção da justiça interaccional da avaliação do desempenho</i>	Moorman (1991)
	Colquitt (2001)
<i>Perceção da justiça procedimental da avaliação do desempenho</i>	Colquitt (2001)
	Elaboração Própria
<i>Perceção da justiça global da avaliação do desempenho</i>	Ambrose e Schminke (2009)
	Elaboração Própria
<i>Perceção da precisão da avaliação do desempenho</i>	Vest, Scott e Tarnoff (1995)
	Brudney e Condrey (1993)
<i>Satisfação com a avaliação do desempenho</i>	Greller (1978)
	Colquitt (2001)

Fonte: Elaboração própria

Acrescente-se que todos os itens das escalas podem ser caracterizados como sendo “questões fechadas” e de cariz obrigatório, numa escala tipo Likert de cinco pontos/níveis, de ‘discordo totalmente’ até ‘concordo totalmente’. As questões do último grupo, relacionadas com as variáveis biográficas e demográficas, seguem a filosofia de “questão fechada”, mas são escalas nominais. A única exceção é o pedido de comentário final, facultativo, que é naturalmente uma questão aberta, dada a sua natureza.

Esta primeira versão do questionário foi alvo de um estudo preliminar aplicado a indivíduos pertencentes ao universo alvo da investigação mas não aos elementos a inquirir aquando da realização do estudo final. Concretamente, o questionário foi

enviado através de correio eletrónico para diversas instituições públicas, da administração central, local ou regional.

Após a apreciação da fiabilidade das escalas utilizadas, efetuada através (1) do cálculo da correlação item-total e (2) da consistência interna de cada uma destas escalas através do coeficiente alfa de Cronbach, sem esquecer a leitura das inúmeras sugestões e comentários, constatou-se a necessidade de efetuar algumas correções: ao nível da forma e da ordem dos itens; bem como a necessidade de reformulação, eliminação e aditamento de itens nas escalas utilizadas.

3.3 – Instrumento e Procedimentos de Recolha dos Dados

Como esta investigação é de natureza transversal, em termos temporais, os questionários foram aplicados entre maio e junho de 2013. Mais precisamente, utilizamos o inquérito por questionário online autoadministrado, assente na plataforma *LimeSurvey* e disponível a partir do sítio web *survey.iscac.pt*, cujo *link* de acesso era: <http://survey.iscac.pt/index.php?sid=75229&lang=pt>

Perante a dimensão do universo inquirido, não era exequível realizar uma apresentação individualizada da investigação, os seus objetivos, do instrumento de recolha de dados, etc. Assim sendo, o primeiro contacto com o inquérito, por parte dos inquiridos, ocorreu através da mensagem de correio eletrónico de apresentação. Esta continha a informação dos propósitos do estudo; a duração estimada do seu preenchimento; o seu carácter confidencial e anónimo; a forma de contactar o investigador, em caso de dúvida ou dificuldade; e, mais importante, o *link* de acesso ao questionário.

Não podemos deixar de referenciar que o contacto estabelecido não foi a nível individual mas sim a nível institucional, tendo o *e-mail* anteriormente descrito sido enviado para cada unidade orgânica das três IES escolhidas, sendo solicitada a sua divulgação por entre os seus trabalhadores, por forma a ser autoadministrado por estes. Existiu um duplo propósito por esta opção: obter a autorização das diversas organizações; e chegar a toda a população, de forma célere e isenta de erros. Posteriormente, quando as respostas deixaram de ocorrer por três dias seguidos, insistimos no nosso propósito em moldes em tudo semelhantes aos atrás relatados.

Após o período de recolha dos dados, os dados obtidos foram exportados da plataforma *LimeSurvey* para o Excel e, posteriormente, para o *software Statistical Package for the Social Sciences* na versão 20.0 de 2012, com vista ao seu tratamento estatístico.

4 – Análise e Discussão dos Resultados

Por forma a verificar a fiabilidade dos itens que compunham as versões finais das escalas utilizadas, foi efetuado o cálculo da correlação item-total e da consistência interna através do alfa de Cronbach.

Apenas haverá a realçar os resultados obtidos na escala relativa à ‘perceção da justiça global da avaliação do desempenho’, na qual se observaram dois itens com baixa correlação item-total, concretamente, os itens ‘a atual falta de efeitos práticos do SIADAP, como a impossibilidade de valorizações remuneratórias ou a atribuição de prémios de desempenho, torna este sistema injusto’ (0.132); e ‘considero injusto o sistema de quotas previsto pelo SIADAP para as classificações de desempenho mais elevadas’ (0.063). A eliminação de qualquer um destes dois itens não levaria a um aumento relevante da consistência interna da escala que é baixa, dado que o valor de α se situou nos 0.523.

Antes de se proceder ao teste das hipóteses desta investigação, foi necessário realizar um trabalho prévio com um objetivo bem explícito: ter todas as escalas pontuadas num intervalo compreendido entre 0.00 e 100.00 pontos. Desta forma, pudemos calcular os resultados que constituem o quadro 2, com base nas respostas obtidas.

Os valores das medidas de tendência central (média e mediana) evidenciam que os inquiridos tenderam a revelar: uma baixa perceção global da justiça da avaliação do desempenho (33.16 ; 35.00); uma baixa perceção de precisão dessa avaliação (35.75 ; 35.00); uma baixa satisfação com a avaliação (37.69 ; 37.50); e uma reduzida perceção de justiça distributiva (39.12 ; 25.00) e de justiça procedimental (41.10 ; 40.63). Os resultados revelam, ainda, que os elementos da amostra têm uma perceção razoável da justiça interaccional (57.65 ; 58.33).

No quadro 2 apresentamos, ainda, os resultados da significância do teste de normalidade (Kolmogorov-Smirnov). Como podemos constatar, à exceção da escala utilizada para medir a perceção de justiça procedimental ($p = 0.072$), todas as outras revelaram distribuições de frequências que se afastam significativamente da distribuição normal ou gaussiana ($p < 0.050$). Este facto levou-nos a optar por técnicas não paramétricas para testar as hipóteses formuladas.

Quadro 2 - Resultados observados para as escalas utilizadas

Escala	\bar{x}	Md	s	x_{\min}	x_{\max}	p
<i>Justiça interaccional</i>	57.65	58.33	24.74	0.00	100.00	0.000
<i>Justiça distributiva</i>	39.12	25.00	31.57	0.00	100.00	0.000
<i>Justiça procedimental</i>	41.10	40.63	21.45	0.00	100.00	0.072
<i>Justiça global</i>	33.16	35.00	17.20	0.00	100.00	0.001

<i>Precisão</i>	35.75	35.00	20.25	0.00	100.00	0.000
<i>Satisfação</i>	37.69	37.50	21.29	0.00	100.00	0.001

Fonte: elaboração própria

Realizámos alguns estudos complementares aos dados recolhidos, tendo sido utilizados o teste U de Mann-Whitney e o teste Kruskal-Wallis. Assim, procedemos à comparação dos resultados das diversas escalas utilizadas em função do género, do grupo etário, das habilitações literárias, da categoria profissional e da instituição onde desempenha funções. A principal conclusão a retirar é a de que os resultados obtidos são semelhantes, não obstante o grupo etário, o género, etc., com as seguintes exceções:

- *função das habilitações literárias*: existência de diferenças significativas ao nível da justiça procedimental ($p = 0.019$) e da justiça global ($p = 0.041$). A análise comparativa das medidas de tendência central (média ordinal, média e mediana) revelou que os trabalhadores com habilitações académicas de nível superior tendem a evidenciar menor perceção de justiça procedimental e de justiça global.
- *função da categoria profissional*: existência de diferenças estatisticamente significativas ao nível da perceção de justiça procedimental ($p = 0.016$) e da perceção de justiça global ($p = 0.009$), em que os dirigentes revelaram uma maior perceção de justiça procedimental e global, por oposição aos técnicos superiores, que evidenciaram a menor perceção de ambos os tipos de justiça.

Para testarmos a hipótese 1 «**a perceção de justiça da avaliação do desempenho está positivamente relacionada com a satisfação sentida por essa avaliação**» procedemos ao estudo da correlação utilizando o coeficiente de correlação de Spearman e o respetivo teste de significância. A hipótese foi testada em todas as escalas de justiça e como podemos constatar pelos resultados que constituem o quadro 3 todas as correlações são positivas e altamente significativas ($p < 0.001$). Concluimos que a hipótese é confirmada, ou seja, os trabalhadores que têm uma melhor perceção de justiça na avaliação do desempenho tendem a revelar uma maior satisfação com a mesma.

Quadro 3 – Correlação entre a satisfação e a perceção de justiça da avaliação do desempenho

Variáveis	Satisfação	
	r_s	$p^{(1)}$
<i>Justiça interacional</i>	+0.68	0.000
<i>Justiça distributiva</i>	+0.79	0.000

<i>Justiça procedimental</i>	+0.76	0.000
<i>Justiça global</i>	+0.68	0.000

Fonte: elaboração própria

(1) Teste unilateral

Para testar a segunda hipótese «**a percepção de precisão da avaliação do desempenho está positivamente relacionada com a satisfação sentida por essa avaliação**» procedemos ao estudo da correlação entre os valores das duas variáveis aplicando, de novo, o coeficiente de correlação de Spearman e o seu teste de significância. O resultado obtido revela a existência de correlação positiva e altamente significativa ($p < 0.001$). Concluimos que os trabalhadores que têm uma melhor percepção da precisão da avaliação do desempenho tendem a evidenciar uma maior satisfação com essa mesma avaliação.

Quadro 4 – Correlação entre a percepção da precisão e a satisfação com a avaliação do desempenho

Variáveis	Satisfação	
	r_s	$p^{(1)}$
<i>Precisão</i>	+0.80	0.000

Fonte: elaboração própria

(1) Teste unilateral

5 – Conclusões

Um dos objetivos desta investigação passava pela análise de uma possível relação entre as percepções de justiça e de precisão da avaliação do desempenho com a satisfação sentida com esta avaliação, no contexto do SIADAP, o que deu origem às nossas duas hipóteses de trabalho. Os resultados obtidos permitem-nos depreender que estas duas hipóteses foram corroboradas, o que pressupõe a consonância dos resultados desta investigação com a literatura que esteve na base da elaboração do enquadramento teórico deste estudo. Em suma, podemos concluir que os trabalhadores que têm uma melhor percepção de justiça e precisão da avaliação do desempenho tendem a revelar uma maior satisfação com a mesma.

O problema é que vislumbrando os valores das medidas de tendência central podemos depreender que os inquiridos têm uma baixa percepção de precisão da avaliação do desempenho (35.75 ; 35.00) e estão pouco satisfeitos com essa avaliação (37.69 ; 37.50). Em termos de percepção de justiça da avaliação do desempenho, o cenário é um pouco mais diversificado, muito embora apenas na percepção justiça interaccional sejam obtidos valores positivos e razoáveis (57.65 ; 58.33). Além disso, quando comparados os resultados das diversas escalas utilizadas em função do género, do grupo etário, das habilitações literárias, da categoria profissional e da instituição onde desempenha funções, a principal conclusão a retirar

é a de que, maioritariamente, os resultados obtidos nas diversas escalas são idênticos em função do género, do grupo etário, das habilitações literárias, etc., o que pode indiciar a possibilidade de generalização das conclusões desta investigação.

O cenário atrás descrito será, no mínimo, preocupante, se considerarmos (1) a influência que satisfação com a avaliação do desempenho tem sobre as atitudes e comportamentos dos trabalhadores; (2) que a insatisfação e os sentimentos de injustiça para com o processo de avaliação do desempenho podem resultar no insucesso deste; e (3) que as reações adversas podem resultar no fracasso do sistema de avaliação do desempenho,

Para inverter este panorama e assegurar que o SIADAP cumpra os seus propósitos e possa ser considerado um instrumento indispensável à concretização de uma nova cultura de mérito para o sector público português, há que suprir - ou atenuar - as razões que estão por detrás desta insatisfação. Para tal, investigações futuras deveriam incidir na análise dos fatores que levam os trabalhadores a terem esta insatisfação e estas perceções negativas sobre este sistema de avaliação e sobre as suas avaliações de desempenho. Só assim é que os administradores - e o próprio legislador - poderão conceber o que é necessário alterar tendo em vista o aumento deste tipo de satisfação.

Estamos cientes de que, como em qualquer outro projeto de investigação, o presente trabalho apresenta algumas limitações, a saber: baixa consistência interna da escala relativa à 'perceção da justiça global da avaliação do desempenho' ($\alpha = 0.523$); existência de itens de algumas escalas com baixa correlação item-total, muito embora a sua presença não prejudique substancialmente a consistência interna das escalas; problemas ao nível da validade externa da presente investigação, visto que as opções metodológicas tomadas colocam em causa a generalização dos resultados obtidos, no contexto do sector público português.

Referências Bibliográficas

- ALMEIDA, F. N.** (1996) – *Avaliação de desempenho para gestores*. Lisboa: McGraw-Hill.
- AMBROSE, M. L.; SCHMINKE, M.** (2009) – “The role of overall justice judgments in organizational justice research: a test of mediation”. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94, (2), pp. 491-500.
- BLAU, G.** (1999) – “Testing the longitudinal impact of work variables and performance appraisal satisfaction on subsequent overall job satisfaction”. *Human Relations*, Vol. 52, (8), pp. 1099-1113.
- BOSWELL, W. R.; BOUDREAU, J. W.** (2000) – “Employee satisfaction with performance appraisals and appraisers: the role of perceived appraisal use”. *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 11, (3), pp. 283-299.

- BRUDNEY, J. L.; CONDREY, S. E.** (1993) – “Pay for performance: explaining the differences in managerial motivation”. *Public Productivity & Management Review*, Vol. XVII, (2), pp. 129-144
- CARDY, R. L.; DOBBINS, G. H.** (1994) – *Performance appraisal: a consideration of alternative perspectives*. Cincinnati, OH: South-Western Publishing Company.
- CARMO, H.; FERREIRA, M. M.** (2008) – *Metodologia de investigação: guia para auto-aprendizagem*, 2.^a edição. Lisboa: Universidade Aberta.
- CARROLL, S. J.; SCHNEIER, C. E.** (1982) – *Performance appraisal and review systems: the identification, measurement, and development of performance in organizations*. Glenview, IL: Scott, Foresman and Comp.
- CAWLEY, B. D.; KEEPING, L. M.; LEVY, P. E.** (1998) – “Participation in the performance appraisal process and employee reactions: a meta-analytic review of field investigations”. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, (4), pp. 615-633.
- COLQUITT, J. A.** (2001) – “On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure”. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, (3), pp. 386-400.
- COOK, J.; CROSSMAN, A.** (2004) – “Satisfaction with performance appraisal systems: a study of role perceptions”. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19, (5), pp. 526-541.
- FARH, J.-L.; WERBEL, J. D.; BEDEIAN, A. G.** (1988) – “An empirical investigation of self-appraisal-based performance evaluation”. *Personnel Psychology*, Vol. 41, (1), pp. 141-156.
- GRELLER, M. M.** (1978) – “The nature of subordinate participation in the appraisal interview”. *Academy of Management Journal*, Vol. 21, (4), pp. 646-658.
- ILGEN, D. R.; FISHER, C. D.; TAYLOR, M. S.** (1979) – “Consequences of individual feedback on behavior in organizations”. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 64, (4), pp. 349-371.
- KEEPING, L. M.; LEVY, P. E.** (2000) – “Performance appraisal reactions: measurement, modeling, and method bias”. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, (5), pp. 708-723.
- KLUGER, A. N.; DENISI, A.** (1996) – “The effects of feedback interventions on performance: a historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory”. *Psychological Bulletin*, Vol. 119, (2), pp. 254-284.
- KORSGAARD, M. A.; ROBERSON, L.** (1995) – “Procedural justice in performance evaluation: the role of instrumental and non-instrumental voice in performance appraisal discussions”. *Journal of Management*, Vol. 21, (4), pp. 657-669.
- KUVAAS, B.** (2006) – “Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation”. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 17, (3), pp. 504-522.
- KUVAAS, B.** (2011) – “The interactive role of performance appraisal reactions and regular feedback”. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 26, (2), pp. 123-137.
- LANDY, F. J.; FARR, J. L.** (1983) – *The measurement of work performance: methods, theory, and applications*. New York, NY: Academic Press.
- LEVY, P. E.; WILLIAMS, J. R.** (2004) – “The social context of performance appraisal: a review and framework for the future”. *Journal of Management*, Vol. 30, (6), pp. 881-905.
- MADUREIRA, C.; FERRAZ, D.** (2010a) – “The need of a XXI century governance paradigm for public administrations – the specific case of Portugal”. *Public Policy and Administration (Viešoji Politika Ir Administravimas)*, (31), pp. 35-48.

- MCFARLIN, D. B.; SWEENEY, P. D.** (1992) – “Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes”. *Academy of Management Journal*, Vol. 35, (3), pp. 626-637.
- MILLER, C. E.; THORNTON, C. L.** (2006) – “How accurate are your performance appraisals?”. *Public Personnel Management*, Vol. 35, (2), pp. 153-162.
- MOORMAN, R. H.** (1991) – “Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship?”. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, (6), pp. 845-855.
- MOUNT, M. K.** (1983) – “Comparisons of managerial and employee satisfaction with a performance appraisal system”. *Personnel Psychology*, Vol. 36, (1), pp. 99-110.
- MOUNT, M. K.** (1984) – “Satisfaction with a performance appraisal system and appraisal discussion”. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 5, (4), pp. 271-279.
- MOURA, P. V.** (2012) – *A avaliação do desempenho na administração pública*. Coimbra: Coimbra Editora.
- MURPHY, K. R.; CLEVELAND, J. N.** (1995) – *Understanding performance appraisal: social, organizational, and goal-based perspective*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- POOYAN, A.; EBERHARDT, B. J.** (1989) – “Correlates of performance appraisal satisfaction among supervisory and nonsupervisory employees”. *Journal of Business Research*, Vol. 19, (3), pp. 215-226.
- ROBERTS, G. E.** (1992) – “Linkages between performance appraisal system effectiveness and rater and ratee acceptance: evidence from a survey of municipal personnel administrators”. *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 12, (3), pp. 19-41.
- ROBERTS, G. E.** (1998) – “Perspectives on enduring and emerging issues in performance appraisal”. *Public Personnel Management*, Vol. 27, (3), 301-320.
- SELVARAJAN, T. T.; CLONINGER, P. A.** (2012) – “Can performance appraisals motivate employees to improve performance? A Mexican study”. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23, (15), pp. 3063-3084.
- TANG, T. L. P.; SARFIELD-BALDWIN, L. J.** (1996) – “Distributive and procedural justice as related to satisfaction and commitment”. *SAM Advanced Management Journal*, Vol. 61, (3), pp. 25-31.
- TSAI, C.-J.; WANG, W.-L.** (2013) – “Exploring the factors associated with employees' perceived appraisal accuracy: a study of Chinese state-owned enterprises”. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 24, (11), pp. 2197-2220.
- TUYTENS, M.; DEVOS, G.** (2012) – “The effect of procedural justice in the relationship between charismatic leadership and feedback reactions in performance appraisal”. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23, (15), pp. 3047-3062
- VEST, M. J.; SCOTT, K. D.; TARNOFF, K. A.** (1995) – “When accuracy is not enough: the moderating effect of perceived appraisal use”. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 10, (2), pp. 207-220.
- WILSON, J.** (1991) – “Performance appraisal for non-management staff: successfully developing and implementing a system”. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 23, (4), pp. 28-31.