

4º Congresso Nacional de Administração Pública – INA – Novembro de 2006

Novos Modelos da Administração Pública

“A avaliação do desempenho dos funcionários e dos dirigentes na Administração Pública portuguesa – avanços e incoerências”

César Madureira

Investigador Auxiliar do Departamento de Investigação e Desenvolvimento do Instituto Nacional de Administração (INA)

Professor Auxiliar da Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada

Miguel Rodrigues

Técnico Superior de 1º Classe do Departamento de Investigação e Desenvolvimento do Instituto Nacional de Administração (INA)

Abstract

No início do século XXI, algumas normas legislativas têm ditado alterações profundas nos processos de avaliação, tanto dos funcionários como dos dirigentes da Administração Pública em Portugal.

A presente comunicação propõe-se realizar uma apreciação crítica sobre a aplicação dos novos diplomas legais mas também de uma nova filosofia de avaliação que a Administração Pública portuguesa parece querer imprimir na sua gestão de recursos humanos.

1. Introdução

Num contexto de crescente imprevisibilidade da envolvente socio-económica, uma capacidade de reajustamento das organizações públicas aos novos desafios estratégicos torna-se imperativa. Desta forma, volta a ganhar relevância na Administração Pública, na vida político partidária, como na sociedade civil, a discussão relativa aos meios de avaliação e controlo aplicados aos funcionários mas também aos dirigentes públicos. Com efeito, estes apresentam-se, em primeira instância, como os grandes responsáveis pela adequada e atempada execução das políticas públicas ditadas pelo governo e pelo poder político em geral.

A experiência internacional, e em particular a que se refere aos países da Europa Ocidental, aponta para a existência de uma panóplia de soluções de modelos de avaliação, todas elas indissociáveis da história da evolução cultural e política das elites burocráticas nos diferentes estados. Com efeito, todo o desenvolvimento das Administrações nos diversos países, está ancorada em matrizes culturais de tradição centenária, pelo que qualquer linha de reforma administrativa deverá estar atenta ao seu entorno cultural, do qual dependerá o sentido, a velocidade e a sustentabilidade da mesma. Nesta matéria a experiência portuguesa não foge à regra (Araújo, 1999, Rocha, 2001).

O cuidado a dever ser tido nas extrapolações, que por vezes abusivamente se fazem de certas experiências internacionais de reforma administrativa, sem se levar em linha de conta as idiosincrasias dos cenários extremamente diferenciados aos quais se tentam aplicar, não deve no entanto ser visto como sinónimo de imobilismo ou de cristalização de procedimentos ou de comportamentos administrativos. Desta forma, e porque política, economia e sociedade (e conseqüentemente a Administração Pública) são dinâmicas, em Portugal assistimos nos últimos anos ao surgimento de um rol de novidades no que concerne à avaliação de desempenho na Administração Pública (Tavares, 2004).

A criação do SIADAP em 2004, veio ajudar a uma sistematização e a uma harmonização do sistema de avaliação de desempenho dos funcionários públicos portugueses. No que concerne aos dirigentes, foram publicados nos últimos dois anos, dois diplomas, o primeiro aprovando o Estatuto do Pessoal Dirigente dos Serviços e Organismos da Administração Central, Regional e Local do Estado (Lei nº2/2004 de 15 de Janeiro) e o segundo estabelecendo regras para as nomeações dos Altos Cargos Dirigentes da Administração Pública (Lei nº51/2005 de 30 de Agosto), ambos pretendendo fazer ressaltar a importância estratégica da vertente da avaliação no funcionamento das organizações públicas. A Lei nº51/2005 parece mesmo pretender asseverar a formalização de algumas medidas para o controlo no que concerne ao recrutamento, selecção e avaliação dos dirigentes máximos dos organismos públicos. Contudo, e pese embora os avanços verificados, alguns aspectos continuam porém a favorecer o aparecimento de incongruências, no capítulo da avaliação, na Administração enquanto todo organizacional e funcional.

2. A avaliação de desempenho dos funcionários na Administração Pública portuguesa

Durante as décadas de 80 e 90, as principais críticas à avaliação de desempenho apontavam para uma excessiva importância atribuída aos instrumentos de notação, para uma indiferença relativamente à diversidade de quadros organizacionais nos quais se efectua a avaliação e para a desconsideração de factores como as motivações individuais, as capacidades e o tipo de relacionamento (através da organização formal e informal) existente entre avaliador e avaliado (Murphy & Cleveland, 1991). Desta forma, as opiniões sobre a validade e a importância de um sistema coerente e integrado de avaliação de desempenho, assim como sobre o seu peso nos resultados e na produtividade têm-se dividido, a nível académico como a nível organizacional.

Passando em revista um considerável número de abordagens e estudos científicos sobre questões relacionadas com a “avaliação do desempenho”, um relatório publicado pela OCDE (1993) sugeria a possibilidade da ainda manifesta falta de operacionalidade dos sistemas de avaliação de desempenho se poder dever ao facto de se estudar o problema

com base em falsas questões de partida (por vezes com base em paradigmas científicos mas de poucas possibilidades de aplicação aos problemas sentidos pelos gestores no quadro do real funcionamento das organizações). Poder-se-ia partir da simples constatação, porventura carente de sentido científico mas de grande actualidade prática, de que um dos principais problemas da avaliação de desempenho residiria no facto de esta não raras vezes medir e avaliar desempenhos sem que se preocupasse em perceber o que os motivava e determinava verdadeiramente. Nesta perspectiva estar-se-iam a estudar consequências sem uma efectiva preocupação na determinação das suas causas, analisando-se resultados sem se recorrer ao estudo da sua génese. Contudo, a literatura produzida nas duas últimas décadas foi-se dedicando a particularizar a importância de variáveis como a natureza das relações interpessoais ou dos contextos de trabalho na determinação do desempenho individual (Mohrman & Lawlwer, 1983, Murphy & Cleveland, 1991, Caetano, 1999).

Desta forma, alguns autores têm vindo também a desenvolver o estudo das particularidades da avaliação e da gestão do desempenho no contexto da gestão estratégica dos recursos humanos na Administração Pública (OCDE, 1996, Pollitt, 2002, De Bruijn, 2002, Tompkins, 2002, Guillaume, Dureau & Silvent, 2002, Poister, 2003, Lecture, 2005, Moynihan, 2005).

No que concerne à realidade do sector público português, em matéria de avaliação de desempenho, embora exista um consenso generalizado em que políticos, gestores públicos e líderes da sociedade civil clamam pelos desígnios da justiça, da equidade e da meritocracia, também nestes grupos, poucos são aqueles que realmente aceitam pôr em causa o sistema existente e discutir as reais possibilidades de mudança da cultura organizacional e dos padrões comportamentais existentes no seio do funcionalismo público, discussão essa que é absolutamente necessária para se abrir lugar à implementação de um sistema de avaliação de desempenho que possa vir a ter consequências efectivas no contexto da reforma administrativa. Diversos autores sugerem que o receio da perda de privilégios ou de controlo (que podem decorrer da reorganização de uma estrutura e das suas funções), a incerteza quanto ao futuro e a perda da hegemonia das competências (decorrente, por exemplo, de um novo sistema tecnológico que os funcionários não dominam) levam a que não raramente funcionários e dirigentes resistam à mudança organizacional (Kanter et al, 1992, Rocha, 2001,

Madureira, 2004) e conseqüentemente à criação de um sistema que tenda a avaliar tão objectivamente quanto possível os desempenhos de todos. Este fenómeno de resistência é particularmente relevante no contexto de uma Administração Pública excessivamente burocratizada e regulamentada como é a portuguesa, onde as promoções na carreira ainda se devem no essencial “à antiguidade”.

Por outro lado, importa não perder de vista que, à semelhança daquilo que se passa com todas as organizações, também as organizações públicas são essencialmente decorrentes de um constructo de pessoas e não apenas das suas estruturas físicas ou do seu organograma formal. Para que se desenvolvam solidamente modelos de reforma e de modernização administrativa, estes estarão sempre dependentes em larga escala dos funcionários, dos seus comportamentos e desempenhos (Maddock, 2002). Com efeito, sem que se possa diagnosticar o desempenho dos actores administrativos e conseqüentemente influenciá-lo no sentido de incrementar a sua eficiência e eficácia, difícil será proceder-se com êxito a qualquer tipo de modernização e reforma administrativa de sucesso (Rocha, 2001, Madureira, 2004). De Bruijn (2002) defende mesmo que sem estarem criadas condições para a existência de uma confiança bilateral e de uma interacção natural entre os diversos níveis hierárquicos, então não poderá haver uma avaliação e uma gestão harmoniosa dos desempenhos.

Atento a este problema que há tanto vem sendo discutido no seio da Administração Pública portuguesa, o XVº Governo Constitucional aprovou em 2003 as linhas de orientação da reforma da administração Pública, através da Resolução do Conselho de Ministros n.º 95/2003 de 30 de Julho, posteriormente operacionalizada pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 53/2004 de 21 de Abril. A reforma delineada nestes documentos, não tendo sido interrompida pelos governos posteriores, preconiza “uma nova ideia de avaliação dos desempenhos, seja dos serviços, seja dos funcionários”¹, bem como a adopção de um sistema de «gestão por objectivos» como a grande matriz da mudança. É neste contexto que é publicada a Lei nº 10/2004 de 22 de Março, criando o Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP), revogando o anterior modelo, a «classificação de serviço».

¹ N.º 1, d) da Resolução do Conselho de Ministros n.º 95/2003 de 30 de Julho

Porém, a introdução deste novo modelo de avaliação dos funcionários revelou-se bastante difícil, apresentando resistências por parte de funcionários e dirigentes, nomeadamente durante o primeiro ano da sua aplicação. Antes de mais, porque o modelo propõe duas diferenças fundamentais em relação ao precedente. Primeiro, privilegia uma avaliação baseada em resultados (a deverem ser atingidos pelos funcionários) e depois, limita as classificações superiores por um sistema de quotas. A compreensão, aceitação e apreensão destas novidades implica uma mudança cultural, para a qual não foi preparado qualquer plano de formação ou informação alargado para a generalidade dos funcionários públicos².

Ainda de salientar que, sendo aparentemente o novo paradigma administrativo português o da «gestão por objectivos», este sistema implica o envolvimento profundo de toda a estrutura hierárquica na definição e controlo de objectivos, começando pelo dirigente máximo de cada organismo. Tal envolvimento tem-se no entanto revelado escasso e incipiente, o que terá levado o XVIIº Governo Constitucional a publicar a Resolução do Conselho de Ministros n.º 199/2005 de 29 de Dezembro, que determina inequivocamente a responsabilidade dos órgãos máximos dos organismos pela definição de objectivos estratégicos, que deverão subseqüentemente servir de base para a definição de objectivos em todas as unidade orgânicas. Por outro lado, a implementação de uma gestão por objectivos implica a existência de competências de especialização mas também, como afirma Drucker (2004) de uma dinâmica de actualização técnica mas sobretudo comportamental dos gestores. Ora em Portugal, um estudo muito recente mostra um alheamento de muitos dos dirigentes no que concerne às questões relacionadas com a mudança cultural e comportamental (Madureira, 2004).

A concorrência de todos estes factores – não avaliação dos organismos; não sensibilização/informação/formação generalizada sobre o modelo; a introdução tácita de um novo modelo de gestão; a resistência à mudança cultural/comportamental e o não envolvimento do órgãos de gestão de topo no processo de definição de objectivos –

² Ao longo dos anos de 2004/2005/2006 os autores deste artigo fizeram parte de uma equipa de consultores que acompanhou a introdução do novo sistema de avaliação de desempenho (SIADAP) em diversos organismos públicos. Ao longo deste processo várias foram as dúvidas levantadas por quadros e chefias intermédias, muitas das quais pertinentes (visto que o sistema apresenta ainda algumas ambigüidades e imperfeições), não obstante foi absolutamente notória uma resistência à mudança por parte de algumas pessoas com responsabilidades hierárquicas.

torna o processo de implementação do SIADAP demasiado complexo e difícil, o que na realidade tem resultado na sua não aplicação em inúmeros organismos da Administração Pública³.

Embora a criação de um sistema de avaliação de desempenho seja de importância capital para a concretização de uma reforma administrativa participada e sustentada, o SIADAP deverá ser encarado como um instrumento de experimentação, e por isso sujeito a revisões que se venham a manifestar como correctoras das falhas e deficiências ainda existentes.

3. Avaliação de desempenho dos dirigentes da Administração Pública portuguesa

3.1 A avaliação de desempenho dos Dirigentes de Topo

Nas organizações públicas como nas privadas, a mudança, e conseqüentemente todo o tipo de reformas dela decorrentes, estão dependentes antes de mais de transformações nos sistemas de valores e nos quadros de referência de todos quantos nelas trabalham. No caso da Administração Pública portuguesa, onde existe um forte predomínio das estruturas hierárquicas piramidais, com decisões e regras a serem ditadas no topo, o papel dos dirigentes afigura-se como determinante no processo de reforma (Rocha, 2001, Madureira, 2004). No entanto, não raras vezes estes surgem como um dos grupos mais resistentes à mudança, nomeadamente pelo facto da mesma poder acarretar novos contornos de organização e de gestão, porventura passíveis de descentralização de protagonismo, diminuição de *status* e incremento da responsabilização para aqueles que desempenham cargos de elite ou de direcção na Administração (Madureira, 2004).

Porém, como em qualquer outro Estado, no Portugal de hoje, o papel dos dirigentes num processo de reforma da Administração Pública é absolutamente nuclear. Dirigentes ausentes da reforma não devem ter lugar num processo de modernização administrativa (Correia de Campos, 2002). Ao contrário para que um processo de reforma e de renovação possa ser efectivo, como vimos no capítulo precedente, importa escolher os dirigentes com base em critérios objectivos, delegando-se neles tarefas, poderes mas também reais responsabilidades, e esperando o cumprimento de objectivos/resultados

³ Não se sabe de todo quantos Organismos do Estado aplicaram efectivamente o SIADAP ao longo dos anos civis de 2004 e de 2005

concretos e passíveis de serem avaliados. Só assim, uma participação activa positiva dos dirigentes poderá ser possível num processo de mudança e de reforma administrativa.

Para além das alterações políticas, estruturais/organizacionais, técnicas e/ou processuais, a necessidade de mudança das “mentalidades burocrático-administrativas” constitui-se como variável preponderante em toda e qualquer solução de reforma na Administração Pública. Formados durante décadas numa lógica de centralização e de sobrevalorização de regras e de procedimentos, assim como de alheamento das necessidades e das críticas dos utentes, os dirigentes e gestores públicos promovem o “anteriormente convencionado” em detrimento do risco da inovação. Por outro lado, a experiência portuguesa demonstra que a proximidade ao poder político possui efeitos inibidores no comportamento dos dirigentes, ilustrado pela forma excessivamente cautelosa com que emitem pareceres, salvaguardam as suas posições ou evitam ter responsabilidades objectivas (Ganhão, 1994). Desta forma, toda a decisão passível de conter um conteúdo ambíguo, não estandardizado, é frequentemente remetida ao superior hierárquico (muitas das vezes representado na figura de poder político). Esta questão é tanto mais perceptível se tivermos em atenção que, como vimos atrás, no caso do nosso país, ao longo de toda a História, grande parte dos cargos directivos terem sido de nomeação política. Tal facto vem reforçar os receios dos dirigentes que evitam actuar fora do previamente traçado, sob uma ameaça implícita de perda dos seus privilégios.

Segundo Teixeira da Cruz (1992:18), “o Director-Geral ou equiparado é o elo de ligação entre o governo e a função pública. É um cargo de confiança política e, portanto, a escolha será o método mais adequado, independentemente da formação académica específica que possa ter” (1992:18). Hoje contudo, as tendências diversas do pensamento administrativo, do *New Public Management à Governance*, se inclinam cada vez mais para um entendimento dos dirigentes de topo enquanto executores das políticas públicas mas também enquanto agentes activos de mudança, com resultados (passíveis de serem quantificados e como tal medidos) a alcançar e metas a cumprir (não teria sentido estabelecerem-se objectivos, metas e indicadores de desempenho para os funcionários sem o fazermos para os dirigentes de topo).

A tarefa fundamental para um dirigente é a da eficácia. Mas para que esta possa ser aferida, é necessária a mensuração do desempenho dirigente, com o respectivo

estabelecimento de planos, de padrões de controlo e de detecção e correcção de desvios. Um estudo recente OECD (2005), aponta para o facto dos políticos não usarem informações sobre o desempenho (*performance information*) na tomada de decisões. Estes dados revelam que, de uma maneira geral, os desempenhos efectivos dos dirigentes de topo das Administrações Públicas são pouco tidos em conta nas decisões da esfera política. Segundo Schedler (2004), raramente os políticos se deixam guiar por medidas e avaliações de desempenho quando se trata de tomarem decisões políticas. Não obstante, não nos devemos esquecer que a decisão de escolher um dirigente de topo da Administração Pública, e consequentemente de o avaliar, poderá ser considerada, para além de uma decisão política, uma decisão de pragmatismo da qual poderá depender o desempenho global de um organismo público. Moynihan (2005) acredita mesmo que, para que a reforma administrativa transforme as Administrações Públicas em organizações que busquem activamente resultados, é preciso que a avaliação de desempenho passe a fazer parte de um paradigma reproduzido, multiplicado e apreendido por toda a organização.

Em Portugal, o lançamento do SIADAP, tema já sobejamente tratado no ponto 2, sugere que para que a avaliação possa ser efectiva importa a adopção de uma filosofia de objectivos em cascata desde o topo hierárquico até à base operacional. Com efeito, se outros deméritos tiver, este novo sistema tem o mérito de tentar romper com uma matriz cultural predominantemente passiva, ensaiando a possibilidade de uma intervenção avaliativa tendo por propósito o desenvolvimento de sistemas profissionais progressivamente mais orientados por questões de ordem meritocrática e não apenas de antiguidade. É evidente que as suas fragilidades são ainda múltiplas, mas não é esse o cerne da nossa questão neste capítulo. Na presente análise importa-nos antes perceber: “Se os gestores públicos portugueses são avaliados pelos resultados da organização: porque não se estabelecem objectivos, metas e indicadores de desempenho para eles?”

Poderemos desdobrar-nos em respostas de cariz mais estatutário, funcional, empírico ou científico para justificar uma diferenciação nos instrumentos e nos métodos para avaliação do desempenho de Dirigentes de Topo (Directores-Gerais e Sub-Directores e

equiparados)⁴. Na Secção II da Lei nº 2/2004 de 15 de Janeiro de 15 de Janeiro prevêm-se os “Princípios de Actuação” dos dirigentes. O artigo 3º descreve-nos a “Missão”, o artigo 4º os “Princípios Gerais de Ética” e o artigo 5º os “Princípios de Gestão”. No nº 1 deste artigo é mesmo afirmado que os dirigentes “...devem promover uma gestão orientada para resultados, de acordo com os objectivos anuais a atingir...”. A avaliação desta gestão por resultados é mais tarde parcialmente retomada no artigo 14º que mais não nos diz do que “O pessoal dirigente será avaliado em termos a definir em diploma próprio, tendo como objectivo a apreciação do desempenho nos respectivos domínios de responsabilidade.” A lei de 2004 mais não fez do que ajudar a perpetuar uma omissão relativamente à avaliação dos dirigentes de topo.

Assim, só em 2005, a Lei nº51/2005 de 30 de Agosto vem apresentar novidades no que concerne à questão da avaliação dos titulares de cargos de dirigentes de topo da Administração Pública portuguesa. No nº 2 do artigo 14 prevê-se que “os titulares dos cargos de direcção superior do 1º grau são avaliados em função do nível de cumprimento dos objectivos fixados na carta de missão a que se refere o artigo 19º-A”. Este artigo aditado à Lei nº 2 de 2004 tem a seguinte redacção:

“Artigo 19º-A - Carta de Missão”

1 – No momento do provimento, o membro do Governo competente e o titular do cargo de direcção superior do 1º grau assinam uma carta de missão, que constitui um compromisso de gestão onde, de forma explícita, são definidos os objectivos, devidamente quantificados e calendarizados, a atingir no decurso do exercício de funções.

2 – A carta de missão, pode ainda prever, em termos a regulamentar, a atribuição de prémios de gestão para o serviço ou organismo e ou para o titular do cargo, em função do progressivo cumprimentos dos objectivos definidos”

A Resolução de Conselho de Ministros nº 199/2005 refere também a importância da carta de missão do dirigente máximo de um organismo público, designadamente por dever agir enquanto elemento base norteador do estabelecimento de objectivos “em

⁴ Aproveita-se para esclarecer que actualmente na Administração Pública portuguesa, os dirigentes intermédios de 1º e 2º grau (directores de serviços e chefes de divisão) também são avaliados de acordo com as regras propostas pelo SIADAP.

cascata” para os demais dirigentes do organismo assim como para os restantes trabalhadores.

Poder-se-ia dizer que em termos legislativos existe com esta lei, uma considerável evolução no que diz respeito à avaliação do patamar hierárquico mais elevado da Administração Pública. Com efeito, pouco sentido teria a existência de um SIADAP sem uma avaliação rigorosa do desempenho dos mais altos níveis de direcção. O encadeamento de objectivos, de metas e até de indicadores de desempenho só poderá ser possível num esquema de interligação e interdependência entre os desempenhos dos vários escalões hierárquicos.

Contudo, importa não perder de vista que a ausência de um factor sancionatório para os mais altos dirigentes, na assunção de que podem não cumprir os objectivos a que se propõem, emerge enquanto factor de injustiça relativa, quando apreciado pelo funcionário que nesta matéria tem condições de avaliação mais adversas.

Conclusão

Pensamos ter ficado claro ao longo deste artigo que a avaliação de desempenho é um instrumento chave na construção de uma reforma administrativa. Contudo, num país que tenta reorganizar a sua Administração Pública há mais de 30 anos, as mudanças constantes das leis e “filosofias” no que concerne à reforma e consequentemente à gestão dos recursos humanos, têm contribuído para que não se clarifique como deverá ser utilizada esta avaliação de funcionários e dirigentes num processo que vise a modernização administrativa.

A introdução do SIADAP para avaliar os funcionários públicos constitui-se como novidade importante uma vez que simboliza uma viragem na cultura organizacional na Administração Pública portuguesa. Com efeito, esta é a primeira tentativa de criar uma cultura de avaliação no meio organizacional administrativo. Pese embora existam imprecisões neste instrumento recém-concebido, só a insistência no seu aperfeiçoamento poderá levar a que a almejada cultura de avaliação se sedimente na realidade administrativa portuguesa e assim possa contribuir para a reforma.

Contudo, interessa não descurar a questão de como deverá ser efectuada a avaliação de desempenho dos dirigentes de topo da Administração portuguesa⁵. Como já ficou atrás demonstrado, pouco sentido teria um investimento numa avaliação rigorosa do desempenho, sem que se tornassem claras quais as formas (ou métodos) de avaliação a aplicar aos mais altos níveis de direcção. Com efeito, o cumprimento de objectivos em cascata (tal como aparece consagrado no SIADAP), só poderá ser possível num esquema de interligação e interdependência entre os desempenhos dos vários escalões hierárquicos. Para que o SIADAP possa funcionar de forma harmoniosa, na avaliação do desempenho de dirigentes e funcionários deverão então ser expressos com rigor, quais os direitos e deveres de cada um, quais os objectivos, metas e indicadores de desempenho, mas também quais as consequências reais do mérito ou do falhanço. Só assim a moralização e a produtividade da Administração Pública poderão ser asseguradas no contexto da reforma administrativa.

Bibliografia Geral

- ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM NÚMEROS (2001) 2º Recenseamento Geral da Administração Pública. Instituto de Gestão da Base de dados dos Recursos Humanos da Administração Pública, Ministério da Reforma do Estado e da Administração Pública.
- AGRANOFF, R. (2005), Changing the Boundaries of the State?, *Public Performance & Management Review*, Vol. 29, Nº1, September, pp-18-45
- ARAÚJO, J.E. (1999), *Reform and Institutional Persistence in Portuguese Central Administration*, University of Exeter, Doctoral Thesis
- BOSSAERT, D., DEMMKE, C., NOMDEN, K., POLET, R. (2001), *La fonction publique dans l'Europe des Quinze*, European Institute of Public Administration (EIPA), Maastricht.
- CAETANO, A. (1999), *Avaliação de Desempenho – Metáforas Conceitos e Práticas*, Lisboa, Editora RH.
- CASTILHO, S. (2005), Carta Aberta ao Engenheiro José Sócrates in *Jornal Público*, 06/06/05, Lisboa.
- CAIXA GERAL DE APOSENTAÇÕES, (2005), Números sobre a Administração Pública portuguesa (números não publicados)
- CORREIA DE CAMPOS, A (2002), Reforma da Administração Pública in *Reformar Portugal – 17 estratégias de mudança*, Luís Valadares Tavares, Abel Mateus e Francisco Sarsfield Cabral (coordenação), Lisboa, Oficina do Livro.

⁵ Importa não esquecer que os dirigentes intermédios também são avaliados de acordo com as regras estabelecidas pelo SIADAP

- DE BRUIJN, H. (2002), *Managing Performance in the Public Sector*, London, Routledge.
- DOLAN, Julie (2000), Influencing Policy at the Top of the Federal Bureaucracy: A Comparison of Career and Political Senior Executives, *Public Administration Review*, November/December, Vol.60, N°6, pp-573-581.
- FREDERICKSON, G. (1996), Comparing the Reinventing Government with the New Public Management, *Public Administration Review*, volume 56, n°3, pp-263-270
- GANHÃO, M.T. (1994), Desburocratização da Administração Pública, *Forum Sociológico – Revista do Instituto de Estudos e Divulgação Sociológica*, N° 5, pp-7-18.
- GUILLAUME, H., DUREAU, G, SILVENT F. (2002), *Gestion Publique – L’État et la performance*, Paris, Presses de Sciences Po et Dalloz, Amphi.
- HOOD, C., LODGE, M (2004), Competency, Bureaucracy and Public Management Reform: A Comparative Analysis, *Governance*, pp-313-333
- JENSEN, H., KNUDSEN T. (1999), Senior Officials in the Danish Central Administration: From Bureaucrats to Policy Professionals and Managers, in *Bureaucratic Elites in Western European States*, December, Oxford Scholarship Online Monographs, pp-229-249
- KANTER, R.M., STEIN B.A, JICK, T.D. (1992), *The Challenge of Organizational Change*, NY, Free Press.
- KIKERT, W. (1999), *Public Management Reforms in Western Governments*, Conferência sobre a *Administração Pública no limiar do Século XXI: Os Grandes Desafios*, Lisboa, INA.
- LANE, J.E. (1995), *Public Sector: Concepts, Models and Approaches*, London, Sage Publications
- LECTURE, D.C. (2005), Performance: Promises to keep and Miles to Go, *Public Administration Review*, July/August, Vol.65, N°4, ASPA, pp-390-395.
- LOWNDER, V. (1997), Change in Public Sector Management: New Institutions and New Managerial Regimes, *Local Government Studies*, Volume 23, n°2, pp-42-66.
- MADDOCK, S. (2002), Making Modernisation work: New Narratives, change strategies and people management in the public sector, *The International Journal of Public Sector Management*, Volume 15 n°1, pp-13-43.
- MADUREIRA, César (2004), A formação comportamental no contexto da reforma da Administração Pública portuguesa, Oeiras, Edições INA.
- MADUREIRA, C., CORREIA DE CAMPOS, A (2001), A formação superior em Administração Pública em Portugal: Criação do Curso de Estudos Avançados em Gestão Pública, *Revista de Administração e Políticas Públicas*, vol.1, n°2
- MADUREIRA, C. (2000), A organização neo-taylorista do trabalho no fim do século XX, *Sociologia Problemas e Práticas*, n°32, CIES, ISCTE, pp-159-182.
- MAGONE, J. (2004), *The Developing Place of Portugal in the European Union*, New Jersey, Transaction Publishers
- MC.ADAM, R, HAZLETT, S., CASEY, C. (2005), Performance management in the UK public sector – Addressing multiple stakeholder complexity, *International Journal of Public Sector Management*, Volume 18, N°3, pp-256-273
- MORHMAN, A,M, LAWLER, E.E. (1983), Motivation and performance appraisal behavior. In F. Landy, S. Zedeck & J. Cleveland (Eds.), *Performance Measurement and Theory*, Hillsdale, NJ: LEA
- MOYNIHAN, D.P. (2005), Goal-Based Learning and the future of Performance Management, *Public Administration Review*, March/April, Vol. 65, N°2, ASPA, pp-203-216.
- MUELLER, D.C. (1979), *Public Choice*, Cambridge, Cambridge University

- MURPHY, K.R., CLEVELAND, J.N. (1991), *Performance appraisal: An Organizational Perspective*, Boston, Allyn and Bacon.
- OECD (2005), *Modernising Government – The way forward*, OECD Publishing.
- OECD (2003), *Managing Senior Management: Senior Civil Service Reform in OECD Member Countries*, Paris, PUMA
- OECD, (1996), *Performance Management in Government*, PUMA – Public Management, Occasional Papers, N° 9, Paris.
- OECD (1995), *Managing Administrative Reform: A case study of Portugal (1976-1994)*, Public Management Occasional Papers, Puma, Paris
- OCDE, (1993), *L'Évaluation des performances: Pratique, problèmes et questions à débattre*, PUMA – Gestion Publique, Université d'Australie Occidentale, Paris.
- PETERS, T., WATERMAN, R. (1982), *In Search of Excellence*, New York, Harper and Row.
- OSBORNE, D., GAEBLER, T. (1992), *Reinventing Government*, Addison, Wesley Publishers Company.
- PAGAZA, I.P. (2000), La Globalización y la Reforma a las Administraciones Públicas, *Revista Iberoamericana de Administración Pública*, nº5, Julio-Diciembre
- PESSOA DE AMORIM, R. (1997), *O emprego público - Antecipar a mudança, gerir a mudança*, Lisboa (manuscrito não publicado).
- POISTER, T. (2003), *Measuring Performance in Public and Non-Profit Organizations*, San Francisco, Jossey Bass
- POLLITT, C., BOUCKAERT, G. (2000), *Public Management Reform, A comparative analysis*, New York, Oxford University Press.
- POLLITT, C. (1990), *Managerialism and the Public Services: The Anglo-American Experience*, Oxford, Basil Blackwell.
- PAGE, E.C., WRIGHT, V. eds. (1999), *Bureaucratic Elites in Western European States – A comparative Analysis of Top Officials*, Oxford, University Press.
- RHODES, R. (1995), *Reinventing White wall, 1979-1995: Evolving the new governance*, European Group of Public Administration, Erasmus University, Rotterdam, 6-9 September 1995.
- ROCHA, J.AO. (2001), *Gestão Pública e Modernização Administrativa*, Oeiras, INA.
- ROCHA, J.AO. (1998), La fin de l'État Administratif au Portugal, *Revue Française d'Administration Publique*, Institut International d'Administration Publique, nº86, Avril-Juin, pp-219-229
- SCHEDLER, K. (2004), Developing Performance indicators and Measurement systems in Public Administration, in *Strategies for Public Management Reform*, L. Jones, K. Schedler, R. Mussari (eds.), Research in Public Policy Analysis and Management, Volume 13, Elsevier JAI.
- TAVARES, L.V. (2005), *A Administração Pública da Suécia*, Cadernos INA
- TAVARES, L.V; PEREIRA, M.J. (2005), *A Administração Pública na Finlândia*, Cadernos INA
- TAVARES, L.V. (2004), *O Novo Quadro Legal da Administração Pública: Inovação e mudança cultural*, Oeiras, INA
- TEIXEIRA DA CRUZ, J.M. (1992), O recrutamento, a selecção e a avaliação dos dirigentes, *Revista Administração, Dirigentes e Técnicos do Estado*, Série 3, Nº3, Maio-Junho
- TOMPKINS, J. (2002), Strategic Human Resources Management in Government: Unresolved Issues, *Public Personnel Management*, pp-95-110.

Bibliografia Jurídica

- Decreto-Lei n° 323/89 de 29 de Setembro
- Decreto-Lei n° 204/98 de 11 de Julho
- Decreto Regulamentar n° 19-A/2004 de 14 de Maio – Regulamento da Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores e Dirigentes Intermédios da Administração Pública
- Despacho conjunto n° 1071/2005
- Lei n° 2/2004 de 15 de Janeiro – Aprova o Estatuto do Pessoal Dirigente dos Serviços e Organismos da Administração Central, Regional e Local do Estado
- Lei n° 10/2004 de 22 de Março – Cria o Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública
- Lei n° 51/2005 de 30 de Agosto – Estabelece regras para as nomeações dos altos cargos dirigentes da Administração Pública
- Resolução do Conselho de Ministros n° 199/2005
- Resolução do Conselho de Ministros n° 97/2002