

XIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública

Buenos Aires, Argentina

4 a 7 de Novembro de 2008

Painel: Os sistemas de emprego público no contexto da evolução dos modelos de Estado e Administração

Novos instrumentos de gestão para a profissionalização da Administração Pública:

A avaliação do desempenho

Miguel Nuno Rodrigues*

Resumo

As sociedades contemporâneas têm vindo a exercer uma pressão cada vez maior sobre o Estado e, em particular, sobre o sector público administrativo no sentido de modernizar a sua gestão, o que implica quase sempre a questão da profissionalização da Administração Pública.

Se, em alguns casos, este processo de mudança é reflexo de efectivas alterações formais nos domínios institucional, regimental ou estatutário, noutros casos, o processo é induzido pela introdução de novos instrumentos de gestão que levam dirigentes e funcionários a desenvolver e adoptar novos comportamentos e competências.

O novo modelo de avaliação do desempenho na Administração Pública Portuguesa é disso exemplo, já que o impacto que tem vindo a ter nas organizações públicas ultrapassa muitas vezes o simples âmbito de avaliar desempenhos. Embora a precipitação com que o modelo foi implementado, aliada à falta duma estratégia integrada e duma adequada preparação de avaliadores e avaliados, possa ter constituído factor perturbador da sua aplicação, houve casos que resultaram na aquisição, apreensão e aplicação de novas metodologias, novas competências e novos instrumentos.

Por outro lado, tem-se tornado cada vez mais evidente uma mudança comportamental, à medida que o sistema é implementado e, sobretudo, apreendido. Embora nem sempre essa mudança seja positiva, a verdade é que um novo modo de olhar o trabalho tem emergido.

Este processo de adaptação constitui uma aproximação informal a um modelo de gestão mais profissionalizado, podendo mesmo ser encarado como um verdadeiro processo de mudança cultural.

Assim, julgamos estar perante uma situação em que a administração pública se aproxima de um modelo de gestão mais profissionalizado, tanto em termos comportamentais como metodológicos, sem que tal corresponda a uma efectiva alteração estatutária ou institucional, mas que é, isso sim, induzida pela implementação de novos instrumentos de organização e gestão do trabalho.

Introdução

As sociedades contemporâneas têm vindo a exercer uma pressão cada vez maior sobre o Estado e, em particular, sobre o sector público administrativo no sentido de modernizar o seu modelo e as suas práticas de gestão, denunciando assim o “imperativo da mudança” (Farazmand, 1999; Paton & McCalman, 2000; Veenswijk, 2005). De facto, a crescente sofisticação das necessidades dos cidadãos e das empresas que a Administração deve atender tem levado a sucessivas e continuadas tentativas de melhorar a eficácia, a qualidade e a eficiência dos serviços públicos. Em muitos sectores, a solução encontrada foi a da simples privatização de serviços; noutros, configurações híbridas, como as parcerias público-privadas, têm ganho terreno. No entanto, muitas áreas continuam e continuarão na esfera estritamente pública. É nestes casos que a Administração tem de encontrar soluções internas, ao nível da organização, da gestão e do capital humano e social para garantir a sustentabilidade dos serviços.

Estas tendências de pressão implicam quase sempre a questão da profissionalização da Administração Pública, tão premente nas novas tendências managerialistas como o *New Public Management* ou a *Governance* (Hood, 1991; Osborne e Gaebler, 1992; Pagaza, 2000). É reconhecida, de resto, a necessidade de ter recursos humanos qualificados e profissionalmente competentes para garantir níveis de eficácia e de eficiência elevados, seja no sector privado, seja no sector público. Na Administração Pública, este processo de profissionalização tem sido levado a cabo nos últimos anos, através de mudanças na organização da administração, nos modelos de gestão dos serviços, ou nos regimes dos gestores e dos trabalhadores do sector público.

Se, em alguns casos, este processo de mudança é de facto reflexo de efectivas alterações formais nos domínios da organização institucional, do regime de emprego público e dos estatutos das diversas carreiras, noutros casos, o processo é induzido pela introdução de novos instrumentos de gestão que, ao serem utilizados e aplicados, levam dirigentes e funcionários a desenvolver competências novas e a adoptar comportamentos diferentes.

O novo modelo de avaliação do desempenho na Administração Pública Portuguesa (SIADAP – Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública) é disso exemplo. Introduzido inicialmente em 2004 e revisto em 2008, o impacto que tem vindo a ter nas organizações públicas ultrapassa muitas vezes o âmbito para que foi concebido – avaliar desempenhos.

Contexto da avaliação do desempenho na Administração Pública

Segundo Mitchell (1985), qualquer processo de avaliação deve ter em consideração a heterogeneidade técnica, mas sobretudo comportamental daqueles a que se destina. Para o autor, o desempenho individual é função de diversas características pessoais, bem como da motivação, sendo o papel da organização a definição do perfil adequado na

selecção, avaliação e desenvolvimento do indivíduo. Por outro lado, a motivação sofre a influência da própria avaliação, pela descrição e análise da função do trabalhador e pelos diversos incentivos que a organização concede. Assim, Mitchell conclui que “a avaliação do desempenho pode apresentar um propósito dual, como mecanismo de avaliação servindo de base a esquemas de incentivos e como instrumento de informação de feedback para desenvolvimento dos recursos humanos”.

Desta forma, compreende-se como o desempenho pode ser determinado por factores essenciais como a selecção, a formação, os sistemas de remuneração, o contexto organizacional, os modelos de organização e gestão, assim como a definição de sistemas de descrição e análise de cargos e a definição de objectivos organizacionais e individuais. O diagnóstico sobre a influência de cada um destes factores no desempenho do indivíduo deve pois ser encarado como complementar e não como oposto à avaliação de desempenho. Tais factores serão sempre o pano de fundo dos sistemas de avaliação, sobretudo num contexto de gestão do desempenho.

Por outro lado, Cunha (2006) chama a atenção para o facto de que a aplicação dum modelo de avaliação de desempenho que não tenha em conta a cultura dominante da organização, pode pôr em causa o equilíbrio organizacional. De facto, os objectivos individuais não são muitas vezes coincidentes com os objectivos globais da organização. Se um funcionário não tiver outra motivação e apenas quiser cumprir os seus objectivos como forma de ser promovido ou de não ser penalizado, provavelmente focará o seu esforço nos objectivos fixados, seguindo assim o comportamento induzido pelo modelo de avaliação. Neste caso, eles podem estar a atingir os objectivos fixados pelo sistema de avaliação sem que contribuam obrigatoriamente para o sucesso da organização como um todo (Cunha, 2006).

A implementação de um sistema de avaliação de desempenho baseado na meritocracia implica pois que a organização esteja assente numa cultura que valorize a componente do desempenho. No caso da Administração Pública portuguesa, existe ainda um fosso profundo que separa a maioria dos serviços de uma cultura de meritocracia vocacionada para o sucesso do desempenho global das organizações. Assim, a aplicação da avaliação de desempenho com objectivos rigorosamente quantificados aos trabalhadores, independentemente das funções por eles desempenhadas e do contexto em que estão inseridos pode ter mais efeitos perversos que valor acrescentado.

Só em 1983 a Administração Pública portuguesa começou a introduzir a avaliação de desempenho na sua gestão, através da “classificação de serviço” que vigorou até 2004, altura em que saiu a legislação que previa o primeiro modelo do SIADAP (Quadro 1).

Quadro 1. Evolução histórica da avaliação do desempenho na Administração Pública Portuguesa

Datas	Sistema	Âmbito	Crítérios
1983-2004	Classificação de Serviço	Funcionários	Características pessoais
2004-2007	SIADAP (1ª versão)	Dirigentes intermédios Funcionários	Objectivos Competências Atitude pessoal
2008-	SIADAP (2ª versão)	Organismos Dirigentes superiores Dirigentes intermédios Funcionários	Objectivos Competências

Este caso aparece como único e paradigmático, já que se situa num quadro de constrangimentos normativos e organizacionais distintos daqueles em que se inserem as organizações do sector privado. Alguns estudos (OCDE, 1996) consideram mesmo que a tentativa de atribuir uma importância exagerada às técnicas de avaliação e gestão do desempenho pode funcionar contra o espírito da função pública, entendendo esta como prestadora de serviços essenciais ao cidadão e não como um agente de mercado orientado pelo crescimento económico. A qualidade dos serviços prestados e o sentido de serviço público, orientados pelo conceito de cidadão e não pela ideia de cliente, são fundamentais no posicionamento e na organização da Administração Pública.

No entanto, num contexto de reforma e modernização da Administração Pública portuguesa, preconizador da descentralização, da *accountability*, da autonomia e da flexibilidade na gestão dos seus recursos humanos, a avaliação de desempenho assume uma papel de acrescida relevância. Será na relação com estas crescentes exigências que recaem sobre o gestor público que o sistema de avaliação do desempenho terá um papel fundamental na progressiva profissionalização do trabalhador do sector público.

No momento em que se procura desenvolver os modelos organizacionais da Administração Pública, a informação produzida por sistemas de avaliação do desempenho coerentes e sistemáticos, enquadrados por uma cultura adequada e coesa, pode representar um estímulo acrescido para a sustentabilidade organizacional. Os modelos de avaliação devem assim adaptar-se a diferentes organismos mas também aos modelos e estilos de gestão e organização, assim como à cultura organizacional. No contexto tão diversificado da Administração Pública portuguesa, com distintos

enquadramentos organizacionais e institucionais, o modo como dirigentes e dirigidos encaram e aplicam estes sistemas definirá em parte o caminho para a sua profissionalização, tanto em termos técnicos como comportamentais.

Efeitos da implementação da avaliação do desempenho

Em 2004, a introdução do Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP) ficou irremediavelmente marcada pela precipitação com que aconteceu e pela falta duma estratégia integrada e duma adequada preparação de avaliadores (dirigentes) e avaliados (dirigentes e funcionários). O processo foi de facto demasiado abrupto para ser adequadamente apreendido por todos, o que terá limitado os impactos que se esperavam positivos na gestão do desempenho individual e colectivo das organizações públicas. No entanto, ainda que estes factores possam ter constituído – e constituíram em muitos casos – factor perturbador da sua conveniente aplicação, esta resultou muitas vezes na aquisição, apreensão e aplicação de novas metodologias, novas competências e novas atitudes, consoante a predisposição de cada organismo para aceitar a mudança que a introdução deste sistema representou.

Este processo de adaptação, observado em muitas instituições públicas¹, constitui uma aproximação, ainda que informal e ténue, a um modelo de gestão mais profissionalizado, podendo mesmo em casos específicos ser encarado como um verdadeiro processo de mudança cultural. Na verdade, a maioria dos serviços públicos partiu para este processo duma situação assaz deficitária em termos de cultura de avaliação, já que o sistema vigente até então, totalmente desvirtuado dos seus propósitos, permitia e incentivava a não diferenciação de desempenhos – por atribuição de classificações máximas – de forma generalizada e transversal a toda a administração.

O SIADAP veio igualmente introduzir outra mudança profunda no funcionamento dos serviços, já que ao fazer depender a avaliação do desempenho dos resultados obtidos, em função de objectivos previamente definidos, introduziu de facto a gestão por objectivos no quotidiano dos serviços públicos. Esta mudança pode ser considerada ainda mais radical que a avaliação em si e, em muitos casos, continua ainda a ser digerida por dirigentes e trabalhadores. Lembra-se a este propósito que as práticas de gestão tradicionais na Administração Pública Portuguesa estão assentes em preceitos muito mais legalistas, regulamentares, normativos e por isso estáticos do que orientados para resultados, clientes ou a própria sociedade e, nesse caso, dinâmicos. Introduzir pois desta forma tácita a gestão por objectivos, sem a implementação formal de instrumentos e metodologias próprias, sem a adequada preparação e formação da classe dirigente, obrigou a uma adaptação difícil e altamente diferenciada, não apenas de cada organismo público, mas em muitos casos de cada dirigente por si só.

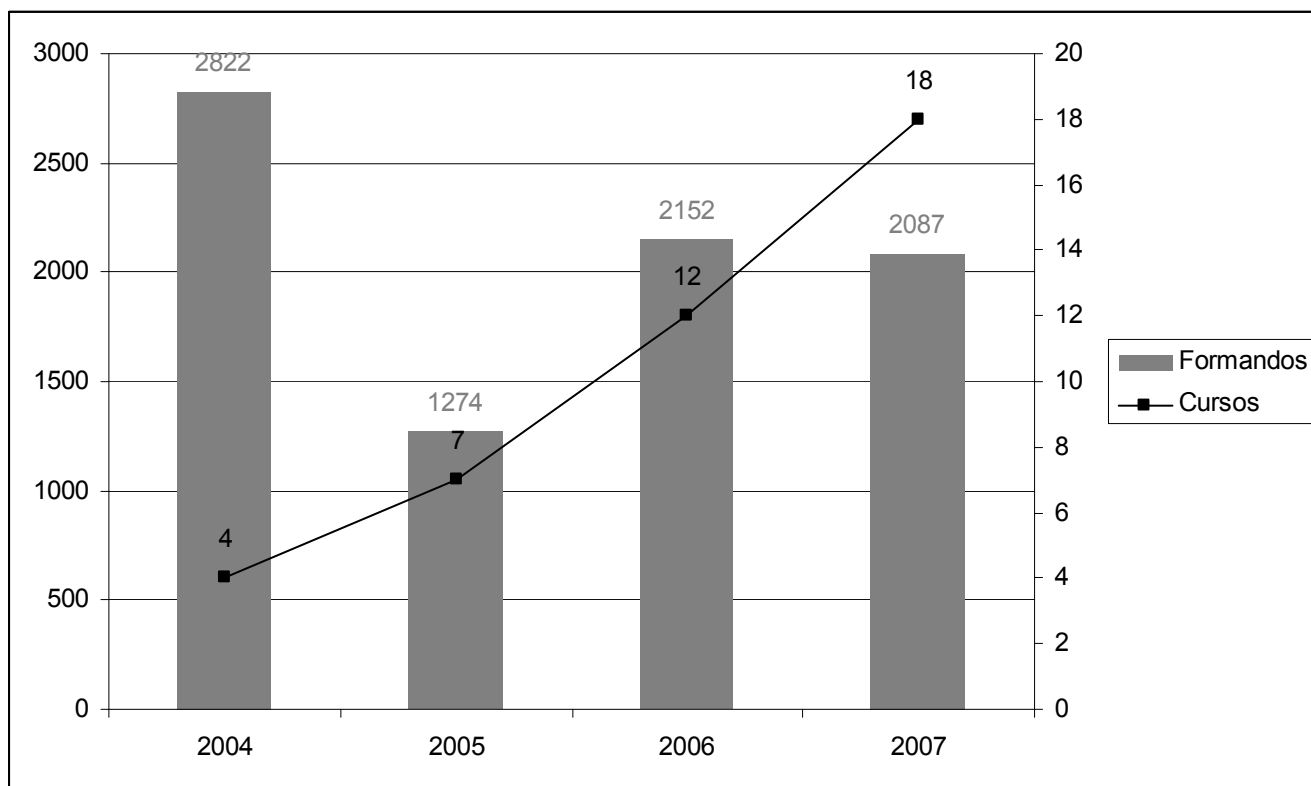
¹ Lembra-se que o autor, enquanto membro da Equipa Multidisciplinar de Investigação e Consultoria, integrou diversos projectos de consultoria em instituições da Administração Pública Portuguesa para a implementação, optimização e desenvolvimento do SIADAP.

O impacto desta alteração profunda no dia a dia dos serviços públicos levou os dirigentes a procurar adquirir competências específicas no domínio da gestão e avaliação do desempenho, bem como a aprofundar e desenvolver o seu conhecimento do sistema em si. Um dos primeiros sintomas desta nova realidade foi o aumento exponencial da procura por cursos de formação profissional nestas áreas. O Instituto Nacional de Administração é, nessa matéria, uma das principais organizações responsáveis por promover a formação profissional na Administração Pública e a sua oferta para dirigentes sofreu alterações consideráveis neste período. Tal mudança resultou não só da introdução de novos regimes e enquadramentos legais que obrigaram à qualificação de dirigentes para o exercício de funções, mas também da necessidade de prover o gestor público de competências técnicas e comportamentais que o tornassem apto para desempenhar as suas funções de forma profissional.

Não só os sistemas de avaliação passaram a integrar outros programas de estudos mais transversais como foram criados diversos cursos especializados nesta matéria (Gráfico 1). Mais recentemente, foram igualmente criados cursos dedicados exclusivamente a ferramentas de gestão específicas para o suporte ao planeamento e à organização numa lógica de gestão por objectivos.

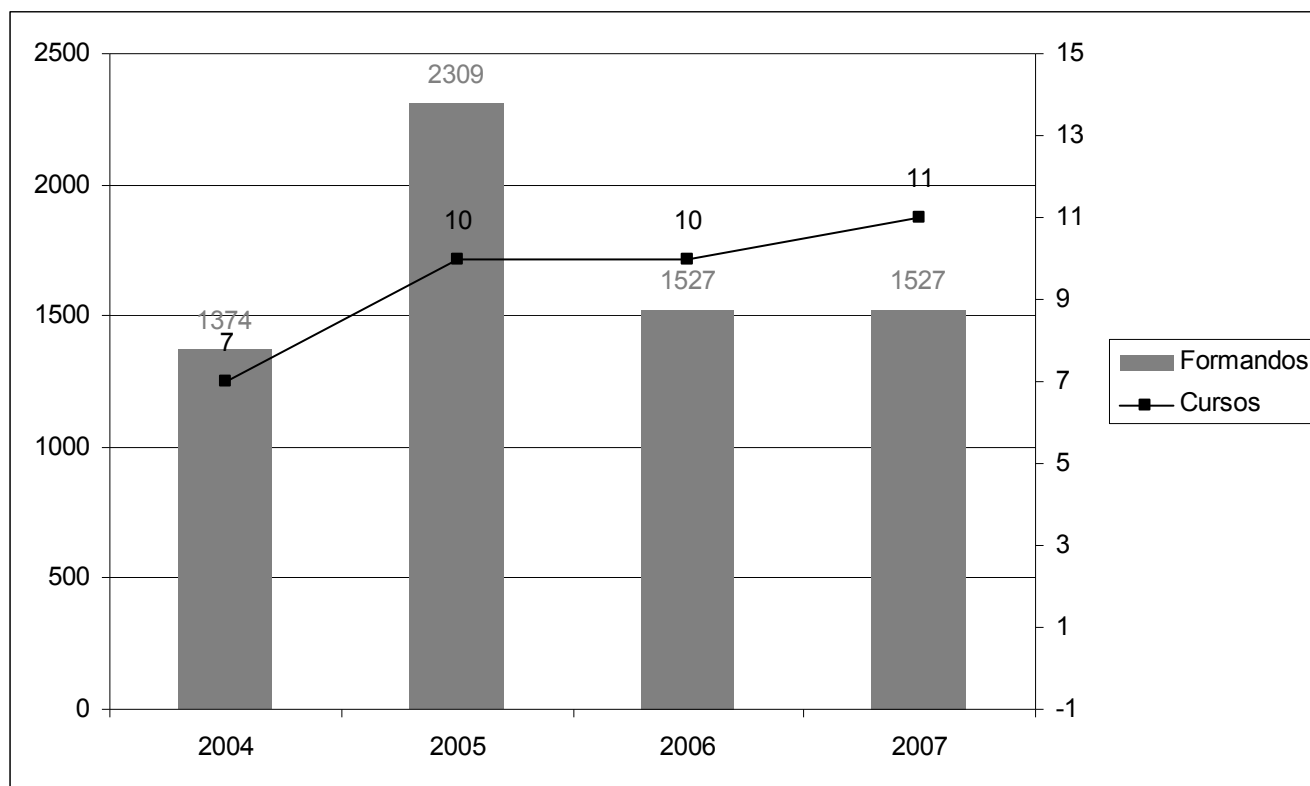
De acordo com os dados do Gráfico 1, em 2004, tiveram lugar as primeiras edições de cursos dedicados exclusivamente à exposição e apresentação do recente sistema de avaliação, com uma óbvia resposta em massa por parte dos trabalhadores da administração. A partir daí, a diversidade em termos de matérias e assuntos abordados aumentou, com o respectivo aumento do número de cursos diferenciados, embora a procura tenha estabilizado. S

Gráfico 1. Evolução da oferta formativa do INA na área da Avaliação de Desempenho (2004-2007)



Por outro lado, é notório o aumento da procura de ofertas formativas do INA por parte dos dirigentes da Administração Pública. Embora tal situação esteja relacionada com a entrada em vigor de novos estatutos, que obrigam os dirigentes a frequentarem cursos específicos (com especial incidência em 2005), existe também uma procura espontânea com o objectivo de adquirir novas competências, metodologias e ferramentas que permitam melhorar a gestão dos seus serviços.

Gráfico 2. Evolução da oferta formativa do INA para Dirigentes (2004-2007)



Em 2008, a versão mais recente do sistema de avaliação obrigou ao envolvimento activo de toda a estrutura hierárquica das instituições. Assim, ao prever que a gestão de topo seria responsabilizada pela iniciativa do processo de definição de objectivos institucionais (tanto estratégicos como operacionais), o sistema levou a que fossem desenvolvidos verdadeiros processos de reflexão estratégica. Para tal, muitos dirigentes de topo recorreram a novos instrumentos para apoiar estes processos, de que é exemplo paradigmático o *Balanced Scorecard*, que tem sido igualmente utilizado para acompanhar todo o processo de definição de objectivos nos diversos níveis orgânicos dos serviços, assim como para identificar e definir os respectivos indicadores de desempenho.

Também não é alheia a este maior envolvimento da gestão de topo dos organismos públicos a introdução, em 2005, de outra ferramenta de gestão importante que são as cartas de missão. De facto, até então, o desempenho dos dirigentes máximos dos serviços não estava sujeito a nenhum processo formal de avaliação, estando esta antes dependente da relação de confiança política entre ele e o membro do governo que tutelava a pasta correspondente. Este prolongado *status quo* dificultou muitas vezes a mudança para um paradigma de gestão profissional e moderna, que este novo instrumento veio estimular.

Estes verdadeiros contratos de gestão entre a tutela política e o dirigente máximo de cada serviço estabelecem os resultados a atingir por este último no decorrer da sua comissão de serviço. Os dirigentes superiores são assim encorajados a assumir responsabilidades pelo desempenho da organização que dirigem, uma vez que este terá reflexos directos na avaliação que será feita do seu próprio desempenho. Ainda que esta avaliação, no caso destes dirigentes nomeados pelo governo, seja feita na esfera política, a carta de missão funciona como o elo que liga o desempenho organizacional ao desempenho de gestão.

Sendo certo que estes processos de mudança não são transversais a toda a Administração Pública, a verdade é que muitas instituições se sentiram obrigadas a implementar um novo modo de planear e organizar o seu trabalho, envolvendo todo o corpo dirigente na discussão, afinação e desenho da sua estratégia, dos seus objectivos globais e sectoriais, implementando sistemas de monitorização da sua actividade, e procurando encontrar soluções mais ou menos sofisticadas para alimentar esses sistemas. Também na ligação entre a esfera institucional e individual é evidente a mudança em relação à primeira versão do SIADAP, já que os próprios funcionários se mostram bem mais interessados e preparados para participar no processo de negociação de objectivos com o dirigente intermédio, apresentando propostas fundamentadas e indicadores pertinentes para a sua própria avaliação.

O papel do dirigente intermédio, enquanto catalisador da mudança, é, nesta matéria, determinante (Pina e Cunha, 1999), já que deve funcionar como plataforma de ligação entre o topo estratégico e a base operacional, garantindo assim a coerência e o alinhamento dos objectivos e do desempenho de forma integrada em todo o organismo. O facto de no SIADAP actual este dirigente ser avaliado pelos resultados obtidos na sua unidade orgânica parece tê-lo levado a tomar uma maior consciencialização e responsabilização enquanto peça essencial de todo o processo. Também ele aparece agora mais motivado e preparado para a discussão e estabelecimento de objectivos tanto com o seu superior hierárquico (no seu caso) como com os seus subordinados (no caso dos objectivos dos funcionários).

Por outro lado, tem-se tornado cada vez mais evidente uma mudança de atitude por parte de dirigentes e dirigidos, à medida que o sistema de avaliação é implementado e, sobretudo, apreendido. Embora nem sempre essa mudança seja positiva, dadas as preocupações e os legítimos receios que tal sistema suscita, a verdade é que um novo modo de olhar o trabalho tem emergido. No caso em análise, tal deve-se nomeadamente ao facto já referido do sistema introduzir conceitos e métodos de gestão por objectivos, o que levou a um aprofundamento do planeamento da actividade, quer ao nível dos serviços, quer ao nível do trabalho individual.

Conclusão

O processo de profissionalização da Administração Pública Portuguesa tem sido muitas vezes inconstante e atribulado, mas tem contado não só com medidas formais de transformação, mas também com estímulos trazidos por

mudanças nos modelos de organização e funcionamento dos serviços. O caso do sistema de avaliação do desempenho, que introduz o paradigma da gestão por objectivos na administração pública portuguesa, constitui por isso exemplo de como a introdução de uma nova ferramenta leva à mudança de novos comportamentos e atitudes, bem como à aquisição de novas competências e metodologias inovadoras.

Julgamos estar assim perante uma situação em que a administração pública se aproxima de um modelo de gestão mais profissionalizado, tanto em termos comportamentais como metodológicos, sem que tal corresponda a uma efectiva alteração estatutária ou institucional, mas que é, isso sim, induzida pela implementação de novos instrumentos de organização e gestão do trabalho.

A reforma da administração pública, no caminho da sua profissionalização, conta assim com o contributo de pequenos passos. Não devemos no entanto esquecer que um verdadeiro processo de mudança não pode sustentar-se apenas em adaptações focalizadas, devendo resultar da conjugação de diversas características e disciplinas comuns a toda a organização ou, neste caso, a toda a Administração Pública (Senge, 1990). É assim necessário enquadrar estas alterações induzidas num quadro de mudança mais lato, profundo e coerente, que apenas um verdadeiro processo de reforma poderá assegurar.

Bibliografia

- CUNHA, João Vieira (2006), Avaliação: Perigo ou Panacea?, in *Diário de Notícias* de 28 de Julho de 2006.
- DAHRENDORF, Ralph (2004), “Avaliação de desempenho na Administração Pública”, in *Jornal Público* de 10 de Janeiro de 2004
- DRUCKER, P. F. (2004), *The Practice of Management*, Amsterdam, Elsevier.
- EDMONDSON, Amy (2000) “A aprendizagem da confiança e a confiança na aprendizagem: modelos contrastantes de investigação e intervenção em comportamento organizacional”, in *Comportamento Organizacional e gestão*, V.6 N.1
- FARAZMAND, Ali (1999), “Globalization and Public Administration”, in *Public Administration Review*, V.59 N.6
- GIBSEN, James L., IVANCEVICH, John M., DONNELLY, James H., KONOPASKE, Robert (2006), *Organizações – Comportamento, Estrutura e Processos*, São Paulo, McGraw-Hill.
- HOOD, Christopher (1991), “A Public Administration for All Seasons?”, in *Public Administration*, nº69, 1
- HOOD, Christopher, LODGE, Martin (2004), “Competency, Bureaucracy and Public Management Reform: A Comparative Analysis”, in *Governance: an International Journal of Policy and Administration*, V.17, nº3 (July 2004)

- KAHALAS, Harvey (1985), “The environmental context of performance evaluation and its effects on current practices”, *Performance appraisal sourcebook*, Richard W. Beatty Craig Eric Schneier and Lloyd Baird (ed.), Amherst, Human Resources Development Press.
- LEITÃO, S. P., PORTINHO DE CARVALHO, P. R. (1999), “Organizações de aprendizagem: resistências culturais”, in *Revista de Administração Pública*, V.33 N.4
- MADUREIRA, C. (1998) “Os modelos de organização do trabalho na viragem do século”, in *Galileu: Revista de Economia e Direito*, Vol.III N.2
- MADUREIRA, C. (2004), A formação comportamental no contexto da reforma da Administração Pública portuguesa, Oeiras, Edições INA
- MASTENBROEK, Willem F. G. (1999), “Uma perspectiva histórica da inovação organizacional: a mudança como gestão de dualidades”, in *Comportamento Organizacional e Gestão*, V.5 N.1
- MITCHELL, Terence (1985), *People in Organizations*, Singapore, McGraw-Hill
- OCDE (2005), *Renforcer la confiance dans l’action publique – Quel rôle pour l’État au 21^{ème} siècle?*, OCDE, Rotterdam.
- OCDE (1996), *Gestion du capital humain et réforme de la fonction publique*, Paris, PUMA.
- OCDE (1995), *Governance in Transition. Public Management Reforms in OCDE Countries*, OCDE, Paris
- OSBORNE, D., GAEBLER, T. (1992), *Reinventing Government*, Addison, Wesley Publishers Company
- PAGAZA, I.P. (2000), “La Globalización y la Reforma a las Administraciones Públicas”, in *Revista Iberoamericana de Administración Pública*, nº5, Julio-Diciembre
- PATON, Robert A., McCALMAN, J. (2000), *Change management: a guide to effective implementation*, 2nd. ed. - London: Sage Publications
- PINA E CUNHA, M. (1999), “Liderando para o futuro: os ciclos de aprendizagem e desaprendizagem organizacional”, *Comportamento Organizacional e Gestão*, V.5 N.2
- PORTER, L. W., LAWLER, E. E., HACKMAN, R. (1975), *Behavior in organizations*, Tokyo: McGraw-Hill
- ROBBEN, Mark A. (1998), “Um modelo da influência da gestão sobre o comportamento inovador nas organizações”, *Comportamento Organizacional e Gestão*, V.4 N.2
- ROBBINS, Stephen P. (2004), *Comportamento Organizacional*, São Paulo: Prentice Hall

- RUBIENSKA, A., BOVAIRD, T. (1999), Performance management and organizational learning: matching processes to cultures in the UK and Chinese services, in *International Review of Administrative Sciences*, V.65 N.2
- SENGE, Peter M. (1990), *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*, London, Random House
- STACEY, Ralph (1998), “O papel das fantasias de grupo no bloqueio da mudança organizacional”, in *Comportamento Organizacional e Gestão*, V.4 N.1
- VEENSWIJK, M. (2005), *Organizing innovation: New approaches to cultural change and intervention in public sector organizations*, Amsterdam: IOS Press
- VILLARDI, B. Q., LEITÃO, S. P. (2000), “Organizações de aprendizagem e mudança organizacional”, in *Revista de Administração Pública*, V.34 N.3

* Técnico Superior na Equipa Multidisciplinar de Investigação e Consultoria (EMIC) do Instituto Nacional de Administração (INA, I.P.) de Portugal desde 2000 (consultor externo desde 1998).

Integrou diversos projectos nacionais e internacionais de investigação nas áreas da Gestão Pública (Competências, Avaliação do Desempenho, Necessidades de Formação), Regimes de Emprego Público, Igualdade de Género, Alargamento Europeu e *Governance* Multi-nível.

Participou em projectos de consultoria organizacional nas áreas da Gestão e Directórios de Competências, Necessidades de Formação, Gestão e Sistemas de Avaliação do Desempenho e Reengenharia de Processos.

Membro de projectos de cooperação, no âmbito das administrações públicas, com Timor-Leste, Brasil, Bulgária, Kosovo, Angola, Cabo Verde, Guiné-bissau, Moçambique e São Tomé e Príncipe.

Formador e Docente em cursos do INA, I.P. para Dirigentes e Técnicos Superiores, bem como para acesso à Administração Pública, no domínio da Gestão por Objectivos e Sistemas de Avaliação do Desempenho.

Tem publicado um capítulo de um livro sobre o Alargamento Europeu e a Adaptação Institucional das Políticas Regional e Ambiental, duas monografias sobre Igualdade de Género na Administração Pública e Capacidade Institucional e Descentralização em Portugal, diversos artigos científicos em revistas nacionais e uma internacional, bem como diversas comunicações a congressos nacionais e internacionais.

Equipa Multidisciplinar de Investigação e Consultoria

Instituto Nacional de Administração, I.P.

Palácio dos Marqueses de Pombal

2784-540 Oeiras

Portugal

Tel.: (+351)214465488

Fax.: (+351)214465478

miguel.rodriques@ina.pt