



**Universidade
Europeia**

2025

SOFIA PEREIRA DOS SANTOS

**RETENÇÃO DE TALENTOS NO
SETOR PÚBLICO: GERIR O
PRESENTE OBSERVANDO O
FUTURO**

SOFIA PEREIRA DOS SANTOS

**RETENÇÃO DE TALENTOS NO
SETOR PÚBLICO: GERIR O
PRESENTE OBSERVANDO O
FUTURO**

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão Empresarial realizada sob a orientação científica da Prof. Doutora Ana Maria da Palma Moreira da Universidade Europeia.

Palavras-chave

Políticas Públicas, Recrutamento, Formação, Avaliação de Desempenho, Intenções de Retenção.

Resumo

Este estudo teve como objetivo estudar o efeito das políticas públicas na retenção de talentos na Administração Pública em Portugal e se esta relação é moderada pelo facto de o participante ser chefia ou não. Com essa finalidade formularam-se as seguintes hipóteses: (1) as políticas públicas (recrutamento, formação e avaliação de desempenho) estão positiva e significativamente relacionadas com as intenções de permanência na Administração Pública; (2) o facto de desempenhar um cargo de chefia ou não tem um efeito significativo nas intenções de permanência; (3) O facto de desempenhar um cargo de chefia ou não tem um efeito significativo nas políticas públicas (recrutamento, formação e avaliação de desempenho); (4) O facto de ser chefia ou não desempenha um papel de moderação na relação entre as políticas de públicas e as intenções de permanência; (5) As políticas públicas têm um efeito mediador na relação entre o facto de ser chefia ou não, e as intenções de permanência. Participaram neste estudo 282 indivíduos, trabalhadores no ativo da Administração Pública, sendo que 11,7% da totalidade ocupam cargos de dirigentes. A abordagem foi quantitativa e qualitativa com recurso a questionário. Quanto aos resultados, constatou-se que as políticas públicas (recrutamento, formação e avaliação de desempenho) têm um efeito positivo e significativo na retenção de talentos. O facto de ser chefia ou não apenas tem um efeito significativo na avaliação de desempenho. Não se verificou o efeito moderador nem o efeito mediador. No estudo qualitativo as respostas dadas com maior frequência foram: acelerar processos no recrutamento, aumento/diversificação da oferta de formação e revisão das

quotas do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação de Desempenho na Administração Pública. Pretende-se que este estudo ofereça dados que possam ser utilizados pelos gestores de modo que estes possam tomar decisões informadas e melhorem a gestão de talentos na Administração Pública.

Keywords

Public Policies, Recruitment, Training, Performance Evaluation, Retention Intentions.

Abstract

This study aimed to examine the effect of public policies on talent retention in the Portuguese Public Administration and whether the participant's managerial status moderates this relationship. To this end, the following hypotheses were formulated: (1) public policies (recruitment, training and performance evaluation) are positively and significantly related to intentions to remain in public administration; (2) whether or not an individual holds a managerial position has a significant effect on intentions to remain; (3) whether or not an individual holds a managerial position has a significant effect on public policies (recruitment, training and performance evaluation); (4) whether or not one is a manager plays a moderating role in the relationship between public policies and intentions to remain in the civil service; (5) public policies have a mediating effect on the relationship between whether or not one is a manager and intentions to remain in the civil service. A total of 282 individuals, active workers in public administration, participated in this study, with 11.7% of the total occupying management positions. The approach was quantitative and qualitative, using a questionnaire. The results showed that public policies (recruitment, training and performance evaluation) have a positive and significant effect on talent retention. Whether an individual is a manager or not has a significant effect on performance evaluation. No moderating or mediating effect was found. In the qualitative study, the most frequently given responses were speeding up recruitment processes, increasing or diversifying the training offer, and reviewing the quotas of the Integrated Performance Management and Evaluation System in Public Administration. This study aims

to provide data that can inform managers' decisions and enhance talent management in public administration.

Lista de abreviaturas

ANOVA - Análise de Variância

AP - Administração Pública

CRoSAP - Comissão de Recrutamento e Seleção para a Administração Pública

CTFP - Contrato de trabalho em funções públicas

d - Tamanho do efeito (d de Cohen)

DGAEP - Direção-Geral da Administração e do Emprego Público

DP - Desvio-padrão

ETDAP - Estratégia para a Transformação Digital da Administração Pública

GERH - Gestão Estratégica de Recursos Humanos

gl - Graus de liberdade

LTFP - Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas

M - Média

NPM - New Public Management (Nova Gestão Pública)

OECD - Organisation for Economic Co-operation and Development (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico)

p - Valor-p (probabilidade associada ao teste estatístico)

PRR - Plano de Recuperação e Resiliência

RH - Recursos Humanos

SIADAP - Sistema Integrado de Gestão e Avaliação de Desempenho na Administração Pública

SPSS - Statistical Package for the Social Sciences (Pacote Estatístico para as Ciências Sociais)

t - Estatística t de Student (valor do teste t)

VD - Variável Dependente

VI - Variável Independente

VM - Variável Moderadora

ÍNDICE

Capítulo 1 - Introdução	1
Capítulo 2 - Revisão da Literatura	3
2.1. <i>Administração Pública</i>	3
2.2. <i>Evolução das Políticas Públicas em Portugal</i>	4
2.3. <i>Formação</i>	5
2.4. <i>Recrutamento e Seleção</i>	7
2.5. <i>Avaliação de desempenho</i>	9
2.6. <i>Talento</i>	10
2.7. <i>Retenção de Talentos</i>	11
2.8. <i>Liderança</i>	12
2.9. <i>Políticas Públicas e Retenção de Talentos</i>	13
2.10. <i>Práticas de retenção de talentos em Portugal e no estrangeiro: semelhanças, desafios e tendências</i>	15
2.11. <i>A atualidade</i>	16
Capítulo 3 – Modelo de Investigação e Hipóteses	20
Capítulo 4 – Método.....	21
4.1. <i>Procedimento de recolha de dados e participantes</i>	21
4.2. <i>Amostra</i>	21
4.3. <i>Procedimento de análise de dados</i>	23
4.4. <i>Instrumentos</i>	24
Capítulo 5 – Resultados.....	25
5.1. <i>Qualidades métricas dos Instrumentos</i>	25
5.1.1. <i>Escala de Políticas Públicas</i>	25
5.1.1.1. <i>Validade</i>	25
5.1.1.2. <i>Fiabilidade</i>	25

5.1.1.3. Sensibilidade dos itens.....	25
5.1.2. Escala de Intenção de Retenção	26
5.1.2.1 Validade.....	26
5.1.2.2. Fiabilidade.....	26
5.1.2.3. Sensibilidade dos itens.....	26
5.2. Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo	26
5.3. Efeito das variáveis sociodemográficas nas variáveis em estudo.....	27
5.4. Associação entre as variáveis em estudo	31
5.5. Teste de Hipóteses	31
5.5.1. Hipótese 1	31
5.5.2. Hipótese 2	32
5.5.3. Hipótese 3	32
5.5.4. Hipótese 4	33
5.5.5. Hipótese 5	34
5.6. Estudo Qualitativo.....	35
Capítulo 6 – Discussão.....	39
6.1. Limitações e Futuras Investigações	41
6.2. Implicações Teóricas.....	42
6.3. Implicações Práticas	43
Capítulo 7 – Conclusões.....	45
Referências Bibliográficas	47
ANEXOS.....	53
ANEXO A – Questionário	54
ANEXO B – Estatística Descritiva da Amostra.....	61
ANEXO C – Qualidades Métricas dos Instrumentos.....	63
ANEXO D – Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo	66
ANEXO E – Efeito das variáveis sociodemográficas nas variáveis em estudo.....	67
ANEXO F – Associação entre as variáveis em estudo	79
ANEXO G – Hipóteses	80

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Caracterização da amostra.....	22
Tabela 2: Resultados da Análise Fatorial Confirmatória da escala de Políticas Públicas	25
Tabela 3: Resultados da análise fatorial confirmatória da escala de intenções de retenção ...	26
Tabela 4: Estatística descritiva das variáveis em estudo.....	26
Tabela 5: Associação entre as variáveis em estudo	31
Tabela 6: Efeito das variáveis nas intenções de retenção	31
Tabela 7: Efeito da Chefia / Não chefia nas intenções de retenção	32
Tabela 8: Efeito da Chefia / Não chefia nas Políticas Públicas	33
Tabela 9: Efeito Moderador	34
Tabela 10: Condições para testar o efeito mediador segundo Baron e Kenny (1986).....	35

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de Investigação.....	20
Figura 2: Distribuição dos participantes em função do organismo onde trabalham.....	23
Figura 3: Efeito das habilitações literárias nas variáveis em estudo.....	28
Figura 4: Efeito do tipo de vínculo nas variáveis em estudo	29
Figura 5: Efeito da antiguidade na função pública nas variáveis em estudo	30
Figura 6: Efeito da antiguidade no organismo nas variáveis em estudo	30
Figura 7: Resultados da resposta aberta sobre recrutamento	36
Figura 8: Resultados da resposta aberta sobre formação	37
Figura 9: Resultados da resposta aberta sobre avaliação	38

Capítulo 1 - Introdução

O setor público em Portugal tem sido profundamente impactado por crises recentes, como os incêndios florestais, a pandemia de COVID-19 e outros conflitos internacionais, que exigiram respostas rápidas e a reestruturação de sistemas e políticas públicas cada vez mais complexas. Estas crises provocaram efeitos diretos na estabilidade económica, no custo de vida e nas finanças públicas, obrigando o Estado a implementar medidas constantes de ajustamento e a repensar a organização e gestão dos seus recursos (Governo de Portugal, 2024a; Banco de Portugal, 2024).

A eficiência do setor público depende, em grande medida, da valorização e gestão estratégica dos seus recursos humanos [RH], considerados o principal ativo do Estado. Estratégias eficazes de retenção são fundamentais para garantir serviços públicos de qualidade, preservar o conhecimento organizacional e promover a estabilidade das operações, contribuindo para o desenvolvimento do país. Contudo, as políticas de contenção orçamental têm dificultado o recrutamento externo, conduzindo à escassez de RH e ao envelhecimento dos quadros, o que limita a capacidade de resposta estratégica da Administração Pública [AP] e condiciona a implementação de práticas inovadoras de gestão de pessoas (Instituto Nacional de Administração [INA], 2018).

Oportunidades de desenvolvimento profissional, aprendizagem contínua, equilíbrio da vida pessoal e profissional e percursos de carreira dinâmicos são essenciais para motivar e reter trabalhadores qualificados na AP. A elevada rotatividade implica custos acrescidos e perda de capital humano, afetando negativamente a qualidade dos serviços e a capacidade de resposta do Estado (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2021; Moreira & Coutinho, 2022).

Neste contexto, a gestão de talentos e o desenvolvimento de liderança assumem um papel central para enfrentar os desafios atuais da AP, promovendo equipas motivadas, inovadoras e alinhadas com a missão do setor público. No entanto, os estudos sobre a retenção de talentos e o papel das chefias na AP portuguesa ainda são escassos, sendo a maioria das investigações centrada no setor privado ou em abordagens generalistas. Esta lacuna dificulta a compreensão das especificidades do setor público e das dinâmicas de liderança e motivação (Delisle & Rinfret, 2006).

Face a estes desafios, a presente investigação procura responder à seguinte questão: de que modo as políticas públicas de recrutamento, formação e avaliação de desempenho influenciam a retenção de talentos na AP portuguesa e qual o papel das chefias nesse processo?

Para responder a esta questão, recorreu-se à análise documental e à aplicação de questionários, com o objetivo de propor recomendações que reforcem a atratividade, a motivação e a retenção dos profissionais do setor público, contribuindo para a sustentabilidade e qualidade dos serviços prestados aos cidadãos.

Esta dissertação está estruturada em sete capítulos:

Capítulo 1 – Introdução: Apresenta a justificação e a relevância do tema.

Capítulo 2 – Revisão da Literatura: Desenvolve a análise teórica das variáveis investigadas e sustenta as hipóteses formuladas, abrangendo onze subtemas (Administração Pública, Evolução das Políticas Públicas, Formação, Recrutamento e Seleção, Avaliação de Desempenho, Talento, Retenção de Talentos, Liderança, Políticas Públicas e Retenção de Talentos, Práticas de retenção de talentos em Portugal e no estrangeiro: semelhanças, desafios e tendências e a Atualidade).

Capítulo 3 – Modelo de Investigação e Hipóteses: Apresenta o modelo conceptual e as hipóteses do estudo.

Capítulo 4 – Método: Detalha o processo de recolha de dados, análise estatística, tratamento dos dados e descrição dos instrumentos utilizados.

Capítulo 5 – Resultados: Aborda as qualidades métricas dos instrumentos, estatísticas descritivas, efeitos das variáveis sociodemográficas, associações entre variáveis, teste de hipóteses e análise qualitativa.

Capítulo 6 – Discussão: Interpreta os resultados, apresenta limitações do estudo, sugestões para futuras investigações, implicações teóricas e práticas.

Capítulo 7 – Conclusões: Sintetiza as principais conclusões do estudo realizado.

Capítulo 2 - Revisão da Literatura

2.1. Administração Pública

A AP é responsável por satisfazer as necessidades coletivas da sociedade através de serviços organizados e mantidos pela coletividade, abrangendo áreas como segurança, cultura e bem-estar (Direção-Geral da Administração e do Emprego Público, [DGAEP], 2018a). Segundo Amaral (2014), os serviços públicos podem ter diferentes origens e naturezas: alguns são administrados por comunidades locais, outros são oferecidos em concorrência por entidades públicas e privadas, e há ainda serviços desempenhados exclusivamente por sociedades especialmente habilitadas. Apesar destas diferenças, todos visam a satisfação regular e contínua das necessidades coletivas.

A AP não se limita ao Estado central, incluindo uma vasta gama de entidades e organismos com personalidade própria, como municípios, freguesias, regiões autónomas, universidades, institutos públicos, empresas públicas, associações públicas e outras pessoas coletivas de utilidade pública (DGAEP, 2018a; Amaral, 2014).

De acordo com a DGAEP (2018a), a AP pode ser compreendida em dois sentidos:

- (1) Sentido orgânico: a AP é o sistema de órgãos, serviços e agentes do Estado e de outras entidades públicas que visam a satisfação regular e contínua das necessidades coletivas.
- (2) Sentido material: a AP é a própria atividade desenvolvida por esses órgãos, serviços e agentes para cumprir essas necessidades (DGAEP, 2018a).

A estrutura da AP portuguesa pode ser dividida em três grandes grupos de entidades:

(1) Administração Direta do Estado: Compreende todos os órgãos, serviços e agentes integrados na pessoa coletiva denominada de Estado, sob dependência hierárquica do Governo, com competências exercidas a nível central (serviços centrais) ou territorial (serviços periféricos).

(2) Administração Indireta do Estado: Inclui entidades públicas dotadas de personalidade jurídica e autonomia administrativa e financeira, como institutos públicos, fundos personalizados e entidades públicas empresariais. Estas entidades desenvolvem atividades administrativas para fins próprios do Estado, estando sujeitas à superintendência e tutela do Governo, mas com maior autonomia.

(3) Administração Autónoma: Engloba entidades que prosseguem interesses próprios das populações ou membros que as constituem, com independência e autonomia na sua orientação e atividade. Este grupo inclui a Administração Regional (autónoma), a Administração Local

(autónoma) e as Associações públicas, sendo estas entidades apenas sujeitas à tutela do Governo (DGAEP, 2018a).

Cada grupo apresenta diferentes níveis de relação com o Governo, desde a subordinação hierárquica (Administração Direta), passando pela tutela e fiscalização (Administração Indireta), até à autonomia quase total (Administração Autónoma). Esta estrutura complexa permite à AP responder de forma diversificada e descentralizada às necessidades coletivas, promovendo a eficiência, a transparência e a proximidade com os cidadãos (DGAEP, 2018a).

2.2. Evolução das Políticas Públicas em Portugal

Os Estados têm como função central a promoção do bem-estar da sociedade, concretizando esse objetivo através do desenvolvimento de atuações em múltiplas áreas, operacionalizadas por meio das políticas públicas. Estas podem ser entendidas como um conjunto de ações, metas e planos definidos pelos governos para cumprir as funções que lhes são atribuídas, sempre condicionados pelos recursos disponíveis (Caldas, 2008). O bem-estar coletivo é interpretado pelo governo através do diálogo com diferentes grupos representativos da sociedade, cabendo ao formulador de políticas públicas identificar e priorizar as necessidades a satisfazer.

As teorias clássicas da administração tiveram um papel fundamental na estruturação e funcionamento das administrações públicas modernas, incluindo a portuguesa. No início do século XX, autores como Taylor, Fayol e Weber influenciaram profundamente a organização do Estado, defendendo princípios como a divisão do trabalho, a hierarquia, a formalização dos processos e a racionalização da gestão. Taylor, com a administração científica, enfatizava a eficiência e a padronização das tarefas; Fayol sistematizou funções e princípios administrativos fundamentais e Weber conceptualizou a burocracia como modelo ideal para garantir previsibilidade, impessoalidade e meritocracia na ação administrativa (Mahmood et al., 2012; Dziak, 2024; Weber, 1961).

Estes paradigmas estiveram na base da AP tradicional em Portugal, marcando a separação entre decisão política e execução administrativa, bem como a estrutura hierárquica, centralização e estabilidade dos quadros. Esta base teórica permitiu a consolidação de uma AP fortemente hierarquizada e burocrática, que viria a influenciar a evolução das políticas públicas em Portugal ao longo do século XX e início do século XXI. Contudo, à medida que as necessidades sociais se tornaram mais complexas e multifacetadas, e perante os desafios da

modernização e globalização, tornou-se necessário repensar e reformular as políticas públicas e os modelos de gestão adotados (Rocha, 2013).

Nas últimas três décadas, Portugal assistiu a sucessivas reformas orientadas para a modernização, desburocratização e melhoria do desempenho das instituições públicas, influenciadas pelos princípios da Nova Gestão Pública (New Public Management, [NPM]). Estas reformas promoveram a reestruturação de organismos, a introdução de práticas de gestão empresarial e, em alguns casos, a privatização de serviços, com impacto significativo na AP. O período da Troika (2011-2014) foi particularmente relevante, com a implementação de medidas de austeridade e racionalização administrativa para reduzir a despesa pública (Madureira, 2015; Bilhim, 2021).

Estas transformações resultaram numa maior convergência entre os setores público e privado, mas também em desafios como a diminuição do número de trabalhadores, envelhecimento dos quadros e dificuldades na motivação e estabilidade dos profissionais da AP (OECD, 2017; DGAEP, 2018b). O recurso ao outsourcing e a parcerias público-privadas foi limitado, mantendo Portugal abaixo da média da OCDE nestas práticas. O envelhecimento dos trabalhadores agravou-se, com mais de 60% dos efetivos acima dos 45 anos em 2017 (DGAEP, 2018b).

Entre as reformas mais relevantes destacam-se a criação do SIADAP, a revisão do Estatuto do Pessoal Dirigente, a introdução de regimes de mobilidade e a fusão de carreiras, bem como a aproximação dos contratos da função pública ao regime do setor privado. Apesar dos avanços, persistem resistências culturais e jurídicas, bem como impactos negativos na motivação dos trabalhadores, frequentemente associados à instabilidade e à perceção de insegurança resultantes das mudanças organizacionais (Bustos, 2023).

2.3. Formação

O conceito de formação profissional pode assumir diferentes significados, sendo geralmente entendido como o “processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar” (Chiavenato, 2014, p. 326). Em contexto organizacional, a formação formal refere-se a um processo estruturado, planeado e certificado, enquanto a formação não formal remete para a aprendizagem de competências e regras informais, muitas vezes adquiridas por observação ou experiência direta (Pereira & Ramos, 2018).

Historicamente, as práticas de formação em contexto de trabalho foram fortemente influenciadas pelas teorias clássicas da administração e da aprendizagem. Segundo Mahmood et al. (2012), a perspectiva da administração científica de Taylor via a formação como um meio para padronizar procedimentos e maximizar a eficiência através da repetição e do treino sistemático das tarefas. O behaviorismo de Skinner reforçou a importância do reforço positivo e da repetição para a aquisição de novos comportamentos, enquanto o cognitivismo, defendido por Piaget e Bruner, destacou a necessidade de compreender e organizar o conhecimento para uma aprendizagem mais eficaz. Estas abordagens clássicas estão na base das atuais metodologias de formação, que procuram equilibrar a transmissão de competências técnicas com o desenvolvimento de capacidades cognitivas e sociais (Mahmood et al., 2012).

No contexto da AP, o Decreto-Lei n.º 86/2016, de 29 de dezembro, do Ministério das Finanças, define a formação profissional como “o processo global e permanente de aquisição e desenvolvimento de competências exigidas para o exercício de uma atividade profissional ou para a melhoria do desempenho, promotor da valorização e do desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores e dirigentes da AP e que não confira grau académico”. O objetivo deste diploma é assegurar que os RH da AP estejam preparados para desempenhar as suas funções de forma eficaz, eficiente e inovadora, reconhecendo a formação em contexto de trabalho como um instrumento estratégico para a modernização do setor público. A formação pode ser inicial, contínua ou de valorização profissional, sendo promovida pelo INA, por entidades setoriais de formação, pelos próprios órgãos e serviços da AP, bem como por entidades formadoras públicas ou privadas certificadas (INA, 2024). O decreto prevê ainda que as ações formativas sejam alvo de avaliação contínua, sendo obrigatória a elaboração de relatórios de gestão da formação.

Paralelamente, a Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, da Assembleia da República, consagra a formação dos trabalhadores em funções públicas como um direito, cabendo ao empregador público promover ações certificadas e reconhecidas, que visem a atualização e o aperfeiçoamento das competências dos trabalhadores, garantindo oportunidades de desenvolvimento profissional para todos.

A literatura científica tem demonstrado que as políticas de formação impactam positivamente as intenções de permanência na AP, uma vez que o desenvolvimento profissional contribui para a perceção de valorização e para a criação de oportunidades de progressão, fatores que reduzem a intenção de rotatividade e aumentam o comprometimento organizacional (Benson, 2006; Cho & Lewis, 2012; Meyer et al., 2002; Cunha & Martins, 2015). Benson (2006) evidencia que o impacto da formação na retenção pode ser positivo ou negativo,

dependendo da forma como esta é organizada e percebida pelos trabalhadores. Quando estes reconhecem que as competências adquiridas são valorizadas pela organização, tende-se a verificar um aumento do compromisso organizacional e da intenção de permanência. Cho e Lewis (2012) reforçam que a formação e o crescimento profissional são determinantes para manter trabalhadores comprometidos no setor público, sendo especialmente eficazes na retenção de colaboradores mais experientes. O investimento no desenvolvimento das aptidões dos trabalhadores promove o compromisso afetivo e normativo, levando os indivíduos a permanecer na organização tanto por identificação com a missão institucional como por um sentido de obrigação moral (Meyer et al., 2002). Cunha e Martins (2015) asseguram que, para além de uma remuneração competitiva, é fundamental oferecer oportunidades de capacitação e progressão na carreira, sendo estas condições essenciais para a retenção de talento na AP.

Assim, com base nos motivos expostos, formula-se a hipótese 1a - As políticas de formação estão positiva e significativamente relacionadas com as intenções de permanência na AP.

2.4. Recrutamento e Seleção

Recrutamento pode ser definido como “o conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados, para o desempenho do cargo” enquanto a seleção corresponde ao “conjunto de operações que, mediante a utilização de métodos e técnicas adequadas, permite avaliar os candidatos de acordo com as competências indispensáveis à execução das atividades inerentes ao cargo a prover” (Despacho n.º 6061/2020, de 4 de junho da Comissão de Recrutamento e Seleção para a Administração Pública).

De acordo com Mahmood et al. (2012), as práticas de recrutamento e seleção foram fortemente influenciadas pelas teorias clássicas da administração, que defendiam a escolha de trabalhadores com base na adequação técnica e na eficiência para o desempenho das tarefas. O processo era padronizado, racional e orientado para a correspondência entre o perfil do candidato e os requisitos do cargo, seguindo os princípios de Taylor e Fayol. Com o tempo, estas abordagens evoluíram para considerar também fatores motivacionais e de integração cultural.

No contexto da AP, o recrutamento é um processo estruturado que visa atrair e selecionar candidatos adequados para a ocupação de cargos públicos, sendo gerido pelos órgãos e serviços promotores, e realizado, regra geral, através de procedimento concursal (Despacho n.º

6061/2020, de 4 de junho, da Comissão de Recrutamento e Seleção para a Administração Pública; Lei nº2, de 15 de janeiro, da Assembleia da República, 2004).

O recrutamento na AP é habitualmente realizado através do intitulado procedimento concursal comum ou por mobilidade interna, exclusivo para trabalhadores com vínculo de emprego público por tempo indeterminado. O recrutamento de candidatos sem vínculo definitivo à AP só é possível mediante autorização fundamentada, e apenas quando se demonstre a impossibilidade de ocupação do posto por trabalhador com vínculo permanente. Adicionalmente, a existência do posto de trabalho em mapa de pessoal, a necessidade real de ocupação, a disponibilidade orçamental e a inexistência de reserva de recrutamento são condições obrigatórias para a abertura do procedimento (Portaria n.º 233/2022, de 9 de setembro, da Presidência do Conselho de Ministros; DGAEP, 2025).

Para responder a necessidades futuras, existe também o procedimento concursal centralizado, coordenado pela DGAEP, que visa constituir reservas de recrutamento para utilização posterior pelos empregadores públicos, de acordo com o levantamento periódico das necessidades. As ofertas de emprego são obrigatoriamente publicitadas em plataformas eletrónicas dedicadas, na página do serviço e, em muitos casos, em Diário da República, garantindo transparência e igualdade de acesso (DGAEP, 2025).

O processo de seleção inclui métodos obrigatórios e facultativos, definidos no aviso de abertura do procedimento concursal e é conduzido por um júri previamente constituído, assegurando objetividade e imparcialidade (Portaria n.º 233/2022, de 9 de setembro, da Presidência do Conselho de Ministros; DGAEP, 2025). Existem ainda procedimentos concursais específicos para projetos especiais, no âmbito do Plano de Recuperação e Resiliência [PRR], sempre em articulação com a DGAEP. Já o recrutamento e seleção de dirigentes superiores é assegurado pela Comissão de Recrutamento e Seleção para a Administração Pública [CReSAP], de acordo com critérios de mérito e transparência, nos termos da Lei n.º 2/2004, de 15 de janeiro, da Assembleia da República alterada pela Lei n.º 128/2015, de 3 de setembro, da Assembleia da República.

A literatura evidencia que um recrutamento eficaz, baseado no mérito e na adequação ao cargo, contribui para a seleção de profissionais alinhados com a cultura organizacional, promovendo a sua permanência na organização (Kellough & Osuna, 1995; Perry & Wise, 1990; Cunha & Martins, 2015). Procedimentos de recrutamento regulados pela transparência e rigor metodológico não apenas aumentam a probabilidade de identificar candidatos com as competências requeridas, como também reforçam a perceção de justiça organizacional, elemento essencial para o fortalecimento do compromisso dos trabalhadores a longo prazo

(Kellough & Osuna, 1995). A motivação para o serviço público está intrinsecamente ligada à perceção de equidade nos processos de seleção, sendo que profissionais que reconhecem a existência de critérios meritocráticos tendem a apresentar níveis superiores de envolvimento e satisfação laboral (Perry & Wise, 1990). Do mesmo modo, Cunha e Martins (2015) defendem que estratégias de recrutamento alinhadas com os valores e objetivos da organização são fundamentais não só para atrair, mas também para reter talentos, ao favorecer a integração e o desenvolvimento de vínculos duradouros entre os colaboradores e a instituição.

Assim, formula-se a hipótese 1b: Processos eficazes de recrutamento e seleção estão positiva e significativamente relacionados com as intenções de permanência na AP.

2.5. Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho, conforme definido por Fahim (2018), consiste no processo de avaliar o quão bem os trabalhadores executam as suas tarefas em comparação com padrões previamente estabelecidos. As origens deste processo remontam às teorias clássicas da administração, em particular à administração científica de Taylor, que defendia a medição objetiva do rendimento dos trabalhadores como forma de garantir a eficiência e a produtividade. Henri Fayol, por sua vez, identificou o controlo como uma das funções fundamentais da gestão, sublinhando a importância de monitorizar e avaliar o desempenho para assegurar o cumprimento dos objetivos organizacionais (Mahmood et al., 2012). Estas abordagens clássicas estabeleceram as bases para os sistemas de avaliação estruturados e padronizados que ainda hoje predominam na AP.

Na AP, a avaliação de desempenho dos trabalhadores é regulada pelo artigo 90º da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas [LTFP], tendo impactos diretos na progressão remuneratória, na atribuição de prémios de desempenho e em eventuais efeitos disciplinares. O principal objetivo deste processo centra-se na promoção da melhoria contínua dos serviços, na identificação de necessidades de formação e desenvolvimento, bem como no reconhecimento e valorização do mérito dos trabalhadores. Este sistema aplica-se a todos os trabalhadores públicos, excetuando membros do governo, eleitos locais, outros cargos políticos e algumas exceções, sendo baseado no cumprimento de objetivos. A responsabilidade pela avaliação recai sobre os dirigentes e gestores das entidades públicas, que devem assegurar a implementação adequada do sistema (Lei n.º 35, de 20 de junho, da Assembleia da República, 2014).

A literatura evidencia que as avaliações de desempenho justas e transparentes são fundamentais para evitar frustração e desmotivação no setor público, uma vez que influenciam diretamente a motivação e o compromisso dos funcionários (Cho & Lewis, 2012; Moitinho, 2011). Sistemas avaliativos equitativos promovem o *engagement* e reduzem as intenções de saída, ao garantirem que o desempenho é recompensado de forma justa (Cho & Lewis, 2012). No entanto, Reis (2015) indica que, apesar da avaliação de desempenho ser reconhecida como um instrumento relevante para a gestão e motivação dos trabalhadores, muitos funcionários percebem o sistema como injusto e pouco motivador, especialmente quando não sentem que o reconhecimento e a progressão estão efetivamente associados ao mérito. Esta percepção negativa pode comprometer o impacto esperado da avaliação de desempenho na retenção e motivação dos trabalhadores na função pública. Assim, com base na literatura e nos enquadramentos legais, formula-se a hipótese 1c: Um sistema de avaliação de desempenho justo está positiva e significativamente relacionado com as intenções de permanência.

2.6. Talento

Um talento é, segundo Chavienato (2014), uma pessoa que possui competências e características diferenciadoras que a valorizam no contexto organizacional, o que significa que ter pessoas numa organização não é o mesmo que ter talentos, pois nem todos os colaboradores apresentam esse diferencial. O autor sublinha que talento envolve quatro dimensões essenciais para a construção da competência individual: o conhecimento, (saber), a habilidade (saber fazer), o julgamento (saber julgar e decidir) e a atitude (saber fazer acontecer). Assim, a competência resulta da integração destes elementos, sendo fundamental para o desempenho de excelência e para a agregação de valor à organização.

As primeiras abordagens à gestão de pessoas, influenciadas pelas teorias clássicas da administração, como a Administração científica de Taylor e a Teoria clássica de Fayol, centravam-se na eficiência, na divisão do trabalho e na correspondência entre as aptidões dos trabalhadores e as exigências das tarefas. O foco estava na seleção, formação e controlo dos colaboradores para maximizar a produtividade, considerando as pessoas como recursos a serem otimizados para o alcance dos objetivos organizacionais (Mahmood et al., 2012). Com o tempo, estas perspetivas evoluíram, reconhecendo a importância do desenvolvimento integrado das competências e do potencial humano para a sustentabilidade e o sucesso organizacional.

As organizações sempre dependeram de talentos humanos para alcançar vantagem competitiva, uma vez que são as pessoas que executam os processos necessários ao

cumprimento da missão e dos objetivos estratégicos da empresa. Por isso, torna-se essencial investir em estratégias e programas que permitam identificar, desenvolver e reter estes talentos, assegurando que os colaboradores com desempenho diferenciado permaneçam e contribuam para os resultados organizacionais (Cunha & Martins, 2015). A gestão eficaz de talentos, baseada no desenvolvimento e na valorização dos profissionais, é reconhecida como um fator crítico para o sucesso e a sustentabilidade das organizações (Chavienato, 2014).

2.7. Retenção de Talentos

A retenção de talentos possui várias definições na literatura científica. Segundo Silva e Dinis (2021) é um conjunto de ações destinadas a manter nas organizações colaboradores talentosos, dando um impacto positivo na geração de valor das organizações, produtividade e motivação dos funcionários. Cunha e Martins (2015) descrevem a retenção de talentos como uma criação de estratégias para atração, identificação e desenvolvimento e conservação de colaboradores com forte potencial, capacidades e habilidades, procurando manter profissionais qualificados dentro da organização. Perante cenários desafiadores que exijam adaptações práticas de RH, Nunes et al (2021), afirmam que na retenção de talentos deve-se também diagnosticar e implementar processos que assegurem a permanência de profissionais valiosos nas organizações. A retenção de talentos envolve estratégias de atração, identificação, desenvolvimento e conservação de colaboradores com forte potencial, capacidade e habilidades. A gestão estratégica da retenção de talentos inclui a fidelização dos colaboradores por meio de atrativos, além do desenvolvimento pessoal e profissional. Políticas e práticas específicas para cada organização oferecem aos colaboradores meios atrativos de crescimento, incentivo e desenvolvimento profissional e pessoal (Cunha & Martins, 2015).

O crescimento pessoal no contexto organizacional é um processo dinâmico que envolve tanto avanços quanto retrocessos no desempenho individual, abrangendo ações de autoconhecimento, fortalecimento da identidade do trabalhador e desenvolvimento de competências e potencialidades (Chiavenato, 2014; Schein, 2010). O sector de RH desempenha um papel central nesse processo, ao atuar não apenas como gestor de processos, mas como parceiro estratégico que promove a qualidade de vida, a realização de aspirações e o desenvolvimento contínuo dos colaboradores. Quando os RH e a liderança reconhecem o trabalhador como um ser humano integral, criam condições para extrair o melhor de cada colaborador, identificar áreas de melhoria e fomentar um ambiente de trabalho saudável e motivador (Goleman, 2000). A liderança participativa, em particular, é fundamental para este

contexto: líderes que praticam escuta ativa, transparência e colaboração conseguem antecipar sinais de desmotivação e agir preventivamente para evitar a perda de talentos, promovendo o envolvimento e o comprometimento da equipa. Para que isso ocorra, é essencial que haja um líder participativo e focado nos objetivos organizacionais por detrás do planeamento. (Silva et al, 2023). O líder deve estar atento e tomar medidas antes que o colaborador perca a motivação ou decida sair, devido à falta de incentivo.

Reconhecer o valor do funcionário é essencial para que este se sinta apreciado. Esta valorização pode trazer vários benefícios para a organização, como a diminuição da rotatividade, o aumento do *engagement* e a criação de um ambiente de trabalho positivo, que incentive o desenvolvimento contínuo de todos. Entre as práticas de valorização destacam-se o reconhecimento público dos esforços, a comunicação eficaz entre as equipas, iniciativas para promover o desenvolvimento dos trabalhadores, demonstração de confiança e a realização de confraternizações e eventos (Silva et al, 2023).

2.8. Liderança

Desde a Administração científica de Taylor, que defendia a importância do controlo, supervisão e padronização para garantir eficiência e estabilidade, até à Teoria Clássica de Fayol, que atribuíu aos gestores a responsabilidade pelo planeamento, organização, comando, coordenação e controlo das equipas, a liderança sempre foi vista como um elemento central para o sucesso organizacional (Mahmood et al., 2012). Estas abordagens estabeleceram as bases para o papel estruturante das chefias na implementação de políticas e na motivação dos colaboradores. Com a evolução das teorias da gestão, especialmente com o surgimento da liderança transformacional, passou-se a valorizar estilos de liderança mais flexíveis, motivadores e orientados para o desenvolvimento e retenção dos talentos.

Carroll (2016) indica que líderes bem-intencionados podem enfrentar obstáculos administrativos que os impedem de implementar estratégias de retenção da maneira que consideram eficazes. Tupari et al (2024) afirmam que o líder possui um lugar de destaque na AP, dado o seu papel motivador e inspirador para os seus colaboradores na organização, defendendo que estes devem ser flexíveis e comunicativos para com os trabalhadores.

Os líderes também tendem a apresentar menor intenção de saída pois valorizam a reputação da organização e desenvolvem um maior compromisso normativo e afetivo, tornando-se mais propensos a permanecer por identificação com sua missão (Cho & Lewis, 2012; Meyer et al, 2002; Bustos, 2021).

Por este facto coloca-se a hipótese 2: O facto de desempenhar um cargo de chefia ou não, tem um efeito significativo nas intenções de permanência.

Perry e Wise (1990), Cunha e Martins (2015) e Pinheiro (2025) defendem que o nível hierárquico do trabalhador impacta a forma como as políticas públicas são aplicadas e priorizadas dentro da AP. As chefias influenciam diretamente a implementação de políticas de recrutamento, formação e avaliação de desempenho ao terem maior poder deliberativo ficando responsáveis por garantir processos seletivos eficientes, capacitação contínua e avaliações justas, sendo que moldam as políticas conforme as suas experiências e visão de liderança.

Por este motivo coloca-se a hipótese nº 3: O facto de desempenhar um cargo de chefia ou não, tem um efeito significativo nas políticas públicas (recrutamento, formação e avaliação de desempenho).

Alguns estudos também indicam que os líderes possuem um papel moderador, pois moderam a relação entre políticas organizacionais e retenção, uma vez que são responsáveis por aplicar e interpretar essas mesmas políticas, sendo que as suas perceções sobre estas podem influenciar diretamente o nível de *engagement* dos trabalhadores subordinados. Para além disto, as chefias que promovem o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal tendem a aumentar a retenção das suas equipas (Cho & Lewis, 2012; Bustos, 2021).

Desta análise foi concebida a hipótese 4: O facto de ser chefia ou não, desempenha um papel de moderação na relação entre as políticas públicas e as intenções de permanência.

2.9. Políticas Públicas e Retenção de Talentos

No setor público, a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) assume uma importância equiparada à do setor privado, sendo determinante para a inovação, a satisfação e a retenção de profissionais qualificados. Contudo, a rigidez burocrática e a ausência de incentivos ao mérito continuam a ser barreiras estruturais que dificultam a modernização da AP.

Pinheiro (2025) salienta que as lideranças devem investir no desenvolvimento individual, flexibilizando estruturas internas e criando mecanismos claros para a progressão profissional. Além disso, defende que a GERH deve centrar-se na humanização da liderança e na capacitação contínua, permitindo que as equipas priorizem resultados em detrimento do mero cumprimento de normas.

A elevada rotatividade nos serviços públicos exige que as políticas públicas de GERH se concentrem em estratégias de retenção. Estudos como o de Carroll (2016) demonstram que a

implementação de tais estratégias não só melhora o desempenho organizacional, como também gera economias de custos para os contribuintes, já que os custos da rotatividade no setor público são suportados pela sociedade. Políticas públicas eficientes permitem que os líderes se foquem mais no desenvolvimento do capital humano, tornando a gestão mais eficaz.

Segundo Fahim (2018), os trabalhadores da AP enfrentam desafios específicos, como a concorrência com o setor privado, financiamento insuficiente, falta de suporte de gestão e sistemas de informação desatualizados. Para mitigar estes obstáculos, é fundamental investir em expectativas bem definidas, carga de trabalho equilibrada, reconhecimento, desenvolvimento profissional e comunicação transparente. Programas de planos de cargos e salários são apontados como estratégias eficazes para reduzir a rotatividade. Moitinho (2011) acrescenta que a remuneração variável, embora mais comum noutros contextos internacionais, pode ser uma alternativa para incentivar a retenção de profissionais qualificados, desde que adaptada à realidade do setor público português.

No entanto, Cunha e Martins (2015) sublinham que a remuneração, isoladamente, não é suficiente para reter talentos. É necessário um conjunto integrado de iniciativas, incluindo boas condições de trabalho, oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional, autonomia nas tarefas e participação em decisões organizacionais. A eficácia destas práticas depende, em grande medida, da existência de mecanismos de avaliação e progressão baseados no mérito, como destaca Benson (2006).

A teoria dos dois fatores de Herzberg reforça esta perspetiva, ao indicar que não basta eliminar fatores de insatisfação (como políticas organizacionais inadequadas, gestão deficiente, salários pouco atrativos e condições de trabalho desfavoráveis); é essencial fornecer fatores de motivação, como reconhecimento, responsabilidade e oportunidades de crescimento, para garantir a satisfação e a permanência dos funcionários. Por outro lado, a ausência de fatores higiénicos contribui para a insatisfação e a evasão de talentos (Giroux, 1960).

Além disso, Bustos (2021) destaca que a reputação organizacional é um fator decisivo na decisão dos funcionários de permanecerem ou não nos seus cargos. Cho e Lewis (2012) mostram ainda que as taxas de rotatividade variam com a idade e experiência: trabalhadores mais experientes tendem a valorizar mais a motivação intrínseca e o significado do trabalho, enquanto os recém-contratados são mais sensíveis a recompensas extrínsecas e justiça nas avaliações.

Assim, cinco práticas de GERH destacam-se como essenciais: contratação baseada no mérito, oportunidades de formação, recompensas por mérito, avaliações de desempenho justas e sistemas de queixas eficazes (Carroll, 2016). Quando combinadas com uma liderança

humanizada e uma abordagem estratégica de RH, estas práticas criam um ambiente propício à retenção e desenvolvimento de talentos no setor público (Cunha & Martins, 2015). Por fim, Meyer et al. (2002) sublinham que o comprometimento organizacional – seja afetivo, normativo ou de continuidade – é especialmente forte entre funcionários que percebem as suas competências como menos transferíveis para outras organizações, reforçando a importância de investir no desenvolvimento e valorização dos profissionais da AP.

2.10. Práticas de retenção de talentos em Portugal e no estrangeiro: semelhanças, desafios e tendências

Portugal tem vindo a adotar algumas práticas internacionais na gestão de RH do setor público, mas enfrenta limitações significativas devido à persistência de processos burocráticos, restrições orçamentais e à sua cultura organizacional. Segundo Bustos (2023), o setor público português enfrenta desafios como a perceção de menor atratividade, sistemas de mérito pouco confiáveis e práticas de gestão de RH consideradas insuficientes para o desenvolvimento dos funcionários, o que dificulta a retenção dos colaboradores mais qualificados.

Em relação à remuneração, a comparação entre setores público e privado em Portugal não é linear. Embora persista a ideia de que o setor público oferece salários inferiores, dados recentes mostram que o salário médio bruto na função pública é atualmente superior ao do setor privado, no entanto é no setor público que estão os quadros mais qualificados pelo que esta média pode ser a explicação. refletindo diferenças de qualificações, funções e estrutura etária dos trabalhadores (Guerreiro et al., 2024; Pinto, 2024). No entanto, a estabilidade do emprego público continua a ser um dos principais atrativos, especialmente em períodos de incerteza económica.

A rotatividade no setor público português tem aumentado, fenómeno que não é exclusivo do país, mas partilhado por várias administrações públicas internacionais (Datar et al., 2022). Os trabalhadores mais jovens valorizam fatores como flexibilidade, propósito, bem-estar e ambientes inclusivos, procurando frequentemente o setor privado em busca de salários mais elevados, maior flexibilidade e oportunidades de progressão rápida.

No contexto nacional, o governo tem procurado responder a estes desafios com iniciativas como o programa EstágiAP XXI, que visa atrair jovens licenciados para o setor público e promover o desenvolvimento de competências em contexto real de trabalho (DGAEP, 2024b). Contudo, ao contrário de outros países, como o Canadá, onde programas semelhantes

podem facilitar a integração dos jovens na AP, em Portugal a entrada efetiva na função pública continua dependente do procedimento concursal aberto a todos os cidadãos.

No que respeita à flexibilidade laboral, a Austrália tem sido exemplo na adoção de políticas de trabalho flexível, incluindo o teletrabalho e o trabalho híbrido, para promover o equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Australian Public Service Commission, 2023). Em Portugal, a legislação já prevê o teletrabalho na AP, mas a sua implementação ainda depende de decisões locais e regulamentação interna, não estando plenamente consolidada a nível nacional (Ferreira et al., 2024).

Apesar dos esforços para modernizar e alinhar as práticas de gestão de pessoas do setor público português com padrões internacionais, persistem desafios estruturais que limitam a sua atratividade e capacidade de retenção de talentos, especialmente a burocracia, a cultura organizacional e a perceção pública do setor. Uma retenção bem-sucedida de funcionários não depende de uma única estratégia (Fahim, 2018). Neste sentido, Amaral (2014) indica que as tentativas de adoção e implementação de medidas em Portugal, além de se configurarem fragmentadas ficaram aquém das expectativas, tal como as melhores práticas internacionais tenderam a ser ignoradas.

2.11. A atualidade

O País ocupa atualmente a 5ª posição mundial em escassez de talento, com 81% dos empregadores nacionais a reportar dificuldades em preencher vagas, valor que se mantém acima da média global (75%) (ManpowerGroup, 2024). Esta escassez é também sentida no sector público, onde a falta de profissionais ameaça a qualidade e o funcionamento dos serviços, agravando o descontentamento dos cidadãos e dificultando a retenção de talentos (Ferrão, 2023). Em 2024, 81% dos empregadores portugueses reportaram dificuldades na contratação, com 86% das empresas a revelar dificuldades em atrair talento qualificado (ManpowerGroup, 2024).

No que respeita à AP, o envelhecimento dos quadros é um desafio crescente. Em junho de 2023, a idade média dos trabalhadores da AP era de 48,3 anos, tendo aumentado 4,6 anos desde 2011. Cerca de 65,7 % dos trabalhadores tinham idades superiores aos 45 anos (superior à média da população ativa - 44 anos) e apenas 10,9% pertenciam à faixa etária dos 25-34 anos, refletindo uma base de recrutamento jovem cada vez mais reduzida (DGAEP, 2024a). Em dezembro de 2024, o emprego no setor das administrações públicas situava-se em 753 850 postos de trabalho, registando um aumento de 1% face ao ano anterior (DGAEP, 2024a).

Em termos de qualificação, mais de metade (55,6%) dos trabalhadores da AP detinham habilitações ao nível do ensino superior, comparado com 32,2% da população ativa total, enquanto 17,6% tinham apenas o ensino básico (DGAEP, 2024a). Revelando este perfil uma força de trabalho envelhecida, mas relativamente qualificada.

Em 2021, o emprego público representava 14,9% da população empregada em Portugal, abaixo da média da OCDE de 18,6%. Sendo que 96,1% do emprego público estava concentrado nas áreas de AP e Defesa, Educação, e Saúde e Apoio Social.

Atualmente a transformação digital da AP é uma prioridade estratégica, com impacto potencial na retenção de talentos e na criação de novas oportunidades de desenvolvimento profissional. A Estratégia para a Transformação Digital da AP 2021-2026, inserida no PRR, visa tornar a AP mais funcional, integrada e eficiente, promovendo a digitalização dos serviços públicos e a capacitação dos funcionários (Governo de Portugal, 2021).

Portugal ocupa o 14.º lugar na dimensão «serviços públicos digitais» do índice europeu, estando na média da União Europeia (Comissão Europeia, 2022). Apesar destes esforços, a mesma entidade sublinha a necessidade de reforçar a capacitação digital da população, particularmente entre adultos com baixas competências tecnológicas, para garantir a adoção e eficiência das soluções digitais na AP.

No plano organizacional, a Reforma da AP, aprovada em 2024, prevê a reestruturação da administração direta, a concentração de serviços comuns e a criação do Campus XXI, visando maior eficiência, redução de custos e valorização dos profissionais do setor público (Governo de Portugal, 2024b).

A nível de profissionalização e valorização dos trabalhadores a AP tem vindo a reforçar programas de capacitação contínua e especializada, com destaque para o Programa de Formação 2025 do INA que possui iniciativas tal como a Formação Avançada para a AP e o Impulso Digital para a AP, em parceria com instituições de ensino superior (INA, 2025). A nível da formação, e no âmbito da Estratégia para a Transformação Digital da Administração Pública [ETDAP] 2021-2026, de modo a aumentar as competências digitais dos funcionários públicos, a plataforma NAU e a Academia AMA, criada pela Agência para a Modernização Administrativa estão a desenvolver projetos nesse sentido. Também neste âmbito o PRR apoiou o INA, que possui um programa para capacitar 60000 funcionários públicos por ano em competências digitais, designado de AP digital 4.0. Apesar de todas estas medidas, a Comissão Europeia (2022) alerta para a capacitação que os utilizadores têm de adquirir para utilizar as soluções digitais da AP, salientando programas de aquisição de competências em adultos que nunca utilizaram a internet, tal como o EU SOU Digital, destacando o esforço que o País terá

de realizar para o reforço das competências digitais da sua população, estando em risco a adoção das soluções da AP e a sua eficiência.

Quanto à avaliação de desempenho, o SIADAP foi recentemente alvo de uma revisão legislativa significativa pelo Decreto-Lei nº 12/2024, de 10 de janeiro, da Presidência do Conselho de Ministros, que introduziu maior objetividade e transparência nos processos avaliativos, alinhando-os com as melhores práticas internacionais e reforçando a ligação entre desempenho individual e organizacional.

No que respeita ao recrutamento, a Portaria n.º 233/2022, de 9 de setembro, da Presidência do Conselho de Ministros, mantém-se como a principal regulamentação dos procedimentos concursais na AP portuguesa, estabelecendo regras claras para a tramitação dos concursos públicos e promovendo a agilização, simplificação e uniformização dos processos. Esta portaria apoia-se na Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, da Assembleia da República, que define o regime jurídico do emprego público e os princípios gerais do recrutamento e seleção. A Portaria mencionada introduziu uma forte aposta na digitalização e desmaterialização dos processos, recorrendo a plataformas eletrónicas para garantir maior celeridade, segurança e transparência, bem como a igualdade de oportunidades e previsibilidade para todos os candidatos.

Destaca-se ainda a reconfiguração do recrutamento centralizado, centrado na constituição de reservas de recrutamento para perfis profissionais previamente definidos, o que permite uma resposta mais eficiente às necessidades efetivas dos serviços públicos. A DGAEP assume um papel central na gestão das reservas de recrutamento e na aplicação dos métodos de seleção, assegurando a articulação entre empregadores públicos e candidatos (DGAEP, 2025).

No recrutamento de dirigentes superiores, a CReSAP, entidade independente criada pela Lei n.º 64/2011, de 22 de dezembro, da Assembleia da República, é responsável pela condução dos procedimentos concursais, aplicando critérios de mérito, transparência e rigor na seleção de candidatos para cargos de direção superior. O processo conduzido pela CReSAP inclui a avaliação curricular, entrevistas e a elaboração de uma lista restrita de candidatos, garantindo a escolha dos profissionais mais aptos para funções de liderança (Lei n.º 64, de 22 de dezembro, da Assembleia da República, 2011).

As alterações mais recentes nestes regimes reforçam a simplificação dos procedimentos, a uniformização das práticas concursais, a utilização de reservas de recrutamento e a inclusão de métodos de seleção mais objetivos, assegurando simultaneamente os direitos dos candidatos e a transparência em todas as fases do processo (DGAEP, 2025; Portaria n.º 233/2022, de 9 de

setembro, da Presidência do Conselho de Ministros; Lei n.º 35, de 20 de junho, da Assembleia da República, 2014)

Têm sido implementados algumas reformas administrativas atualmente que incluem a reestruturação da administração direta e a concentração de serviços comuns, tal como a 1ª fase da Reforma da AP aprovada pelo Conselho de Ministros em 2024 e que irá durar 4 anos, senda esta uma condição para o pagamento da 5ª tranche do Plano de Recuperação e Resiliência da Comissão Europeia. Esta Reforma assenta em seis eixos fundamentais: 1º - Criação do Campus XXI, no centro de Lisboa, com o objetivo de concentração do Governo e várias entidades num espaço comum; 2º - Garantir a melhor qualidade de serviços com menos organismos; 3º - Reforçar a capacidade de planeamento de políticas públicas, particularmente com o PlanApp que irá coordenar o planeamento de todos os ministérios; 4º - Reforçar os serviços jurídicos especializados do Estado; 5º - Promover a coordenação e trabalho em rede na AP; 6º - Garantir atendimento presencial aos portugueses (Governo de Portugal, 2024b).

Verifica-se uma tendência crescente para a gestão por resultados, transparência e prestação de contas na AP, inclusão e equidade e sustentabilidade podendo existir por este motivo um aumento da motivação e satisfação dos trabalhadores e consequentemente estes fatores contribuíram para a retenção de talentos. Jeswani e Sarkar (2008) sugerem que o *engagement* de talentos é fundamental para alcançar o alto desempenho e a retenção, sendo que o envolvimento ativo dos funcionários nas atividades organizacionais aumentam o compromisso e reduzem a rotatividade.

Os diferentes modelos de gestão adotados derivadas das suas reformas administrativas das últimas décadas na AP podem ter afetado o seu Capital Humano. Madureira (2020) defende que mudanças estruturais na AP podem impactar a retenção de talentos, especialmente quando afetam condições de trabalho e oportunidades de progressão na carreira. A falta de estratégias eficazes nos processos de formação e de recrutamento e seleção podem também levar à perda de talentos (Moreira & Coutinho, 2022). O desenvolvimento profissional contínuo, o reconhecimento, as recompensas e uma cultura organizacional positiva são estratégias importantes que contribuem para a retenção de talentos, conceito fundamental para a sustentabilidade das organizações (Silva et al, 2023). Inclusive, políticas eficazes de retenção contribuem para a redução de custos com o recrutamento e com a formação, além de manter o capital intelectual dentro da organização (Silva & Dinis, 2021).

Capítulo 3 – Modelo de Investigação e Hipóteses

Depois de efetuada a revisão da literatura apresenta-se o modelo de investigação e as hipóteses formuladas (Figura 1).

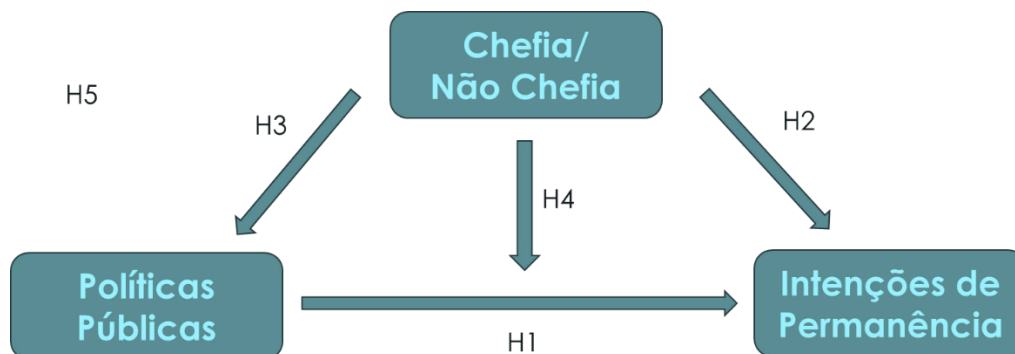


Figura 1: *Modelo de Investigação*

Hipótese 1a: As políticas de formação estão positiva e significativamente relacionadas com as intenções de permanência na AP.

Hipótese 1b: Processos eficazes de recrutamento e seleção estão positiva e significativamente relacionados com as intenções de permanência.

Hipótese 1c: Um sistema de Avaliação de desempenho justo está positiva e significativamente relacionado com as intenções de permanência.

Hipótese 2: O facto de desempenhar um cargo de chefia ou não tem um efeito significativo nas intenções de permanência.

Hipótese 3: O facto de desempenhar um cargo de chefia ou não tem um efeito significativo nas políticas públicas (recrutamento, formação e avaliação de desempenho).

Hipótese 4: O facto de ser chefia ou não desempenha um papel de moderação na relação entre as políticas públicas e as intenções de permanência.

Hipótese 5: As políticas públicas têm um efeito mediador na relação entre o facto de ser chefia ou não, e as intenções de permanência.

Capítulo 4 – Método

4.1. Procedimento de recolha de dados e participantes

Neste estudo, participaram de forma voluntária 282 indivíduos que trabalham na AP em Portugal. O processo de amostragem foi o não probabilístico, de conveniência e intencional (Trochim, 2000). É um estudo misto (quantitativo e qualitativo), exploratório e de carácter transversal uma vez que os dados serão recolhidos num único momento.

Foi colocado on-line na plataforma Google Forms e o link do questionário, foi partilhado via correio eletrónico, nas redes sociais do Facebook e WhatsApp. Os participantes puderam visualizar o consentimento informado antes de iniciarem o preenchimento do questionário, o que lhes permitiu decidir se pretendiam participar na pesquisa. O documento garantiu a confidencialidade das respostas dadas.

As questões do questionário incluíram informações sociodemográficas para caracterizar a amostra e duas escalas diferentes: uma sobre políticas públicas e outra sobre intenções de retenção. No questionário de políticas públicas, além das questões de resposta fechada, fizeram parte três questões de resposta aberta.

4.2 Amostra

A amostra deste estudo é composta por 282 participantes, que colaboraram voluntariamente e têm idades compreendidas entre 18 e 66 anos. (Tabela 1, Anexo B). Sendo que 88.3% não são chefias e 11.7% são chefias. Quanto ao género, 32.3% dos participantes pertencem ao género masculino e 67.7% ao género feminino (Tabela 1, Anexo B). Destes, 16% têm um nível de escolaridades igual ou inferior ao 12º ano, 61% têm o grau de licenciatura e 23% possuem o grau de mestrado ou superior (Tabela 1, Anexo B). Quanto ao tipo de relação contratual, 85.5% detêm Contrato de trabalho em funções públicas [CTFP] por tempo indeterminado (efetivo), 1.8% com CTFP a termo resolutivo certo, 5.3% com CTFP a termo incerto, 6% em Nomeação e 1.4% em Comissão de Serviço (Tabela 1, Anexo B).

Em relação à antiguidade na função pública, 5.3% têm menos de um ano, 15.6% entre 1 e 3 anos, 6.4% entre 4 e 6 anos, 6.7% entre 7 e 10 anos, 8.2% entre 11 e 15 anos e 57.8% possuem mais de 15 anos (Tabela 1, Anexo B). Quanto a nível de antiguidade na organização, 14.2% é inferior a 1 ano, 31.2% de 1 a 3 anos, 15.2% de 4 a 6 anos, 10.6% de 7 a 10 anos, 6% de 11 a 15 anos e 22.7% é superior a 15 anos (Tabela 1, Anexo B).

Tabela 1: *Caracterização da amostra*

		Frequência	Porcentagem
Gênero	Feminino	191	67.7%
	Masculino	91	32.3%
Idade	De 18 a 29 anos	5	1.8%
	De 30 a 49 anos	119	42.2%
	De 50 a 65 anos	154	54.6%
	Mais de 65 anos	4	1.4%
Habilitações literárias	Igual ou inferior ao 12º ano	45	16.0%
	Licenciatura	172	61.0%
	Mestrado ou superior	65	23.0%
Relação Contratual	CTFP por tempo indeterminado	241	85.5%
	CTFP a termo resolutivo certo	5	1.80%
	CTFP a termo resolutivo incerto	15	5.3%
	Nomeação	17	6.0%
	Comissão de Serviço	4	1.4%
Antiguidade na Função Pública	Inferior a 1 ano	15	5.3%
	De 1 a 3 anos	44	15.6%
	De 4 a 6 anos	18	6.4%
	De 7 a 10 anos	19	6.7%
	De 11 a 15 anos	23	8.2%
	Superior a 15 anos	163	57.8%
Antiguidade no Organismo	Inferior a 1 ano	40	14.2%
	De 1 a 3 anos	88	31.2%
	De 4 a 6 anos	43	15.2%
	De 7 a 10 anos	30	10.6%
	De 11 a 15 anos	17	6.0%
	Superior a 15 anos	64	22.7%
Chefia	Não	249	88.3%
	Sim	33	11.7%

Na Figura 2 encontra-se a distribuição dos participantes por organismo onde trabalham.

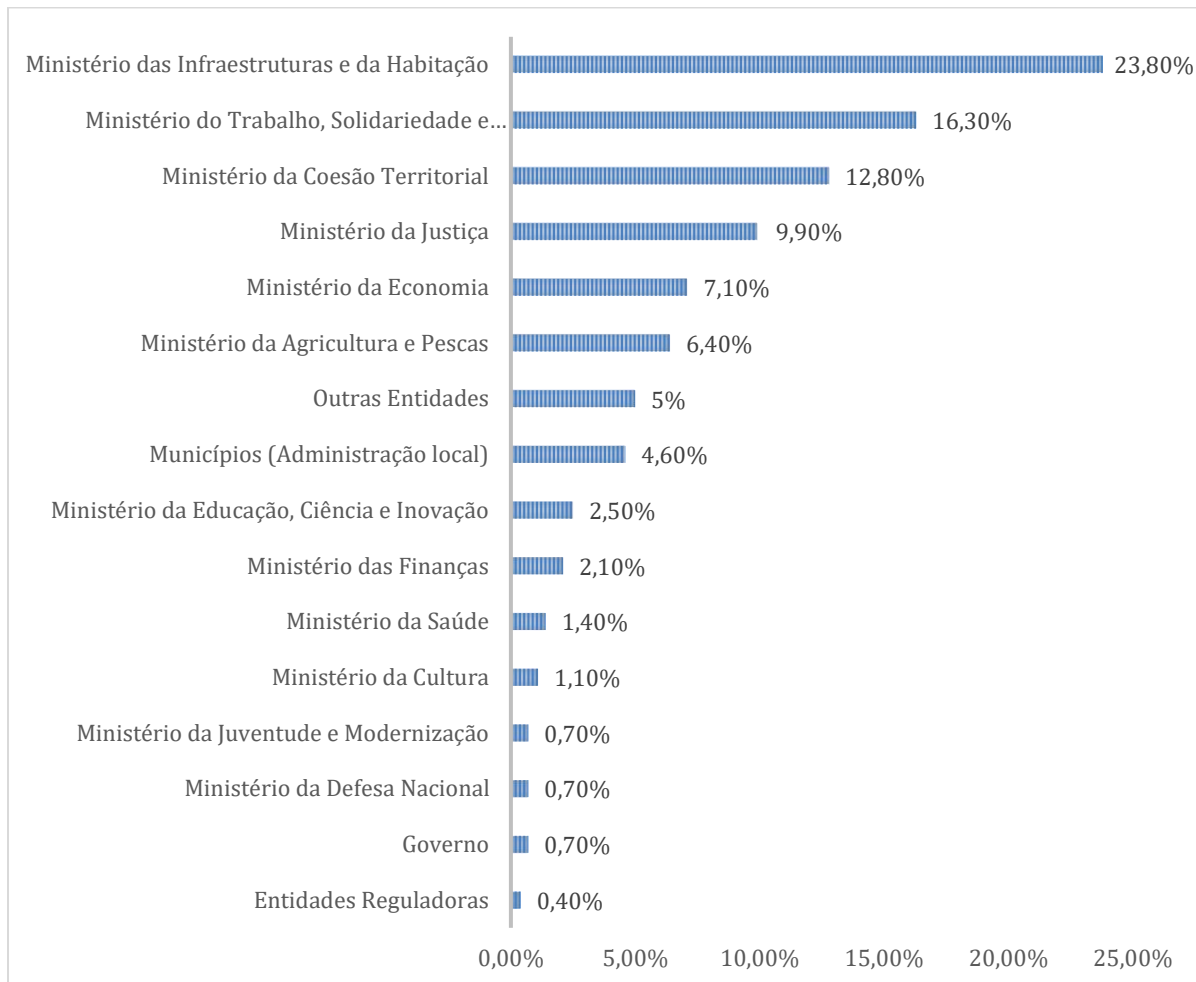


Figura 2: *Distribuição dos participantes em função do organismo onde trabalham*

4.3. Procedimento de análise de dados

Após a coleta, as informações foram introduzidas no programa SPSS Statistics 29 para a execução das análises estatísticas pertinentes. O primeiro passo foi avaliar as propriedades métricas dos instrumentos empregados neste estudo. Para verificar a validade dos instrumentos, foram conduzidas análises fatoriais confirmatórias utilizando o software AMOS Graphics 29.

Foi ainda testada a fiabilidade de cada um dos instrumentos através do cálculo do valor de alfa de Cronbach, que em estudos organizacionais deve ser superior a 0.70 (Bryman & Cramer, 2003).

A consistência interna dos instrumentos foi verificada através do coeficiente alfa de Cronbach, a sensibilidade dos itens que compõem os instrumentos foi analisada através do

cálculo de medidas das suas tendência central, dispersão e distribuição, permitindo avaliar a normalidade dos dados.

As hipóteses 1 e 5 foram testadas através de regressões lineares simples e múltiplas. As hipóteses 2 e 3 foram testadas através de testes t-student para amostras independentes depois de verificados os respetivos pressupostos. Quanto à hipótese 4 como pressupõe um efeito moderador foi testada com recurso à Macro Process 4.2, desenvolvida por Hayes (2022). Foi considerado como nível de significância o valor de 0.50. No que se refere às três questões abertas foi efetuada uma análise qualitativa.

4.4. Instrumentos

Políticas Públicas:

Para medir as políticas públicas foi utilizado o questionário desenvolvido por Fialho et al. (2025) que se encontra no prelo (aceite para publicação). Este questionário é composto por 9 questões de resposta fechada e três questões de resposta aberta. As 9 questões de resposta fechada ancoram numa escala de Likert de 5 pontos, de 1 “Discordo Totalmente” a 5 “Concordo Totalmente”. Estes 12 itens distribuem-se por três dimensões: Recrutamento, Formação e Avaliação de desempenho.

Intenções de retenção:

As intenções de retenção foram medidas com recurso ao instrumento desenvolvido por (Bozeman & Perrewé, 2002), adaptado à população portuguesa por Bártole-Ribeiro (2018) constituído por 6 itens, classificados numa escala de 5 pontos (de 1 “Não se aplica nada” a 5 “Aplica-se totalmente”).

Capítulo 5 – Resultados

Testaram-se inicialmente as qualidades métricas dos instrumentos utilizados neste estudo.

5.1. Qualidades métricas dos Instrumentos

5.1.1. Escala de Políticas Públicas

5.1.1.1. Validade

A validade deste instrumento foi testada através da realização de uma análise fatorial confirmatória a três fatores. Os índices de ajustamento revelaram-se todos adequados (Tabela 2, Anexo C).

Tabela 2: Resultados da Análise Fatorial Confirmatória da escala de Políticas Públicas

χ^2/gl	CFI	GFI	TLI	RMSEA	RMSR
2.25	.93	.96	.90	.067	.075

5.1.1.2. Fiabilidade

A Fiabilidade foi testada através do cálculo do valor de alpha de Cronbach, que deverá ser superior a .70 em estudos organizacionais (Bryman & Cramer, 2003). Este instrumento apresenta um alpha de Cronbach no valor de .71 (Anexo C).

5.1.1.3. Sensibilidade dos itens

Calculou-se a mediana, o mínimo, o máximo, a assimetria e a curtose de cada item de modo a testar a sensibilidade dos mesmos (Anexo C). Nenhum item tem a mediana encostada a um dos extremos, todos os itens têm respostas em todos os pontos (Anexo C). Quanto aos valores absolutos de assimetria e curtose, os mesmos encontram-se abaixo de 2 e 7 respetivamente, o que nos indica que não violam grosseiramente a normalidade (Anexo C) (Finney & DiStefano, 2013).

5.1.2. Escala de Intenção de Retenção

5.1.2.1 Validade

Com a finalidade de se testar a validade da escala de liderança tóxica realizou-se uma análise fatorial confirmatória a um fator. Os índices de ajustamento revelaram-se todos adequados (Tabela 3, Anexo C).

Tabela 3: Resultados da análise fatorial confirmatória da escala de intenções de retenção

χ^2/gl	CFI	GFI	TLI	RMSEA	RMSR
3.67	.98	.97	.97	.098	.033

5.1.2.2. Fiabilidade

A Fiabilidade foi testada através do cálculo do valor de alpha de Cronbach, que deverá ser superior a .70 em estudos organizacionais (Bryman & Cramer, 2003). Este instrumento apresenta um alpha de Cronbach no valor de .91 (Anexo C).

5.1.2.3. Sensibilidade dos itens

Calculou-se a mediana, o mínimo, o máximo, a assimetria e a curtose de cada item de modo a testar a sensibilidade dos mesmos (Anexo C). Verificou-se que apenas o item 5 tem a mediana encostada ao extremo máximo e todos outros itens têm respostas em todos os pontos (Anexo C).

5.2. Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo

Em seguida, procedeu-se à análise descritiva das variáveis investigadas, com o objetivo de compreender como se distribuem as respostas dos participantes deste estudo.

Tabela 4: Estatística descritiva das variáveis em estudo

Variável	t	gl	p	d	Média	DP
Recrutamento	-8.66	281	<.001	.52	2.61	.75
Formação	1.89	281	.030	.12	3.10	.86
Avaliação	.30	281	.382	.02	3.01	.80
Intenções de Retenção	8.80	281	<.001	.52	3.56	1.06

Ao analisar os dados apresentados na Tabela 4 (Anexo D), entende-se que as médias das variáveis Recrutamento, Formação e Avaliação estão próximas ou ficam abaixo do ponto central da escala (3). O Recrutamento, apresenta uma média de 2.61 (DP = 0.75), significativamente inferior ao valor de referência, o que sugere que os participantes tendem a atribuir menor relevância a esta dimensão (Tabela 4 Anexo D). A Formação, com uma média de 3.10 (DP = 0.86), mostra uma diferença estatisticamente significativa, mas o efeito é pequeno, indicando que, apesar de ligeiramente acima do ponto central, não representa uma tendência marcante (Tabela 4 Anexo D). No caso da Avaliação, a média obtida de 3.01 (DP = 0.80) praticamente coincide com o ponto central, não havendo diferença estatística relevante (Tabela 4 Anexo D).

Por outro lado, a variável Intenções de Retenção destaca-se das restantes. Com uma média de 3.56 (DP = 1.06), significativamente superior ao ponto central da escala, fica evidente que existe uma tendência dos participantes em querer permanecer na organização (Tabela 4 Anexo D). Enquanto as outras dimensões revelam posições mais neutras ou até ligeiramente negativas, a intenção de permanência surge como um aspeto claramente positivo entre os participantes deste estudo (Tabela 4, Anexo D).

5.3. Efeito das variáveis sociodemográficas nas variáveis em estudo

O efeito das variáveis sociodemográficas nas variáveis em estudo foi testado através de testes t-student para uma amostra quando a variável independente era constituída por dois grupos, através do teste ANOVA One-Way, quando a amostra independente era constituída por mais do que dois grupos, e através de correlações de Pearson quando a variável independente era quantitativa.

Tabela 5: *Efeito do género nas variáveis em estudo*

Variável	<i>t</i>	<i>gl</i>	<i>p</i>	Feminino		Masculino	
				Média	DP	Média	DP
Recrutamento	.08	280	.933	2.62	.72	2.61	.82
Formação	1.60	280	.110	3.15	.84	2.98	.89
Avaliação	-.70	280	.484	2.99	.82	3.06	.74
Intenções de retenção	.88	280	.378	3.60	1.06	3.48	1.07

Os resultados indicam-nos que o género não tem um efeito significativo em nenhuma das variáveis em estudo (Tabela 5, Anexo E).

Tabela 6: Efeito do participante ser chefia ou não chefia nas variáveis em estudo

Variável	<i>t</i>	<i>gl</i>	<i>p</i>	Não Chefia		Chefia	
				Média	DP	Média	DP
Recrutamento	1.63	280	.104	2.64	.76	2.41	.64
Formação	-.17	280	.864	3.09	.88	3.12	.66
Avaliação	-2.56	280	.011	2.97	.79	3.34	.74
Intenções de retenção	.13	280	.900	3.56	1.08	3.53	.94

As variáveis recrutamento, formação e intenções de retenção não mostraram diferenças significativas, indicando que a posição hierárquica não influencia essas dimensões na amostra estudada (Tabela 6 Anexo E). Apenas a variável avaliação de desempenho apresenta diferenças estatisticamente significativas entre os participantes que ocupam cargos de chefia e os que não ocupam (Tabela 6, anexo E). Os participantes que desempenham um cargo de chefia percebem a avaliação como mais justa do que os participantes que não desempenham um cargo de chefia.

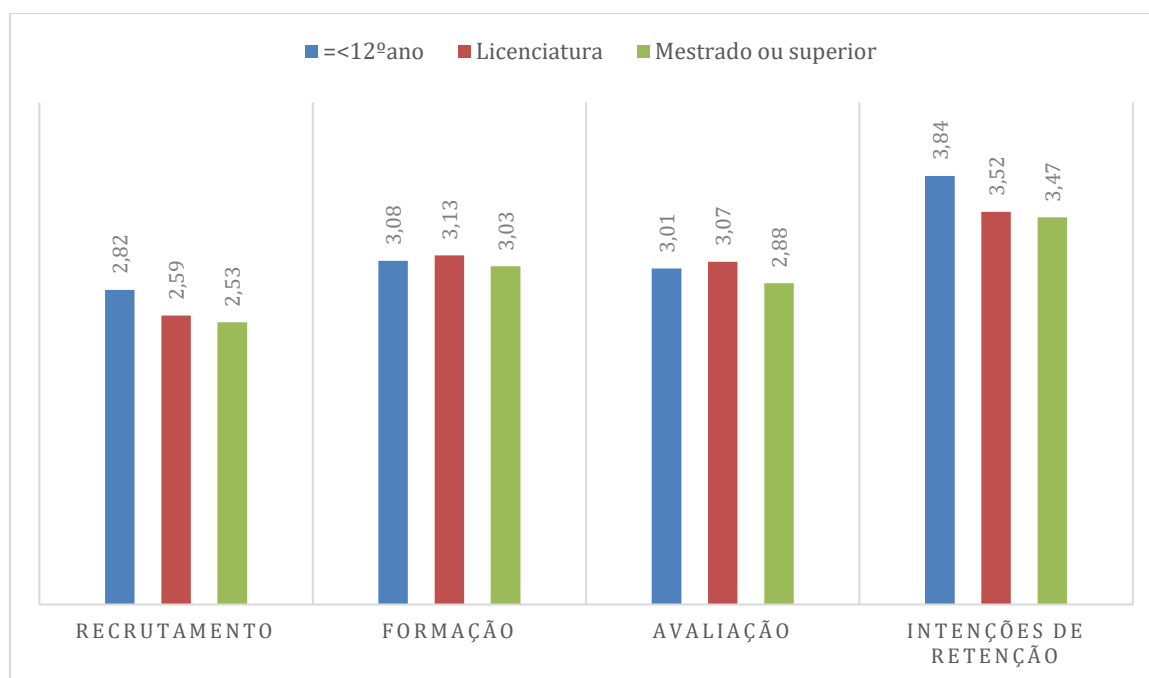


Figura 3: Efeito das habilitações literárias nas variáveis em estudo

Os participantes com habilitações até ao 12º ano apresentam uma percepção mais positiva em relação ao recrutamento (Figura 3, Anexo E). Na formação as médias são semelhantes entre os três grupos, com uma ligeira vantagem para quem possui Licenciatura, sugerindo que a percepção das políticas de formação é estável, independentemente do nível de escolaridade

(Figura 3, Anexo E). Quanto à percepção da avaliação a Licenciatura possui a média mais elevada, seguida de perto pelo grupo que possui escolaridade até ao 12º ano, sendo o grupo com Mestrado ou superior aquele que revela uma percepção menos positiva (Figura 3, Anexo E). Já os participantes que possuem habilitações até ao 12º ano destacam-se com a média mais alta nas intenções de permanência na organização (Figura 3, Anexo E).

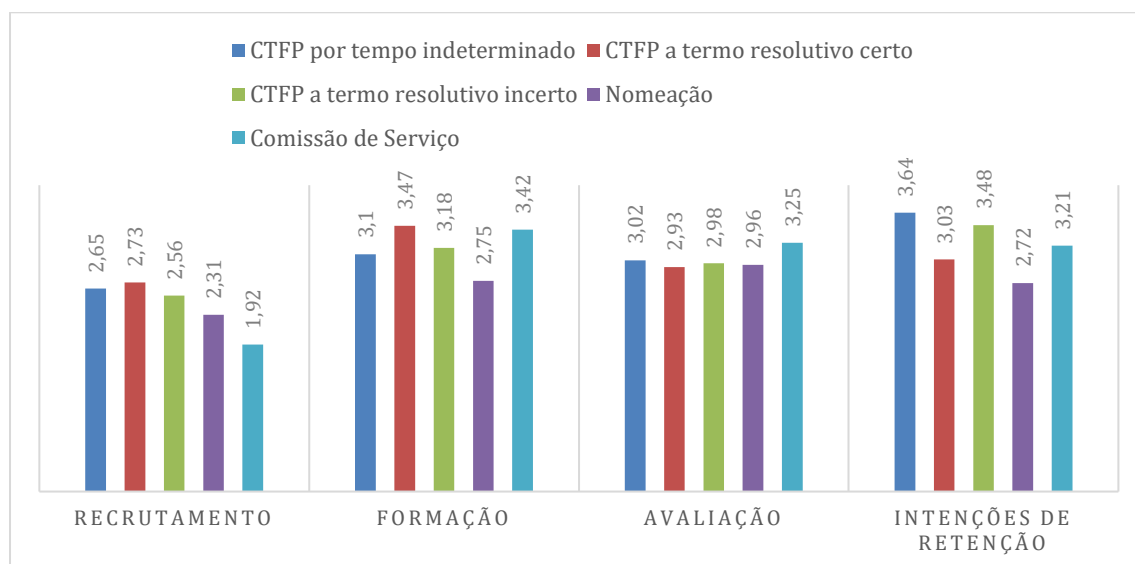


Figura 4: *Efeito do tipo de vínculo nas variáveis em estudo*

O tipo de vínculo tem um efeito estatisticamente significativo nas intenções de retenção ($F(4, 277) = 3.48; p = .008$). Os trabalhadores com contrato por tempo indeterminado demonstram maior intenção de permanência, enquanto os com nomeação apresentam as intenções de retenção mais baixas (Figura 4, Anexo E). Os trabalhadores com contratos a termo resolutivo certo destacam-se pela percepção mais positiva do recrutamento e da formação (Figura 4, Anexo E). Já os trabalhadores em comissão de serviço avaliam melhor o sistema de avaliação, mas têm a pior percepção no recrutamento (Figura 4, Anexo E). No geral, vínculos mais estáveis favorecem a retenção, enquanto o vínculo por nomeação está associado a percepções menos favoráveis em todas as variáveis (Figura 4, Anexo E).

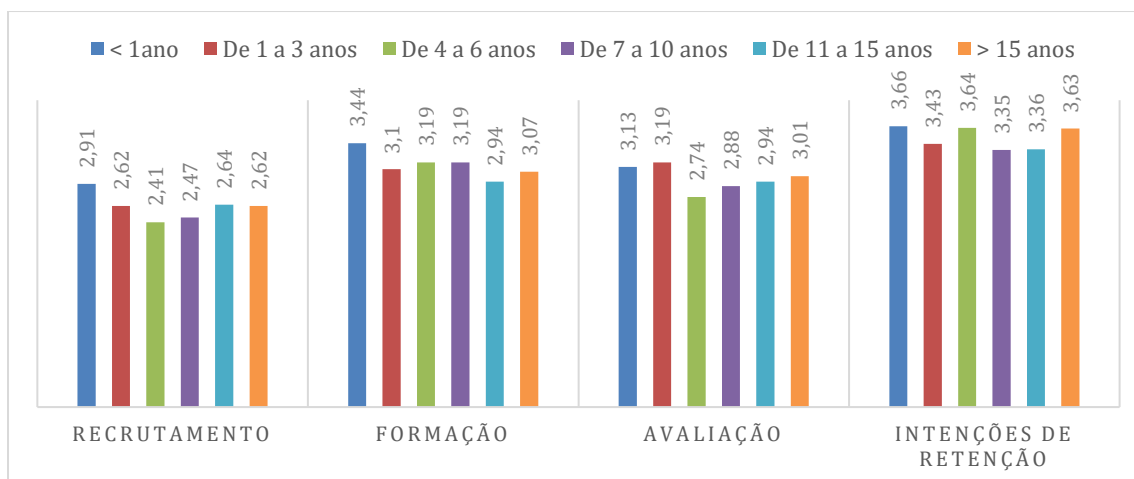


Figura 5: Efeito da antiguidade na função pública nas variáveis em estudo

Os trabalhadores com menos de 1 ano na função pública tendem a avaliar mais positivamente o recrutamento e a formação, além de demonstrarem maior intenção de permanecer na organização (Figura 5, Anexo E). Por outro lado, os grupos com antiguidade intermédia, especialmente entre 4 e 6 anos, apresentam percepções menos favoráveis, principalmente na avaliação e recrutamento (Figura 5, Anexo E).

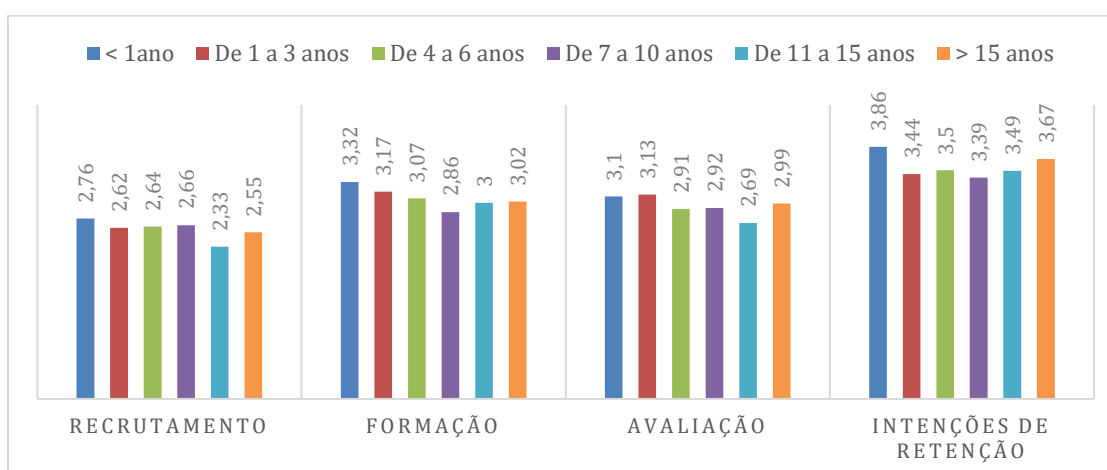


Figura 6: Efeito da antiguidade no organismo nas variáveis em estudo

A nível de antiguidade no organismo, verifica-se que o grupo entre 1 e 3 anos é o que possui uma percepção maior em todas as variáveis, exceto na avaliação (Figura 6, Anexo E). A variável recrutamento possui médias semelhantes, tendo o grupo entre os 11 e 15 anos a menor percepção, situação que é idêntica na avaliação. Nas variáveis de formação e intenções de retenção encontra-se o grupo entre os 7 e 10 anos com a menor percepção (Figura 6, Anexo E).

5.4. Associação entre as variáveis em estudo

A associação entre as variáveis em grupo foi testada através de correlações de Pearson.

Tabela 5: Associação entre as variáveis em estudo

	1.1	1.2	1.3	2	3
1.1. Recrutamento	--				
1.2. Formação	.35***	--			
1.3. Avaliação de Desempenho	.30***	.34***	--		
2. Intenções de Retenção	.34***	.27***	.20***	--	
3. Chefia	-.10	.01	.15*	-.01	--

O recrutamento, a formação e a avaliação de desempenho encontram-se positiva e significativamente correlacionados com as intenções de retenção (Tabela 5, Anexo F). Quanto mais elevada a perceção de um justo recrutamento, de uma adequada formação e de uma justa avaliação de desempenho mais elevadas são as intenções de retenção (Tabela 5, Anexo F).

O facto de ser chefia ou não apenas se encontra significativamente associado à avaliação de desempenho (Tabela 5, Anexo F). Os participantes que desempenham um cargo de chefia têm uma perceção mais elevada de uma justa avaliação de desempenho (Tabela 5, Anexo F).

5.5. Teste de Hipóteses

5.5.1. Hipótese 1

Para se testarem as hipóteses 1a, 1b e 1c realizaram-se três regressões lineares simples.

Tabela 6: Efeito das variáveis nas intenções de retenção

Variável Independente	Variável Dependente	F	p	R ²	β	p
Recrutamento	Intenções de Retenção	37.44***	< .001	.12	.34***	< .001
Formação		22.71***	< .001	.08	.27***	< .001
Avaliação de desempenho		11.53***	< .001	.04	.20***	< .001

Nota: *** $p < .001$

Os resultados indicam que a perceção de um justo recrutamento tem uma associação positiva e significativa com as intenções de retenção ($\beta = .34$; $p < .001$). Quanto mais elevada a perceção de um justo recrutamento mais elevadas são as intenções de retenção. O modelo

explica em 12% a variabilidade das intenções de retenção. O modelo é estatisticamente significativo ($F(1, 280) = 37.44$; $p < .001$) (Tabela 6, Anexo G).

A percepção de uma justa formação tem uma associação positiva e significativa com as intenções de retenção ($\beta = .27$; $p < .001$). Quanto mais elevada a percepção de uma justa formação mais elevadas são as intenções de retenção. O modelo explica em 8% a variabilidade das intenções de retenção. O modelo é estatisticamente significativo ($F(1, 280) = 22.71$; $p < .001$) (Tabela 6, Anexo G).

No caso da avaliação de desempenho, os resultados indicam que a percepção de uma justa avaliação tem uma associação positiva e significativa com as intenções de retenção, porém mais fraca, se compararmos com o recrutamento e a formação ($\beta = .20$; $p < .001$) (Tabela 6, Anexo G). Quanto mais elevada a percepção de uma justa avaliação mais elevadas são as intenções de retenção. O modelo explica em 4% a variabilidade das intenções de retenção. O modelo é estatisticamente significativo ($F(1, 280) = 11.53$; $p < .001$) (Tabela 6, Anexo G).

Os resultados obtidos suportam a hipótese 1.

5.5.2. Hipótese 2

Com a finalidade de se testar a hipótese 2 realizou-se um teste *t-student* para amostras independentes.

Tabela 7: Efeito da Chefia / Não chefia nas intenções de retenção

Variável	<i>t</i>	<i>gl</i>	<i>p</i>	<i>d</i>	Não Chefia		Chefia	
					Média	DP	Média	DP
Intenções de Retenção	.12	280	.900	.02	3.56	1.08	3.54	.94

Os resultados indicam que o facto de o participante desempenhar ou não um cargo de chefia não tem um efeito significativo nas intenções de retenção ($t(280) = .12$; $d = .02$; $p = .900$) (Tabela 7, Anexo G).

Os resultados obtidos não suportam a hipótese 2.

5.5.3. Hipótese 3

Esta hipótese foi testada através da realização de dois testes *t-student* para amostras independentes.

Tabela 8: *Efeito da Chefia / Não chefia nas Políticas Públicas*

Variável	t	gl	p	d	Não Chefia		Chefia	
					Média	DP	Média	DP
Recrutamento	1.63	280	.104	.30	2.64	.76	2.41	.64
Formação	-.17	280	.864	.03	3.06	.89	3.12	.66
Avaliação	-2.56*	280	.011	.47	2.97	.79	3.34	.74

Nota: * $p < .05$

Os resultados indicam que no recrutamento não se verificam diferenças estatisticamente significativas entre chefias e não chefias na percepção de justiça do recrutamento ($t(280) = 1.63$, $p = .104$, $d = .30$) (Tabela 8, Anexo G).

Em relação à variável formação não existem diferenças significativas entre chefias e não chefias na percepção de justiça da formação ($t(280) = -0.17$, $p = 0.864$, $d = 0.03$) (Tabela 8, Anexo G).

Quanto à última variável, as chefias apresentam uma percepção significativamente mais positiva da avaliação de desempenho em comparação com as não chefias ($t(280) = -2.56$, $p = 0.011$, $d = 0.47$). A média das chefias ($M = 3.34$, $DP = .74$) é superior à das não chefias ($M = 2.97$, $DP = .79$), com um tamanho do efeito moderado (Tabela 8, Anexo G).

Os resultados mostram que apenas na avaliação de desempenho existem diferenças estatisticamente significativas entre chefias e não chefias, sendo as chefias quem avalia este processo de forma mais positiva (Tabela 8, Anexo G). Nas dimensões de recrutamento e formação, não se verificam diferenças significativas entre os grupos (Tabela 8, Anexo G).

Os resultados obtidos confirmam parcialmente a hipótese.

5.5.4. Hipótese 4

Como esta hipótese pressupõe um efeito moderador foi testada com recurso à Macro Process (Modelo 1) desenvolvida por Hayes (2022).

Tabela 9: Efeito Moderador

Variável	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	95% <i>IC</i>
Recrutamento → Intenções de Retenção ($R^2 = .13$; $p < 0.001$)					
Constante	3.55***	.06	59.14***	< .001	[3.43; 3.67]
Recrutamento	.48***	.08	5.95***	< .001	[-.32; .64]
Chefia/Não Chefia	.02	.19	.13	.899	[-.36; .41]
R*C/N-C	-.34	.29	-1.18	.240	[-.91; .23]
Variável	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	95% <i>IC</i>
Formação → Intenções de Retenção ($R^2 = .08$; $p < 0.001$)					
Constante	3.56***	.06	58.16***	< .001	[3.44; 3.68]
Formação	.33***	.07	4.50***	< .001	[-.18; .47]
Chefia/Não Chefia	-.03	.19	-.15	.879	[-.40; .35]
F*C/N-C	-.23	.28	-.80	.423	[-.79; .33]
Variável	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	95% <i>IC</i>
Avaliação → Intenções de Retenção ($R^2 = .04$; $p = 0.007$)					
Constante	3.55***	.06	56.23***	< .001	[3.43; 3.67]
Avaliação	.28***	.08	3.48***	< .001	[-.12; .43]
Chefia/Não Chefia	-.18	.21	-.85	.395	[-.59; .24]
A*C/N-C	.18	.26	.68	.496	[-.34; .70]

Nota: *** $p < .001$

Quanto ao efeito moderador da chefia/ não chefia na relação entre as políticas públicas (recrutamento, formação e avaliação) e as intenções de retenção, este efeito não se verificou, uma vez que em todas as análises o intervalo de confiança contém o zero (Tabela 9, Anexo G).

Os resultados obtidos não confirmam a hipótese.

5.5.5. Hipótese 5

Como esta hipótese pressupõe um efeito mediador seguiram-se as condições, segundo Baron e Kenny (1986).

- A variável independente deve ter uma associação significativa com a variável dependente.
- A variável independente deve ter uma associação significativa com a variável mediadora.
- A variável mediadora deve ter uma associação significativa com a variável dependente.

Tabela 10: *Condições para testar o efeito mediador segundo Baron e Kenny (1986)*

Condição	Variável	Variável	Decisão
a)	Chefia/ Não Chefia	Intenções de Retenção	Não
b)	Chefia/ Não Chefia	Recrutamento	Não
		Formação	Não
		Avaliação	Sim
c)	Recrutamento	Intenções de Retenção	Sim
	Formação		Sim
	Avaliação		Sim

Como não se verificaram todas as condições não se testou a hipótese 5, que pressupunha o efeito mediador (Tabela 10, Anexo G), motivo pelo qual não se confirmou esta hipótese.

5.6. Estudo Qualitativo

A frequência das principais sugestões e preocupações identificadas pelos participantes relativamente ao processo de recrutamento na AP, tendo por base as respostas abertas do questionário, foram identificadas na figura 7.

Destaca-se de forma clara que “acelerar processos” é a dimensão mais referida, sendo mencionada por 59 participantes (Figura 7), o que evidencia uma preocupação transversal com a morosidade dos processos concursais e a necessidade de acelerar a contratação de novos colaboradores.

Em segundo lugar, surge a necessidade de “melhorar incentivos e renumeração” (38 respostas), seguida de “garantir transparência e justiça nos critérios” e “valorizar competências dos candidatos” (33 e 21 respostas respetivamente) (Figura 7). Estes dados sugerem que, além da rapidez, os candidatos valorizam condições atrativas e justas, tanto em termos de benefícios como de clareza nos critérios e procedimentos.

Outros aspetos salientados incluem “mais recrutamento externo” (12 respostas), “alinhamento entre perfil e função” (11 respostas) e “menos entraves na mobilidade” (8 respostas) (Figura 7). Estes pontos sugerem que os trabalhadores pretendem que haja mais abertura da AP ao mercado externo, permitindo o acesso a uma maior diversidade de perfis, tal como a adequação dos candidatos às exigências reais das funções e a garantia de justiça nos métodos de seleção.

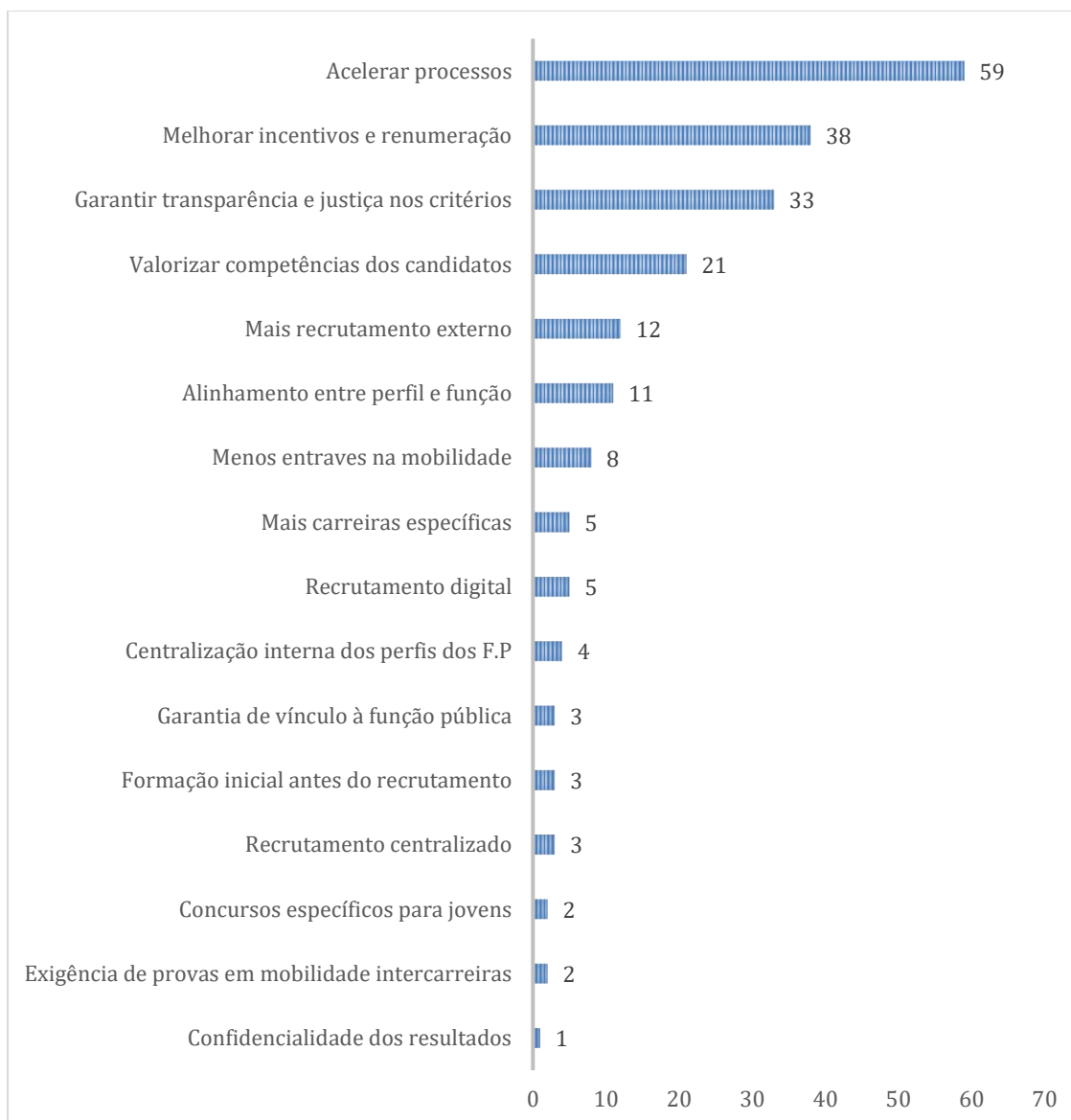


Figura 7: *Resultados da resposta aberta sobre recrutamento*

Com base nas respostas abertas do questionário, a figura 8 apresenta a frequência das sugestões e preocupações identificadas pelos participantes relativamente aos processos de formação em contexto de trabalho na AP. O aspeto mais referenciado é o “aumento/diversificação da oferta”, mencionado por 47 participantes (Figura 8). Este resultado sugere uma preocupação significativa com a necessidade de personalizar e adequar a formação às necessidades específicas de cada área de trabalho ou função desempenhada, sugerindo que a formação atual pode ser demasiado genérica.

Em segundo lugar, surge “diagnosticar necessidades por área/função” (40 respostas), seguida de “criar incentivos para a formação” (25 respostas) (Figura 8). Estes dados sugerem que os trabalhadores sentem que a formação ministrada é desadequada às reais necessidades e que necessitam de maior motivação ou reconhecimento para participar em ações formativas.

A “autonomia na escolha da formação” aparece em quarto lugar (16 respostas) (Figura 8), sugerindo uma vontade dos trabalhadores de terem um maior controlo sobre o seu desenvolvimento e necessidade profissional, em vez de serem limitados a formações impostas hierarquicamente.



Figura 8: Resultados da resposta aberta sobre formação

A figura 9 apresenta as sugestões e preocupações dos participantes, com base nas respostas abertas do questionário, relativamente à avaliação de desempenho.

As duas categorias mais referidas são a “Revisão das quotas do SIADAP” e a “Revisão do SIADAP”, ambas com 36 e 34 menções respetivamente (figura 9), sugerindo uma insatisfação generalizada com o atual sistema de avaliação e, em particular, com o mecanismo das quotas. Segue-se o pedido por uma “maior transparência e neutralidade no processo”, com cerca de 31 respostas, e por “abrangência universal dos trabalhadores ao SIADAP” (22 respostas) e “objetivos viáveis” (18 respostas) (figura 9), sugerindo preocupações com a justiça, a abrangência e o realismo dos critérios avaliativos. Outros aspetos apontados incluem a necessidade de “melhorar a comunicação interna” (10 respostas), “mais informações sobre o

SIADAP” (8 respostas) e “capacitação dos avaliadores” (7 respostas) (figura 9), sugerindo que os trabalhadores valorizam processos mais transparentes, comunicativos e participativos.

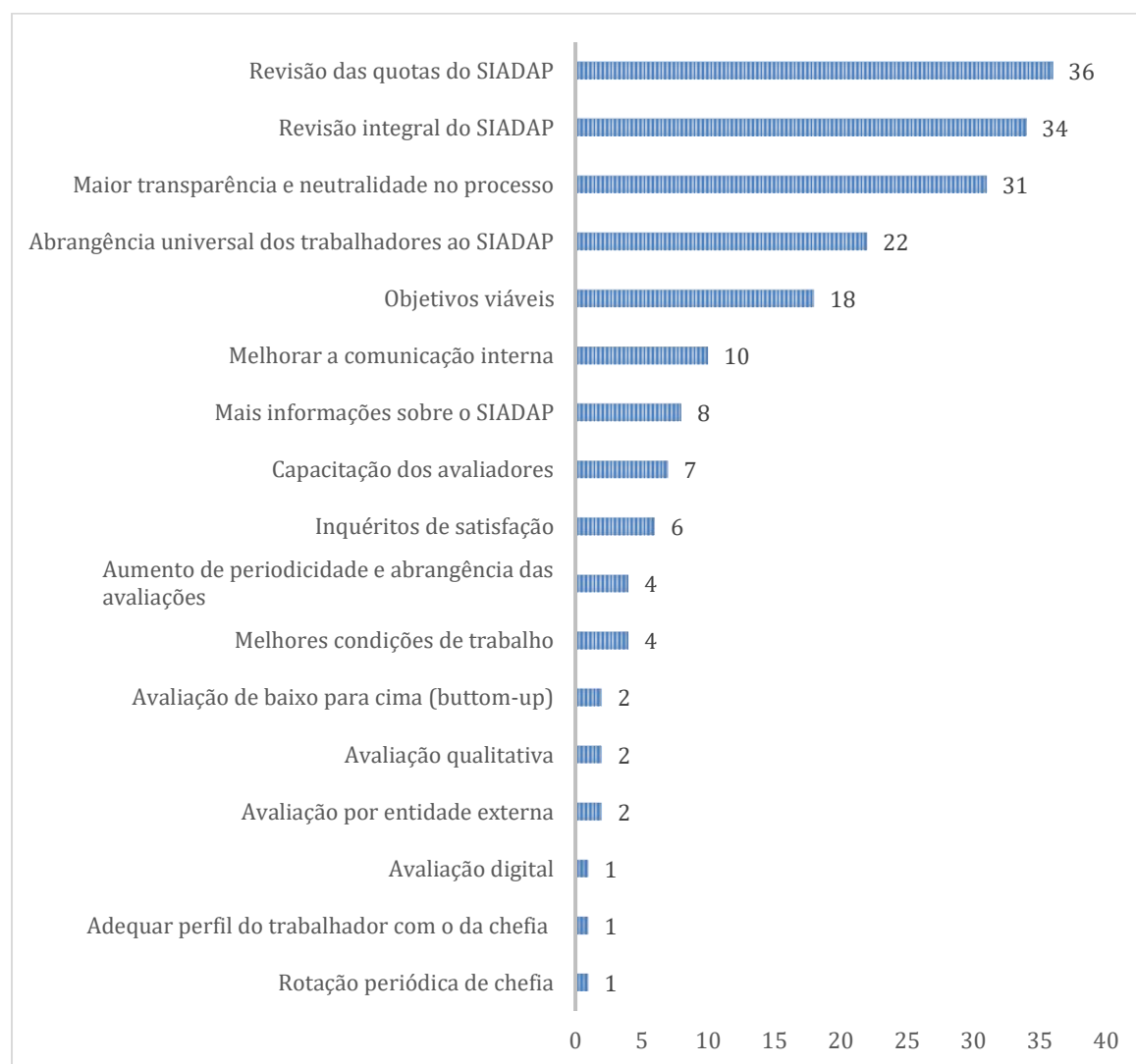


Figura 9: Resultados da resposta aberta sobre avaliação

Capítulo 6 – Discussão

Os resultados confirmam que as políticas de recrutamento, formação e avaliação de desempenho estão positivamente associadas às intenções de retenção na AP, embora com intensidades distintas.

A hipótese 1a, que afirma que as políticas de formação estão positiva e significativamente relacionadas com as intenções de permanência, foi confirmada, dado que a formação mostrou uma associação positiva com a retenção. Esta situação corrobora-se com os estudos de Benson (2006) e Cunha e Martins (2015) que destacam o papel da formação no comprometimento organizacional e Meyer et al (2002) que indica que o desenvolvimento das aptidões dos trabalhadores é promotor do compromisso afetivo e normativo. Os resultados também confirmam parcialmente a teoria de Cho e Lewis (2012), segundo a qual a formação e o crescimento profissional são determinantes para a retenção de trabalhadores no setor público, particularmente os mais experientes. Contudo, o baixo R^2 (8%) sugere que a formação isolada não é suficiente, requerendo integração com outras políticas para maximizar o seu efeito.

A hipótese 1b, que indica que as políticas de recrutamento estão positiva e significativamente relacionadas com as intenções de permanência, foi confirmada, tendo sido o recrutamento o preditor mais forte na sua relação com as intenções de permanência. Estes resultados alinham-se com os estudos de Perry e Wise (1990) e Kellough e Osuna (1995) que defendem processos meritocráticos e transparentes para fortificar o compromisso dos trabalhadores a longo prazo, tal como o estudo de Cunha e Martins (2015) que argumentam que práticas de recrutamento que estejam em sintonia com os valores e metas da organização, fortalecem a criação de vínculos duradouros com a instituição.

A hipótese 1c, que declara que as políticas de avaliação de desempenho estão positiva e significativamente relacionadas com as intenções de permanência, foi também confirmada mostrando ter uma relação com as intenções de permanência, porém, num nível inferior às restantes variáveis, refletindo a perceção de injustiça observada pelos trabalhadores e relatada por Reis (2015) e Madureira (2020). Chefias avaliam o sistema mais positivamente que as não chefias, demonstrando o seu envolvimento e uma maior identificação com objetivos hierárquicos (Bustos, 2021; Meyer et al., 2002).

A hipótese 2, que afirma que o facto de desempenhar um cargo de chefia ou não tem um efeito significativo nas intenções de permanência, não foi confirmada, contradizendo os estudos de Cho e Lewis (2012), Meyer et al (2002) e Bustos (2021) que indicam que as chefias tendem a possuir menos intenções de saída devido ao seu maior compromisso afetivo e

normativo com a organização. A não confirmação da hipótese poderá ser explicada pela cultura hierárquica da AP que Bilhim (2021) indica, podendo esta ter neutralizado o efeito, já que as chefias enfrentam pressões adicionais, tal como implementação de políticas impopulares. Assim, ser ou não ser chefia não impacta significativamente a decisão de permanecer na AP.

A hipótese 3, que indica que o facto de desempenhar um cargo de chefia ou não tem um efeito significativo nas políticas públicas (recrutamento, formação e avaliação de desempenho), foi apenas confirmada em parte. As chefias têm um efeito significativo nas políticas públicas de avaliação de desempenho, mas não influenciam significativamente outras políticas. Esta conclusão vai contra o defendido por alguns estudos (Perry & Wise, 1990; Cunha & Martins, 2015; Pinheiro, 2025) que indicam que o poder deliberativo das chefias faz com que estas moldem as políticas públicas de acordo com as suas experiências e visão. Porém, Madureira (2020) explica que as chefias na AP muitas vezes têm de reproduzir modelos autoritários, limitando a sua capacidade de inovar.

A hipótese 4, indica que o facto de ser chefia ou não desempenha um papel de moderação na relação entre as políticas públicas e as intenções de permanência. Esta hipótese não foi confirmada, dado que o efeito moderador não foi estatisticamente significativo, contrastando com o defendido por Bustos (2021), que defende que as perceções das chefias sobre as políticas públicas podem influenciar o nível de retenção dos trabalhadores subordinados. Isto pode sugerir que a rigidez cultural da AP e a falta de autonomia dos líderes (Bilhim, 2021) poderá consequentemente limitar o papel das chefias.

Nas variáveis Sociodemográficas constata-se que no tipo de vínculo os trabalhadores com contrato indeterminado têm maior intenção de retenção, enquanto os nomeados são os menos propensos a permanecer. Os trabalhadores com habilitações literárias de Mestrado ou Superior têm a pior perceção da avaliação, possivelmente por expectativas não atendidas de progressão rápida ou reconhecimento. A análise da antiguidade revela que trabalhadores com mais de 15 anos de serviço têm intenções de permanência significativamente mais elevadas em comparação com outros grupos. Este resultado apoia a afirmação de Cho e Lewis (2012) de que a formação e o crescimento profissional são especialmente eficazes na retenção de colaboradores experientes, dado que estes tendem a ocupar posições estratégicas e a identificar-se mais com a missão da organização, sendo menos propensos a abandonar a organização. Tal como programas de formação contínua para este grupo podem funcionar como um sinal de valorização institucional, reforçando o compromisso afetivo (Meyer et al., 2002).

Na análise qualitativa identificou-se preocupações e sugestões concretas relativamente ao recrutamento, formação e avaliação de desempenho na AP, derivadas das respostas abertas.

No recrutamento, os participantes destacaram a necessidade de maior celeridade nos processos, mais benefícios e incentivos, transparência e uma renumeração mais adequada. Estas preocupações refletem a importância de processos de recrutamento justos, transparentes e alinhados com os valores da organização, tal como defendido por Cunha e Martins (2015), que sublinham que práticas de recrutamento coerentes com os objetivos institucionais favorecem a integração e o desenvolvimento de vínculos duradouros. A valorização da justiça e da transparência nos processos concursais está igualmente em linha com Perry e Wise (1990) e Kellough e Osuna (1995), que argumentam que procedimentos meritocráticos fortalecem o compromisso dos trabalhadores e a confiança na organização.

No domínio da formação, os participantes pretendem uma maior adequação dos programas às necessidades específicas de cada área e função, o aumento da oferta formativa e a criação de incentivos para a participação. Estas recomendações reforçam o que é salientado por Benson (2006), que destaca que o impacto da formação na retenção depende da sua organização e da valorização institucional. A autonomia na escolha da formação e a valorização do desenvolvimento profissional, apontado nas respostas, vão ao encontro do que é defendido por Chavienato (2014), para quem o talento é potenciado pelo conhecimento, habilidade, julgamento e atitude – dimensões que só se desenvolvem plenamente quando a formação é relevante e reconhecida. Meyer et al (2002) acrescentam que o investimento no desenvolvimento das aptidões dos trabalhadores promove o compromisso afetivo e normativo, o que se reflete na intenção de permanência.

Relativamente à avaliação de desempenho, a insatisfação com o SIADAP, a crítica ao sistema de quotas e a exigência de maior equidade, transparência e feedback contínuo, refletem o que é apontado por Reis (2015) e Madureira (2020): a perceção de injustiça e o formalismo excessivo pode comprometer o impacto esperado da avaliação na motivação e retenção dos trabalhadores. A literatura indica que os sistemas de avaliação equitativos promovem o *engagement* e reduzem as intenções de saída, desde que o desempenho seja recompensado de forma justa (Cho & Lewis, 2012). A exigência de modelos mais inclusivos e participativos, manifestado nas respostas, reforça a necessidade de uma revisão dos sistemas avaliativos para garantir uma maior justiça e alinhamento com as expetativas dos trabalhadores.

6.1. Limitações e Futuras Investigações

O contexto da AP apresenta desafios específicos que constituem limitações na interpretação dos resultados que devem ser consideradas. Apesar do esforço para incluir

participantes de diferentes organismos da AP, importa salientar que a amostra foi obtida por conveniência e não probabilística. Este método pode introduzir vieses de seleção, limitando a representatividade dos resultados para o universo da AP portuguesa. Destaca-se, a sobre representação de funcionários com mais de 15 anos de serviço (57,8%), factor que pode enviesar as perceções recolhidas, uma vez que colaboradores mais antigos podem apresentar experiências e expectativas distintas em relação às políticas públicas e à intenção de permanência, quando comparados com trabalhadores mais recentes. Além disso, a participação voluntária pode favorecer a inclusão de indivíduos mais motivados ou com maior disponibilidade, potenciando o viés voluntário. A amostra também possui predominância de participantes com vínculo estável (contrato indeterminado), podendo enviesar a perceção sobre políticas de retenção, subestimando desafios enfrentados por trabalhadores precários. De igual modo a natureza transversal do estudo impede uma análise causal ou uma avaliação do impacto das reformas de políticas públicas ao longo do tempo. Finalmente, este estudo focou-se em políticas tradicionais de recrutamento, formação e avaliação de desempenho sendo que variáveis críticas para a retenção, tal como o salário, o equilíbrio da vida pessoal e do trabalho, a cultura organizacional ou o impacto do teletrabalho não foram incluídas no estudo. Esta omissão pode limitar a compreensão holística dos fatores que influenciam a permanência dos trabalhadores, especialmente em contextos de transformação digital e exigências geracionais.

Para superar estas limitações, recomenda-se que estudos futuros considerem metodologias de amostragem probabilística ou, sempre que possível, a diversificação dos canais de recolha de dados para mitigar estes vieses e aumentar a robustez dos resultados. Adotem estudos longitudinais que permitam analisar o impacto temporal das políticas públicas, tal como a revisão do SIADAP na motivação e retenção de talentos. Além disso, sugere-se a inclusão de variáveis omitidas, tais como a renumeração, a flexibilidade horária, o reconhecimento não monetário e a perceção de justiça distributiva, de modo a enriquecer a análise multivariada. A integração de ferramentas de big data e de análise preditiva também poderá oferecer insights sobre tendências emergentes, como o impacto da inteligência artificial na gestão de pessoas no setor público.

6.2. Implicações Teóricas

Os resultados confirmam que princípios clássicos como o mérito, a formação e a avaliação de desempenho continuam a ser relevantes para a compreensão da retenção na AP, em linha com os argumentos de Chiavenato (2014) e Cunha e Martins (2015). No entanto, a

sua eficácia depende da adaptação ao contexto atual, marcado por desafios de burocracia, envelhecimento dos quadros e exigências de modernização (Bilhim, 2021; Madureira, 2020). Apesar de as chefias não terem surgido como moderadoras significativas, o seu papel na percepção e implementação das políticas de RH é destacada por Bustos (2021) e Meyer et al. (2002), sugerindo que modelos teóricos futuros devem considerar a liderança como variável contextual crítica. A literatura evidencia que a retenção não depende apenas de uma variável isolada, mas de uma combinação de políticas e fatores organizacionais (Cunha & Martins, 2015; Cho & Lewis, 2012). Assim, há necessidade de modelos teóricos que contemplem múltiplas dimensões, tal como o reconhecimento, o desenvolvimento e a cultura organizacional dos trabalhadores.

6.3. Implicações Práticas

A percepção de justiça e de transparência no recrutamento, destacada como fator crítico por Cunha e Martins (2015) e evidenciada nos resultados deste estudo, implica a necessidade de reforçar práticas meritocráticas, feedback aos candidatos e comunicação clara durante os procedimentos concursais públicos. A morosidade dos processos de recrutamento foi uma das críticas mais frequentes identificadas nas respostas abertas do questionário. Esta limitação compromete a capacidade da AP de atrair novos talentos, especialmente num contexto de elevada concorrência com o setor privado. Para responder a este desafio, recomenda-se a simplificação e digitalização dos procedimentos de recrutamento, recorrendo a plataformas online para submissão de candidaturas e comunicação com os candidatos. Esta medida pode aumentar a transparência, reduzir o tempo de resposta e tornar a AP mais ágil e competitiva.

A formação contínua deverá ser alinhada às necessidades reais dos trabalhadores e dos serviços, como defendem Benson (2006) e Chiavenato (2014), e valorizada na progressão da carreira, para potenciar o seu impacto na motivação e retenção. Apesar de os resultados demonstrarem o seu impacto positivo na intenção de permanência, os participantes referem a necessidade de diversificar e reforçar a oferta formativa. Os gestores devem, por isso, investir em planos de formação contínua, adaptados às necessidades específicas de cada serviço e colaborador, e promover programas de *mentoring* e aprendizagem entre pares. A aposta em formação modular e em competências transversais pode aumentar o *engagement* dos trabalhadores e contribuir para a sua valorização profissional.

Os resultados e a literatura (Reis, 2015; Madureira, 2020) sugerem que os sistemas de avaliação de desempenho deveriam ser mais justos, participativos e orientados para o

desenvolvimento, integrando um feedback regular e o reconhecimento efetivo do mérito. O SIADAP foi identificado como um instrumento central, mas alvo de críticas quanto à justiça e transparência, sobretudo devido às quotas. Recomenda-se uma revisão criteriosa deste sistema, promovendo ciclos de feedback regulares e maior envolvimento dos colaboradores na definição de objetivos e critérios de avaliação. A avaliação deve ser encarada como uma oportunidade de desenvolvimento e não apenas como um mecanismo de controle, valorizando o diálogo e a construção conjunta de planos de melhoria.

Como defendem Bustos (2021) e Meyer et al. (2002), as chefias devem ser capacitadas em competências de liderança e gestão de pessoas, para desempenharem um papel mais ativo na motivação e retenção dos colaboradores. Embora o cargo de chefia não tenha demonstrado um efeito moderador significativo na relação entre políticas públicas e retenção, o seu papel na percepção da avaliação de desempenho é relevante. Assim, recomenda-se o investimento em formação específica para chefias, focada em competências de comunicação, gestão de equipes e liderança participativa, promovendo uma cultura organizacional mais aberta e colaborativa.

Cunha e Martins (2015) sublinham a importância de estratégias integradas, que combinem recrutamento, formação, avaliação, reconhecimento e oportunidades de progressão, para garantir vínculos duradouros e o desenvolvimento de talentos. Os desafios identificados por Datar et al. (2022) e Jeswani e Sarkar (2008) mostram que as políticas de RH devem ser adaptadas para responder às expectativas de flexibilidade, propósito e desenvolvimento contínuo dos trabalhadores.

Capítulo 7 – Conclusões

Os resultados obtidos evidenciam que as políticas públicas estão positivamente associadas às intenções de permanência dos trabalhadores, ainda que com diferentes níveis de influência.

Destaca-se que a percepção de justiça nos processos de recrutamento surge como o fator mais determinante para a retenção, reforçando a importância de práticas transparentes, meritocráticas e alinhadas com os valores institucionais. A formação contínua, embora relevante, revelou um impacto moderado, sugerindo que o seu potencial só é plenamente alcançado quando integrada numa estratégia mais ampla de valorização e desenvolvimento profissional. Já a avaliação de desempenho, apesar de significativa, apresenta o menor peso relativo, refletindo as limitações e críticas apontadas ao modelo vigente, principalmente quanto à sua justiça e eficácia.

No que diz respeito ao papel das chefias, os resultados indicam que, contrariamente ao esperado, o facto de ocupar um cargo de chefia não influencia de forma significativa as intenções de permanência, nem atua como moderador relevante na relação entre as políticas públicas e a retenção. Esta constatação sugere que, na realidade da AP portuguesa, a estabilidade do vínculo e as dinâmicas organizacionais podem sobrepor-se ao impacto da liderança formal.

A análise qualitativa das respostas abertas veio reforçar e aprofundar os resultados quantitativos, evidenciando preocupações concretas dos trabalhadores, tal como a necessidade de maior celeridade e transparência nos processos de recrutamento, a adequação da formação às necessidades reais das funções e a revisão do sistema de avaliação de desempenho, tornando-o mais inclusivo, justo e participativo.

Em síntese, este estudo confirma que a retenção de talentos na AP depende não só da existência de políticas de gestão de pessoas, mas da sua justiça, transparência, adequação e reconhecimento efetivo do valor dos trabalhadores. As limitações identificadas, especialmente a nível da amostra, das variáveis analisadas e da natureza transversal do estudo, abrem caminho para futuras investigações mais abrangentes, que integrem outras variáveis contextuais e abordagens metodológicas diversificadas.

Conclui-se que a modernização da AP, no que respeita à gestão e à retenção de talentos, exige uma abordagem integrada e estratégica, capaz de responder às expectativas dos trabalhadores e aos desafios de um setor em constante transformação. Só assim será possível

garantir uma AP mais eficiente, mais inovadora e mais bem preparada para servir os cidadãos com qualidade e compromisso.

Referências Bibliográficas

- Amaral, F. (2014). A Administração Pública: conceito de administração. *Curso de Direito Administrativo*, 1(3), 1-58. <https://shre.ink/eDW7>
- Australian Public Service Commission. (2023). *Workplace Flexibility in the APS*. Acedido a 5 de janeiro, 2025, a partir de: <https://shre.ink/eDW5>
- Banco de Portugal. (2024). *Boletim Económico – junho 2024*. Acedido a 27 de janeiro, 2025, a partir de: https://www.bportugal.pt/napp_wrapper/130018
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bártolo-Ribeiro, R. (2018). Desenvolvimento e validação de uma escala de intenções de saída organizacional. In M. Pereira, I. M. Alberto, J. J. Costa, J. T. Silva, C. P. A. Albuquerque, M. J. S. Santos, M. P. Vilar, & T. M. D. Rebelo (Eds.), *Diagnóstico e avaliação psicológica: Atas do 10º Congresso da AIDAP/AIDEP* (pp. 378–390). AIDAP/AIDEP
- Benson, G. (2006). Employee development, commitment, and intention to turnover: a test of ‘employability’ policies in action. *Human Resource Management Journal*, 16(2), 173–192. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2006.00011.x>
- Bilhim, J. (2021, junho 25). *As reformas da administração pública em Portugal nos últimos vinte anos*. Observatório Almedina. <https://shre.ink/eDW7>
- Bozeman, D. & Perrewé, P. (2002). The effect of item content overlap on organizational commitment questionnaire–turnover cognitions relationships. *Journal of Applied Psychology*, 86, 161–173.
- Bustos, E. (2021). Organizational reputation in the public administration: a systematic literature review. *Public Administration Review*, 81(4), 731-751.
- Bustos, E. (2023). The effect of organizational reputation on public employees’ retention: How to win the “war for talent” in constitutional autonomous agencies in Mexico. *Review of Public Personnel Administration*, 43(4), 794–822.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2003). Análise de dados em ciências sociais. Introdução às técnicas utilizando o SPSS para windows. *Celta*.
- Carroll, M. (2016). *Public sector leaders' strategies to improve employee retention* [Tese de Doutoramento, Walden University]. Scholarworks.

- Caldas, R. (2008). Políticas Públicas: conceitos e práticas. *Sebrae/MG*. 7 (1). <https://shre.ink/eDs6>
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Manole. <https://shre.ink/eDsK>
- Cho, Y & Lewis, G. (2012). Turnover Intention and Turnover Behavior: Implications for Retaining Federal Employees. *Review of Public Personnel Administration*, 32(1), 4–23. <https://doi.org/10.1177/0734371X11408701>
- Comissão Europeia. (2022). *Índice de Digitalidade da economia e da sociedade-Portugal*. Acedido a 27 de dezembro, 2024, a partir de: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi-portugal>
- Cunha, N. & Martins, S. (2015). Retenção de talentos frente às mudanças no mercado de trabalho: Uma pesquisa bibliográfica. *Getec*. 4(8), 90-109. <https://shre.ink/eDsz>
- Datar, A., Ruiz, J., O'Leary, J., Agarwal, S. & Sanwardeker, R. (2022). Winning the War for Talent in Government. *Deloitte Insights*. <https://shre.ink/eDsj>
- Delisle, S. & Rinfret, N. (2006, setembro). L'étude du leadership dans le secteur public: état de la situation. *Capitale*. <https://shre.ink/eDsL>
- Decreto-Lei nº 12/2024, de 10 de Janeiro, da Presidência do Conselho de Ministros. Diário da República: Série I, nº 7, de 10/01/2024, 52-74. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/12-2024-836437684>
- Decreto-Lei n.º 86/2016, de 29 de dezembro, do Ministério das Finanças. Diário da República: Série I, nº 249, de 29/12/2016, 5142-5142. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/86-a-2016-105658704>
- Despacho n.º 6061/2020, de 4 de junho, da Comissão de Recrutamento e Seleção para a Administração Pública. Diário da República: Série II, n.º 109, de 04/06/2020, 61-68. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/despacho/6061-2020-135158973>
- Direção Geral da Administração e do Emprego Público. (2018a). *Estrutura da Administração Pública*. <https://shre.ink/eDsb>
- Direção Geral da Administração e do Emprego Público. (2018b). *Síntese estatística do emprego público, 4.º Trimestre 2017*. <https://shre.ink/eDse>
- Direção Geral da Administração e do Emprego Público. (2025). *Recrutamento e Seleção na Administração Pública*. <https://shre.ink/eDsD>
- Direção Geral da Administração e do Emprego Público. (2024a). *Boletim Estatístico do Emprego Público (BOEP)*. <https://shre.ink/eDs8>

- Direção Geral da Administração e do Emprego Público. (2024b). *FAQ's do PEPAC*.
<https://www.bep.gov.pt/pages/pepac/2edicao/geral/faqs.aspx>
- Dziak, M. (2024). *Teoria clássica da administração*. EBSCO Research Starters: Negócios e Gestão. Acedido a 29 de dezembro, 2024, a partir de: <https://shre.ink/eDsE>
- Fahim, M. (2018). Strategic human resource management and public employee retention. *Review of Economics and Political Science*, 3(2), 20-39.
<https://doi.org/10.1108/REPS-07-2018-002>
- Ferrão, F. (2023, novembro 15). *Sector público tem dificuldade em atrair e reter talento especializado*. Expresso. <https://shre.ink/eDsp>
- Ferreira, C., Costa, E. P., & Asensio, M. (2024). *O Teletrabalho em Portugal: Quadro normativo e políticas recentes no contexto da União Europeia*. Gabinete de Estratégia e Estudos do Ministério da Economia. <https://www.gee.gov.pt/pt/documentos/estudos-e-seminarios/artigos/10225-gee-em-ana-lise-o-teletrabalho-em-portugal-quadro-normativo-e-poli-ticas-recentes-no-contexto-europeu/file>
- Fialho, E., Sousa, M.J. and Palma-Moreira, A. (2025), "Validation of a talent acquisition and development scale for the Portuguese public administration", *European Journal of Training and Development*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
<https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2025-0031>
- Finney, S. J., & DiStefano, C. (2013). Non-normal and categorical data in structural equation modeling. In G. R. Hancock & R. O. Mueller (Eds.), *Structural equation modeling: A second course* (pp. 439–492). Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Giroux, C.-R. (1960). Review of the book the motivation to work, by F. Herzberg, B. Mausner, & B.-C. Snyderman. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 15(2), 275–276.
<https://doi.org/10.7202/1022040ar>
- Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78-90.
<https://hbr.org/2000/03/leadership-that-gets-results>
- Governo de Portugal. (2021). Nova Estratégia para a Transformação Digital da Administração Pública. Acedido a 23 de maio, 2025, a partir de: <https://www2.gov.pt/noticias/nova-estrategia-para-a-transformacao-digital-da-administracao-publica>
- Governo de Portugal. (2024a). *Balanço final do XXIII Governo Institucional*. Acedido a 23 de novembro, 2024, a partir de: <https://shre.ink/eDsQ>
- Governo de Portugal. (2024b). *Reforma da administração pública – eficiência, qualidade, agilidade*. Acedido a 27 de dezembro, 2024, a partir de: <https://shre.ink/eDs>
- Guerreiro, P., Costa, V., & Prata, A. (2024). *No privado 1 390€, no Estado 2 078€. Na função*

- pública os salários são mesmo mais altos? Quatro mitos e realidades sobre a função pública.* CNN Portugal. <https://shre.ink/eDsl>
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach.* <https://psycnet.apa.org/record/2013-21121-000>
- Instituto Nacional de Administração, IP. (2018). *Percursos profissionais na administração pública: Carreiras e competências.* <https://shre.ink/eDBR>
- Instituto Nacional de Administração, IP. (2024). *O essencial do regime da formação profissional.* <https://shre.ink/eDBY>
- Instituto Nacional de Administração, IP. (2025). *Programa de Formação 2025.* https://www.ina.pt/images/PF2025_INA.pdf
- Jeswani, S., & Sarkar, S. (2008). Integrating talent engagement high performance and to as a strategy retention. *Asia-Pacific Business Review.* 5(4), 14-23. <https://shre.ink/eDBi>
- Kellough, E., & Osuna, W. (1995). Cross-agency comparisons of quit rates in the federal service: Another look at the evidence. *Review of Public Personnel Administration,* 15(4), 58-68. <https://doi.org/10.1177/0734371X9501500406>
- Lei n.º 2/2004, de 15 de janeiro, da Assembleia da República. Diário da República: Série I-A, n.º 12, de 15/01/2004, 293-301. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/2-2004-603476>
- Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, da Assembleia da República. Diário da República: Série I, n.º 117, de 20/06/2014, 3220-3304. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/35-2014-25676932>
- Lei n.º 64/2011, de 22 de dezembro, da Assembleia da República. Diário da República: Série I, de 22/12/2011, 5373-5389. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/64-2011-145045>
- Lei n.º 128/2015, de 3 de setembro, da Assembleia da República. Diário da República: Série I, de 03/09/2015, 6892-6897. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/128-2015-70179157>
- Madureira, C. (2015). A reforma da administração pública central no Portugal democrático: do período pós-revolucionário à intervenção da troika. *Revista Administração Pública,* 49(3), 547-562. <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612129503>
- Madureira, C. (2020). A reforma da administração pública e a evolução do Estado-Providência em Portugal: história recente. *Ler História,* 76, 179-202. <https://doi.org/10.4000/lerhistoria.6408>
- Mahmood, Z., Basharat, M., & Bashir, Z. (2012). Revisão das Teorias Clássicas de Gestão.

- Revista Internacional de Ciências Sociais e Educação*, 2(1), 512-522.
<https://shre.ink/eDB3>
- Manpowergroup. (2024, janeiro 18). *Escassez de talento 2024*. Acedido a 5 de maio, 2025, a partir de: <https://www.manpowergroup.pt/estudos/escassez-de-talento-2024>
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20–52.
<http://dx.doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Moitinho, G. (2011). Renumeração, benefícios, e a retenção de talentos nas organizações. *Revista Digital de Administração*. 1(1). <https://shre.ink/eDBS>
- Moreira, A. & Coutinho, D. (2022). Turnover e os desafios nos processos de recrutamento, seleção e treinamento de novos colaboradores: um estudo de caso em uma empresa de comunicação. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, 07(12), 130-147. <https://shre.ink/eDBM>
- Nunes, A., Martins, G. & Mendonça, J. (2021). A retenção de talentos e o novo normal de recursos humanos. *Id on line Revista de Psicologia*, 15(58), 391-409.
<https://shre.ink/eDBI>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (2021, abril). *The OECD framework for digital talent and skills in the public sector*.
<https://dx.doi.org/10.1787/4e7c3f58-en>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (2017). *Government at a glance*.
https://doi.org/10.1787/gov_glance-2017-en
- Pereira, D. L., & Ramos, M. C. (2018). Educação e formação em contexto organizacional. *Holos*, (3), 456-470. <https://doi.org/10.15628/holos.2018.6757>
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The Motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367. <https://doi.org/10.2307/976618>
- Pinheiro, P. (2025, fevereiro, 12). *A administração pública em crise: é hora de repensar a gestão de talento*. Jornal Económico. <https://shre.ink/eDBQ>
- Pinto, S. (2024). *Salário médio bruto na função pública atinge 1.975 euros. Cresce mais do que no privado*. ECO. <https://shre.ink/eDB2>
- Portaria n.º 233/2022, de 9 de setembro, da Presidência do Conselho de Ministros. Diário da República: Série I, n.º 175, de 09/09/2022, 2-18.
<https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/portaria/233-202>
- Reis, M. F. T. (2015). *Avaliação de desempenho e motivação dos recursos humanos: Caso da*

- CIM Alto Minho* (Dissertação de mestrado, Universidade do Minho). RepositóriUM. <https://hdl.handle.net/1822/37881>
- Rocha, J. A. (2013). *Administração pública: Teoria e prática*. <https://shre.ink/eDpP>
- Silva, L. & Dinis, E. (2021). *Retenção de talentos e sua importância na gestão de recursos humanos*. <https://shre.ink/eDp6>
- Silva, E., Costa, S., Amorim, D., Borges, M. & Chaves, P. (2023). Retenção de talentos nas organizações. *Getec*, 12(40), 4-18. <https://shre.ink/eDp0>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass. <https://books.google.pt/books?id=Mnres2PIFLMC&printsec=frontcover&hl=pt-PT#v=onepage&q&f=false>
- Tupari, E., Freitas, H. & Souza, F. (2024). Gestão de recursos humanos na administração pública: estratégias para atração e retenção de talentos. *Ciências Sociais Aplicadas*, 29(140). <https://doi.org/10.69849/revistaft/cs10202411301118>
- Trochim, W. (2000) *The research method knowledge base*. <https://shre.ink/eDpE>
- Weber, M. (1961). *General economic history*. Scribd. <https://pt.scribd.com/document/671520587/Max-Weber-General-Economic-History-1961>

ANEXOS

ANEXO A – Questionário

Secção 1 de 11

Políticas Públicas

Caro/a participante,

O presente questionário foi desenvolvido no âmbito da dissertação do Mestrado de Gestão Empresarial na Universidade Europeia, Lisboa, Portugal. Este questionário visa conhecer a sua opinião acerca do estilo de liderança do seu líder, dos níveis de bem-estar psicológico e das intenções de saída da organização.

Pode participar neste estudo se tiver mais de 18 anos e for trabalhador em funções públicas no ativo.

O questionário demora cerca de 10 minutos a ser preenchido. Não há respostas certas ou erradas; o que é essencial é a sinceridade das respostas. Todas as informações recolhidas são inteiramente confidenciais e anónimas. As respostas individuais nunca serão conhecidas, uma vez que a análise que faremos incidirá sobre o conjunto dos trabalhadores. Para garantir a confidencialidade, não escreva o seu nome no questionário. Os dados serão utilizados apenas para fins de investigação. A participação neste estudo é voluntária e pode ser interrompida em qualquer altura.

Agradecemos desde já o seu tempo e a sua participação.

Se tiver dúvidas ou questões, pode contactar-nos através dos seguintes endereços eletrónicos:
50047488@europaia.pt; ana.moreira@universidadeeuropeia.pt.

Consentimento

Descrição (opcional)

Declaro que ao responder a este questionário, expressa e inequivocamente, consinto e autorizo que sejam tratados dados pessoais para fins de investigação científica.

Sim

Não

Escala de Políticas Públicas

Por favor, leia cuidadosamente cada um dos itens e indique o grau de aplicação de cada uma das seguintes frases a si:

Recrutamento

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5
1. Considera o processo de recrutamento para cargos de chefia adequado e transparente?				
2. A mobilidade entre organismos é célere e facilitada pela liderança e organismos?				
3. Os concursos de recrutamento proporcionados pelos organismos são na sua generalidade, céleres e adequados?				

Formação

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5
1. A formação proporcionada pelo organismo é a indicada para o desempenho das suas funções?				
2. A formação proporcionada é escolhida pelos trabalhadores e não imposta pelo organismo?				
3. Os organismos valorizam, na sua generalidade, a formação adequada ao cargo desempenhado?				

Avaliação

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5
1. Favoreço a participação da minha equipa na definição dos objetivos em sede SIADAP?				
2. Existem iniciativas promotoras do envolvimento de dirigentes e trabalhadores na autoavaliação do organismo, em sede SIADAP?				
3. O organismo realiza anualmente inquéritos de satisfação aos trabalhadores?				

Escala de políticas públicas - Questões de resposta aberta

Chefias

Indique algumas propostas de políticas públicas que possam ser implementadas para melhorar o recrutamento dos cargos de chefia:

*

Texto de resposta longa

Indique algumas propostas de políticas públicas que possam ser implementadas para melhorar a área da formação:

*

Texto de resposta longa

Indique algumas propostas de políticas públicas que possam ser implementadas para melhorar a avaliação dos cargos de chefia:

*

Texto de resposta longa

Escala de Políticas Públicas - Questões de resposta aberta

Não chefias

Indique algumas propostas de políticas públicas que possam ser implementadas para melhorar o recrutamento dos trabalhadores:

*

Texto de resposta longa

Indique algumas propostas de políticas públicas que possam ser implementadas para melhorar a área da formação:

*

Texto de resposta longa

Indique algumas propostas de políticas públicas que possam ser implementadas para melhorar a avaliação dos trabalhadores:

*

Texto de resposta longa

Escala de intenções de retenção

No questionário seguinte pretendemos recolher a perceção que tem de si relativamente a diferentes aspetos relacionados com a sua situação profissional. Não existem respostas certas ou erradas. É de primordial importância que responda de forma espontânea e sincera. Nas questões seguintes, assinale no número correspondente o quanto cada uma das afirmações se aplica a si, de acordo com a seguinte chave de resposta:

Não se aplica nada	Aplica-se pouco	Aplica-se em parte	Aplica-se muito	Aplica-se totalmente
1	2	3	4	5
1. Estou a pensar permanecer nesta organização o máximo de tempo possível.				
2. É muito provável que num futuro próximo venha a sair desta organização				
3. Estou a pensar sair desta organização o mais rápido possível.				
4. Estou a pensar deixar esta organização num futuro próximo.				
5. Atualmente, estou ativamente à procura de outro emprego noutra organização.				
6. Se puder, permanecerei nesta organização o máximo de tempo possível.				

Dados Sociodemográficos

Qual o seu Género? *

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Outro

Qual a sua idade? *

- ☐ Entre 18 e 29 anos
- ☐ Entre 30 e 49 anos
- ☐ Entre 50 e 65 anos
- ☐ 66 anos ou mais

Qual o seu nível de habilitação escolar? *

- ☐ Igual ou inferior ao 12º ano
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado ou Superior

Qual a sua relação contratual na Função Pública? *

- ☐ CTFP por tempo indeterminado (Efectivo)
- ☐ CTFP a termo resolutivo certo
- ☐ CTFP a termo resolutivo incerto
- ☐ Nomeação
- ☐ Comissão de Serviço

Qual a sua antiguidade na Função Pública? *

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ De 1 a 3 anos
- ☐ De 4 a 6 anos
- ☐ De 7 a 10 anos
- ☐ De 11 a 15 anos
- ☐ Mais de 16 anos

Qual a sua antiguidade no organismo onde se encontra atualmente? *

Caso se encontre em situação de mobilidade, por favor indique a antiguidade referente ao organismo onde se encontra atualmente a desempenhar funções.

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ De 1 a 3 anos
- ☐ De 4 a 6 anos
- ☐ De 7 a 10 anos
- ☐ De 11 a 15 anos
- ☐ Mais de 16 anos

Indique a qual organismo pertence a entidade onde desempenha funções: *

Selecionar

Desempenha um cargo de chefia? *

☐ Sim

☐ Não

ANEXO B – Estatística descritiva da amostra

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Feminino	191	67.7	67.7	67.7
	Masculino	91	32.3	32.3	100.0
	Total	282	100.0	100.0	

<i>Idade</i>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	De 18 a 29 anos	5	1.8	1.8	1.8
	De 30 a 49 anos	119	42.2	42.2	44.0
	De 50 a 65 anos	154	54.6	54.6	98.6
	Mais do que 65 anos	4	1.4	1.4	100.0
	Total	282	100.0	100.0	

<i>HabLit</i>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Igual ou Inferior ao 12º ano	45	16.0	16.0	16.0
	Licenciatura	172	61.0	61.0	77.0
	Mestrado ou Superior	65	23.0	23.0	100.0
	Total	282	100.0	100.0	

<i>Contrato</i>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CTFP por tempo indeterminado (Efetivo)	241	85.5	85.5	85.5
	CTFP a termo resolutivo certo	5	1.8	1.8	87.2
	CTFP a termo resolutivo incerto	15	5.3	5.3	92.6
	Nomeação	17	6.0	6.0	98.6
	Comissão de Serviço	4	1.4	1.4	100.0
	Total	282	100.0	100.0	

AntFP

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Inferior a 1 ano	15	5.3	5.3	5.3
	De 1 a 3 anos	44	15.6	15.6	20.9
	De 4 a 6 anos	18	6.4	6.4	27.3
	De 7 a 10 anos	19	6.7	6.7	34.0
	De 11 a 15 anos	23	8.2	8.2	42.2
	Superior a 15 anos	163	57.8	57.8	100.0
	Total	282	100.0	100.0	

AntOrg

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Inferior a 1 ano	40	14.2	14.2	14.2
	De 1 a 3 anos	88	31.2	31.2	45.4
	De 4 a 6 anos	43	15.2	15.2	60.6
	De 7 a 10 anos	30	10.6	10.6	71.3
	De 11 a 15 anos	17	6.0	6.0	77.3
	Superior a 15 anos	64	22.7	22.7	100.0
	Total	282	100.0	100.0	

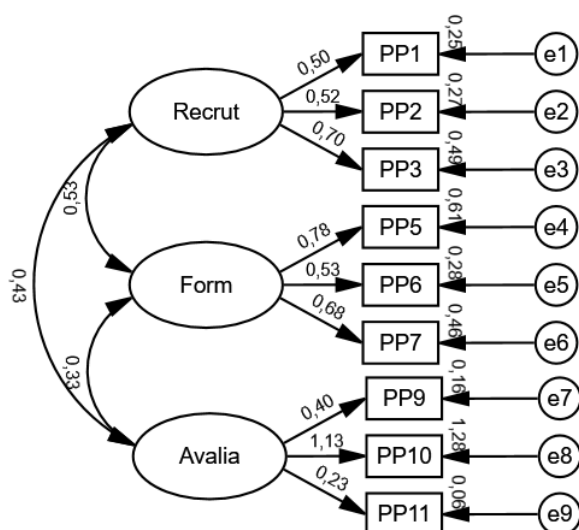
Chefia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	249	88.3	88.3	88.3
	Sim	33	11.7	11.7	100.0
	Total	282	100.0	100.0	

ANEXO C – Qualidades métricas dos instrumentos

Escala de políticas públicas

Validade



$\chi^2(24)=53,924$; $p=,000$; $\chi^2_{df}=2,247$
 ;CFI=,932; GFI=,960; TLI=,899
 ;RMSEA=,067; $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,117$

Fiabilidade

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.713	9

Item-Total Statistics

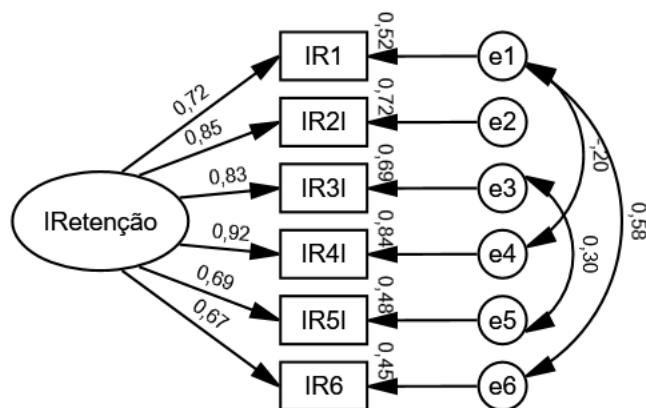
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PP1	23.02	24.291	.361	.693
PP2	23.82	24.379	.347	.696
PP3	23.84	23.734	.437	.680
PP5	23.10	22.218	.509	.665
PP6	22.95	23.677	.412	.684
PP7	23.18	22.803	.471	.673
PP9	22.93	25.322	.199	.724
PP10	23.55	22.683	.525	.664
PP11	23.00	23.911	.274	.714

Sensibilidade

Statistics

	N		Median	Skewness	Std. Error of		Std. Error of		Minimum	Maximum
	Valid	Missing			Skewness	Kurtosis	Kurtosis			
PP1	282	0	3.00	-.310	.145	-.805	.289	1	5	
PP2	282	0	2.00	.449	.145	-.609	.289	1	5	
PP3	282	0	2.00	.659	.145	-.208	.289	1	5	
PP5	282	0	3.00	-.177	.145	-1.036	.289	1	5	
PP6	282	0	3.00	-.343	.145	-.676	.289	1	5	
PP7	282	0	3.00	-.101	.145	-1.052	.289	1	5	
PP9	282	0	4.00	-.426	.145	-.718	.289	1	5	
PP10	282	0	3.00	.044	.145	-.840	.289	1	5	
PP11	282	0	4.00	-.440	.145	-1.059	.289	1	5	

Escala de intenções de retenção



$\chi^2(6)=22,042$; $p=,001$; $\chi^2_{df}=3,674$
 $CFI=,986$; $GFI=,974$; $TLI=,966$
 $RMSEA=,098$; $p(rmsea \leq 0,05)=,032$

Fiabilidade

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.911	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
IR1	18.05	29.510	.738	.897
IR2I	18.18	28.424	.794	.889
IR3I	17.37	28.952	.784	.891
IR4I	17.80	27.749	.804	.887
IR5I	17.22	29.455	.686	.904
IR6	18.11	28.646	.710	.902

Sensibilidad*Statistics*

	N				Std. Error of		Std. Error of		
	Valid	Missing	Median	Skewness	Skewness	Kurtosis	Kurtosis	Minimum	Maximum
IR1	282	0	3.00	-.312	.145	-.700	.289	1	5
IR2I	282	0	3.00	-.307	.145	-.942	.289	1	5
IR3I	282	0	4.00	-1.038	.145	.045	.289	1	5
IR4I	282	0	4.00	-.589	.145	-.785	.289	1	5
IR5I	282	0	5.00	-1.267	.145	.311	.289	1	5
IR6	282	0	3.00	-.302	.145	-.999	.289	1	5

ANEXO D – Estatística descritiva das variáveis em estudo

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Recrutamento	282	2.6135	.74980	.04465
Formação	282	3.0969	.86177	.05132
Avaliação	282	3.0142	.79527	.04736
IRetenção	282	3.5573	1.06369	.06334

One-Sample Test

Test Value = 3							
Significance					95% Confidence Interval of the Difference		
	t	df	One-Sided p	Two-Sided p	Mean Difference	Lower	Upper
Recrutamento	-8.657	281	<.001	<.001	-.38652	-.4744	-.2986
Formação	1.889	281	.030	.060	.09693	-.0041	.1979
Avaliação	.300	281	.382	.765	.01418	-.0790	.1074
IRetenção	8.799	281	<.001	<.001	.55733	.4326	.6820

One-Sample Effect Sizes

				95% Confidence Interval	
	Standardizer ^a	Point Estimate		Lower	Upper
Recrutamento	Cohen's d	.74980	-.516	-.639	-.391
	Hedges' correction	.75181	-.514	-.638	-.390
Formação	Cohen's d	.86177	.112	-.005	.229
	Hedges' correction	.86408	.112	-.005	.229
Avaliação	Cohen's d	.79527	.018	-.099	.135
	Hedges' correction	.79740	.018	-.099	.134
IRetenção	Cohen's d	1.06369	.524	.399	.648
	Hedges' correction	1.06654	.523	.398	.646

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

ANEXO E – Efeito das variáveis sociodemográficas nas variáveis em estudo

Group Statistics

	Género	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Recrutamento	Feminino	191	2.6161	.71761	.05192
	Masculino	91	2.6081	.81739	.08569
Formação	Feminino	191	3.1536	.84309	.06100
	Masculino	91	2.9780	.89277	.09359
Avaliação	Feminino	191	2.9913	.82109	.05941
	Masculino	91	3.0623	.74022	.07760
IRetenção	Feminino	191	3.5960	1.06339	.07694
	Masculino	91	3.4762	1.06562	.11171

		Levene's Test of Homogeneity of Variances				Significance			
		F	Sig.	t	df	One-Sided p	Two-Sided p	Mean Difference	Std. Error Difference
Recrutamento	Equal variances assumed	2.163	.143	.084	280	.467	.933	.00800	.09568
	Equal variances not assumed			.080	158.135	.468	.936	.00800	.10019
Formação	Equal variances assumed	.255	.614	1.604	280	.055	.110	.17556	.10946
	Equal variances not assumed			1.571	168.332	.059	.118	.17556	.11171
Avaliação	Equal variances assumed	1.525	.218	-.700	280	.242	.484	-.07100	.10139
	Equal variances not assumed			-.726	194.748	.234	.468	-.07100	.09773

IRetenção	Equal	.041	.840	.884	280	.189	.378	.11980	.13554
	variances								
	assumed								
	Equal			.883	176.808	.189	.378	.11980	.13564
	variances not								
	assumed								

Group Statistics

	Chefia	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Recrutamento	Não	249	2.6399	.76035	.04819
	Sim	33	2.4141	.64026	.11145
Formação	Não	249	3.0937	.88605	.05615
	Sim	33	3.1212	.66048	.11498
Avaliação	Não	249	2.9705	.79370	.05030
	Sim	33	3.3434	.73826	.12852
IRetenção	Não	249	3.5602	1.08041	.06847
	Sim	33	3.5354	.94259	.16408

Independent Samples Test

		Levene's		t-test for Equality of Means							
		Test									
	Equal	variances	not	1.859	44.878	.035	.070	.22575	.12142	-	.47033
	assumed									.01883	
Formação	Equal	variances	3.690	.056	-.172	280	.432	.864	-	.15992	.28730
	assumed							.02750		.34231	
	Equal	variances	not	-.215	48.728	.415	.831	-	.12795	-	.22967
	assumed							.02750		.28467	
Avaliação	Equal	variances	.471	.493	-	280	.006	.011	-	.14590	-
	assumed			2.556				.37289		.66008	.08569
	Equal	variances	not	-	42.426	.005	.010	-	.13801	-	-
	assumed			2.702				.37289		.65131	.09446
IRetenção	Equal	variances	.436	.509	.126	280	.450	.900	.02489	.19740	-
	assumed									.36369	.41346
	Equal	variances	not	.140	43.942	.445	.889	.02489	.17780	-	.38322
	assumed									.33345	

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% IC		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Recrutamento	Igual ou Inferior ao 12º ano	45	2.8222	.90899	.13550	2.5491	3.0953	1.00	4.33
	Licenciatura	172	2.5891	.68527	.05225	2.4860	2.6923	1.00	4.67
	Mestrado ou Superior	65	2.5333	.77907	.09663	2.3403	2.7264	1.00	4.67
	Total	282	2.6135	.74980	.04465	2.5256	2.7014	1.00	4.67
Formação	Igual ou Inferior ao 12º ano	45	3.0815	.97482	.14532	2.7886	3.3744	1.00	5.00
	Licenciatura	172	3.1260	.84329	.06430	2.9990	3.2529	1.00	5.00
	Mestrado ou Superior	65	3.0308	.83692	.10381	2.8234	3.2381	1.00	5.00
	Total	282	3.0969	.86177	.05132	2.9959	3.1979	1.00	5.00
Avaliação	Igual ou Inferior ao 12º ano	45	3.0148	.81636	.12170	2.7696	3.2601	1.67	4.33
	Licenciatura	172	3.0659	.79032	.06026	2.9469	3.1848	1.00	5.00
	Mestrado ou Superior	65	2.8769	.78962	.09794	2.6813	3.0726	1.00	4.67
	Total	282	3.0142	.79527	.04736	2.9210	3.1074	1.00	5.00
IRetenção	Igual ou Inferior ao 12º ano	45	3.8407	.87470	.13039	3.5780	4.1035	1.00	5.00
	Licenciatura	172	3.5165	1.10270	.08408	3.3505	3.6824	1.00	5.00
	Mestrado ou Superior	65	3.4692	1.06021	.13150	3.2065	3.7319	1.00	5.00
	Total	282	3.5573	1.06369	.06334	3.4326	3.6820	1.00	5.00

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Recrutamento	Between Groups	2.480	2	1.240	2.225	.110
	Within Groups	155.500	279	.557		
	Total	157.980	281			
Formação	Between Groups	.440	2	.220	.295	.745
	Within Groups	208.244	279	.746		
	Total	208.684	281			
Avaliação	Between Groups	1.685	2	.842	1.335	.265
	Within Groups	176.037	279	.631		
	Total	177.721	281			

IRetenção	Between Groups	4.406	2	2.203	1.960	.143
	Within Groups	313.528	279	1.124		
	Total	317.934	281			

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% IC		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Recrutamento	CTFP por tempo indeterminado (Efetivo)	241	2.6473	.75682	.04875	2.5513	2.7433	1.00	4.67
	CTFP a termo resolutivo certo	5	2.7333	.89443	.40000	1.6228	3.8439	1.67	3.67
	CTFP a termo resolutivo incerto	15	2.5556	.72008	.18592	2.1568	2.9543	1.00	3.67
	Nomeação	17	2.3137	.61769	.14981	1.9961	2.6313	1.67	4.00
	Comissão de Serviço	4	1.9167	.16667	.08333	1.6515	2.1819	1.67	2.00
	Total	282	2.6135	.74980	.04465	2.5256	2.7014	1.00	4.67
Formação	CTFP por tempo indeterminado (Efetivo)	241	3.1037	.86647	.05581	2.9938	3.2137	1.00	5.00
	CTFP a termo resolutivo certo	5	3.4667	1.01653	.45461	2.2045	4.7289	2.00	4.67
	CTFP a termo resolutivo incerto	15	3.1778	.88072	.22740	2.6901	3.6655	1.00	4.67
	Nomeação	17	2.7451	.73153	.17742	2.3690	3.1212	1.67	4.00
	Comissão de Serviço	4	3.4167	.73912	.36956	2.2406	4.5928	2.33	4.00
	Total	282	3.0969	.86177	.05132	2.9959	3.1979	1.00	5.00
Avaliação	CTFP por tempo indeterminado (Efetivo)	241	3.0180	.80631	.05194	2.9157	3.1203	1.00	5.00
	CTFP a termo resolutivo certo	5	2.9333	.54772	.24495	2.2532	3.6134	2.00	3.33
	CTFP a termo resolutivo incerto	15	2.9778	.70673	.18248	2.5864	3.3692	1.67	3.67
	Nomeação	17	2.9608	.77174	.18718	2.5640	3.3576	1.67	4.00
	Comissão de Serviço	4	3.2500	1.10135	.55067	1.4975	5.0025	1.67	4.00

	Total	282	3.0142	.79527	.04736	2.9210	3.1074	1.00	5.00
I Retenção	CTFP por tempo indeterminado (Efetivo)	241	3.6376	1.06081	.06833	3.5030	3.7722	1.00	5.00
	CTFP a termo resolutivo certo	5	3.0333	1.19257	.53333	1.5526	4.5141	1.00	4.00
	CTFP a termo resolutivo incerto	15	3.4778	.87484	.22588	2.9933	3.9622	1.67	4.50
	Nomeação	17	2.7255	.88180	.21387	2.2721	3.1789	1.00	4.17
	Comissão de Serviço	4	3.2083	1.11700	.55850	1.4309	4.9857	1.67	4.33
	Total	282	3.5573	1.06369	.06334	3.4326	3.6820	1.00	5.00

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Recrutamento	Between Groups	3.868	4	.967	1.738	.142
	Within Groups	154.112	277	.556		
	Total	157.980	281			
Formação	Between Groups	3.306	4	.827	1.115	.350
	Within Groups	205.378	277	.741		
	Total	208.684	281			
Avaliação	Between Groups	.327	4	.082	.128	.972
	Within Groups	177.394	277	.640		
	Total	177.721	281			
I Retenção	Between Groups	15.272	4	3.818	3.494	.008
	Within Groups	302.662	277	1.093		
	Total	317.934	281			

Multiple Comparisons

Tukey HSD

				Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
Dependent Variable	(I) Contrato	(J) Contrato					Lower Bound	Upper Bound
Recrutamento	CTFP por tempo indeterminado (Efetivo)	CTFP a termo resolutivo certo		-.08603	.33702	.999	-1.0114	.8394
		CTFP a termo resolutivo incerto		.09175	.19849	.991	-.4533	.6368
		Nomeação		.33358	.18718	.386	-.1804	.8475

			Comissão de Serviço	.73064	.37603	.297	-.3019	1.7632
CTFP a termo resolutivo certo	CTFP por tempo indeterminado (Efetivo)		CTFP a termo resolutivo incerto	.08603	.33702	.999	-.8394	1.0114
			Nomeação	.17778	.38518	.991	-.8799	1.2354
			Comissão de Serviço	.41961	.37947	.803	-.6224	1.4616
				.81667	.50036	.478	-.5572	2.1906
CTFP a termo resolutivo incerto	CTFP por tempo indeterminado (Efetivo)		CTFP a termo resolutivo certo	-.09175	.19849	.991	-.6368	.4533
			Nomeação	-.17778	.38518	.991	-1.2354	.8799
			Comissão de Serviço	.24183	.26423	.891	-.4837	.9674
				.63889	.41974	.549	-.5136	1.7914
Nomeação	CTFP por tempo indeterminado (Efetivo)		CTFP a termo resolutivo certo	-.33358	.18718	.386	-.8475	.1804
			CTFP a termo resolutivo incerto	-.41961	.37947	.803	-1.4616	.6224
			Comissão de Serviço	-.24183	.26423	.891	-.9674	.4837
				.39706	.41451	.874	-.7411	1.5352
Comissão de Serviço	CTFP por tempo indeterminado (Efetivo)		CTFP a termo resolutivo certo	-.73064	.37603	.297	-1.7632	.3019
			CTFP a termo resolutivo incerto	-.81667	.50036	.478	-2.1906	.5572
			Nomeação	-.63889	.41974	.549	-1.7914	.5136
				-.39706	.41451	.874	-1.5352	.7411
Formação	CTFP por tempo indeterminado (Efetivo)		CTFP a termo resolutivo certo	-.36293	.38906	.884	-1.4312	.7053
			CTFP a termo resolutivo incerto	-.07404	.22914	.998	-.7032	.5551
			Nomeação	.35864	.21608	.461	-.2347	.9520
			Comissão de Serviço	-.31293	.43409	.952	-1.5049	.8790
CTFP a termo resolutivo certo	CTFP por tempo indeterminado (Efetivo)		CTFP a termo resolutivo incerto	.36293	.38906	.884	-.7053	1.4312
				.28889	.44465	.967	-.9321	1.5098

		Nomeação	.72157	.43807	.469	-.4813	1.9244
		Comissão de Serviço	.05000	.57762	1.000	-1.5361	1.6361
CTFP a termo resolutivo incerto	CTFP por tempo indeterminado (Efetivo)	CTFP a termo	.07404	.22914	.998	-.5551	.7032
		Nomeação	-.28889	.44465	.967	-1.5098	.9321
		Comissão de Serviço	.43268	.30503	.616	-.4049	1.2702
		Nomeação	-.23889	.48455	.988	-1.5694	1.0916
		Comissão de Serviço	-.35864	.21608	.461	-.9520	.2347
Nomeação	CTFP a termo resolutivo certo	CTFP a termo	-.72157	.43807	.469	-1.9244	.4813
		Comissão de Serviço	-.43268	.30503	.616	-1.2702	.4049
		Nomeação	-.67157	.47851	.626	-1.9855	.6423
		Comissão de Serviço	.31293	.43409	.952	-.8790	1.5049
		Nomeação	-.05000	.57762	1.000	-1.6361	1.5361
Comissão de Serviço	CTFP a termo resolutivo incerto	CTFP a termo	.23889	.48455	.988	-1.0916	1.5694
		Nomeação	.67157	.47851	.626	-.6423	1.9855
		Comissão de Serviço	.08465	.36158	.999	-.9082	1.0775
		Nomeação	.04020	.21296	1.000	-.5445	.6250
		Comissão de Serviço	.05720	.20082	.999	-.4942	.6086
Avaliação	CTFP a termo resolutivo certo	Comissão de Serviço	-.23202	.40344	.979	-1.3398	.8757
		CTFP a termo	-.08465	.36158	.999	-1.0775	.9082
		Nomeação	-.04444	.41325	1.000	-1.1792	1.0903
		Comissão de Serviço	-.02745	.40713	1.000	-1.1454	1.0905
		Nomeação	-.31667	.53683	.977	-1.7907	1.1574
CTFP a termo resolutivo incerto	CTFP por tempo indeterminado (Efetivo)	CTFP a termo	-.04020	.21296	1.000	-.6250	.5445
		Comissão de Serviço					

		CTFP a termo resolutivo certo	.04444	.41325	1.000	-1.0903	1.1792
		Nomeação	.01699	.28349	1.000	-.7614	.7954
		Comissão de Serviço	-.27222	.45033	.974	-1.5088	.9643
Nomeação	CTFP por tempo indeterminado (Efetivo)	CTFP a termo resolutivo certo	-.05720	.20082	.999	-.6086	.4942
		CTFP a termo resolutivo certo	.02745	.40713	1.000	-1.0905	1.1454
		CTFP a termo resolutivo incerto	-.01699	.28349	1.000	-.7954	.7614
		Comissão de Serviço	-.28922	.44472	.966	-1.5103	.9319
		CTFP por tempo indeterminado (Efetivo)	.23202	.40344	.979	-.8757	1.3398
		CTFP a termo resolutivo certo	.31667	.53683	.977	-1.1574	1.7907
Comissão de Serviço	CTFP a termo resolutivo incerto	CTFP a termo resolutivo incerto	.27222	.45033	.974	-.9643	1.5088
		Nomeação	.28922	.44472	.966	-.9319	1.5103
		CTFP por tempo indeterminado (Efetivo)	.60429	.47230	.704	-.6926	1.9011
		CTFP a termo resolutivo incerto	.15984	.27817	.979	-.6040	.9236
		Nomeação	.91213*	.26231	.005	.1919	1.6324
		Comissão de Serviço	.42929	.52697	.926	-1.0177	1.8763
I Retenção	CTFP a termo resolutivo certo	CTFP por tempo indeterminado (Efetivo)	-.60429	.47230	.704	-1.9011	.6926
		CTFP a termo resolutivo incerto	-.44444	.53979	.923	-1.9266	1.0377
		Nomeação	.30784	.53179	.978	-1.1524	1.7681
		Comissão de Serviço	-.17500	.70121	.999	-2.1004	1.7504
		CTFP por tempo indeterminado (Efetivo)	-.15984	.27817	.979	-.9236	.6040
		CTFP a termo resolutivo certo	.44444	.53979	.923	-1.0377	1.9266
	CTFP a termo resolutivo incerto	Nomeação	.75229	.37029	.254	-.2645	1.7690
		Comissão de Serviço	.26944	.58822	.991	-1.3457	1.8846

Nomeação	CTFP por tempo indeterminado (Efetivo)	-.91213*	.26231	.005	-1.6324	-.1919
	CTFP a termo resolutivo certo	-.30784	.53179	.978	-1.7681	1.1524
	CTFP a termo resolutivo incerto	-.75229	.37029	.254	-1.7690	.2645
	Comissão de Serviço	-.48284	.58089	.921	-2.0779	1.1122
Comissão de Serviço	CTFP por tempo indeterminado (Efetivo)	-.42929	.52697	.926	-1.8763	1.0177
	CTFP a termo resolutivo certo	.17500	.70121	.999	-1.7504	2.1004
	CTFP a termo resolutivo incerto	-.26944	.58822	.991	-1.8846	1.3457
	Nomeação	.48284	.58089	.921	-1.1122	2.0779

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Descriptives

				95% IC					
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Lower Bound	Upper Bound	Minimum	Maximum
Recrutamento	Inferior a 1 ano	15	2.9111	.63579	.16416	2.5590	3.2632	2.00	3.67
	De 1 a 3 anos	44	2.6212	.69174	.10428	2.4109	2.8315	1.00	4.67
	De 4 a 6 anos	18	2.4074	.60017	.14146	2.1090	2.7059	1.33	3.33
	De 7 a 10 anos	19	2.4737	.78028	.17901	2.0976	2.8498	1.00	4.00
	De 11 a 15 anos	23	2.6377	.67355	.14044	2.3464	2.9289	1.33	4.00
	Superior a 15 anos	163	2.6196	.79425	.06221	2.4968	2.7425	1.00	4.67
Total		282	2.6135	.74980	.04465	2.5256	2.7014	1.00	4.67
Formação	Inferior a 1 ano	15	3.4444	.59982	.15487	3.1123	3.7766	2.33	4.67
	De 1 a 3 anos	44	3.0985	.90813	.13691	2.8224	3.3746	1.00	5.00
	De 4 a 6 anos	18	3.1852	.83410	.19660	2.7704	3.6000	1.33	5.00
	De 7 a 10 anos	19	3.1930	.91837	.21069	2.7503	3.6356	2.00	5.00

	De 11 a 15 anos	23	2.9420	.94094	.19620	2.5351	3.3489	1.67	4.67
	Superior 15 anos	a 163	3.0654	.85656	.06709	2.9330	3.1979	1.00	5.00
	Total	282	3.0969	.86177	.05132	2.9959	3.1979	1.00	5.00
Avaliação	Inferior a 1 ano	15	3.1333	.45075	.11638	2.8837	3.3829	2.00	3.67
	De 1 a 3 anos	44	3.1894	.72031	.10859	2.9704	3.4084	1.67	4.67
	De 4 a 6 anos	18	2.7407	.76317	.17988	2.3612	3.1203	1.00	4.00
	De 7 a 10 anos	19	2.8772	.82560	.18941	2.4793	3.2751	1.00	4.33
	De 11 a 15 anos	23	2.9420	.76971	.16049	2.6092	3.2749	1.67	4.33
	Superior 15 anos	a 163	3.0123	.83878	.06570	2.8825	3.1420	1.00	5.00
	Total	282	3.0142	.79527	.04736	2.9210	3.1074	1.00	5.00
IRetenção	Inferior a 1 ano	15	3.6556	.97278	.25117	3.1168	4.1943	1.00	5.00
	De 1 a 3 anos	44	3.4280	1.18910	.17926	3.0665	3.7895	1.17	5.00
	De 4 a 6 anos	18	3.6389	1.27987	.30167	3.0024	4.2754	1.00	5.00
	De 7 a 10 anos	19	3.3509	1.12065	.25709	2.8107	3.8910	1.00	5.00
	De 11 a 15 anos	23	3.3551	1.11385	.23225	2.8734	3.8367	1.00	4.67
	Superior 15 anos	a 163	3.6268	1.00186	.07847	3.4718	3.7817	1.00	5.00
	Total	282	3.5573	1.06369	.06334	3.4326	3.6820	1.00	5.00

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Recrutamento	Between Groups	2.487	5	.497	.883	.493
	Within Groups	155.493	276	.563		
	Total	157.980	281			
Formação	Between Groups	2.841	5	.568	.762	.578
	Within Groups	205.843	276	.746		
	Total	208.684	281			
Avaliação	Between Groups	3.386	5	.677	1.072	.376
	Within Groups	174.335	276	.632		
	Total	177.721	281			
IRetenção	Between Groups	3.537	5	.707	.621	.684

Within Groups	314.397	276	1.139
Total	317.934	281	

Descriptives

						95% IC			
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Lower Bound	Upper Bound	Minimum	Maximum
Recrutamento	Inferior a 1 ano	40	2.7583	.60382	.09547	2.5652	2.9514	1.67	4.00
	De 1 a 3 anos	88	2.6174	.76404	.08145	2.4555	2.7793	1.00	4.67
	De 4 a 6 anos	43	2.6434	.90383	.13783	2.3653	2.9216	1.00	4.67
	De 7 a 10 anos	30	2.6556	.70294	.12834	2.3931	2.9180	1.33	4.00
	De 11 a 15 anos	17	2.3333	.85797	.20809	1.8922	2.7745	1.00	4.00
	Superior a 15 anos	64	2.5521	.69062	.08633	2.3796	2.7246	1.00	4.00
	Total	282	2.6135	.74980	.04465	2.5256	2.7014	1.00	4.67
Formação	Inferior a 1 ano	40	3.3167	.70388	.11129	3.0916	3.5418	2.00	4.67
	De 1 a 3 anos	88	3.1667	.91949	.09802	2.9718	3.3615	1.00	5.00
	De 4 a 6 anos	43	3.0698	.92456	.14099	2.7852	3.3543	1.00	5.00
	De 7 a 10 anos	30	2.8556	.86074	.15715	2.5342	3.1770	1.33	5.00
	De 11 a 15 anos	17	3.0000	.79931	.19386	2.5890	3.4110	1.33	4.00
	Superior a 15 anos	64	3.0208	.83121	.10390	2.8132	3.2285	1.33	5.00
	Total	282	3.0969	.86177	.05132	2.9959	3.1979	1.00	5.00
Avaliação	Inferior a 1 ano	40	3.1000	.60952	.09637	2.9051	3.2949	2.00	4.33
	De 1 a 3 anos	88	3.1326	.79033	.08425	2.9651	3.3000	1.33	5.00
	De 4 a 6 anos	43	2.9147	.86402	.13176	2.6488	3.1806	1.00	5.00
	De 7 a 10 anos	30	2.9222	.89564	.16352	2.5878	3.2567	1.00	4.33
	De 11 a 15 anos	17	2.6863	.94627	.22950	2.1997	3.1728	1.33	4.67
	Superior a 15 anos	64	2.9948	.75474	.09434	2.8063	3.1833	1.00	4.33
	Total	282	3.0142	.79527	.04736	2.9210	3.1074	1.00	5.00

IRetenção	Inferior a 1 ano	40	3.8583	.99468	.15727	3.5402	4.1764	1.00	5.00
	De 1 a 3 anos	88	3.4356	1.16720	.12442	3.1883	3.6829	1.00	5.00
	De 4 a 6 anos	43	3.5039	1.06252	.16203	3.1769	3.8309	1.00	5.00
	De 7 a 10 anos	30	3.3889	1.10323	.20142	2.9769	3.8008	1.00	5.00
	De 11 a 15 anos	17	3.4902	.64676	.15686	3.1577	3.8227	2.50	5.00
	Superior a 15 anos	64	3.6693	1.01292	.12662	3.4163	3.9223	1.00	5.00
	Total	282	3.5573	1.06369	.06334	3.4326	3.6820	1.00	5.00

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Recrutamento	Between Groups	2.508	5	.502	.890	.488
	Within Groups	155.472	276	.563		
	Total	157.980	281			
Formação	Between Groups	4.669	5	.934	1.263	.280
	Within Groups	204.015	276	.739		
	Total	208.684	281			
Avaliação	Between Groups	4.059	5	.812	1.290	.268
	Within Groups	173.662	276	.629		
	Total	177.721	281			
IRetenção	Between Groups	6.781	5	1.356	1.203	.308
	Within Groups	311.154	276	1.127		
	Total	317.934	281			

ANEXO F – Associação entre as variáveis em estudo

Correlations

		Recrut	Form	Avalia	IRet	Chefia
Recrut	Pearson Correlation	--				
	N	282				
Form	Pearson Correlation	.348**	--			
	Sig. (2-tailed)	<.001				
	N	282	282			
Avalia	Pearson Correlation	.302**	.341**	--		
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001			
	N	282	282	282		
IRet	Pearson Correlation	.343**	.274**	.199**	--	
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001		
	N	282	282	282	282	
Chefia	Pearson Correlation	-.097	.010	.151*	-.008	--
	Sig. (2-tailed)	.104	.864	.011	.900	
	N	282	282	282	282	282

**, Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*, Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ANEXO G – Hipótesis

Hipótesis 1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.343 ^a	.118	.115	1.00077

a. Predictors: (Constant), Recrut

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	37.502	1	37.502	37.444	<.001 ^b
	Residual	280.432	280	1.002		
	Total	317.934	281			

a. Dependent Variable: IRet

b. Predictors: (Constant), Recrut

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	2.284	.216		10.552	<.001
	Recrut	.487	.080	.343	6.119	<.001

a. Dependent Variable: IRet

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.274 ^a	.075	.072	1.02485

a. Predictors: (Constant), Form

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23.847	1	23.847	22.705	<.001 ^b
	Residual	294.087	280	1.050		

Total	317.934	281
-------	---------	-----

a. Dependent Variable: IRet

b. Predictors: (Constant), Form

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	2.510	.228		11.009	<.001
Form	.338	.071	.274	4.765	<.001

a. Dependent Variable: IRet

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.199 ^a	.040	.036	1.04431

a. Predictors: (Constant), Avalia

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12.573	1	12.573	11.529	<.001 ^b
	Residual	305.361	280	1.091		
	Total	317.934	281			

a. Dependent Variable: IRet

b. Predictors: (Constant), Avalia

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	2.756	.244		11.286	<.001
Avalia	.266	.078	.199	3.395	<.001

a. Dependent Variable: IRet

Hipótese 2

Group Statistics

	Chefia	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
IRet	Não	249	3.5602	1.08041	.06847
	Sim	33	3.5354	.94259	.16408

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means					
						Significance				95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	One- Sided p	Two- Sided p	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
IRet	Equal variances assumed	.436	.509	.126	280	.450	.900	.02489	.19740	-.36369	.41346
	Equal variances not assumed			.140	43.942	.445	.889	.02489	.17780	-.33345	.38322

Independent Samples Effect Sizes

			95% Confidence Interval		
			Lower	Upper	
	Standardizer ^a	Point Estimate			
IRet	Cohen's d	1.06556	.023	-.340	.386
	Hedges' correction	1.06842	.023	-.339	.385
	Glass's delta	.94259	.026	-.337	.389

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the pooled standard deviation.

Hedges' correction uses the pooled standard deviation, plus a correction factor.

Glass's delta uses the sample standard deviation of the control (i.e., the second) group.

Hipótese 3

Group Statistics

	Chefia	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Recrut	Não	249	2.6399	.76035	.04819
	Sim	33	2.4141	.64026	.11145
Form	Não	249	3.0937	.88605	.05615
	Sim	33	3.1212	.66048	.11498
Avalia	Não	249	2.9705	.79370	.05030
	Sim	33	3.3434	.73826	.12852

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means						95% Confidence Interval of the Difference	
						Significance		Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper		
		F	Sig.	t	df	One- Sided p	Two- Sided p						
Recrut	Equal variances assumed	2.641	.105	1.630	280	.052	.104	.22575	.13850	-.04688	.49838		
	Equal variances not assumed			1.859	44.878	.035	.070	.22575	.12142	-.01883	.47033		
Form	Equal variances assumed	3.690	.056	-.172	280	.432	.864	-.02750	.15992	-.34231	.28730		
	Equal variances not assumed			-.215	48.728	.415	.831	-.02750	.12795	-.28467	.22967		
Avalia	Equal variances assumed	.471	.493	- 2.556	280	.006	.011	-.37289	.14590	-.66008	-.08569		

Equal	-	42.426	.005	.010	-.37289	.13801	-.65131	-.09446
variances	2.702							
not								
assumed								

Independent Samples Effect Sizes

			95% Confidence Interval			
			Standardizer ^a	Point Estimate	Lower	Upper
Recrut	Cohen's d		.74760	.302	-.062	.666
	Hedges' correction		.74961	.301	-.062	.664
	Glass's delta		.64026	.353	-.023	.723
Form	Cohen's d		.86326	-.032	-.395	.331
	Hedges' correction		.86558	-.032	-.394	.330
	Glass's delta		.66048	-.042	-.405	.322
Avalia	Cohen's d		.78756	-.473	-.838	-.108
	Hedges' correction		.78968	-.472	-.836	-.108
	Glass's delta		.73826	-.505	-.885	-.118

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the pooled standard deviation.

Hedges' correction uses the pooled standard deviation, plus a correction factor.

Glass's delta uses the sample standard deviation of the control (i.e., the second) group.

Hipótese 4

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1

Y : IRet
X : Recrut
W : Chefia

Sample

Size: 282

OUTCOME VARIABLE:

IRet

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.3507	.1230	1.0030	12.9964	3.0000	278.0000	.0000

Model	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3.5494	.0600	59.1395	.0000	3.4312	3.6675
Recrut	.4795	.0806	5.9471	.0000	.3208	.6382
Chefia	.0245	.1936	.1268	.8992	-.3565	.4056
Int_1	-.3402	.2889	-1.1775	.2400	-.9088	.2285

Product terms key:

Int_1 : Recrut x Chefia

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	Recrut	Chefia	Int_1
constant	.0036	.0001	.0004	.0019
Recrut	.0001	.0065	.0019	.0028
Chefia	.0004	.0019	.0375	.0151
Int_1	.0019	.0028	.0151	.0835

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	.0044	1.3864	1.0000	278.0000	.2400

Focal predict: Recrut (X)
Mod var: Chefia (W)

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/

Recrut Chefia IRet .
BEGIN DATA.

```

-.6135  -.1170  3.2279
.0532   -.1170  3.5741
.7199   -.1170  3.9204
-.6135  .8830   3.4612
.0532   .8830   3.5806
.7199   .8830   3.7000

```

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=

Recrut WITH IRet BY Chefia .

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95.0000

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:

Chefia Recrut

----- END MATRIX -----

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1

Y : IRet

X : Form
W : Chefia

Sample
Size: 282

OUTCOME VARIABLE:

IRet

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.2779	.0772	1.0553	7.7575	3.0000	278.0000	.0001

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3.5580	.0612	58.1569	.0000	3.4375	3.6784
Form	.3267	.0725	4.5046	.0000	.1840	.4695
Chefia	-.0291	.1904	-.1526	.8788	-.4039	.3458
Int_1	-.2283	.2846	-.8020	.4233	-.7886	.3320

Product terms key:

Int_1 : Form x Chefia

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	Form	Chefia	Int_1
constant	.0037	.0000	.0000	-.0002
Form	.0000	.0053	-.0002	.0041
Chefia	.0000	-.0002	.0363	-.0018
Int_1	-.0002	.0041	-.0018	.0810

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	.0021	.6431	1.0000	278.0000	.4233

Focal predict: Form (X)

Mod var: Chefia (W)

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/

Form Chefia IRet .
BEGIN DATA.

-1.0969 -.1170 3.1737
-.0969 -.1170 3.5271
.9031 -.1170 3.8806
-1.0969 .8830 3.3950
-.0969 .8830 3.5202
.9031 .8830 3.6454

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=

Form WITH IRet BY Chefia .

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95.0000

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:

Chefia Form

----- END MATRIX -----

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1

Y : IRet

X : Avalia

W : Chefia

Sample

Size: 282

OUTCOME VARIABLE:

IRet

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.2064	.0426	1.0949	4.1222	3.0000	278.0000	.0070

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3.5504	.0631	56.2325	.0000	3.4261	3.6747
Avalia	.2767	.0795	3.4799	.0006	.1202	.4333
Chefia	-.1795	.2107	-.8519	.3950	-.5943	.2353
Int_1	.1801	.2642	.6816	.4961	-.3400	.7001

Product terms key:

Int_1 : Avalia x Chefia

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	Avalia	Chefia	Int_1
constant	.0040	.0000	.0008	-.0027
Avalia	.0000	.0063	-.0027	.0012
Chefia	.0008	-.0027	.0444	-.0204
Int_1	-.0027	.0012	-.0204	.0698

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	.0016	.4645	1.0000	278.0000	.4961

Focal predict: Avalia (X)

Mod var: Chefia (W)

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/

Avalia Chefia IRet .

BEGIN DATA.

-1.0142	-.1170	3.3121
-.0142	-.1170	3.5678
.9858	-.1170	3.8234

```

-1.0142 .8830 2.9500
-.0142 .8830 3.3857
.9858 .8830 3.8214
END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=
Avalia WITH IRet BY Chefia .

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95.0000

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:
      Chefia Avalia

----- END MATRIX -----

```