



Catarina Alexandra Rodrigues Ferreira

Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

Coimbra, Junho de 2024



Catarina Alexandra Rodrigues Ferreira

Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Gestão Empresarial**, realizada sob a orientação do Professor Wander Carvalho e da Professora Clara Viseu.

Coimbra, Junho de 2024

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser a autora desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

PENSAMENTO

“A verdadeira motivação vem da realização, desenvolvimento pessoal, satisfação no trabalho e reconhecimento.”

Frederick Herzberg, 1959

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

AGRADECIMENTOS

Este estudo, minuciosamente elaborado, representa o resultado de um percurso académico exigente e profundamente desafiador. Gostaria de expressar a minha profunda gratidão a todos aqueles que, de maneiras diversas, me ajudaram e contribuíram para finalizar este esforço, não importa quão pequena ou grande seja a contribuição. Cada fase deste empreendimento académico foi enriquecida pela colaboração, sabedoria e apoio de pessoas notáveis, cujas contribuições foram essenciais para a qualidade e profundidade deste trabalho. Sem a assistência e orientação de pessoas que, de muitas maneiras, tornaram possível esta incrível conquista, este trabalho não seria o que é hoje.

Primeiramente, agradeço aos meus orientadores, Professor Doutor Wander Carvalho e Professora Doutora Clara Viseu pelo apoio inabalável, por toda a paciência e partilha de conhecimento, por toda a ajuda e por todos os conselhos durante este percurso académico.

Quero agradecer à minha família, em especial aos meus pais, António Ferreira e Isabel Vieira, sem o vosso apoio não seria possível, agradeço por me ajudarem e apoiarem a continuar, por me darem a mão em todos os momentos sem me deixar cair. Esta conquista não é apenas minha, mas sim nossa. Sou grata aos meus avós que me olham com orgulho independentemente da situação, aos meus primos que vejo como irmãos, e em especial à minha prima/ irmã Patrícia Cruz, por todas as visitas inesperadas e por me incentivar sempre a continuar.

Por fim, ao meu namorado, por não me deixar desistir e me apoiar em todo este percurso, mesmo que por vezes ficasse para segundo plano, agradeço imenso a paciência, o apoio e o carinho.

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

RESUMO

Este estudo investiga os efeitos das discrepâncias na avaliação do desempenho nos setores público e privado e as suas consequências na vida profissional dos colaboradores. O seu objetivo foca-se em identificar as diferenças entre os sistemas de avaliação dos dois setores e analisar os impactos dessas diferenças na motivação, satisfação e no desempenho dos colaboradores. Consideraram-se duas organizações, uma do setor público e outra do setor privado, e aplicou-se um questionário aos colaboradores dessas organizações. O estudo analisa as relações entre os sistemas de avaliação e as variáveis – motivação, satisfação e desempenho. Os resultados sugerem que as variáveis em estudo, nomeadamente motivação, satisfação e desempenho, diferem significativamente entre os setores público e privado. Conclui-se que existem diferenças significativas entre os dois sistemas e os seus impactos na motivação, satisfação no trabalho e desempenho dos colaboradores.

Palavras-chave: Avaliação do Desempenho; Setor Público e Privado; Motivação; Satisfação; Desempenho.

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

ABSTRACT

This study investigates the effects of discrepancies in performance assessment in the public and private sectors and their consequences on employee's professional lives. Its objective focuses on identifying the differences between the evaluation systems of the two sectors and analyzing the impacts of these differences on employee motivation, satisfaction and performance. Two organizations were considered, one from the public sector and the other from the private sector, and a questionnaire was administered to employees of these organizations. The study analyses the relationships between evaluation systems and the variables – motivation, satisfaction and performance. The results suggest that the variables under study, namely motivation, satisfaction and performance, differ significantly between the public and private sectors. It is concluded that there are significant differences between the two systems and their impacts on employee motivation, job satisfaction and performance.

Keywords: Performance Evaluation; Public and Private Sector; Motivation; Satisfaction; Performance.

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO.....	1
1 BREVE ENQUADRAMENTO TEÓRICO	6
1.1 Avaliação do Desempenho	6
1.2 Importância da Avaliação do Desempenho	7
1.3 Avaliação do Desempenho no Setor Público.....	9
1.3.1 Métodos e critérios utilizados.....	9
1.3.2 Desafios específicos	11
1.4 Avaliação do Desempenho no Setor Privado.....	12
1.4.1 Métodos e critérios utilizados.....	12
1.4.2 Desafios específicos	14
1.5 Diferenças na Avaliação do Desempenho entre Setor Público e Privado	15
1.5.1 Comparação de critérios	15
1.6 Motivação	16
1.7 Satisfação no Trabalho.....	17
1.8 Teorias de Motivação e Satisfação	18
2 METODOLOGIA.....	22
2.1 Estratégia de Pesquisa.....	22
2.1.1 Abordagem quantitativa	22
2.2 Hipóteses de Investigação.....	23
2.3 Métodos de Recolha de Dados.....	25
2.3.1 Entrevista	26

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

2.3.2	Análise documental	27
2.3.3	Questionário	28
2.4	Método de Análise de Dados	33
2.5	População e Amostra	34
2.6	Procedimentos Éticos.....	34
2.6.1	Consentimento	34
2.6.2	Confidencialidade e anonimato	35
2.6.3	Comunicação transparente.....	35
3	APLICAÇÃO DO ESTUDO.....	36
3.1	Caracterização das Organizações Envolvidas no Estudo.....	36
3.1.1	Setor privado	36
3.1.2	Setor público.....	36
3.2	Análise Documental da Avaliação do Desempenho no Setor Público	37
3.2.1	SIADAP 3.....	38
3.2.2	Cronograma do processo de avaliação do desempenho do setor público.....	64
3.3	Análise Crítica do Processo de Avaliação do Desempenho do Setor Público.....	67
3.4	Entrevista – Análise da Avaliação do Desempenho do Setor Privado	68
3.4.1	Parâmetros de avaliação do desempenho	69
3.4.2	Peso dos parâmetros de avaliação	71
3.4.3	Escala de avaliação do desempenho	72
3.4.4	Avaliação final.....	72
3.4.5	Diferenciação de desempenhos	72
3.4.6	Efeitos da avaliação do desempenho	73

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

3.4.7	Feedback da avaliação do desempenho.....	74
3.4.8	Periodicidade do processo de avaliação do desempenho	74
3.4.9	Intervenientes do processo de avaliação do desempenho.....	74
3.4.10	Desafios da avaliação do desempenho	74
3.4.11	Reclamações	75
3.5	Análise Crítica do Processo de Avaliação do Desempenho do Setor Privado	76
3.6	Diferenças entre os Sistemas de Avaliação do Desempenho.....	77
3.7	Questionários	83
3.7.1	Descrição da amostra.....	83
3.7.2	Avaliação do desempenho	86
3.7.3	Fiabilidade do questionário	100
3.7.4	Análise descritiva e inferencial das variáveis em estudo	101
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	105
4.1	Resultados da Pesquisa	105
4.1.1	Diferenças dos sistemas de avaliação do desempenho.....	105
4.1.2	Influência da avaliação do desempenho	106
5	IMPLICAÇÕES PRÁTICAS E TEÓRICAS	109
5.1	Limitações do Estudo.....	109
5.2	Sugestões para Pesquisas Futuras	110
	CONCLUSÃO.....	112
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	115
	APÊNDICES	128
	APÊNDICE 1 – GUIÃO DE ENTREVISTA.	129

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

APÊNDICE 2 – GUIÃO DO QUESTIONÁRIO.....	134
APÊNDICE 3 – OUTPUT SPSS - CONFIABILIDADE.....	152
APÊNDICE 4 – OUTPUT SPSS – TESTE T.	162
ANEXOS.....	164
ANEXO 1 – FICHA DE AVALIAÇÃO: ATIVIDADES AUXILIARES.....	165
ANEXO 2 – FICHA DE AVALIAÇÃO: RAMO ADMINISTRATIVO.	167
ANEXO 3 – FICHA DE AVALIAÇÃO: ÁREA DE SUPORTE TÉCNICO.....	169
ANEXO 4 – FICHA DE AVALIAÇÃO: RAMO COMERCIAL.	171
ANEXO 5 – FICHA DE AVALIAÇÃO: ÁREA DE ENQUADRAMENTO TÉCNICO.	173
ANEXO 6 – FICHA DE AVALIAÇÃO: ÁREA DE PRODUÇÃO.....	175
ANEXO 7 – FICHA DE AVALIAÇÃO: RAMO DE TRAÇÃO.	177

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

ÍNDICE DE TABELAS E FIGURAS

Figura 1: "Comparação entre as Teorias de Maslow e Herzaberg"	20
Figura 2: Modelo Concetual 1.....	24
Figura 3: Modelo Concetual 2.....	24
Figura 4: Distribuição do Setor de Trabalho.....	83
Figura 5: Distribuição da Amostra por Sexo.....	84
Figura 6: Distribuição da Amostra por Classe Etária.....	84
Figura 7: Distribuição da Amostra por Habilitações Literárias	85
Figura 8: Distribuição da Amostra por Tempo de Serviço na Organização	85
Figura 9: Avaliação do Desempenho - Compreensão dos Critérios de Avaliação	88
Figura 10: Avaliação do Desempenho - Compreensão dos Objetivos de Avaliação.....	90
Figura 11: Avaliação do Desempenho - Participação no Processo de Avaliação	92
Figura 12: Avaliação do Desempenho - Orientações sobre o Processo de Avaliação	93
Figura 13: Avaliação do Desempenho - Transparência do Processo de Avaliação	94
Figura 14: Avaliação do Desempenho - Compromisso Organizacional.....	96
Figura 15: Avaliação do Desempenho - Justiça e Equidade do Processo de Avaliação....	97
Figura 16: Avaliação do Desempenho - Impacto da Avaliação do Desempenho nas Relações Interpessoais	98
Figura 17: Avaliação do Desempenho - Feedback fornecido durante o Processo	99
 Tabela 1: Processos de Avaliação do Desempenho	 12
Tabela 2: Teoria das Necessidades de Maslow	19
Tabela 3: Fatores de Motivação – Questionário.....	30

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

Tabela 4: Satisfação - Questionário.....	31
Tabela 5: Fases do Processo de Avaliação do Desempenho da Organização do Setor Público	65
Tabela 6: Parâmetros de Avaliação da Organização do Setor Privado	70
Tabela 7: Diferenças dos Sistemas de Avaliação do Desempenho - Setor Público e Privado	78
Tabela 8: Descrição do Perfil dos Colaboradores	86
Tabela 9: Valores do Coeficiente do Alpha de Cronbach	100
Tabela 10: Análise da Fiabilidade Interna - Alpha de Cronbach	101
Tabela 11: Estatísticas de Grupo	101
Tabela 12: Teste T para Amostras Independentes.....	102
Tabela 13: Tamanhos de Efeitos de Amostras Independentes	104
Tabela 14: Questões de Partida para Futuros Estudos	111

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

GRH – Gestão de Recursos Humanos

SIADAP – Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho no Setor Público

AD – Avaliação do Desempenho

RH – Recursos Humanos

JSS – *Job Satisfaction Survey*

SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*

SAD – Sistema de Avaliação do Desempenho

DL – Decreto-Lei

CCA – Conselho Coordenador de Avaliação

LGTFP – Lei Geral do Trabalho Funções Públicas

SA – Sistema de Avaliação

DGRH – Departamento de Gestão de Recursos Humanos

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

INTRODUÇÃO

Para além do seu aspeto regular, a avaliação do desempenho constitui-se como um procedimento sofisticado, transcendendo a sua natureza rotineira, estabelecendo-se como um processo complexo presente em todas as organizações, públicas e privadas. Oberg (1972) explica como esta prática, que os académicos acreditam ser tão antiga como a própria existência humana (Pereira A., 2014), teve a sua primazia formal durante a Primeira Guerra Mundial. Numa perspetiva mais ampla, a Avaliação do Desempenho não é meramente um procedimento, é um conceito que pretende servir como uma ferramenta estratégica crucial para as organizações.

Ao longo da história, esta abordagem milenar serviu como um catalisador estratégico, capaz de impactar positivamente muitos aspetos da gestão empresarial. As suas funções transcendem a simples análise do desempenho individual, estendendo-se a áreas essenciais, incluindo a melhoria dos processos de recrutamento e seleção, a retenção eficaz de talentos e o desenvolvimento profissional contínuo por meio de programas especializados. A Avaliação do Desempenho revela vários benefícios críticos para as organizações, pois este processo dispõe-se como uma medida perspicaz da eficiência e eficácia dos colaboradores (Almeida, 1996). A Avaliação do Desempenho, definida como uma revisão abrangente e apreciativa de objetivos e resultados (Pereira A., 2014), demonstra ser um pilar estratégico na Gestão de Recursos Humanos (doravante, GRH).

No cenário atual, a GRH, emerge como o meio propulsor para aprimorar o desempenho dos colaboradores, orientando-os na consecução de objetivos alinhados à visão organizacional e impulsionando-os a alcançar patamares de desempenho excecionais (Mascarenhas, A. & Barbosa, A., 2019). A avaliação do desempenho assume um papel crucial, neste contexto, como o juiz que discernirá a eficácia e a eficiência dos colaboradores. Este método demonstra que não é apenas uma ferramenta de avaliação, mas também um guia essencial que orienta o desenvolvimento dos colaboradores, para estes enfrentarem os desafios e obstáculos futuros (Pereira A., 2014). Atualmente, a ambição dos colaboradores ultrapassa o mero cumprimento de metas estabelecidas, e a avaliação do desempenho serve como um farol que expõe o comportamento adequado e

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

fornece orientação para a superação de fraquezas e desenvolvimento contínuo de competências.

A implementação de um sistema de avaliação do desempenho no setor público obedece a normas e regulamentos rígidos, distinguindo-a do domínio privado. A importância de reconhecer e compreender as diferenças entre estes sistemas é sublinhada pelo facto dos gestores do setor público serem orientados pela implementação do Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho no Setor Público (doravante SIADAP), enquanto, no setor privado, os gestores desfrutam de uma maior amplitude de flexibilidade, podendo eleger entre uma variedade de sistemas de avaliação de desempenho.

Inúmeros sistemas, avaliações e técnicas de avaliação do desempenho têm impacto na relação que existe entre motivação e desempenho dos colaboradores (Peres, 2011; Caetano, 1998). Através do exame rigoroso desses impactos, as organizações têm a capacidade de eleger diferentes técnicas que se ajustem de forma precisa à sua dinâmica operacional, proporcionando benefícios adicionais à organização e estimulando o crescimento dos seus talentos. A avaliação do desempenho, como atividade vital em todos os domínios, apresenta benefícios inegáveis. No entanto, é fundamental notar que, quando estruturada de forma incorreta, esta pode originar anomalias e lacunas, resultando numa perceção negativa por parte dos colaboradores, que podem sentir-se desvalorizados ou não reconhecidos.

Em síntese, a Avaliação do Desempenho configura-se como um componente crucial no cenário do crescimento organizacional, proporcionando a identificação de lacunas e melhorias prospetivas, permitindo a implementação de programas específicos e adaptados a cada contexto.

O tema em questão despertou curiosidade e motivação para aprofundar o entendimento sobre a matéria, por abordar especificamente as discrepâncias entre a Avaliação do Desempenho nos contextos do setor público e privado, e como estas impactam no seio dos colaboradores e nas suas trajetórias profissionais. Uma vez que a avaliação do desempenho se configura como um componente crucial para o avanço de uma organização e interage fortemente com a estratégia e a inovação, acaba por ser um tema

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

de significativa importância e aplicabilidade no campo da gestão (Dienstmann et al., 2014). A Avaliação do Desempenho será objeto de uma delimitação mais específica para uma abordagem mais detalhada, com o objetivo de se concentrar totalmente nos dados disponíveis e, consequentemente, proporcionar uma análise mais precisa e aprofundada.

Pela experiência prévia adquirida num estágio curricular de nível de licenciatura, faz sentido orientar este estudo nos parâmetros da componente não letiva do mestrado, em detrimento da opção mais convencional de estágio e relatório. No entanto, a decisão de desenvolver esta tese foi tomada devido à familiaridade consolidada com a área de GRH, bem como à perceção da sua complexidade e dos desafios inerentes a este domínio.

“O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores” é o título do estudo proposto, que pretende aprofundar a compreensão de como as organizações, tanto do setor público como do setor privado, implementam os seus sistemas de avaliação de desempenho e como essas práticas afetam, não só as próprias organizações, mas também a trajetória profissional dos seus colaboradores. Investigar os diversos efeitos sobre o desempenho dos colaboradores, a satisfação no trabalho e a motivação que resultam do contraste dos vários modelos de avaliação de desempenho utilizados nos setores público e privado é outra questão importante que surge neste estudo.

A introdução de objetivos complementares, inclusive a constatação da evolução da implementação dos Sistemas de Avaliação de Desempenho nas organizações, é encaminhado por este tema. Aspetos relevantes a serem investigados neste estudo são a análise do desempenho e o método consistente de comparação do setor público e privado.

O objetivo principal deste estudo consiste em examinar como as avaliações de desempenho afetam a vida profissional dos colaboradores, com especial atenção aos fatores de desempenho, satisfação no trabalho e motivação. Para compreender os diversos efeitos que estes sistemas têm sobre as variáveis acima mencionadas, pretende-se também explorar as diferenças nestes impactos entre organizações do setor público e privado.

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

Para melhor compreender as diferenças entre os sistemas utilizados pelo setor público e pelas organizações do setor privado, um dos objetivos secundários do estudo é obter uma compreensão mais profunda dos sistemas de avaliação de desempenho e da sua evolução.

Nesta fase, as questões de investigação que orientam o estudo são apresentadas com o objetivo de facilitar a compreensão das metas desta pesquisa. As perguntas de partida que guiam este estudo são enumeradas a seguir de forma sucinta:

- Quais são as diferenças entre os sistemas de avaliação do desempenho utilizados no setor público e no setor privado?
- O sistema de avaliação do desempenho (setor público e setor privado) tem impacto no desempenho dos colaboradores?
- O sistema de avaliação do desempenho (setor público e setor privado) tem impacto nos níveis de satisfação no trabalho dos colaboradores?
- O sistema de avaliação do desempenho (setor público e setor privado) tem impacto nos níveis de motivação dos colaboradores?
- Existem diferenças nos efeitos da avaliação do desempenho na vida dos colaboradores entre o setor público e o setor privado?

A estrutura deste estudo é composta por sete capítulos. O estudo é contextualizado, a relevância e a justificativa do tema sugerido são apresentadas e os objetivos da pesquisa, incluindo as questões de investigação, são apresentados na introdução.

Um breve enquadramento teórico que abrange os principais conceitos e ideias para o tema em estudo é abordado no primeiro capítulo. São discutidos temas como a avaliação do desempenho e a sua importância, a gestão do desempenho, a avaliação do desempenho no setor público e no setor privado, os métodos e critérios utilizados, assim como alguns desafios específicos. Este capítulo examina, também, as distinções na avaliação de desempenho entre os domínios público e privado. A discussão de teorias pertinentes sobre motivação e satisfação no trabalho marcam a sua conclusão.

O segundo capítulo descreve a estratégia e os métodos de pesquisa utilizados, com particular ênfase na abordagem quantitativa escolhida para este estudo. As hipóteses do estudo, técnicas de recolha de dados (como questionários, análise de documentos e

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

entrevistas) e métodos de análise de dados são apresentados neste capítulo. Os procedimentos éticos do estudo, bem como a população e a amostra empregada são, também, detalhados.

As organizações envolvidas na pesquisa são descritas no terceiro capítulo, abordando as suas contextualizações históricas juntamente com os seus objetivos, mantendo o seu anonimato. Uma análise documental da avaliação de desempenho da organização do setor público encontra-se também incluída neste capítulo. Abrange o cronograma do processo de avaliação da organização e o sistema SIADAP 3, que é o sistema de avaliação do desempenho empregue pela organização. A análise e discussão dos resultados da pesquisa são abordadas no quarto capítulo, que também fornece um resumo dos resultados.

As implicações teóricas e práticas do estudo são abordadas no quinto capítulo, que também oferece futuras linhas de investigação para mais pesquisas neste campo. A conclusão, que resume os principais resultados, conclusões gerais e contribuições para o campo da pesquisa, é abordada no sexto e último capítulo. A publicação dos anexos e apêndices que complementam o estudo, juntamente com as referências bibliográficas consultadas, marcam a conclusão deste estudo.

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

1 BREVE ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Este capítulo fornece um breve enquadramento teórico que cobre os principais conceitos e ideias para a questão em estudo. Os tópicos abordados incluem a importância da avaliação do desempenho, a gestão do desempenho, a avaliação do desempenho nos setores público e privado, as metodologias e critérios empregados e alguns desafios específicos. Este capítulo também estuda as diferenças na avaliação do desempenho entre os setores público e privado. Conclui com uma consideração das principais teorias motivacionais e de satisfação no trabalho.

1.1 Avaliação do Desempenho

“Avaliação” refere-se ao processo de determinação do valor ou qualidade de um objeto, enquanto o termo “desempenho” descreve uma coleção de resultados alcançados numa determinada duração da atividade profissional, estando frequentemente associada a atributos ou habilidades pessoais (Toppo & Prusty, 2012). Segundo Pereira A. (2014), a essência da avaliação do desempenho, nesse contexto, é a compreensão e a análise do comportamento humano, que se manifesta numa procura mais aprofundada e criteriosa pelas variantes que permeiam as interações interpessoais e os resultados tangíveis na vida profissional.

A avaliação do desempenho (AD), que outrora remetia a procedimentos simples, como relatórios anuais e entrevistas com gestores, passou a incluir uma ampla variedade de atividades que as organizações usufruem para avaliar os colaboradores, ajudá-los a crescer como profissionais, aprimorar o desempenho e distribuir incentivos (Fletcher, 2001). De forma a promover a imparcialidade e a objetividade dos sistemas de avaliação, é essencial que sejam estabelecidos padrões de desempenho razoáveis e realistas, baseados na complexidade inerente aos cargos ou atividades (Otlvelre-Castro, et al., 1996). Segundo Gomes et al. (2008), a implementação de um sistema de avaliação do desempenho necessita de uma abordagem metódica e faseada, onde cada etapa desempenha um papel crítico na gestão eficiente de pessoas.

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

É fundamental que os gestores e demais colaboradores se dediquem ao máximo na implementação de um sistema de avaliação, investindo o esforço necessário em cada uma das suas fases. Nestas circunstâncias, é essencial realizar uma análise abrangente de estratégias, métodos e processos de trabalho, visando consistentemente o aprimoramento dos procedimentos implementados e a otimização dos custos totais da organização (Otlvelre-Castro, et al., 1996; Sarmiento, Rosinha, & Silva, 2015). Esta dedicação vai além da simples implementação do sistema e inclui uma análise cuidadosa de como cada fase pode ser melhorada para melhor atingir os objetivos do negócio e beneficiar todas as partes, tanto materiais como intangíveis (Otlvelre-Castro, et al., 1996; Sarmiento, Rosinha, & Silva, 2015).

Segundo Otlvelre-Castro et al. (1996), os especialistas de recursos humanos frequentemente não conseguem implementar recomendações técnicas na sua sede em desenvolver sistemas de avaliação. Tal postura pode ter sérias repercussões e criar grandes lacunas, como a impressão desfavorável e negativa que os trabalhadores podem desenvolver em relação às avaliações do desempenho (Rego, et al., 2015). Por outras palavras, essa abordagem apressada, que desconsidera as recomendações especializadas, pode comprometer a eficácia e a integridade do sistema, culminando em sentimentos de infelicidade e de desconfiança por parte dos colaboradores (Rego, et al., 2015). Como resultado, ao implementar sistemas de avaliação, os profissionais de recursos humanos (RH) devem adotar uma abordagem mais ponderada e criteriosa, garantindo não apenas agilidade, mas também adesão às melhores práticas e consideração minuciosa das nuances organizacionais. Em termos simples, esta mudança não é apenas superficial, em vez disso, representa uma reorganização significativa dos procedimentos organizacionais e da mentalidade dos colaboradores.

1.2 Importância da Avaliação do Desempenho

Segundo Dalmau e Benetti (2009), a GRH ajuda os colaboradores a atingirem os seus objetivos, tanto pessoais quanto profissionais. Neste contexto, a avaliação do desempenho destaca-se como uma componente chave, servindo como um processo de controlo que permite aos gestores determinar se os resultados das atividades realizadas correspondem

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

e estão alinhadas com as expectativas (Dalmau & Benetti, 2009). Dito de outra forma, este processo é essencialmente uma estratégia de monitorização que serve também como ferramenta vital para avaliar e melhorar o desempenho individual, fazendo a ponte entre os critérios de excelência definidos pela gestão de pessoas e os objetivos profissionais.

Perreti (2001, citado por Pereira, 2013) afirma que as avaliações do desempenho fazem com que os gestores prestem mais atenção aos colaboradores, o que melhora o ambiente de trabalho e leva a decisões mais ponderadas. De acordo com o autor, as avaliações do desempenho ajudam os gestores a gerir o desempenho e o foco dos seus colaboradores, facilitando uma melhor comunicação dentro da organização, na medida em que os gestores se envolvem com as suas equipas com mais frequência (Perreti, 2001, citado por Pereira, 2013). A avaliação do desempenho desempenha um papel crucial no apoio ao processo de tomada de decisão sobre necessidades de formação dos colaboradores, mudanças de postos de trabalho, promoções e gestão de remunerações (Perreti, 2001, citado por Pereira, 2013).

Nas organizações, as avaliações do desempenho servem para uma série de propósitos (Pereira, 2013). Podem ser um instrumento para monitorizar o comportamento e para recompensar ou disciplinar os colaboradores, conforme necessário, ou também, uma ferramenta para apoiar o crescimento profissional destes (Pereira, 2013). Sabeen e Mehboob (2008) afirmam que em qualquer caso, a avaliação do desempenho deve objetivar a autenticidade, precisão e fiabilidade para ser aprovado pelas organizações e pelos seus colaboradores (Sabeen & Mehboob, 2008, citado por Pereira, 2013).

A avaliação é crucial para que organizações competitivas e bem administradas mantenham a consistência, corrijam lacunas e alcancem resultados superiores. Os benefícios da avaliação do desempenho, segundo Chiavenato (2004, citado por Pereira, 2013), são que, determina a contribuição e o potencial de cada colaborador, identifica as necessidades de desenvolvimento e apoia no processo de decisão sobre promoções e mobilidades, e aprimora a política de RH, proporcionando oportunidades aos colaboradores que aumentam a motivação e a produtividade. Segundo Lucena (1995), a avaliação do desempenho é claramente vantajosa, incluindo a identificação de questões

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

prejudiciais à produtividade e à resolução dessas questões, ou seja, a avaliação do comportamento presente e passado, com o intuito de se preparar para o desempenho futuro. Ao utilizar este instrumento, a organização pode aprimorar o desempenho dos colaboradores para atingir os objetivos, à vista disso pode planejar onde quer chegar e o que quer realizar através da criação de uma estratégia (Stela & Silva, 2010). Um fator complementar crucial diz respeito ao colaborador que maximiza o seu potencial abordando áreas que necessitam de melhorias (Stela & Silva, 2010).

1.3 Avaliação do Desempenho no Setor Público

1.3.1 Métodos e critérios utilizados

De acordo com Steinbach et al. (2015), a avaliação do desempenho é frequentemente utilizada como uma ferramenta para atingir objetivos intrínsecos, uma vez que se destina a promover o crescimento organizacional em organizações públicas. Isto implica que a prática da avaliação do desempenho no contexto público seja pensada como uma ferramenta estratégica destinada ao avanço e à melhoria das organizações públicas, além da sua natureza avaliativa, indo além da simples análise do desempenho para se tornar um instrumento vital para atingir os objetivos organizacionais e incentivar o avanço contínuo. Contudo, Ferreira-Da-Silva et al. (2015) tornam evidente que os sistemas de avaliação do desempenho no setor público são frequentemente percebidos como sendo mais orientados para os resultados. Este ponto de vista enfatiza o valor da eficácia e das realizações mensuráveis nos procedimentos de avaliação do setor público, sugerindo um destaque especial na monitorização e avaliação dos resultados.

O SIADAP, estabelecido pela Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, é o sistema que o setor público emprega para realizar as suas avaliações. O Regulamento do SIADAP é aprovado pelo Decreto Regulamentar n.º 2/2010, de 23 de junho, que é uma das leis que rege o SIADAP. O estatuto do Sistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública foi efetivamente instituído pelo Decreto Regulamentar n.º 6/2006, de 23 de janeiro, que estabeleceu as bases para o sistema de avaliação do desempenho que foi posteriormente ampliado e aperfeiçoado pela Lei n.º 66-B/2007. Portanto, o SIADAP entrou em vigor em 2006, mas a Lei n.º 66-B/2007 é a lei que o estabeleceu.

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

O SIADAP é utilizado para avaliar o desempenho dos colaboradores em organizações do setor público. A avaliação não pode ser concluída sem a definição clara dos objetivos e, como aponta Bilhim (2013), gastar tempo e esforço no estabelecimento de metas pode evitar custos para a organização na próxima fase da revisão. Segundo Rocha (2001) e Bilhim (2013), os principais objetivos desta ferramenta de avaliação do desempenho são, melhorar o padrão de gestão no setor público, apoiar e fortalecer as práticas autorregulatórias e avaliativas, identificar lacunas de competências, incentivar o desenvolvimento de competências e a motivação, e reconhecer e distinguir líderes, colaboradores e serviços pela excelência no desempenho e nos resultados alcançados. Além disso, o objetivo é aprimorar procedimentos, priorizar a transparência e o tratamento de dados e reforçar as decisões estratégicas da organização (Rocha, 2001). Em síntese, conforme consta do artigo 1.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, o SIADAP pretende servir como instrumento de avaliação para aumentar a eficácia e a qualidade dos serviços públicos (Santos, 2023), estimulando a ligação na atuação dos gestores e colaboradores, aumentando a motivação profissional e promovendo o desenvolvimento de competências. Segundo Santiago (2011), esse ponto de vista enfatiza a importância de que as metas estejam alinhadas com as ideias centrais da gestão e a importância de avaliar o desempenho dos colaboradores. Santos (2023) citam a visão de Carapeto (2005) de que o SIADAP se destaca por ser capaz de integrar e esclarecer técnicas de organização de atividades alinhadas aos objetivos globais, indo além de uma simples metodologia de avaliação individual. Santos (2023) afirmam que o procedimento envolve supervisão operacional contínua, além de avaliação do desempenho nos níveis individual e organizacional.

O SIADAP está dividido em três subsistemas, segundo Santos (2023): Avaliação dos Colaboradores (SIADAP 3), Avaliação dos Dirigentes Superiores e Intermédios (SIADAP 2) e Avaliação dos Serviços Públicos (SIADAP 1). Santos (2023) indicam que a implementação do SIADAP necessita da articulação de vários componentes organizacionais devido à sua dimensão. A sua implementação exige um planeamento cuidadoso das atividades a realizar ao longo do tempo de avaliação, bem como a formulação precisa de critérios e protocolos para a sua execução e a integração dos três

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

subsistemas (Santos, 2023). No entanto, para promover a transparência e um melhor conhecimento do sistema, é imperativo que os padrões e normas sejam plenamente comunicados a todas as partes envolvidas (Santos, 2023). A Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, estabelece que os sistemas alternativos ao SIADAP nas administrações municipais e regionais podem ser autorizados por decretos legislativos regionais e por decretos regulamentares, respetivamente. Estas mudanças devem respeitar os princípios orientadores, os objetivos e os subsistemas do SIADAP (Santos, 2023).

1.3.2 Desafios específicos

A procura de melhoria dos padrões de gestão no setor público revelou que os processos associados à formulação de políticas e programas recebem frequentemente menos atenção do que aqueles ligados à sua execução e avaliação (Steinbach et al., 2015). Esta disparidade de ênfase chama a atenção para a necessidade de uma abordagem mais igualitária e abrangente, compreendendo que uma gestão pública eficaz envolve não apenas a conceção de programas, mas também a sua implementação e avaliação eficientes (Steinbach et al., 2015).

Micheli e Neely (2010) destacam que é preocupante que os propósitos, objetivos e metas, que são da competência do setor público, não estejam claramente definidos. Isto ocorre porque estes são definidos e supervisionados por um órgão central, como um ministério, agência reguladora ou secretariado, sem a devida consideração pelo contexto operacional específico da organização (Micheli & Neely, 2010). Isto expõe uma abordagem centralizada e uniforme na definição de objetivos, negligenciando a complexidade e a singularidade dos contextos que grupos distintos do setor público enfrentam, o que reflete uma lacuna no processo de gestão estratégica no setor público, uma vez que ignora a necessidade urgente de adaptar os objetivos às características únicas de cada organização (Micheli & Neely, 2010).

Ferreira-Da-Silva et al. (2015) afirmam que o método de Avaliação do Desempenho é estrategicamente utilizado pelas organizações públicas para desenvolvimento de liderança, estabelecimento de metas e criação de indicadores. Este recurso torna-se uma ferramenta crucial para uma gestão eficiente, pois ajuda a coordenar os objetivos

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

organizacionais, direcionar o desempenho dos colaboradores e oferecer uma estrutura neutra para a avaliação e para a tomada de decisão (Ferreira-Da-Silva et al., 2015). Micheli e Neely (2010) listam estes objetivos como, o incentivo à responsabilização, o estabelecimento de padrões de desempenho, a influência de ações e comportamentos e a melhoria dos serviços públicos. Cada uma dessas metas acarreta implicações significativas para o desenvolvimento e implementação de sistemas de avaliação do desempenho, tornando-os desafios complexos de serem abordados simultaneamente (Micheli & Neely, 2010).

1.4 Avaliação do Desempenho no Setor Privado

1.4.1 Métodos e critérios utilizados

Os procedimentos de avaliação do desempenho podem incluir uma variedade de metodologias, incluindo avaliações conduzidas por gestores, autoavaliações, avaliações por subordinados, avaliações de pares, análises feitas pelos clientes e até mesmo a avaliação 360° (Pontes, 2021), assim como se pode observar na Tabela 1.

Tabela 1: Processos de Avaliação do Desempenho

Processos de Avaliação do Desempenho	
Avaliação pelo gestor	É o tipo de avaliação mais comum e fornece resultados sólidos quando o líder tem a oportunidade de trabalhar próximo com o colaborador que se encontra a ser avaliado (Pontes, 2021).
Autoavaliação	É um processo que incentiva o envolvimento dos colaboradores na avaliação. Sendo, muitas vezes, completo com a avaliação do gestor, seguido de uma troca de observações sobre a avaliação entre o colaborador e o gestor, o que ajuda

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

	a garantir a consistência do processo (Pontes, 2021).
Avaliação por subordinados	É o processo pelo qual os subordinados avaliam e fornecem <i>feedback</i> sobre o desempenho do seu gestor (Pontes, 2021).
Avaliação de pares	É o processo no qual os colaboradores do mesmo nível hierárquico se avaliam uns aos outros, podendo ser pares da mesma equipa ou de equipas diferentes (Pontes, 2021).
Avaliação pelo cliente	É o processo em que o cliente avalia a equipa.
Avaliação 360°	É o processo que permite a recolha de informação de diversas fontes, tanto do ambiente interno da organização (e.g. líderes, pares, subordinados) como do ambiente externo (e.g. clientes) (Pontes, 2021).

Fonte: Elaboração Própria.

As organizações privadas têm a opção de escolher entre uma variedade de abordagens de avaliação, incluindo a avaliação baseada em competências e a avaliação por objetivos, o que permite uma adaptação mais personalizada nos sistemas de avaliação do desempenho. Os critérios de avaliação por objetivos são explicitamente definidos na ficha de desempenho do colaborador (Russo, 2017), ou seja, tanto o avaliador quanto o avaliado estabelecem métricas e metas a serem cumpridas, incluindo os níveis de exigência necessários. McClelland (1973) fornece o ponto de vista da avaliação de competências, uma abordagem que está profundamente relacionada às habilidades.

O autor destaca a necessidade de uma abordagem alternativa de avaliação de desempenho, dizendo que as métricas atuais são insuficientes (McClelland, 1973). Neste contexto,

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

McClelland (1973) fundamentou-se na premissa de que era fundamental descobrir as características que permitiriam distinguir um colaborador que tivesse um desempenho excecional. Por outras palavras, estes métodos de avaliação, juntamente com abordagens inovadoras, como a avaliação baseada em objetivos e a avaliação de competências, fornecem às organizações ferramentas valiosas para avaliar o desempenho dos colaboradores e incentivar o desenvolvimento contínuo, enquanto se adaptam às características e exigências únicas de cada contexto organizacional (McClelland, 1973).

1.4.2 Desafios específicos

Segundo Beer et al. (2015), o realce histórico no desempenho negligenciava a componente crítica do bem-estar dos colaboradores, salientando a necessidade de uma abordagem mais completa. Ou seja, no contexto da avaliação do desempenho no setor privado, encontram-se questões que necessitam de uma abordagem decidida e equilibrada que tenha em conta tanto os objetivos organizacionais como o bem-estar dos colaboradores. Modelos como o *High-Performance Work System* (HPWS) e o *High Involvement Management* (HIM) têm sido criticados por priorizar o desempenho em detrimento do bem-estar (Guest, 2017).

Os desafios específicos da avaliação do desempenho no setor privado também estão ligados à gestão de talentos, que, como salienta Elliott (2016), frequentemente ignora os colaboradores comuns, intensificando a disparidade salarial. O estudo de Picketty (2014) encontra discrepâncias salariais consideráveis, agravadas pela falta de segurança no emprego provocada pelo crescimento do trabalho temporário (Standing, 2011; De Witte et al., 2016).

A pesquisa de Guest (2017) enfatiza a necessidade de priorizar o bem-estar na GRH, observando as potenciais consequências do baixo bem-estar tanto para os colaboradores como para as organizações. Guest (2017) propõe um novo paradigma de pesquisa para investigar a influência das práticas de GRH não apenas no desempenho organizacional, mas também no bem-estar dos colaboradores. No entanto, a mudança para uma estratégia mais centrada no bem-estar não é isenta de desafios. Como destacado por Godard (2004),

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

Kaufman (2012) e Thompson (2011), isso requer um exame abrangente que considere o contexto externo, bem como as limitações das práticas de alto desempenho.

Como resultado, quando confrontado com os desafios específicos da avaliação de desempenho no setor privado, é fundamental adotar uma perspetiva que incorpore tanto os objetivos de desempenho organizacional como o bem-estar dos colaboradores, resultando numa abordagem equilibrada e sustentável à GRH.

1.5 Diferenças na Avaliação do Desempenho entre Setor Público e Privado

1.5.1 Comparação de critérios

À medida que se analisa as subtilezas da avaliação do desempenho nos setores público e privado, torna-se evidente que as suas diferenças básicas refletem as complexidades dos seus respetivos ambientes distintos.

No âmbito do setor público, o SIADAP é fundamental, indo além da avaliação básica para se tornar um instrumento estratégico para o crescimento organizacional (Rocha, 2001; Bilhim, 2013). Este sistema visa melhorar a qualidade da gestão, incentivar práticas autorreguladoras, identificar lacunas de competências, motivar e desenvolver os colaboradores, reconhecer o desempenho de excelência e apoiar nas decisões estratégicas (Rocha, 2001; Bilhim, 2013). Esta abordagem orientada para resultados, conforme observado por Ferreira-Da-Silva et al. (2015), dá especial ênfase à monitorização dos resultados e da eficácia no setor público. Em contrapartida, no setor privado, a variedade de metodologias e critérios de avaliação do desempenho indica a liberdade das organizações em selecionar formas adaptadas às suas necessidades específicas (Pontes, 2021). A avaliação baseada em objetivos e a avaliação de competências são propostas como alternativas, oferecendo flexibilidade e customização nos procedimentos de avaliação (Russo, 2017; McClelland, 1973). A procura pela excelência e distinção no setor privado implica frequentemente a inclusão de critérios específicos no histórico de desempenho de um colaborador, projetando metas e métricas tangíveis a serem cumpridas (Russo, 2017).

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

Contudo, quando as abordagens são comparadas, outras questões, como os desafios, emergem. No setor público, a ausência de uma definição clara de objetivos e metas, que é frequentemente determinada centralmente, expõe uma abordagem padronizada que ignora as singularidades de diferentes organizações (Micheli & Neely, 2010). Esta disparidade sugere a necessidade de uma estratégia mais abrangente, que reconheça que o desempenho no setor público se baseia não apenas na elaboração de políticas, mas também numa boa implementação e avaliação (Gomes et al., 2008). No setor privado, as críticas à ênfase excessiva no desempenho em detrimento do bem-estar dos colaboradores ressaltam a necessidade de um ponto de vista mais equilibrado (Guest, 2017). A gestão de talentos, que é frequentemente concentrada na elite corporativa, incentiva disparidades salariais, enquanto a falta de segurança no emprego causada pelo aumento do emprego temporário agrava os problemas no setor privado (Elliott, 2016; Picketty, 2014; De Witte et al., 2016).

Ao enfrentar esses desafios específicos da avaliação do desempenho em ambos os setores, é fundamental ter uma perspetiva integrada que inclua tanto os objetivos da organização como o bem-estar dos colaboradores (Guest, 2017). Dessa forma, a gestão equilibrada do desempenho e do bem-estar surge como uma tarefa multidimensional que necessita de uma estratégia completa e de longo prazo para promover boas práticas (Guest, 2017) tanto no setor público como no privado.

1.6 Motivação

A motivação é um fator crucial que influencia o comportamento e o desempenho das pessoas (Saraswathi, 2011). É por essa razão que a literatura tem tanta controvérsia sobre a definição do conceito de motivação (Peramatzis & Galanakis, 2022).

Whiseand e Rush (1988, citado por Peramatzis & Galanakis, 2022) definiram motivação como a vontade de um indivíduo para desempenhar uma tarefa e como essa disposição depende do cumprimento das suas necessidades. No entanto, Saraswathi (2011) define motivação como a capacidade de exercer um esforço considerável, que inclui necessidades, objetivos organizacionais e esforço. Robbins (2005) define o conceito de motivação como sendo o processo que determina a intensidade, concentração e dedicação

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

dos esforços de um indivíduo em direção a um objetivo específico, ou seja, um resultado específico que uma pessoa ambiciona (Locke & Latham, 1990).

Segundo Fossatti, Pauli e Tomasi (2021), a motivação pode ser classificada como intrínseca, extrínseca ou desmotivação. A desmotivação é descrita como atividades realizadas sem intenção por um sujeito que não vê valor em participar de uma atividade específica (Fossatti, Pauli, & Tomasi, 2021). Os quatro principais impulsionadores da motivação extrínseca são os seguintes: comportamentos motivados por ameaças; ações motivadas por fatores internos como culpa; comportamentos considerados significativos para o indivíduo; e comportamentos entendidos como importantes e coerentes com os demais (Fossatti, Pauli, & Tomasi, 2021). Por último, a motivação intrínseca é definida como uma conduta baseada na própria escolha, felicidade e prazer (Viana, Andrade & Matias, 2010).

1.7 Satisfação no Trabalho

A motivação está intimamente relacionada ao conceito de comportamento organizacional de satisfação no trabalho (Callefi, Teixeira & Santos, 2021). No entanto, não são comparáveis, apesar das semelhanças (Revuelto-Taboada, 2018). Segundo Chiavenato (2003), o cumprimento das necessidades humanas é o que constitui a satisfação. O grau de bem-estar de uma pessoa no trabalho é influenciado pelos seus níveis de participação, compromisso organizacional e satisfação no trabalho, de acordo com Garcez et al. (2018). Esta perspetiva sustenta que a satisfação se desenvolve quando as emoções positivas predominam e apoiam no cumprimento dos objetivos de carreira (Delaney & Royal, 2017).

Schwepker (2001) definiu a satisfação no trabalho como o estado emocional que surge da crença de que o trabalho contribui e/ou defende os seus princípios. No entanto, a insatisfação no trabalho resulta num estado emocional de descontentamento quando um colaborador acredita que o seu emprego o inibe de viver de acordo com os seus ideais (Agyare et al., 2016). Agyare et al. (2016) dividem a satisfação em três categorias: intrínseca, extrínseca e completa. Wegge et al. (2007) afirmam que a identificação dos comportamentos no trabalho, como o absentismo, é apoiada pela satisfação no trabalho.

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

Na mesma linha de pensamento, Saari (2004) afirma que as organizações podem associar a satisfação no trabalho com o *turnover*, ou seja, com a inclinação dos colaboradores para abandonarem as suas organizações atuais (Carmeli & Weisberg, 2006). Acabando por, também, funcionar como uma espécie de indicador de desempenho no local de trabalho (Chen et al., 2006). De acordo com Cohen et al. (2007), os esforços de uma organização para aumentar a satisfação dos colaboradores no trabalho podem, portanto, ajudar a reduzir atitudes desfavoráveis no trabalho, como o absentismo.

Judge et al. (2001) afirma que as organizações devem tomar atenção no facto que a satisfação no trabalho pode estar negativamente correlacionada com os níveis de produtividade, citando correlações mínimas entre a satisfação no trabalho e o desempenho na sua análise. Um fator que influencia a satisfação no trabalho é a complexidade das tarefas (Agyare et al., 2016), e a satisfação no trabalho tende a ser maior para trabalhos mais desafiantes do que para aqueles com complexidade baixa a moderada (Cohen et al., 2007).

Neste cenário, as organizações consideram como desafiante determinar se a satisfação no trabalho levaria a uma maior produtividade (Agyare et al., 2016), devido à afirmação de que a personalidade de um colaborador pode impactar no seu desempenho (Bowling, 2007). Assim, ao determinar como melhorar a satisfação dos colaboradores no trabalho, as organizações precisam levar isso em consideração (Agyare et al., 2016).

1.8 Teorias de Motivação e Satisfação

As organizações estão cientes de que a desmotivação no trabalho pode resultar em problemas graves (Oliveira & Silva, 2021). Segundo Oliveira e Silva (2021), as organizações podem sofrer declínios nos padrões de qualidade e produtividade, prejudicando o resultado esperado. Além disso, os colaboradores podem ter diversas repercussões, sendo as mais comuns relacionadas ao seu bem-estar físico e emocional (Oliveira & Silva, 2021).

Inúmeras teorias motivacionais surgiram, neste contexto, para apoiar os gestores na compreensão do fenómeno conhecido como motivação (Oliveira & Silva, 2021). Embora

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

várias teorias tenham sido desenvolvidas ao longo do tempo para descrever o processo de motivação, a mais citada é a Teoria das Necessidades Humanas de Abraham H. Maslow, inicialmente proposta na década de 1950 (Oliveira & Silva, 2021). As necessidades humanas podem ser divididas em cinco categorias, segundo esta teoria: fisiológicas, de segurança, sociais, de autoestima e de autorrealização (Oliveira & Silva, 2021). Segundo esta ideia, as necessidades humanas são separadas em níveis conhecidos como requisitos primários e secundários (Pereira & Trevelin, 2020), conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 2: Teoria das Necessidades de Maslow

Necessidades Primárias	
Necessidades Fisiológicas	Necessidade de água, comida, exercício e descanso (Rogers, 2010).
Necessidades de Segurança	Necessidade de abrigo e estabilidade (Rogers, 2010).
Necessidades Secundárias	
Necessidades Sociais	Necessidade de inclusão (Rogers, 2010).
Necessidades de Autoestima	Necessidade de reconhecimento e valorização (Rogers, 2010).
Necessidades de Autorrealização	Necessidade de desenvolvimento e criatividade (Rogers, 2010).

Fonte: Adaptado de Rogers (2010)

O modelo bifatorial de motivação no trabalho foi publicado em 1959 por Herzberg, Mausner e Snyderman, que se inspiraram na teoria das necessidades de Maslow para desenvolver a teoria da motivação e higiene (Jones, 2011). Peramatzis e Galanakis (2022) afirmam que Herzberg fornece um exemplo de dois fatores importantes que influenciam as atitudes das pessoas em relação ao trabalho. Inicialmente, Herzberg e os seus colegas presumiram que, como a satisfação e o descontentamento no trabalho eram influenciados

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

por dois fatores distintos, era impossível medi-los de forma consistente (Stello, 2011). A teoria de Herzberg baseou-se no princípio central de que certas situações encorajam atitudes positivas em relação ao trabalho, enquanto outras situações encorajam atitudes negativas (Peramatzis & Galanakis, 2022). Os dois parâmetros que impactam a satisfação no trabalho foram divididos em dois conjuntos de categorias (Peramatzis & Galanakis, 2022). A necessidade de autorrealização, o sucesso, o reconhecimento, o trabalho em si, a responsabilidade, o progresso e o potencial de crescimento estavam entre os aspetos motivacionais que compunham a primeira categoria, que ficou conhecida como os fatores de motivação (Herzberg, 2003). A exigência de prevenir a insatisfação está associada ao segundo conjunto de variáveis conhecidas como fatores de higiene (Peramatzis & Galanakis, 2022). De acordo com Herzberg (2003), os fatores de higiene incluíam a gestão e as políticas de trabalho, as conexões com superiores, as interações interpessoais, as condições de trabalho e a remuneração.

As teorias das necessidades destacam os desejos inatos das pessoas e o comportamento que surge das tentativas de reduzir ou satisfazer essas necessidades, descrevendo o processo de motivação dos indivíduos (Oliveira, Barbosa & Hegedus, 2017). A Figura 1 compara a Teoria das Necessidades de Maslow com a Teoria Bifatorial de Frederick Herzberg, a fim de simplificar a comparação.

Figura 1: "Comparação entre as Teorias de Maslow e Herzaberg"



Fonte: Oliveira, Barbosa e Hegedus (2017)

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

A Figura 1 retrata a estrutura hierárquica piramidal da teoria das necessidades de Maslow, que tem fundamentos biológicos e coloca as necessidades motivacionais no topo e as necessidades de sobrevivência na base (Brandão et al., 2014). A teoria Bifatorial de Herzberg atinge objetivos semelhantes ao modelo de hierarquia das necessidades, categorizando os fatores determinantes em dois grupos, como visto na Figura 1. Isto sugere uma forma de progressão em conexão com a teoria de Maslow (Oliveira, Barbosa & Hegedus, 2017). Freitas (2006, citado por Oliveira, Barbosa & Hegedus, 2017) contrasta as teorias de Maslow e Herzberg, apontando que, segundo Herzberg, os fatores de higiene limitam-se a atenuar ou eliminar a insatisfação, sendo que, apenas os fatores motivacionais têm a capacidade de inspirar as pessoas e elevar o seu nível de satisfação. No entanto, como ilustra a Figura 1, nem todas as constantes organizacionais são motivadoras (Oliveira, Barbosa & Hegedus, 2017). Existem certos pontos em comum entre as teorias da motivação de Maslow e de Herzberg (Oliveira, Barbosa & Hegedus, 2017). Os fatores de higiene de Herzberg estão ligados às necessidades fundamentais de Maslow, que incluem requisitos fisiológicos, de segurança e, ocasionalmente, sociais. Por outro lado, as variáveis motivacionais estão ligadas às necessidades secundárias, que incluem as necessidades de estima e de autorrealização (Chiavenato, 2003).

Em resposta à necessidade de um instrumento de serviços humanos que pudesse avaliar os níveis de satisfação no trabalho, Paul Spector criou a "*Job Satisfaction Survey*" (JSS), uma ferramenta de satisfação no trabalho que incorpora nove fatores que contribuem para a satisfação no trabalho e mede cada um deles de separadamente (Spector, 1985). A medida consiste em nove fatores: remuneração, progressão/promoção na carreira, supervisão, benefícios, recompensas profissionais, procedimentos operacionais, colegas de trabalho, natureza do trabalho e comunicação (Spector, 1985). Com base no material de estudo de Spector (1985), essas subescalas foram desenvolvidas e escolhidas para produzir uma escala de satisfação apropriada. Spector (1985) inicia o seu estudo com a suposição de que os sentimentos subjetivos de um indivíduo sobre o seu trabalho constituem a satisfação no trabalho. No final, o JSS pretende avaliar cada um destes sentimentos subjetivos de forma independente, a fim de obter uma pontuação global do comportamento que combine estes vários componentes (Spector, 1985).

2 METODOLOGIA

Este capítulo explica a estratégia de pesquisa e as metodologias empregues, com foco na metodologia quantitativa adotada para este estudo. Apresentam-se as hipóteses do estudo, metodologias de recolha de dados (incluindo questionários, análise de documentos e entrevistas) e métodos de análise de dados. Os protocolos éticos do estudo, bem como os dados demográficos e amostrais utilizados, são descritos detalhadamente.

2.1 Estratégia de Pesquisa

2.1.1 Abordagem quantitativa

Segundo Yin (2009), as investigações empíricas proporcionam uma flexibilidade metodológica para abordar as complexidades intrínsecas aos fenómenos em análise, fornecendo, desta forma, uma opção entre metodologias qualitativas e quantitativas. Creswell (2009) afirma que, para atingir com sucesso os objetivos da pesquisa, uma série de decisões sobre os melhores procedimentos e abordagens devem ser tomadas durante o processo. A escolha da metodologia de investigação deve levar em consideração o tipo de análise desejada, os resultados esperados e os objetivos do estudo, conforme afirmam Albarello et al. (1997, citado por Lino, 2020).

No âmbito deste estudo, optou-se por uma abordagem predominantemente quantitativa, enraizada nas premissas das ciências naturais e do positivismo (Silva, 2010). Métodos quantitativos são procedimentos e estratégias utilizadas para a análise numérica de dados (Antonius, 2003). Isto implica não apenas o estudo dos métodos adequados para a recolha de dados, mas também ter uma consideração sobre os respetivos limites de validade de cada procedimento, ou seja, uma compreensão das circunstâncias em que um método específico produz resultados confiáveis (Antonius, 2003). Essa decisão tem o seu alicerce na procura pelo entendimento da natureza por meio do método científico, o que confere a capacidade de controlar e manipular variáveis que impactem nos seus resultados (Silva, 2010). O objetivo fundamental desta abordagem consiste em identificar as características únicas dos fenómenos em estudo, conforme Dalfovo et al. (2008), para determinar as correlações entre as variáveis consideradas.

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

A aplicação da quantificação, tanto na recolha de dados quanto nos métodos estatísticos utilizados para análise dos dados, é o que diferencia a pesquisa quantitativa (Richardson, 1999). Os três métodos de recolha de dados que Kish (1987) reconheceu como pertencentes ao campo da investigação qualitativa são, a observação, a experimentação e o inquérito. Esses métodos podem ser classificados como aquisição de dados verbais e visuais (Günther, 2006). Essencialmente, o objetivo da pesquisa quantitativa é verificar teorias através da utilização de dados estatísticos e da análise de um grande número de exemplos amostrais (Mattar, 2001, citado por Engenheiro, 2021). Resumindo, ao quantificar os dados, esta abordagem de pesquisa quantitativa permite que as partes interessadas generalizem os resultados da amostra.

2.2 Hipóteses de Investigação

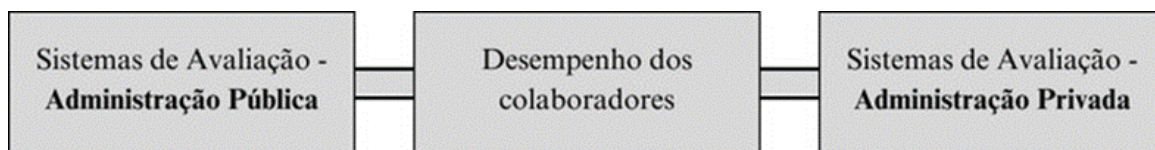
O desígnio central deste estudo reside na compreensão profunda da forma como as organizações participantes implementam os seus sistemas de avaliação do desempenho e na análise cuidadosa dos efeitos que esta prática tem na organização como um todo e, consequentemente, na trajetória profissional dos seus colaboradores. Para tal propósito, foram desenvolvidas as seguintes hipóteses de investigação com base na revisão da literatura:

- Hipótese 1 (H1): O Sistema de Avaliação do Desempenho (Setor Público/ Setor Privado) exerce influência no desempenho dos colaboradores.

Segundo Gil (2008), a função primária de uma hipótese na pesquisa de um estudo é oferecer explicações para os dados, que podem ou não ser a solução para a questão, seja uma hipótese correta ou não, quando bem explicada, leva à verificação empírica, que é o objetivo da pesquisa científica. Para verificar se a influência é positiva ou desfavorável em relação a cada variável considerada, a pesquisa será feita levando em consideração cada uma das hipóteses especificadas. É viável a criação de um modelo concetual baseado nos pressupostos mencionados, conforme ilustrado na Figura 2, que oferecerá uma melhor compreensão das inter-relações entre as variáveis (Mylopoulos, 1992).

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

Figura 2: Modelo Concetual 1



Fonte: Elaboração Própria.

Investigar se diferentes modelos de avaliação do desempenho têm efeitos diferentes nos níveis de motivação e satisfação profissional dos colaboradores quando se comparam os contextos do setor público e privado é outro tema importante que precisa ser respondido. As seguintes hipóteses de investigação foram desenvolvidas com esse objetivo em mente:

- Hipótese 2 (H2): O Sistema de Avaliação de Desempenho (Setor Público/ Setor Privado) influencia nos níveis de satisfação no trabalho dos colaboradores.
- Hipótese 3 (H3): O Sistema de Avaliação de Desempenho (Setor Público/ Setor Privado) influencia diretamente os níveis de motivação dos colaboradores.

Novamente, será realizada uma análise minuciosa do impacto de cada uma das hipóteses especificadas para determinar se existe manifestação positiva ou negativa em relação a cada variável considerada. Conforme apresentado na Figura 3, é possível criar um modelo baseado nas hipóteses acima mencionadas que irá esclarecer e aprofundar o conhecimento desta relação complexa entre variáveis.

Figura 3: Modelo Concetual 2



Fonte: Elaboração própria.

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

A Teoria Bifatorial de Herzberg (Fernández, Bravo & Medina, 2019) será utilizada para realizar um estudo aprofundado das hipóteses propostas, que dizem respeito às variáveis de motivação e satisfação no trabalho. Além disso, irá se empregar uma ferramenta conhecida como “*Job Satisfaction Survey*” (JSS) desenvolvida por Spector (1985), que consiste em nove subescalas de satisfação no trabalho exclusivas do setor humano.

Segundo Yin (2001), um projeto de pesquisa inclui a estrutura lógica que estabelece a relação entre os dados recolhidos e, conseqüentemente, as conclusões a serem deduzidas. Neste sentido, é essencial encorajar uma enunciação clara dos objetivos intrínsecos da investigação, oferecendo assim uma base sólida para as principais questões que compõem o estudo. Torna-se imperativo utilizar métodos estatísticos para a recolha de dados e posterior afinação, a fim de compreender como as organizações em análise aplicam os seus sistemas de avaliação do desempenho e as conseqüentes repercussões, tanto nas organizações quanto nos colaboradores. No âmbito desta investigação, a ênfase será colocada numa análise de mercado, que incluirá a minuciosa recolha de informação junto das organizações.

Por meio da utilização do software SPSS29 (*Statistical Product and Service Solution*), proceder-se-á à análise dos dados recolhidos com os distintos sistemas de avaliação de desempenho adotados por cada uma das organizações em estudo. Dessa maneira, almeja-se observar as discrepâncias nos impactos atribuídos aos sistemas de avaliação de desempenho nos setores público e privado.

2.3 Métodos de Recolha de Dados

Entrevistas aprofundadas, questionários cuidadosamente elaborados com base na literatura e a análise meticulosa de documentos serão usados na estratégia multimodal de recolha de dados deste estudo. Cada uma dessas técnicas foi cuidadosamente selecionada para proporcionar uma compreensão completa e aprofundada do tema em análise. Isso permitiu examinar nuances, reunir uma variedade de pontos de vista e oferecer *insights* sólidos para o avanço do estudo. Ao combinar estes métodos, o objetivo é fornecer uma abordagem abrangente à recolha de dados, melhorando a qualidade e a profundidade das informações recolhidas.

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

Segundo Quivy et al. (1992), o fundamento de qualquer investigação é a pergunta de partida. Portanto, a questão acerca da presença ou ausência de disparidades significativas entre os dois Sistemas de Avaliação do Desempenho (doravante, SAD), servirá de base para todas as metodologias e ferramentas adotadas neste estudo.

2.3.1 Entrevista

Para este estudo, optou-se pela utilização de entrevistas semiestruturadas como técnica, uma vez que estas proporcionam um conjunto de questões previamente delineadas, favorecendo um ambiente que se assemelha a uma conversa informal (Boni & Quaresma, 2005). Esta abordagem de entrevista surge como uma escolha significativa para delimitar cuidadosamente os dados adquiridos, proporcionando, por conseguinte, uma orientação mais precisa para o foco do tema em análise. Como consequência, proporciona uma abordagem mais aprofundada de determinados temas, possibilitando respostas espontâneas e enriquecedoras (Boni & Quaresma, 2005).

Estas respostas, por sua vez, têm o potencial de desencadear descobertas imprevistas por parte do entrevistador, o que pode ser extremamente relevante e benéfico para a extensão do estudo em curso (Boni & Quaresma, 2005). Ressalta-se que esta abordagem possui limites e obstáculos, inclusive o tempo necessário para a sua aplicação, conforme descrito por Boni e Quaresma (2005). Além disso, as necessidades de instrumentos de investigação, como a utilização de gravadores, podem causar desconforto aos entrevistados, constituindo um fator adicional a ser cuidadosamente ponderado (Boni & Quaresma 2005). Para conduzir a entrevista de forma eficaz, o entrevistador deve também demonstrar um conhecimento profundo do assunto em questão, eliminando lacunas que possam comprometer a amplitude e a qualidade da investigação (Boni & Quaresma, 2005).

Um dos aspetos mais significativos desta pesquisa é a preparação precisa da entrevista, que envolve foco, tempo e atenção, conforme indicado por Boni e Quaresma (2005). Haguette (1997) define a entrevista como um intercâmbio dialógico entre dois indivíduos em que, o entrevistador pretende adquirir informações pertinentes do entrevistado. No âmbito deste estudo, o formato da entrevista será elaborado minuciosamente de acordo

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

com os objetivos a atingir. As entrevistas serão realizadas com indivíduos em posições de destaque nas organizações participantes, com o objetivo de recolher informações de fontes que tenham um profundo conhecimento e familiaridade do tema sob investigação (Lakatos, 1996).

Em virtude disso, a primeira estratégia foi realizar uma entrevista semiestruturada com os gestores da organização do setor privado, com o intuito de realizar uma minuciosa recolha de dados essenciais para a pesquisa em apreço. Esta entrevista, revestida de um carácter exploratório, foi meticulosamente alinhada com as leituras e ao mesmo tempo desempenhou um papel vital na construção da problemática da investigação (Quivy et al., 1992).

A entrevista realizada constituiu um total de 52 questões (Apêndice 1), abordando tópicos como a visão estratégica da organização, os objetivos organizacionais e o desempenho, a cultura organizacional, a satisfação no trabalho e a motivação, o relacionamento com os colaboradores, o clima organizacional, os desafios enfrentados pela organização, a adaptação às mudanças, a avaliação da eficácia dos seus sistemas de avaliação, o desenvolvimento profissional dos colaboradores, a contextualização da avaliação do desempenho na organização, os parâmetros de avaliação, a escala de avaliação do desempenho, questões relativas às avaliações finais, a diferenciação dos desempenhos, o reconhecimento do desempenho excelente e como este é realizado, os efeitos da avaliação do desempenho, o *feedback* da avaliação, a periodicidade do processo de avaliação, os intervenientes do processo de avaliação, as fases do processo de avaliação e por fim a gestão de reclamações.

2.3.2 Análise documental

A abordagem sistemática de análise de documentos como fonte de dados, conhecida como análise documental, originou-se com Leopold von Ranke, que foi considerado o pai da história científica no início do século XIX (Grafton, 1997, citado por Günther, 2006). Desde então, assistiu-se à evolução das abordagens quantitativas e qualitativas para lidar com fontes secundárias e documentais (Günther 2006). Esta técnica, que se baseia num exame abrangente de registos históricos e documentos pertinentes, permanece como uma

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

pedra angular na investigação académica, oferecendo uma base sólida para expandir o conhecimento e fortalecer as investigações científicas atuais (Günther, 2006).

Diante deste cenário, a opção para este estudo recai sobre a abordagem de análise documental, visando obter uma compreensão aprofundada da avaliação do desempenho no setor público. Esta opção implica a revisão aprofundada dos documentos acessíveis da organização participante do setor público, abordando de maneira abrangente a temática em questão. Essa técnica consegue extrair *insights* significativos e fornecer uma base sólida para análises relacionadas ao desempenho administrativo. A abordagem de análise documental será utilizada para recolher e analisar dados referentes à esfera do setor público.

Essencialmente, trata-se de uma recolha de informação baseada em dados documentais, consolidada como um estudo que se centra na análise de dados secundários e de documentação, tendo como propósito subjacente aprofundar a investigação e extrair informações relevantes para alcançar resultados, conforme afirmado por Quivy et al. (1992). Entre os principais benefícios desta estratégia, destacam-se as enormes reduções de tempo e recursos. No entanto, como Quivy et al. (1992) observam, é fundamental dedicar a máxima atenção e rigor à análise destes dados, pois existe o risco de encontrar informações manipuladas ou inadequadas.

2.3.3 Questionário

Foi, também, utilizado um questionário estruturado, composto por questões diretas e opções de resposta múltipla, com o objetivo de determinar metodicamente os efeitos das variações na vida dos colaboradores, assegurando uma adesão mais robusta e consistente com o objetivo do estudo. Este questionário, construído precisamente com base na literatura, desempenhará um papel significativo no processo de recolha de dados relacionados à problemática em análise.

A estrutura do questionário permite ampla variedade de respostas, proporcionando agilidade e precisão à pesquisa, além de garantir maior anonimato aos participantes, característica inerente a esta abordagem de recolha de dados, como observam Boni e Quaresma (2005). A escala de Likert, que se traduz como sendo uma escala psicométrica

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

utilizada nas pesquisas quantitativas (Silva, Canholato & Miro, 2016), é empregada no questionário deste estudo, solicitando aos participantes que avaliem o seu nível de concordância ou discordância com uma série de itens numa escala que varia de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”. Esta estratégia procura não só dar uma base sólida para responder às questões, mas também sustentar a validação das hipóteses propostas neste estudo.

O questionário encontra-se organizado em seis grupos distintos (Apêndice 2). O primeiro grupo destina-se à recolha de informações demográficas, composto por cinco questões, com o objetivo de obter dados adicionais sobre os participantes, garantindo sempre o seu anonimato. O segundo grupo, com 12 questões, aborda o tema da avaliação do desempenho, visando compreender o nível de participação e compreensão dos participantes em relação a esse processo. O terceiro grupo do questionário baseia-se na Teoria Bifatorial de Herzberg (Fernández, Bravo & Medina, 2019), analisando tanto os fatores extrínsecos quanto os fatores intrínsecos, por meio de 15 questões. O quarto grupo incide sobre a satisfação no trabalho, utilizando a escala composta por nove subescalas de satisfação no trabalho, específica para o setor humano, denominada “*Job Satisfaction Survey*” (JSS) de Spector (1985), composto por 16 questões. O quinto grupo, com 14 questões (duas das quais opcionais), aborda o desempenho individual dos colaboradores. O questionário termina com o sexto grupo, que aborda o impacto da avaliação do desempenho na vida profissional dos colaboradores a partir de uma questão, e o sétimo grupo, que oferece aos participantes a oportunidade de sugerir melhorias à organização de forma anónima.

As questões relativas ao segundo grupo deste questionário, centradas na avaliação do desempenho, foram desenvolvidas com base numa revisão da literatura especializada. As restantes questões foram adaptadas de questionários utilizados em estudos anteriores. Mais concretamente, as perguntas sobre motivação e satisfação no trabalho foram adaptadas do questionário desenvolvido por Parreira (2012), integrando elementos teóricos da Teoria Bifatorial de Herzberg (Fernández, Bravo & Medina, 2019), e adaptadas para medir a satisfação utilizando uma escala designada por “*Job Satisfaction Survey*” (JSS) de Spector (1985). As questões relacionadas com o tema do desempenho

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

foram adaptadas do questionário utilizado no estudo conduzido por Lino (2020). Para uma melhor compreensão, são apresentadas a seguir tabelas explicativas detalhando as fontes utilizadas na construção deste questionário, sendo que a Tabela 3 diz respeito ao grupo de questões relacionadas com a motivação e a Tabela 4 aborda as questões relacionadas ao tema da satisfação no trabalho.

Tabela 3: Fatores de Motivação – Questionário

Teoria Bifactorial de Herzberg		
Fatores Extrínsecos	Autores	Itens
Estabilidade de emprego	Fernández, Bravo e Medina (2019); Parreira, (2012)	A minha motivação é influenciada pela estabilidade de emprego que a organização me dá.
Horário		A minha motivação é influenciada pelos meus horários de trabalho.
Salário / Recompensas		Se recebesse mais reconhecimento profissional e/ou recompensas profissionais, sentir-me-ia mais motivado(a).
Relação com os superiores hierárquicos e colegas		- Os meus superiores hierárquicos têm um impacto positivo nos meus níveis de motivação. - A minha motivação é influenciada pelo relacionamento com os meus colegas de trabalho. - A minha motivação é influenciada pela atenção que os meus superiores hierárquicos fornecem. - O sistema de avaliação do desempenho às vezes parece

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

		desmotivar as dinâmicas do trabalho em equipa.
Fatores Intrínsecos	Autores	Itens
Atenção prestada por superiores hierárquicos	Fernández, Bravo e Medina (2019); Parreira, (2012)	A minha motivação é influenciada pela atenção que os meus superiores hierárquicos fornecem.
Possibilidades de progressão na carreira		A possibilidade de progressão na carreira proporcionada pela avaliação do desempenho influencia a minha motivação.
Tarefas que realiza		- O trabalho que realizo contribui positivamente para os meus níveis de motivação. - Gosto do tipo de tarefas que me estão atribuídas.
Responsabilidade dada		- A definição de metas durante a avaliação do desempenho incentiva-me a trabalhar com maior dedicação. - Verifico que houve um aumento nos níveis de participação nas decisões operacionais no meu local de trabalho desde que foi realizada a avaliação do desempenho.

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 4: Satisfação - Questionário

“Job Satisfaction Survey”	Autores	Itens
Remuneração	Spector (1985); Parreira (2012)	A remuneração que recebo tendo em conta as minhas funções.

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

Promoção ou progressão na carreira		Impacto da avaliação do desempenho na progressão na carreira.
Supervisão		- O respeito e o tratamento que recebo dos meus superiores hierárquicos. - Atitude dos envolvidos no processo de avaliação do desempenho
Benefícios e Recompensas		As recompensas e benefícios que recebo da organização
Procedimentos operacionais		- Existência de um sistema de avaliação do desempenho na organização. - Processo de autoavaliação. - Oportunidades de formação e desenvolvimento resultantes do processo de avaliação. - Sistemas de Informação e Comunicação diretamente ligados ao processo de avaliação do desempenho.
Colegas de trabalho		- Com as pessoas com quem me relaciono e que convivo. - O respeito e o tratamento que recebo dos meus colegas.
Natureza do trabalho		Níveis de participação e envolvimento dos trabalhadores

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

		nos processos de tomada de decisão relativas à minha função. • Reconhecimento da importância da minha função na concretização da missão e dos objetivos estratégicos da organização. • Condições de trabalho que são oferecidas em termos de espaço físico e equipamentos disponíveis.
Comunicação		• Transparência e clareza do sistema de comunicação interna.

Fonte: Elaboração própria.

2.4 Método de Análise de Dados

O SPSS29 é uma ferramenta crucial para análise de dados em ciências sociais (Martinez & Ferreira, 2007), permitindo o acesso e manipulação de vários tipos de dados através do SPSS Data Editor (Janna & Heriato, 2021). É adequado para estudos de dados quantitativos (Coutinho, 2014), permitindo análise detalhada e organização dos dados (Tumpal & Sitinjak, 2023), tornando-se uma plataforma de análise confiável (Ulwiyah, Zafrullah, Ayuni & Wahyuni, 2023).

Para conduzir um estudo rigoroso, primeiro foi realizada uma análise descritiva utilizando SPSS em conjunto com o Excel. Os dados foram analisados através de abordagens de estatística descritiva, que procuram ordenar, caracterizar e resumir a informação.

O *Alpha de Cronbach*, é uma métrica para avaliar a consistência interna de índices ou fatores, sendo a mesma utilizada no estudo. A proporção de variabilidade das respostas resultante dos diferentes pontos de vista dos participantes é conhecida como a consistência interna das variáveis (Pestana & Gageiro, 2008). Validade e confiabilidade

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

são os alicerces da qualidade da pesquisa (Lino, 2020). Segundo Nieveen (1999), validade é a garantia da relevância e coerência do conteúdo. Stake (1995) e Punch (2013) afirmam que determinar a consistência interna e a estabilidade dos dados obtidos constitui a ideia de confiabilidade. Como resultado da utilização de questionários como ferramenta de recolha de dados, os participantes são incapazes de alterar as perguntas que lhes são feitas e são forçados a respondê-las de forma lógica (Fortin & Fillion, 2006, citado por Lino, 2020).

2.5 População e Amostra

Neste estudo, será realizada uma recolha abrangente de dados relativos à avaliação do desempenho da população do estudo, sendo esta o conjunto de colaboradores de duas organizações distintas, uma pertencente ao âmbito do setor público e outra inserida no setor privado. Esta investigação pretende conhecer melhor a dinâmica envolvida nos sistemas de avaliação do desempenho utilizados por ambas as organizações, com foco na realização de uma investigação abrangente e comparativa dos ambientes público e privado.

A amostra deste estudo será um subconjunto de colaboradores dessas duas organizações, a fim de obter uma compreensão mais aprofundada das organizações e dos seus sistemas de avaliação do desempenho, bem como investigar os seus efeitos. Este planeamento amostral permitirá um estudo completo e comparativo dos métodos de avaliação do desempenho de ambas as organizações, com foco nas diferenças entre os domínios público e privado.

Esta abordagem proporcionará uma compreensão mais aprofundada das dinâmicas e experiências particulares dos colaboradores em diversas situações organizacionais, resultando numa análise mais abrangente e enriquecedora.

2.6 Procedimentos Éticos

2.6.1 Consentimento

A organização do setor privado, foi convidada a participar neste estudo e teve um papel crucial no seu desenvolvimento. Durante as entrevistas, a organização gentilmente

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

ofereceu a sua disponibilidade para responder a perguntas semiestruturadas durante a entrevista. O convite e a coordenação foram estabelecidos por meio de correspondência eletrónica, o que possibilitou a definição de datas e a obtenção do consentimento relevante da liderança corporativa.

Os colaboradores participantes deste estudo foram convidados a participar livremente, respondendo a um questionário minuciosamente elaborado e disponibilizado através de uma plataforma na Internet (*Google Forms*). Esta decisão intencional foi tomada para maximizar a distribuição do questionário, resultando num nível maior de participação. No início do questionário, cada participante declarou voluntariamente o seu consentimento e compreensão das condições do estudo, familiarizando-se completamente com os seus objetivos, metodologia e implicações prospetivas da pesquisa.

2.6.2 Confidencialidade e anonimato

Com o objetivo de preservar a confidencialidade e salvaguardar a identidade dos participantes, nenhuma das questões formuladas neste inquérito contém informações pessoais que possam ser utilizadas para identificar individualmente os entrevistados, garantindo o seu anonimato. Os dados recolhidos serão armazenados de forma segura, com acesso limitado aos autores deste estudo.

Ao preencher o questionário e concordar com os termos de confidencialidade e política de privacidade adotados neste estudo, os participantes consentiram explicitamente com a recolha dos dados nele contidos de acordo com o Regulamento (UE) 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho, que está em vigor desde 27 de abril de 2016, sobre o tratamento de dados pessoais e a proteção da privacidade.

2.6.3 Comunicação transparente

Este estudo compromete-se a fornecer um *feedback* honesto aos participantes e informá-los de forma completa e minuciosa sobre as descobertas obtidas após a conclusão da investigação. Este compromisso mantém os padrões éticos do estudo, garantindo que todas as partes envolvidas estejam cientes do valor dos seus dados para a investigação. Além disso, ao proporcionar aos participantes uma compreensão profunda das

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

implicações e conclusões tiradas da sua participação no estudo, esta técnica está em conformidade com os princípios de transparência e respeito pelos participantes.

3 APLICAÇÃO DO ESTUDO

3.1 Caracterização das Organizações Envolvidas no Estudo

Esta seção introdutória dedicada às organizações procura fornecer uma visão abrangente e instrutiva das organizações envolvidas na pesquisa, abordando os seus objetivos e atividades. O objetivo é fornecer não apenas informações superficiais, mas também uma compreensão profunda do núcleo e do propósito de cada organização, respeitando o seu anonimato. Estes temas conduzirão a uma análise profunda e esclarecedora dos universos destas organizações, estabelecendo as bases para uma maior compreensão ao longo da investigação.

3.1.1 Setor privado

A organização participante do setor privado tem sede em Lisboa. Esta organização destaca-se como líder nas operações ferroviárias de mercadorias em Portugal, com um impacto considerável no panorama organizacional. A sua notoriedade vai além do transporte e inclui setores como logística, terminais, manutenção, reparação e formação. Esta diversidade de atividades ilustra a adaptabilidade e profunda dedicação da organização em múltiplos setores.

O seu objetivo primordial é otimizar constantemente o valor de suas cadeias de suprimentos e, ao mesmo tempo, demonstrar agilidade na adaptação aos desafios e mudanças do setor. Esta organização apela a uma transformação significativa no paradigma das cadeias de suprimentos, a fim de promover a competitividade e desempenhar um papel ativo na sustentabilidade social.

3.1.2 Setor público

A organização do setor público foi criada em 1979 para promover o Ensino Superior Politécnico (ESP) em Portugal. É classificado como instituição politécnica nos termos da Lei n. Decreto-Lei n.º 62/2007, também conhecido como “Regime Jurídico das

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

Instituições de Ensino Superior” (publicado no Diário da República n.º 174/2007, I Série). Com estatuto jurídico de pessoa coletiva de direito público, possui autonomia em diversas áreas, incluindo legislação, educação, ciência, cultura, administração, finanças, disciplina e património.

A sua missão inclui a formação de alunos com padrões eminentes de qualidade, visando prepará-los para uma transição profissional bem-sucedida, proporcionando-lhes notáveis capacidades de resolução de problemas, trabalho colaborativo e liderança. Esta organização procura ativamente promover a variedade cultural, enquanto introduz os princípios fundamentais de independência, tolerância, humanismo e excelência

3.2 Análise Documental da Avaliação do Desempenho no Setor Público

A análise da documentação sobre a avaliação do desempenho do setor público é o foco principal do estudo nesta secção. O objetivo é compreender as políticas e práticas institucionais que orientam este processo crucial no contexto académico. As avaliações do desempenho influenciam o desenvolvimento profissional dos indivíduos, bem como o cumprimento dos objetivos da organização. Este ponto irá aprofundar a investigação analisando documentos oficiais, diretrizes e relatórios relacionados à avaliação do desempenho na organização participante do setor público. Essa análise detalhada proporcionará uma compreensão completa dos procedimentos atuais e permitirá identificar áreas de sucesso, bem como possíveis áreas de melhoria para a execução eficiente dos procedimentos de avaliação do desempenho desta organização.

No âmbito do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho (SIADAP), atualmente em vigor, constata-se a sua estruturação em três subsistemas, conforme consta no n.º 1 do artigo 9.º da Lei n.º 1. Portaria n.º 66-B/ 2007, de 28 de dezembro: SIADAP 1, que visa avaliar o desempenho dos serviços; SIADAP 2, que se concentra na avaliação dos dirigentes; e SIADAP 3, que visa avaliar o desempenho dos colaboradores. O n.º 2 do artigo 9.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro destaca o carácter integrado destes subsistemas, que garantem uma coerência vital entre os objetivos do planeamento, o ciclo de gestão dos serviços, a carta de missão dos dirigentes superiores e os objetivos definidos

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

para os demais dirigentes e colaboradores. De acordo com o n.º 3 do artigo 9.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, cada subsistema adota, por sua vez, um ciclo de avaliação único: SIADAP 1, anual; SIADAP 2, de cinco ou três anos, consoante o tempo de comissão de serviço; SIADAP 3, bienal.

Observaram-se alterações significativas neste cenário após a implementação do recente Decreto-Lei (DL) 12/2024, de 10 de janeiro. É importante ressaltar para a alteração da regularidade dos ciclos de avaliação, que passou a ser anual para todos os subsistemas do SIADAP. Esta alteração não afeta a avaliação global dos dirigentes do SIADAP 2, que ocorre no final de cada comissão de serviço. Este reajustamento normativo significa uma reconfiguração estratégica do processo de avaliação do desempenho do setor público.

3.2.1 SIADAP 3

3.2.1.1 Parâmetros de avaliação do desempenho

A Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, regulamenta a avaliação do desempenho, que constitui um sistema rigoroso de ponderação de parâmetros. De acordo com o artigo 45.º desta lei, a avaliação centra-se em dois parâmetros fundamentais: os resultados alcançados na consecução de objetivos individuais, que se alinham com os objetivos da unidade orgânica e as competências destinadas a avaliar os conhecimentos, capacidades técnicas e comportamentais adequadas ao desempenho de uma função específica. Assim, este enquadramento legal destaca a relação entre os objetivos individuais e os objetivos globais da organização, enquanto descreve um método completo e criterioso de avaliação do desempenho.

3.2.1.2 Peso dos parâmetros de avaliação do desempenho

Uma das principais componentes do SIADAP é a ponderação dos parâmetros. Como pilares fundamentais deste processo de avaliação, os resultados são especialmente significativos uma vez que representam, pelo menos, 60% do total da avaliação, conforme preceituado pelo artigo 50.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro. Este foco sublinha uma estratégia que valoriza o cumprimento de metas concretas e enfatiza a importância

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

dada ao cumprimento de metas específicas e à produção eficaz, evidenciando uma abordagem que valoriza a concretização de metas tangíveis.

Por outro lado, conforme artigo 50 da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, o parâmetro relativo às competências encontra-se limitado a um peso máximo de 40%. Este componente de avaliação integra elementos técnicos, comportamentais e de desenvolvimento profissional, concentrando-se nas competências individuais. A restrição deste peso realça o valor atribuído à capacidade de um colaborador utilizar determinadas competências num ambiente de trabalho, bem como à sua procura contínua pelo aperfeiçoamento e desenvolvimento sustentado das suas competências. Esta perspetiva evidencia uma estratégia completa, que demonstra como a valorização tanto dos resultados observáveis como das capacidades intangíveis indica uma compreensão completa da avaliação do desempenho no contexto do setor público.

A meticulosa ponderação destes pesos procura oferecer uma avaliação justa e completa do desempenho, reconhecendo tanto os resultados observáveis como as competências inerentes ao processo de trabalho. Este enquadramento normativo do SIADAP visa garantir que a avaliação reflita a qualidade das competências que o colaborador demonstra, bem como a eficácia no cumprimento dos objetivos. Além de proporcionar consistência ao processo de avaliação, esta estratégia de ponderação destaca o valor atribuído ao desenvolvimento do trabalhador, encorajando tanto a obtenção de resultados como o desenvolvimento contínuo de competências. Desta forma, esta estratégia é consistente com os objetivos e padrões de referência definidos pelo setor público, destacando a importância de incentivar o desenvolvimento contínuo de competências entre os colaboradores, além de produzir resultados.

É fundamental sublinhar que a Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, assinala especificamente no artigo 50.º, n.º 3, que é admissível o estabelecimento de limites distintos para a ponderação dos parâmetros de avaliação. Pode definir, explicitamente, restrições alternativas às originalmente especificadas por despacho do membro do governo responsável pelo setor público, tendo em conta as especificidades das diversas carreiras. Além disso, é agora possível impor limites específicos para determinadas

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

carreiras ou, atendendo às particularidades das atribuições de serviços ou da sua gestão, mediante despacho conjunto com o membro do Governo da tutela. Este cenário sofreu alterações significativas desde 10 de janeiro, quando o Decreto-Lei (DL) n.º 12/2024 entrou em vigor. Compete agora ao dirigente máximo do serviço, em cooperação com o conselho coordenador da avaliação, determinar as ponderações que devem ser observadas. Ao parâmetro resultados é atribuído um peso mínimo de 60%, enquanto ao parâmetro competências é atribuído um peso máximo de 40%, mas, estas ponderações podem ser diferenciadas consoante as carreiras, categorias, áreas funcionais ou postos de trabalho. Esta alteração legislativa não só permite ajustes mais precisos no processo de avaliação do desempenho, reconhecendo as diferenças inerentes às diferentes carreiras e serviços, como também enfatiza a responsabilidade acrescida do dirigente máximo na definição de ponderações, promovendo uma abordagem mais personalizada e equitativa no âmbito do SIADAP.

3.2.1.3 Escala de avaliação do desempenho

No âmbito do SIADAP, a avaliação do desempenho divide-se em duas componentes fundamentais: “Resultados” e “Competências”. No âmbito dos resultados estão disponíveis três graus de avaliação, que foram estabelecidos durante o processo de definição de objetivos no início da comissão de serviço: objetivo não atingido, objetivo atingido e objetivo superado. O artigo 11.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, estipula que o procedimento termina numa pontuação global, que é determinada pela média aritmética dos resultados obtidos em todos os objetivos previamente estabelecidos.

Conforme estipula o n.º 6 do artigo 36.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, a escolha de pelo menos cinco das competências é realizada por consenso entre o avaliador e o avaliado, prevalecendo a decisão do superior hierárquico em casos de desacordo. Com a implementação do DL n.º 12/2024, de 10 de janeiro, observou-se uma alteração, onde o dirigente máximo do serviço, após consultar o conselho coordenador da avaliação, estabelece por despacho apenas duas competências que nortearão a avaliação dos dirigentes intermédios. Estas competências são avaliadas num sistema de classificação de três pontos: um ponto é atribuído à competência não comprovada ou inexistente; três

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

pontos são atribuídos pela competência demonstrada; e cinco pontos são concedidos pela competência demonstrada a um nível elevado. A pontuação final que resulta desta análise é calculada com base na média aritmética das classificações que foram atribuídas, nos termos do n.º 9 do artigo 36.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro.

A ponderação da classificação final destes dois fatores segue orientações rigorosas, atribuindo aos “Resultados” um peso mínimo de 75% e às “Competências” um peso máximo de 25%, conforme consta do n.º 10 do artigo 36.º da Lei n.º 66-B/2007, em 28 de dezembro. Como consta no n.º 12 do artigo 36.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, importa ressaltar que a média ponderada destes parâmetros, expressa às centésimas e, sempre que possível, às milésimas, é o que determina a classificação final. É relevante salientar que, por meio de despacho do membro do Governo responsável pelo Setor Público, é possível estabelecer ponderações distintas com base nas particularidades dos cargos ou nas atribuições específicas dos serviços, conforme estipulado no n.º 13 do Artigo 36.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro.

3.2.1.4 Avaliação final

Tal como consta no n.º 1 do artigo 50.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, a avaliação final no âmbito do SIADAP é representada em observações qualitativas, considerando a média ponderada das pontuações finais nos parâmetros “Resultados” e “Competências”. Nos termos do n.º 7 do artigo 50.º do DL n.º 12/2024, de 10 de janeiro, as notas finais da avaliação e dos parâmetros são expressas às centésimas e, quando viável, às milésimas.

De acordo com a Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, o artigo 50.º classifica as menções qualitativas em três categorias: “Desempenho Inadequado” (avaliação final entre 1 e 1.999), “Desempenho Adequado” (avaliação final entre 2 e 3.999), e “Desempenho Relevante” (avaliação final entre 4 e 5 valores). Observam-se alterações com a implementação do DL n.º 12/2024, de 10 de janeiro, que introduz novas designações para as menções: “Muito Bom” (correspondente a uma avaliação final de 4 a 5), “Bom” (correspondente a uma avaliação final de 3.500 a 3.999), “Regular” (correspondente a uma classificação final de 2 a 3,499) e “Inadequado” (correspondente

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

a uma classificação final de 1 a 1,999). Estas designações refletem refletindo situações de insuficiência no desempenho face aos objetivos e competências estabelecidos para o ciclo de avaliação, indicando a necessidade de reforçar o desenvolvimento profissional do colaborador. O Decreto-Lei n.º 12/2024, de 10 de janeiro, que estabeleceu a alteração da expressão da avaliação final no SIADAP, reflete um notável avanço no procedimento de avaliação de desempenho do Setor Público. As menções qualitativas foram reclassificadas como “Muito Bom”, “Bom”, “Regular” e “Inadequado”, o que não apenas simplifica a terminologia, mas também redefine os critérios de classificação. Ao introduzir estas novas menções, o objetivo é fornecer um método mais preciso de determinação dos níveis de competência, oferecendo uma avaliação mais clara e alinhada com os objetivos de desempenho. Essa análise detalhada visa destacar como a mudança nas menções não é apenas uma questão terminológica, mas sim uma adaptação estratégica que visa melhorar a compreensão e comunicação dos resultados de desempenho no contexto do setor público.

3.2.1.5 Diferenciação de desempenhos

As percentagens máximas, muitas vezes designadas por quotas, são criadas em cumprimento do artigo 75.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, com o objetivo de promover a diferenciação do desempenho. As atribuições de desempenho relevantes são cuidadosamente definidas neste contexto, e não devem representar mais de 25% da força de trabalho em geral. De acordo com o n.º 1 do artigo 51.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, determinados desempenhos, até 5% do total no âmbito de desempenhos relevantes, podem ser reconhecidos como desempenho excelente em circunstâncias de mérito, estando sujeito à avaliação do Conselho Coordenador de Avaliação (CCA). Tanto o avaliado quanto seu superior hierárquico podem iniciar a apresentação da menção qualitativa ao CCA. Esta iniciativa deve ser suportada por uma caracterização que identifique os fundamentos e avalie o impacto do desempenho, enfatizando os contributos pertinentes para o serviço (artigo 51.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro). No âmbito do serviço, é tornado público o reconhecimento do desempenho excelente em

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

conformidade com a Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro (n.º 3 do artigo 51.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro).

O último DL n.º 12/2024, de 10 de janeiro, trouxe uma alteração notável que aumentou significativamente as percentagens vinculadas à diferenciação de desempenhos. Esta alteração significativa aumentou a cobertura destas carreiras de 25% para 60% no novo enquadramento, promovendo o progresso profissional de um maior número de indivíduos. Conforme consta do DL n.º 12/2024, de 10 de janeiro, esta medida, que se reflete na legislação em vigor, desempenha um papel fundamental no repensar das dinâmicas de avaliação e no reforço do compromisso ao progresso e reconhecimento profissional. Assim, de acordo com o artigo 75.º do DL n.º 12/2024, a diferenciação do desempenho é garantida através das seguintes percentagens: 30% para avaliações de desempenho muito bom, dos quais 10% do quadro de pessoal é designado para reconhecimento de desempenho excelente, e 30% para avaliações de desempenho bom. Estas percentagens incidem sobre o total de colaboradores avaliados. De acordo com o n.º 3 do artigo 75.º do DL n.º 12/2024, depois de aferidas as percentagens mencionadas, a quantidade de menções de desempenho muito bom e bom, assim como o reconhecimento do desempenho excelente devem, por regra, ser atribuídos equitativamente por todas as categorias, carreiras e universos de colaboradores com funções efetivas de coordenação e liderança de equipas multidisciplinares

Este grande ajustamento alinha-se com a necessidade de uma valorização mais equitativa e completa que vá além da simples identificação de um trabalho excelente e, em vez disso, promova consideravelmente a progressão na carreira para um grupo maior de colaboradores. Os efeitos deste ajuste normativo vão além da teoria e são claramente visíveis nas práticas do ambiente de trabalho, o que enfatiza a importância de uma abordagem mais inclusiva e orientada para o crescimento ao desenvolvimento profissional.

Tal como preconiza o DL anteriormente referido, o aumento destas percentagens, devidamente assente no enquadramento legal, representa um novo compromisso na valorização do capital humano para além de uma mudança quantitativa. Assim, esta

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

mudança apresenta uma oportunidade estratégica para aprimorar os alicerces do sistema de avaliação do desempenho, alinhando-o de forma mais efetiva com os objetivos relacionados ao crescimento profissional.

3.2.1.6 Efeitos da avaliação do desempenho

Assim como consta do artigo 52.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, o processo de avaliação do desempenho individual entende um conjunto de objetivos estratégicos. Em primeiro lugar, visa determinar o potencial de cada colaborador, tanto a nível pessoal como profissional. Visa também identificar áreas que necessitem de formação, destacar comportamentos e competências que requerem melhorias e otimizar o local de trabalho e os seus processos e procedimentos associados.

É importante salientar que, conforme abordado previamente, este procedimento permite a acumulação de pontos para alterar a posição remuneratória de uma carreira, associando diferentes menções a distintos pontos. Anteriormente, para uma mudança obrigatória na posição salarial, era necessária a obtenção de 10 pontos. Contudo, a última versão da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (LGTFP), constante no anexo à Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, foi alterada no sentido de baixar este limite para 8 pontos (artigo 156.º da Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, conforme preconiza o DL n.º 12/2024). Esta alteração legislativa reflete uma mudança estratégica na metodologia de progressão salarial e não apenas uma mudança quantitativa. A análise desta evolução normativa em relação à mudança no posicionamento remuneratório revela que a revisão é um ajustamento consciente à dinâmica do ambiente de trabalho, e não apenas uma resposta momentânea. Esta redefinição, apoiada pela LGTFP e pelas suas últimas revisões, procura aproximar os critérios de progressão remuneratória à realidade operacional e às expectativas de eficiência no setor público. A quantidade de pontos necessários para um ajustamento obrigatório da posição salarial mudou, refletindo um compromisso contínuo com a equidade e a eficácia na valorização do mérito dos colaboradores públicos. Esta modificação, que se baseia na legislação relevante, representa um marco no desenvolvimento do sistema de avaliação e remuneração e indica uma abordagem mais alinhada com os desafios contemporâneos que o setor público enfrenta.

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

Antes da alteração da Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, o artigo 156.º da lei previa que os colaboradores com vínculo de emprego público pudessem ajustar a sua posição remuneratória dentro da categoria, sob certas condições relacionadas à avaliação do desempenho. Modificações significativas foram feitas neste procedimento com a revisão mais recente do Artigo 156.º, que redefiniu os requisitos de qualificação e os conectou diretamente ao desempenho avaliado nas últimas avaliações (DL n.º 12/2024). Esta revisão normativa marca uma mudança de paradigma na progressão remuneratória, tornando-a mais conectada a critérios de desempenho avaliados estatisticamente e sujeitos a limites orçamentais específicos.

A Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, regula a atribuição de incentivos de desempenho no âmbito do SIADAP, ao abrigo dos artigos 166.º e 167.º. Estas leis destacam um processo metódico para identificar e recompensar o mérito individual dos colaboradores. Importa sublinhar que, de acordo com a Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, artigo 53.º, a atribuição da menção de desempenho inadequado carece de uma caracterização minuciosa baseada em critérios específicos. As necessidades de formação identificadas devem ser convertidas em ações concretas que sejam incorporadas no plano de desenvolvimento profissional do colaborador, à luz do último DL n.º 12/2024, de 10 de janeiro. Além disso, para efeitos de aplicação de procedimento disciplinar, a avaliação do desempenho negativa corresponde à menção qualitativa de inadequado. O DL n.º 12/2024, que adotou esta nova perspetiva, incentiva uma estratégia mais proativa e alinhada com as necessidades de desenvolvimento individual. Estabelece-se um quadro claro e consistente para os procedimentos disciplinares, ligando a menção qualitativa de inadequado numa avaliação do desempenho negativa com a necessidade de formação, o que reforça a importância do desenvolvimento contínuo dos colaboradores. Assim, o objetivo desta integração normativa é promover uma melhor gestão do desempenho, que esteja alinhada com o desenvolvimento profissional dos colaboradores.

3.2.1.7 Feedback da avaliação do desempenho

Um conjunto de princípios essenciais para o processo de *feedback* durante a avaliação está descrito no artigo 65.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, que é dedicado à

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

reunião de avaliação no âmbito do SIADAP. Como forma de comunicação entre o avaliador e o sujeito da avaliação, esta reunião, que se realiza em fevereiro do ano seguinte ao ciclo de avaliação, reveste-se de excecional importância (n.º 1 do artigo 65.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro). De acordo com o n.º 4 do artigo 65.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, cabe ao avaliador e ao avaliado examinar mutuamente o percurso evolutivo do colaborador, a convocação desta reunião pode ser iniciada pelo avaliador ou solicitada pelo avaliado. Além dos pareceres sobre o desempenho precedente, o objetivo da reunião é determinar as perspetivas de desenvolvimento do avaliado, abrangendo ainda outros aspetos mencionados no artigo 52.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, incluindo a identificação de necessidades formativas. A formalização dos parâmetros de avaliação tendo em conta os objetivos previamente definidos para a unidade orgânica (n.º 3 do artigo 65.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro) é uma componente essencial desta interação.

O n.º 5 do artigo 65.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, confere ao avaliado o direito de solicitar ao dirigente máximo a marcação de uma reunião, caso não receba resposta no prazo estipulado. No caso desta marcação não se concretizar, o avaliado poderá recorrer ao membro do Governo competente para garantir que estes procedimentos são seguidos (ver n.º 6 do artigo 65.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro). A relevância deste processo é destacada pela consideração da situação nos casos em que a reunião não é marcada, um fator que é considerado na avaliação dos dirigentes envolvidos, destaca a utilidade do processo. Ao criar um ambiente propício a uma conversa produtiva entre o avaliador e o avaliado, definindo objetivos futuros e analisando o desempenho anterior, estas orientações procuram garantir a transparência e a eficácia do processo de avaliação. Foram introduzidas alterações significativas no processo de avaliação com o último DL n.º 12/2024, de 10 de janeiro, que entrou em vigor no dia 10 de janeiro. Uma dessas alterações é o aditamento do artigo 65.º-A, que aborda o Controlo do Cumprimento da Contratualização dos Parâmetros de Avaliação. Uma nova componente foi introduzida no procedimento de pós-avaliação por este Decreto-Lei. O Conselho Coordenador da Avaliação (CCA) desempenha um papel vital para garantir que a contratualização dos parâmetros de avaliação foi seguida. No prazo máximo de 10 dias

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

úteis, esses parâmetros são estabelecidos e os casos são destacados caso seja constatada alguma inconformidade, conforme o n.º 1 do artigo 65.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro.

Para garantir a imparcialidade e o rigor na avaliação do desempenho, é imperativo o cumprimento desta contratualização, sendo uma etapa crítica para garantir a validade e a transparência na análise do desempenho. A lei estabelece procedimentos precisos para lidar com cenários em que esta contratualização não é cumprida dentro do prazo estipulado. Neste caso, a contratualização dos parâmetros em falta é obrigação do imediato superior hierárquico do avaliador ou, caso este não esteja presente, do CCA. Esta estratégia destaca a importância de todas as partes interessadas cumprirem as suas obrigações e reafirma o compromisso com a consistência e qualidade do processo de avaliação. Ao incorporar o DL n.º 12/2024 proporciona uma perspetiva mais completa e aprofundada do ciclo de avaliação, reforçando o quadro regulamentar do SIADAP.

3.2.1.8 Periodicidade do processo de avaliação do desempenho

A ferramenta utilizada para a avaliação dos colaboradores do setor público, SIADAP 3, entra em vigor mediante o cumprimento dos requisitos funcionais estabelecidos. É importante referir que o Decreto-Lei n.º 12/2024, de 10 de janeiro, alterou significativamente o panorama jurídico ao promover uma avaliação criteriosa do SIADAP. O referido decreto trouxe um conjunto de alterações notáveis, sendo uma delas a alteração da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, através da qual o artigo 9.º do mesmo DL que estipula a renovação dos ciclos de avaliação para uma periodicidade anual. Em comparação com o procedimento bienal anteriormente estabelecido, esta alteração regulamentar representa uma transformação substancial, pois redefine a dinâmica da avaliação.

3.2.1.9 Intervenientes do processo de avaliação do desempenho

O avaliador, o avaliado, o Conselho Coordenador de Avaliação (CCA), a comissão paritária e o dirigente máximo do serviço são todos intervenientes no processo de avaliação do desempenho, conforme previsto no artigo 55.º da Lei n.º 66-B/2007, datado

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

de 28 de dezembro. Esta cláusula legislativa sublinha ainda que a inexistência ou impedimento do avaliador direto não constitui justificativa para a ausência de avaliação.

Tal como consta do artigo 55.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, o avaliador assume um papel significativo enquanto interveniente no processo de avaliação do desempenho. As funções do avaliador incluem: negociar os objetivos do indivíduo, certificando-se de que estão alinhados com as metas e resultados definidos para a sua unidade orgânica ou dentro dos parâmetros das suas competências; definir indicadores de desempenho, como padrões de superação de metas, de acordo com as diretrizes estabelecidas pelo CCA; revisar periodicamente os objetivos mutuamente acordados, fazendo os ajustes necessários e informando o avaliado sobre a evolução do seu desempenho e áreas que necessitam de melhorias e negociar as competências que integram o segundo parâmetro de avaliação, conforme estipulado na alínea b) do artigo 45.º e no artigo 48.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro. Compete ainda ao avaliador avaliar os colaboradores sob a sua responsabilidade, garantindo a adequada aplicação dos princípios de avaliação, considerar as expectativas dos colaboradores no processo de identificação das suas necessidades de desenvolvimento e fundamentar as avaliações de Desempenho Relevante e Desempenho Inadequado, conforme estipulado no artigo 56.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, de 28 de dezembro. O cenário legislativo sofreu alterações significativas através do Decreto-Lei n.º 12/2024, de 10 de janeiro, redefinindo as responsabilidades do avaliador. Esta redefinição estabelece que a responsabilidade da comprovação das avaliações do desempenho classificadas como muito bom, bom e inadequado cabe ao avaliador. Além disso, estabelece que o avaliador deve fornecer as contribuições escritas relevantes para uma avaliação justa e eficiente, encaminhando-as ao dirigente máximo ou, conforme as circunstâncias, ao novo avaliador, conforme orienta o artigo 4º.

De acordo com o artigo 57.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, o avaliado tem direitos inerentes. Enfatiza que estes incluem o direito de receber as ferramentas e as condições necessárias para o seu desempenho, que devem estar em conformidade com os objetivos e resultados acordados. O artigo 4.º do Decreto-Lei n.º 12/2024, de 10 de janeiro, vem reforçar o direito à avaliação do desempenho no prazo legalmente

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

estipulado. De acordo com o mesmo DL, são atribuídas responsabilidades ao avaliado, que incluem a contratação, com o avaliador, dos objetivos e competências que compõem os parâmetros de avaliação, incluindo os indicadores de medida. Como sinal da sua participação ativa e responsabilidade no processo de avaliação, cabe ao avaliado decidir ativamente a formação relacionada com as competências acordadas que serão concluídas no ciclo em exame e realizar a correspondente autoavaliação. É-lhe atribuída a participação ativa na determinação da formação associada às competências acordadas, a ser realizada no ciclo em avaliação, e a realização da respetiva autoavaliação, como uma demonstração de envolvimento ativo e responsabilização no processo avaliativo. Este diploma também enfatiza que é dever dos dirigentes dos serviços implementar e divulgar o sistema de avaliação aos avaliados, a fim de garantir o cumprimento dos seus princípios e a diferenciação com base no mérito. O artigo 57.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, garante aos avaliados o conhecimento abrangente dos objetivos, princípios, conteúdo e funcionamento do sistema de avaliação, bem como o direito de apresentar reclamações, recursos e impugnar judicialmente.

As diretrizes e competências do CCA estão definidas na Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, artigo 58.º, sendo esta lei relevante SIADAP. Este Conselho, estabelecido junto do dirigente máximo de cada serviço, desempenha um papel crucial no processo de avaliação previsto na Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, consolidada com o Decreto-Lei n.º 12/2024, de 10 de janeiro. Compete a este conselho, para além de exercer outras competências atribuídas por lei ou regulamento: criar regras para a implementação objetiva e harmoniosa do SIADAP 3; definir orientações gerais para fixação de objetivos, escolha de competências e indicadores de medida; averiguar o número de competências e metas na avaliação do desempenho; garantir o rigor e a diferenciação nas avaliações, validando as classificações de desempenho (muito bom, bom, inadequado) e reconhecendo desempenho excelente; definir critérios de desempate e seus efeitos, especialmente na harmonização das propostas de avaliação; certificar-se de que, no início de cada ciclo de avaliação, os parâmetros de avaliação são contratualizados; emitir parecer sobre propostas de avaliação de dirigentes intermédios; atribuir classificações finais quantitativas e menções qualitativas em casos de não validação das avaliações de

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

desempenho (muito bom, bom, inadequado), conforme previsto no n.º 4 do artigo 50.º do Decreto-Lei n.º 12/2024, de 10 de janeiro. O Conselho é liderado pelo dirigente máximo do serviço e composto pelo responsável pela gestão de recursos humanos, assim como por três a cinco dirigentes por ele designados. Quando a constituição de um Conselho Coordenador não for viável, as suas competências podem ser transferidas para uma comissão de avaliação, designada pelo dirigente máximo do serviço. Em poucas palavras, conforme consta nos artigos 28.º e 58.º, da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, o CCA é essencial na definição de padrões, na validação das menções de desempenho atribuídas, no reconhecimento e distinção de desempenhos excelentes e na patilha de pareceres fundamentados sobre as avaliações realizadas. Como resultado, este órgão assume um papel crucial na supervisão e validação do processo de avaliação do desempenho do setor público, impactando diretamente na perceção e no reconhecimento dos méritos individuais dos avaliados.

As diretrizes que regem a constituição e o funcionamento da Comissão Paritária estão definidas na Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro. Esta comissão, situada junto do dirigente máximo de cada serviço, desempenha uma função consultiva essencial na análise das propostas de avaliação, antecedendo a sua homologação. A comissão é constituída por quatro vogais criteriosamente escolhidos: dois representantes da administração, um membro do CCA e dois representantes dos colaboradores, escolhidos pelos seus pares. Podem ser criadas diversas comissões paritárias, em situações que envolvam serviços substanciais, com a designação dos representantes da Administração e dos trabalhadores alinhada às secções autónomas previstas na Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro. Para o mandato de quatro anos, o dirigente máximo nomeia dois membros efetivos e dois suplentes para representar a Administração. Os seis vogais representantes dos trabalhadores também são escolhidos por voto secreto para um mandato de quatro anos. A eleição realiza-se em dezembro e é conduzida de acordo com as diretrizes estipuladas pelo dirigente máximo, que incluem detalhes sobre a programação dos locais de votação e o período de votação. É fundamental ressaltar que, a ausência de participação dos trabalhadores na eleição não é impedimento à continuidade do processo de avaliação, mesmo que a comissão paritária não seja formalmente constituída, salvaguardando assim

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

a sequência do processo avaliativo. Em circunstâncias em que o mandato de um vogal seja interrompido, o processo de eleição poderá ser repetido no prazo de cinco dias. Mesmo na eventualidade de impossibilidade comprovada de repetição, tal não impede o prosseguimento do processo de avaliação. Essencialmente, conforme previsto nos artigos 59.º e 70.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, a Comissão Paritária funciona como órgão consultivo e analisa as propostas de avaliação, antes da sua homologação, mediante solicitação do avaliado. Assim, conforme estipula a legislação em vigor, esta organização ajuda a representar os colaboradores no processo de avaliação do desempenho.

As responsabilidades do dirigente máximo do serviço estão definidas no artigo 60.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, e enquadram-se no âmbito do sistema de avaliação de desempenho. Ao dirigente máximo cabe zelar pela harmonização do sistema de avaliação às particularidades do serviço, controlar o processo de avaliação, estabilizar os níveis de ponderação dos parâmetros de avaliação, garantir o cumprimento das diretrizes de diferenciação de desempenho, homologar as avaliações, dando resposta às reclamações dos avaliados e supervisionando a formulação do relatório de avaliação do desempenho. Se, porventura, o dirigente máximo não validar as avaliações realizadas pelos avaliadores ou pelo CCA, conforme previsto no n.º 2 do artigo 64.º, reserva-se o direito de designar uma nova classificação qualitativa juntamente com a correspondente quantificação, apresentando a devida fundamentação (conforme indicado no Decreto-Lei n.º 12/2024, de 10 de janeiro). Além disso, a fim de proporcionar flexibilidade organizacional e relativa à homologação das avaliações, pode ser delegada nos demais dirigentes superiores do serviço, assim como mencionado na alínea e) do n.º 1 relativamente à aprovação de avaliações. Resumindo, o dirigente máximo do serviço desempenha uma função crucial para a coordenação e supervisão de todo o processo avaliativo. Além de tratar das reclamações dos avaliados, esse dirigente é responsável pela homologação das avaliações e pela elaboração do relatório anual. Todas estas tarefas deverão ser realizadas em estrita conformidade com as orientações definidas no artigo 58.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro. Devido à sua posição central, o dirigente máximo tem influência decisiva nas etapas centrais da gestão e validação dos sistemas de avaliação do desempenho.

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

3.2.1.10 Fases do processo de avaliação

As nove etapas do processo de avaliação do desempenho dos colaboradores encontram-se integralmente descritas na Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, Capítulo III. Neste contexto será realizada uma apresentação detalhada e minuciosa destas fases, com particular atenção às modificações introduzidas pelo Decreto-Lei n.º 12/2024, emitido a 10 de janeiro.

As etapas deste processo avaliativo, conforme destacado no artigo 61.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, abrangem o planeamento e definição de metas e resultados, a condução da autoavaliação, a conciliação das propostas de avaliação, a reunião entre o avaliador e o avaliado para a avaliação do desempenho, integrando a contratualização de objetivos e indicadores, além da definição de competências. Inclui-se ainda a validação de avaliações e o reconhecimento de desempenhos excelentes, a análise do processo de avaliação pela comissão paritária, a homologação, a gestão de reclamações e outros meios de impugnação, culminando na monitorização e revisão dos objetivos.

Uma análise do processo de avaliação do desempenho da organização do setor público para os biénios 2019–2020 e 2021–2022 demonstra uma estrutura pormenorizada, com forte ênfase no envolvimento ativo dos intervenientes, incluindo os avaliados, o avaliador e os órgãos institucionais. As etapas deste processo, que vão desde a autoavaliação até à comunicação dos resultados, são definidas de forma transparente, conferindo ao processo uma fundamentação sólida e possibilitando a revisão pela Comissão Paritária em situações de discordância.

3.2.1.11 Planeamento

O planeamento diz respeito à primeira fase do processo de avaliação do desempenho, nos termos da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro. O artigo 62.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, descreve esta fase. Destaca as responsabilidades e diretrizes relacionadas ao planeamento do processo de avaliação do desempenho, enfatizando o envolvimento dos diferentes intervenientes e a importância da articulação entre os vários subsistemas.

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

Uma fase crítica no processo de avaliação do desempenho é a fase do planeamento, conforme definido pelo artigo 62.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro. Nesta fase, o dirigente máximo do serviço assume a liderança e a iniciativa, regendo-se pelas diretrizes fundamentais dos documentos que compõem o ciclo de gestão, tendo em conta as competências de cada unidade orgânica e a gestão coordenada das atividades, centrada na arquitetura transversal dos processos internos de produção (artigo 62.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro). Para garantir a uniformização de prioridades e alinhamento interno da atividade do serviço com os resultados pretendidos, os dirigentes e os colaboradores devem participar ativamente no desenvolvimento dos objetivos e resultados a atingir pelas unidades orgânicas (artigo 62.º da Lei n.º 66-B/2007, 28 de dezembro).

Durante o planeamento são definidas orientações para garantir o cumprimento das percentagens referentes à diferenciação de desempenhos (artigo 62.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro). Como salientado pelo CCA, ao abrigo do Decreto-Lei n.º 12/2024, de 10 de janeiro, o planeamento das metas e resultados a atingir pelo serviço é essencial para a utilização objetiva e harmoniosa do sistema de avaliação do desempenho. Esta fase é crucial para confirmar avaliações, que vão desde um desempenho muito bom até um desempenho inadequado. Também orienta a definição de indicadores, especialmente aqueles vinculados à superação de objetivos. Além disso, a importância do planeamento é destacada na atribuição do reconhecimento de desempenho excelente. Este processo, que se caracteriza pela consideração atenta do CCA, reforça a integridade do sistema, garantindo que os objetivos correspondem aos critérios de avaliação. O estabelecimento de orientações nesta fase melhora a qualidade e a equidade do processo, validando os resultados e fornecendo uma estrutura para avaliar o desempenho.

Para sincronizar os objetivos do serviço, dos dirigentes e dos restantes colaboradores, é importante realçar que durante a fase de planeamento são estabelecidas as articulações necessárias entre os vários subsistemas que compõem o SIADAP. Para garantir uma preparação adequada para o processo de avaliação, esta fase deve iniciar no último trimestre do ano anterior ao início do ciclo de avaliação, nos termos da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro.

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

3.2.1.12 Autoavaliação e avaliação

O artigo 63.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, sublinha a importância da fase de autoavaliação e avaliação no processo de avaliação do desempenho dos colaboradores no âmbito do SIADAP 3. Para proporcionar ao avaliado a oportunidade de participar ativamente no processo, esta etapa tenta proporcionar a oportunidade de analisar o seu próprio desempenho e identificar áreas em que pode melhorar profissionalmente.

De acordo com o n.º 2 do artigo 63.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, a autoavaliação é uma componente obrigatória que deve ser preenchida em formulário próprio. Os resultados da avaliação devem ser analisados pelo avaliador, de preferência em conjunto com o avaliado. É um instrumento útil para preparar a atribuição das classificações, ainda que não seja vinculativa para a avaliação de desempenho (n.º 2, do artigo 63.º, da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro).

Com foco nas diretrizes transmitidas pelo CCA, o avaliador conduz a avaliação efetiva, em estrita conformidade com as disposições legislativas e com as orientações previstas no Decreto-Lei n. 12/2024, de 10 de janeiro. Este processo leva em consideração os parâmetros estabelecidos e os respetivos indicadores de desempenho. É depois submetido a este conselho para efeitos de harmonização de propostas de avaliação do desempenho muito bom, bom ou inadequado, ou de reconhecimento da distinção de excelente (Decreto-Lei n.º 12/2024, de 10 de janeiro). A avaliação é realizada de acordo com as diretrizes do CCA e com as normas da legislação vigente. Tem ainda em conta os parâmetros e indicadores de desempenho relevantes, conforme as alterações introduzidas pelo Decreto-Lei n.º 12/2024, de 10 de janeiro. Posteriormente, é submetida ao CCA para reconhecimento da distinção de excelente e harmonizar as propostas de avaliação do desempenho, incluindo o muito bom, o bom e o inadequado. Estas modificações ressaltam o quão crucial é a conformidade com a legislação e as orientações fornecidas pelo CCA durante a condução de uma avaliação.

Refira-se que, de acordo com a Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, tanto a autoavaliação como a avaliação devem ocorrer durante a primeira quinzena de janeiro do ano seguinte à conclusão do ciclo de avaliação (n.º 4 do artigo 63.º). Nos termos do

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

artigo 63.º, n.º 5, da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, o pedido de autoavaliação pode ser efetuado pelo avaliador ou iniciado voluntariamente pelo avaliado. Isto incentiva o envolvimento ativo entre ambas as partes no processo de avaliação.

3.2.1.13 Harmonização de propostas de avaliação

A fase crucial da reunião do CCA, que se realiza na segunda quinzena de janeiro do ano seguinte à conclusão do ciclo de avaliação, encontra-se descrita no artigo 64.º do Decreto-Lei n.º 12/2024, de 10 de janeiro. A responsabilidade de analisar e coordenar as propostas de avaliação do desempenho dos colaboradores cabe ao CCA, nesta reunião. Desempenhando um papel essencial na garantia da equidade e do cumprimento das percentagens de diferenciação de desempenho (descritos no artigo 64.º do Decreto-Lei n.º 12/2024, de 10 de janeiro). O CCA, ao abrigo do n.º 1 do artigo 64.º do Decreto-Lei n.º 12/2024, de 10 de janeiro, certifica as propostas de avaliação durante esta reunião, referentes a três categorias distintas: desempenho muito bom, desempenho bom e desempenho inadequado. Além disso, realiza uma análise aprofundada do impacto no desempenho, prestando especial atenção aos impactos relativos ao reconhecimento de desempenho excelente (n.º 1 artigo 64.º do Decreto-Lei n.º 12/2024, de 10 de janeiro).

A classificação quantitativa final e a menção qualitativa que a acompanha são determinadas pelo CCA caso alguma proposta de avaliação não seja validada (n.º 2 do artigo 64.º do Decreto-Lei n.º 12/2024, de 10 de janeiro). Nesta atribuição são seguidas as orientações previstas no n.º 4 do artigo 50.º da mesma lei. Nos casos em que a proposta de avaliação não é aprovada, o conselho transmite a classificação final ao avaliador, que comunica a decisão ao avaliado durante a reunião de avaliação. A classificação final é posteriormente enviada para homologação (nos termos do n.º 3, do artigo 64.º, do Decreto-Lei n.º 12/2024, de 10 de janeiro).

O CCA deverá realizar uma declaração formal para que o desempenho excelente seja oficialmente reconhecido, ressaltando a importância desse reconhecimento no processo de avaliação, nos termos do n.º 4, do artigo 64.º, do Decreto-Lei n.º 12/2024, de 10 de janeiro. Este artigo contribui para um conhecimento profundo da fase de harmonização das avaliações no ciclo de avaliação do desempenho, descrevendo as decisões e processos

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

realizados durante a reunião do CCA. Para manter a consistência e a conformidade com os percentuais de diferenciação do desempenho, este artigo destaca a necessidade de harmonizar as propostas de avaliação, estabelecendo, também, o momento e o propósito das reuniões do CCA.

3.2.1.14 Reunião de avaliação

A Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, aborda especificamente a fase crucial das reuniões de avaliação no artigo 65.º. Estas reuniões realizam-se em fevereiro do ano subsequente ao encerramento do ciclo de avaliação. As reuniões entre os avaliadores e os avaliados para a discussão e esclarecimento dos resultados da avaliação constituem um momento fundamental no processo de avaliação do desempenho (n.º 1 do artigo 65.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro).

O objetivo principal do avaliador nestas reuniões é informar o avaliado sobre a sua avaliação, abrangendo assuntos como o perfil de evolução do trabalhador e identificando as expectativas de desenvolvimento (n.º 2 do artigo 65.º da Lei n.º 66-B/2007, de dezembro 28). Ou seja, o objetivo desta análise colaborativa é promover a compreensão mútua do desempenho do avaliado, permitindo uma avaliação mais completa e fundamentada da sua trajetória profissional. Além disso, a reunião de avaliação é o momento em que são negociados os parâmetros de avaliação, de acordo com as alterações estabelecidas no Decreto-Lei n.º 12/2024, de 10 de janeiro. Nesta fase, as metas estabelecidas para a unidade orgânica correspondente servem de base para debater e chegar a um consenso sobre os parâmetros de avaliação – indicadores e competências, por exemplo – que serão avaliados no ciclo seguinte. Ao estabelecer uma estrutura clara e orientadora para futuras avaliações que passam a ter em consideração tanto os objetivos individuais como os objetivos globais da unidade orgânica, esta contratualização procura harmonizar as expectativas entre o avaliador e o avaliado (DL n.º 12/2024, 10 de janeiro de 2024).

Para garantir que todas as partes participam ativamente no processo, é fundamental sublinhar que o avaliador pode organizar a reunião ou a mesma poderá ser solicitada pelo avaliado (n.º 4 do artigo 65.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro). Este artigo

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

contribui para a compreensão da fase de contratualização de objetivos e da comunicação dos resultados no âmbito do ciclo de avaliação do desempenho, descrevendo os objetivos e processos destas reuniões. Em suma, o artigo descreve essencialmente os processos, funções e prazos relacionados com as reuniões entre avaliadores e avaliados no contexto do processo de avaliação de desempenho.

3.2.1.15 Contratualização dos parâmetros, objetivos e competências

Conforme consta no artigo 66.º, da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, o processo de contratualização de parâmetros de avaliação, torna-se relevante no início de cada ciclo de avaliação, no momento de assumir uma nova função ou cargo, e em qualquer situação em que a definição de metas é permitida. Para definir e registar na ficha de avaliação os objetivos específicos a atingir, as competências a demonstrar, os indicadores de medição e os correspondentes critérios de superação, o avaliado e o avaliador reúnem-se durante esta fase (n.º 1 do artigo 66.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro). A reunião de negociação pode ser precedida de uma reunião de análise entre o dirigente e todos os avaliados que compõe a unidade orgânica ou equipa, sendo esta última exigida quando existam objetivos partilhados resultantes de documentos integrados no ciclo de gestão, conforme destacado no n.º 2 do artigo 66.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro. Este processo garante que os objetivos sejam discutidos de forma aberta e colaborativa, o que promove um conhecimento compartilhado dos objetivos individuais e coletivos, e fortalece a relação entre as diferentes dimensões do desempenho no âmbito da organização.

A Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, no seu artigo 67.º, descreve a contratualização de objetivos. Esta fase, que ocorre no início do período de avaliação, segue um conjunto de orientações para garantir uma definição mutuamente compreendida e explícita dos objetivos a atingir. O artigo 67.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, estabelece que os objetivos individuais a serem alcançados por cada trabalhador são estabelecidos através de uma colaboração entre o avaliador e o avaliado, sendo que, em casos de desacordo, prevalece a posição do avaliador. Este artigo também discute a obrigatoriedade quanto à identificação de resultados relacionados ao aperfeiçoamento e

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

desenvolvimento individual do trabalhador em pelo menos um dos objetivos. Quando um diagnóstico é feito no âmbito de uma avaliação de desempenho e é categorizado como desempenho inadequado, este critério torna-se mais importante (artigo 67.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro). Tal como previsto no artigo 67.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, os objetivos de melhoria e desenvolvimento podem abranger diversas áreas, tais como atitudes, ligações interpessoais ou aquisição de competências técnicas e práticas de trabalho. Ao permitir que o avaliado participe ativamente na identificação das metas a serem alcançadas, esta técnica procura desenvolver objetivos específicos e quantificáveis. Além disso, a integração de objetivos específicos de melhoria contribui para o processo de avaliação, tornando-o mais completo e focado no aperfeiçoamento contínuo do desempenho dos colaboradores.

De acordo com o artigo 68.º, da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, a fase de contratualização de competências procura definir com precisão as competências específicas que serão avaliadas durante o ciclo de avaliação, oferecendo uma fundamentação imparcial e alinhada com as exigências inerentes à função desempenhada. Este processo visa garantir uma avaliação equitativa e contextualizada das competências pertinentes de cada colaborador, fundamentando-se em perfis individuais e acordos entre as partes envolvidas. Os requisitos de competências dos trabalhadores são delineados e enumerados em perfis específicos (alínea a), n.º 1º do artigo 68º da Lei nº 66-B/2007, de 28 de Dezembro). A implementação destas competências ocorre nos modelos específicos de adaptação do SIADAP 3 (alínea a), n.º 1 do artigo 68.º da Lei n.º 1. Decreto-Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro). Estes perfis resultam da análise e qualificação das funções associadas à respetiva carreira, categoria, área funcional ou cargo. Esta identificação deverá, idealmente, ser realizada por consenso entre os envolvidos no processo de avaliação (alínea b), n.º 1, do artigo 68.º do Decreto-Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro). Caso esta escolha de competências não seja viável, esta é feita a partir da lista constante no n.º 6 do Artigo 36.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, conforme referido no n.º 2 do artigo 68.º, da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro. Esta seleção encontra-se representada nos instrumentos regulamentares de adaptação do SIADAP (n.º 2 do artigo 68.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro).

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

3.2.1.16 Validação e reconhecimentos

A etapa de validação e reconhecimento, prevista no artigo 69.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, garante uma revisão e validação criteriosas das avaliações individuais, promovendo a transparência e a equidade no reconhecimento do desempenho dos colaboradores. Após as reuniões de avaliação entre o avaliador e o avaliado, o CCA convoca encontros específicos para validar as propostas de avaliação, analisar o impacto do desempenho e reconhecer o desempenho excelente, tem também como objetivo os procedimentos em caso de não validação e as propostas finais e homologações (artigo 69.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro). Durante estas reuniões, o conselho organiza a aprovação das propostas de avaliação que especificam menções de Desempenho Relevante e Desempenho Inadequado (alínea a, n.º 1 do artigo 69.º, da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro). Este processo visa garantir a consistência e a justiça nas avaliações, garantindo que os padrões de desempenho sejam aplicados de maneira equitativa (alínea a, n.º 1 do artigo 69.º, Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro).

Uma parte significativa desta fase é dedicada à análise do impacto global do desempenho, nomeadamente no que diz respeito ao reconhecimento do Desempenho Excelente (alínea b), n.º 1 do artigo 69, da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro). O conselho produz uma declaração formal reconhecendo este extraordinário nível de desempenho, sublinhando e respeitando os contributos significativos dos avaliados (n.º 2 do artigo 69.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro). Caso uma proposta de avaliação não seja validada, o CCA devolve o processo ao avaliador que o recebe, acompanhado dos fundamentos da não validação (n.º 3 do artigo 69.º, Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro). O avaliador dispõe de um prazo definido para reformular a proposta de avaliação, podendo manter a proposta original, desde que devidamente fundamentada (n.º 4 do artigo 69.º, da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro). Em caso de desacordo contínuo entre a proposta do avaliador e do CCA, este último determina a proposta de avaliação final, nos termos do n.º 5, do artigo 69.º, da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro). De acordo com o n.º 5 do artigo 69.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, esta proposta final é fornecida ao avaliador para que este notifique o avaliado e a encaminhe, hierarquicamente, para homologação.

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

3.2.1.17 Apreciação pela comissão paritária

Assim como previsto no artigo 70.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, a fase de avaliação da Comissão Paritária permite ao avaliado a possibilidade de solicitar a revisão do processo de avaliação antes da homologação, garantindo uma instância adicional de revisão e justiça no processo. Ao incluir a Comissão Paritária, esta fase garante equidade e transparência nas avaliações do desempenho, introduzindo uma camada extra de revisão independente ao processo.

Após tomar conhecimento do plano de avaliação que será apresentado para homologação, o avaliado tem um prazo de 10 dias úteis para solicitar que o dirigente máximo do serviço a apreciação pela Comissão Paritária (n.º 1 do artigo 70.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro). Conforme consta no n.º 1 do artigo 70.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, este requerimento deverá ser devidamente fundamentado e apresentar a argumentação necessária para fundamentar o pedido de revisão. A documentação que fundamenta o pedido de revisão deverá ser apresentada juntamente com o requerimento (ver n.º 2 do artigo 70.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro), proporcionando à Comissão Paritária uma base sólida para avaliar as justificações do pedido de revisão. De acordo com o n.º 3 do artigo 70.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, a Comissão Paritária está obrigada a realizar a audiência solicitada, não podendo recusá-la sob qualquer circunstância. Para obter um esclarecimento mais completo, a Comissão poderá, a qualquer momento ao longo deste processo, solicitar informações adicionais ao avaliador, ao avaliado ou ao CCA (n.º 4 do artigo 70.º, da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro). Numa audiência com duração não superior a 30 minutos, pode ainda solicitar ao avaliado ou ao avaliador que apresente a sua posição (ver n.º 4 do artigo 70.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro).

A Comissão Paritária avalia os pedidos num prazo de 10 dias úteis a contar da data do pedido (nos termos do n.º 5, do artigo 70.º, da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro). O resultado desta avaliação é apresentado num relatório fundamentado que inclui uma recomendação de avaliação (n.º 5 do artigo 70.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro). Todos os vogais da Comissão Paritária assinam este relatório, que inclui também as

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

sugestões alternativas que foram apresentadas juntamente com as correspondentes justificações, caso não exista consenso (ver n.º 6 do artigo 70.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro).

3.2.1.18 Homologação das avaliações

O artigo 71.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, especifica o processo de homologação da avaliação. O ato de homologação das avaliações é uma etapa vital e, em regra, deve ser concluído até 30 de abril (artigo 71.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro). O dirigente máximo do serviço, responsável por garantir a adequação do sistema de avaliação às realidades específicas do serviço, deve aprovar formalmente este processo, conforme o artigo 60.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro. De acordo com o artigo 71.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, a comunicação do resultado da avaliação ao avaliado deve ocorrer no prazo de cinco dias úteis após a homologação. Para garantir a transparência e permitir aos colaboradores acesso rápido às informações sobre o seu desempenho, essa comunicação é essencial.

Neste sentido, a homologação representa a validação formal das avaliações realizadas no ciclo de avaliação. Esta fase consolida o processo, conferindo-lhe credibilidade e garantindo que os resultados estejam em conformidade com as diretrizes e padrões estabelecidos nas legislações aplicáveis. Em síntese, esta fase é essencial para finalizar o ciclo de avaliação, encerrando formalmente o processo de avaliação e garantindo que os resultados sejam reconhecidos e compartilhados com os colaboradores envolvidos.

3.2.1.19 Reclamação e outras impugnações

No âmbito do processo de avaliação do desempenho dos colaboradores, os processos relativos a reclamações e outras impugnações estão previstos na Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, designadamente nos artigos 72.º e 73.º.

Relativamente a datas e processos, a reclamação refere que o trabalhador dispõe de 10 dias úteis, a contar do dia em que toma conhecimento do ato da homologação, para apresentar reclamação (DL n.º 12/2024, de 10 de janeiro). No prazo máximo de 10 dias úteis, o dirigente máximo deverá proferir uma decisão sobre a reclamação (DL n.º

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

12/2024, de 10 de janeiro). Este último considera as justificações apresentadas pelo avaliador e pelo avaliado, bem como os relatórios do CCA ou da Comissão Paritária sobre pedidos de avaliação anteriores (n.º 2 do artigo 72.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro).

Relativamente a outras impugnações, refira-se que, em linha com os procedimentos gerais (n.º 1 do artigo 73.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro), tanto o ato de homologação como a decisão sobre a reclamação são passíveis de impugnação administrativa, através de recurso hierárquico ou tutelar, ou impugnação judicial de acordo com os procedimentos gerais. O colaborador tem direito a uma nova avaliação ou à revisão da sua avaliação caso exista uma decisão administrativa ou jurisdicional favorável (ver n.º 2 do artigo 73.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro). O novo superior hierárquico ou o dirigente máximo do serviço fica habilitado a realizar a nova avaliação quando a avaliação da anterior não for viável, designadamente por substituição do avaliador (n.º 3 do artigo 73.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro).

Estas fases garantem que os colaboradores tenham salvaguardas e oportunidades de contestar decisões relativas às suas avaliações do desempenho. Também proporcionam equidade, transparência e a possibilidade de correção no caso de existirem razões legítimas para contestação.

3.2.1.20 Monotorização

A fase de monitorização do processo de avaliação do desempenho dos colaboradores está prevista na Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, ao abrigo do artigo 74.º. Ao longo do período de avaliação, esta fase procura monitorizar o desempenho por meios adequados, incentivando a análise conjunta entre o avaliador e o avaliado ou no âmbito da unidade orgânica.

No que diz respeito à reformulação de objetivos, a Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, na alínea a) do n.º 1 do artigo 74.º estabelece que esta fase de monitorização permite a reestruturação dos objetivos e resultados a alcançar, em situações em que surjam circunstâncias imprevistas e impedir a realização da atividade. Isto garante que a avaliação seja ajustada para refletir realidade dinâmica do contexto laboral. A

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

monitorização facilita a categorização de elementos que serão úteis para o posterior ato de avaliação (alínea b) do artigo 74.º, n.º 1, da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro). A transparência e a compreensão entre o avaliador e o avaliado são reforçadas por esta abordagem. Adicionalmente, promove a reflexão colaborativa sobre o efetivo desenvolvimento do desempenho (alínea c) do artigo 74.º, n.º 1, da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro). Esta abordagem promove uma cultura de reflexão e aprendizagem contínua, além de fortalecer o processo de fundamentação da avaliação final. Outro ponto importante a salientar é que o avaliador tem autoridade para iniciar a monitorização, o que demonstra uma atitude proactiva na gestão do processo de avaliação (n.º 2 do artigo 74.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro). Além disso, o avaliado tem direito a solicitar esta análise, garantindo que participa ativamente no acompanhamento do seu próprio desempenho (ver n.º 2 do artigo 74.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro). Esta fase não só contribui para a qualidade e para a eficácia do processo de avaliação, mas também sublinha a necessidade de colaboração entre o avaliador e o avaliado, resultando num ambiente de trabalho mais transparente e que promove o desenvolvimento profissional.

3.2.1.21 Diferenciação de desempenhos

A diferenciação do desempenho é uma componente crítica no processo de avaliação do desempenho dos colaboradores, e é regida pelos artigos 75.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, e pelo DL n.º 12/2024, de 10 de janeiro. A evolução legislativa reflete mudanças significativas nas percentagens atribuídas às avaliações finais qualitativas e na abordagem geral à diferenciação de desempenhos.

A proporção máxima de 25% está prevista na Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, para as avaliações qualitativas finais de Desempenho Relevante, sendo 5% destinado ao Reconhecimento de Desempenho Excelente. De acordo com o n.º 2 do artigo 75.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, estas percentagens referem-se ao número de colaboradores previstos, e são repartidas proporcionalmente por todas as carreiras. As percentagens foram redefinidas pelo DL n.º 12/2024, de 10 de janeiro, que atribui 30% às classificações de desempenho Muito Bom e Bom e 10% ao Reconhecimento de

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

Desempenho Excelente. Adicionalmente, com esta alteração, as percentagens passam a referir-se a todos os colaboradores avaliados, excluindo os trabalhadores enumerados no artigo 42.º, n.º 6, do mesmo decreto. De acordo com a Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, o dirigente máximo do serviço é o único que pode atribuir estas percentagens, garantindo o seu cumprimento (n.º 4 do artigo 75.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro).

Para garantir uma diferenciação de desempenhos adequada, deve ser pré-determinado o número de objetivos e competências a definir nos parâmetros de avaliação (n.º 5 do artigo 75.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro). Depois da aferição das percentagens, as menções de Desempenho Muito Bom e Bom, juntamente com o Reconhecimento de Desempenho Excelente, deverão ser dispersas proporcionalmente entre todas as carreiras, categorias e universos de colaboradores com funções de coordenação e chefia de equipa multidisciplinar (DL n.º 12/2024 de 10 de janeiro de 2024). A restante parcela poderá ser dividida entre os restantes universos, caso a distribuição não esgote o número total de menções que necessitam de ser atribuídas (DL n.º 12/2024, de 10 de janeiro).

Como resultado, esta análise comparativa destaca as diferenças notáveis nas abordagens de diferenciação de desempenhos entre as duas legislações, refletindo como o sistema jurídico foi modificado para melhor se adequar às exigências e à dinâmica do local de trabalho.

3.2.2 Cronograma do processo de avaliação do desempenho do setor público

Uma visão detalhada do processo de avaliação do desempenho implementado pelo setor público é apresentada na Tabela 5, que foi adaptada com base no calendário do processo de avaliação do desempenho do pessoal não docente da organização do setor público nos anos de 2019 a 2022, integrando as atualizações relativas à entrada em vigor do DL n.º 12/2024, de 10 de janeiro. Destaca, também, os intervenientes envolvidos em cada etapa do processo de avaliação. Nesta secção do estudo, será efetuada uma apreciação crítica do mesmo.

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

Tabela 5: Fases do Processo de Avaliação do Desempenho da Organização do Setor Público

Datas	Fases do Processo	Intervenientes
Até 29 de janeiro	Autoavaliação ou ponderação curricular	Avaliador (ou sistema de avaliação) e avaliado
Até 5 de fevereiro	Realização da avaliação	Avaliador (ou sistema de avaliação)
Até 19 de fevereiro	Harmonização e validação das propostas de avaliação	Sistema de Avaliação (SA)
Até 28 de fevereiro	Comunicação da Avaliação	Avaliador (ou SA) e avaliado
Até 10 dias úteis após conhecimento da avaliação	Requerimento à Comissão Paritária	Avaliado
Até 10 dias úteis após solicitada a intervenção	Apreciação pela Comissão Paritária	Comissão Paritária
Até 31 de março	Proposta de reconhecimento Mérito Excelente	SA (iniciativa do avaliador ou do avaliado)
Até 30 de abril	Homologação das avaliações	Presidente da organização
5 dias após a homologação	Notificação da decisão de homologação	Departamento de Gestão de Recursos Humanos (DGRH), avaliador e avaliado
10 dias úteis após notificação	Reclamação	Avaliado
10 dias úteis após reclamação	Resposta à reclamação	Presidente da organização
Até 31 de maio	Comunicação e divulgação dos resultados da avaliação	Departamento de Gestão de Recursos Humanos

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

		(DGRH), avaliador e avaliado
Até 28 de fevereiro	Planeamento e definição de objetivos	SA
Até 31 de março	Reunião de contratualização dos parâmetros	Avaliador e avaliado
Iniciativa do avaliador ou do avaliado durante o período de avaliação	Monitorização do desempenho	Avaliador e avaliado

Fonte: Adaptado do Calendário do Processo de AD da organização do setor público (2021)

O processo de avaliação do desempenho da organização é dividido em várias etapas, a fim de fornecer uma avaliação completa e transparente. Primeiramente, existe uma fase de autoavaliação ou ponderação curricular, onde os colaboradores podem analisar o seu próprio desempenho ou apresentar os seus currículos para avaliação. O avaliado e o avaliador (ou SA) são os intervenientes que participam desta etapa. A avaliação do desempenho é, então, realizada pelo Avaliador (ou SA), utilizando os critérios pré-determinados. Harmonizar as propostas de avaliação e garantir a igualdade e uniformidade são tarefas importantes desempenhadas pelo Sistema de Avaliação (SA). O Avaliador (ou SA), que fornece ao avaliado *feedback* construtivo e sugestões de desenvolvimento, comunica-lhes os resultados. Em caso de discordância, o avaliado poderá submeter uma solicitação à Comissão Paritária, que garante justiça e imparcialidade ao analisar e avaliar os casos. Também existe a possibilidade de proposta de reconhecimento de mérito excelente pelo SA, iniciada pelo avaliador ou pelo avaliado. O Presidente da organização homologa as avaliações e os resultados são formalmente validados. Dentro de um determinado prazo, após a homologação, o departamento de gestão de recursos humanos (DGRH) notifica tanto o avaliado como o avaliador da decisão. O avaliado tem, então, a oportunidade de expressar formalmente quaisquer problemas com os resultados da avaliação na fase de reclamação. Depois de ponderar os pontos apresentados, o Presidente da organização aborda a reclamação. O DGRH é

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

responsável por conduzir a comunicação e divulgação dos resultados, assegurando transparência. O processo inclui ainda fases de planeamento e definição de objetivos, realizados pelo SA, e a reunião de contratualização dos parâmetros entre o avaliador e o avaliado. Durante o período de avaliação, tanto o avaliador quanto o avaliado monitorizam continuamente o desempenho, com a iniciativa podendo partir de ambas as partes. Essas fases, devidamente coordenadas, compõem o ciclo abrangente de avaliação de desempenho na organização do setor público.

3.3 Análise Crítica do Processo de Avaliação do Desempenho do Setor Público

A análise do processo de avaliação do desempenho da organização do setor público para os biénios 2019–2020 e 2021–2022 demonstra uma estrutura meticulosamente delineada, com forte ênfase no envolvimento ativo das partes interessadas, incluindo o avaliado, o avaliador e os órgãos institucionais.

As etapas, que vão desde a autoavaliação até à comunicação de resultados, são definidas de forma transparente e clara, proporcionando uma base sólida para o processo e possibilitando a revisão pela Comissão Paritária em situações de discordância. A inclusão da autoavaliação e da ponderação curricular na fase inicial demonstra um compromisso com a avaliação holística, permitindo que o avaliado reflita cuidadosamente sobre o seu desempenho. O conceito de reconhecimento de mérito excelente destaca-se como uma ferramenta motivadora para recompensar o desempenho excecional de forma justa e merecedora.

Uma revisão rigorosa dos prazos de reclamação, inicialmente fixados em cinco dias úteis pela Lei 66-B/2007 de 28 de dezembro, indicou problemas quanto à sua brevidade. A limitação temporal de cinco dias pode limitar a oportunidade dos avaliados estabelecerem argumentos fortes em momentos de desacordo, levantando preocupações sobre a equidade e justiça do processo. No entanto, com a implementação do Decreto-Lei n.º 12/2024, de 10 de janeiro, que alargou o prazo de apresentação de reclamações para 10 dias úteis, esta preocupação inicial foi parcialmente atenuada. A extensão do período permite que os avaliados tenham mais tempo para se preparar apresentar razões sólidas

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

para defenderem a sua posição, resultando num procedimento mais justo e equitativo. Esta revisão legislativa, que reconhece a importância de estabelecer prazos mais razoáveis, reflete uma resposta às preocupações anteriormente levantadas. No entanto, é fundamental avaliar como esta extensão de tempo é implementada na prática e se promove uma boa gestão de processos.

A comunicação ativa por parte do Serviço de Administração e Desenvolvimento de Recursos Humanos (DGRH), desde o momento da homologação até à divulgação final, surge como uma prática benéfica, aumentando a transparência e permitindo a compreensão do processo por parte dos avaliados. A ênfase na contratualização de objetivos no biénio 2021-2022, revela uma resposta às mudanças nas abordagens modernas de gestão do desempenho.

Apesar dos benefícios aparentes, melhorias podem ser feitas para fortalecer a eficácia do processo. Uma maior flexibilidade nos prazos pode permitir uma estratégia mais personalizada que atenda a requisitos específicos. Além disso, enfatizar a ênfase nas capacidades e fornecer orientações mais claras para os avaliadores levaria a uma avaliação mais equitativa e completa.

Em conclusão, o processo de avaliação do desempenho da organização do setor público tem pontos fortes notáveis, destacando-se pela participação ativa dos avaliados e pela transparência nas comunicações. No entanto, aconselha-se que as ideias apresentadas sejam cuidadosamente estudadas para conseguir uma avaliação mais equitativa e alinhada às necessidades específicas de cada indivíduo, bem como às melhores práticas no domínio da gestão de desempenho.

3.4 Entrevista – Análise da Avaliação do Desempenho do Setor Privado

Neste ponto, a atenção principal irá incidir na análise da avaliação do desempenho da organização do setor privado. Com o apoio das informações recolhidas na entrevista com os gestores da organização e documentos fornecidos pela mesma, incluindo o Manual do Colaborador e o Manual do Processo de Avaliação de Desempenho, o objetivo é compreender as diretrizes e procedimentos organizacionais que regem este importante

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

processo. Dito de outra forma, este ponto aprofundará o estudo, analisando os dados recolhidos na entrevista semiestruturada, combinados com os documentos de avaliação de desempenho fornecidos pela organização. Esta análise aprofundada proporcionará um conhecimento profundo das práticas atuais e a capacidade de identificar áreas de sucesso e possíveis áreas de desenvolvimento nos processos de avaliação do desempenho da organização do setor privado.

Sempre que seja viável, esta organização dá preferência a alternativas internas para o desenvolvimento de talentos. Por exemplo, a organização incentiva a progressão profissional interna, realizando concursos para formação de maquinistas que são acessíveis apenas ao pessoal interno. O método de recrutamento em cascata possibilita a aquisição de novos trabalhadores para carreiras de nível inicial, dando aos atuais a oportunidade de avançar na carreira de forma orgânica e sem ter de pular nenhuma fase. Como resultado, é fomentada uma atmosfera de apoio ao crescimento profissional. Para criar um clima de trabalho onde os colaboradores se sintam valorizados e motivados, sabendo que têm perspetivas genuínas de progressão e crescimento dentro da organização, a avaliação do desempenho é essencial.

A avaliação do desempenho da organização do setor privado é um momento crucial para avaliar os objetivos alcançados e os contributos de cada colaborador. Os resultados são utilizados como ferramenta de gestão e desenvolvimento de carreira, ajudando a estabelecer padrões de progressão profissional e salarial. Eles também fornecem uma base para a seleção sobre as necessidades de formação. A avaliação da quantidade e da qualidade do trabalho tem impacto direto no crescimento profissional do colaborador. A organização estabelece critérios e diretrizes, para que este processo consiga funcionar adequadamente e alcançar os objetivos pré-determinados.

3.4.1 Parâmetros de avaliação do desempenho

Métricas técnicas e comportamentais são as duas categorias de parâmetros que a organização do setor privado utiliza no seu processo de avaliação do desempenho. É importante ressaltar, para uma compreensão mais profunda dos parâmetros empregados no processo de avaliação do desempenho da organização do setor privado, que existem

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

oito formas distintas de avaliação. Diferentes áreas, incluindo a área de atividades auxiliares (Anexo 1), o ramo administrativo (Anexo 2), a área de suporte técnico (Anexo 3), o ramo comercial (Anexo 4), a área de enquadramento técnico/hierárquico (Anexo 5), a área de produção (Anexo 6), o ramo técnico, e o ramo de tração (Anexo 7), possuem fichas designadas de avaliação do desempenho. A Tabela 6 lista os parâmetros que foram aplicados a cada área no processo de avaliação de desempenho da organização.

Tabela 6: Parâmetros de Avaliação da Organização do Setor Privado

Área / Ramo	Parâmetros Ramo / Função	Parâmetros Transversais
Área de Atividades Auxiliares	• Zelo por instalações e equipamentos • Apresentação e cortesia	• Conhecimentos e aperfeiçoamento profissional • Efetividade e disponibilidade • Relacionamento com colegas e chefias • Rendimento no trabalho
Ramo Administrativo	• Compreensão e comunicação • Qualidade de execução do trabalho	
Área de Apoio Técnico	• Competência técnica • Qualidade de execução do trabalho	
Ramo Comercial	• Apresentação e atitude comercial • Técnica comercial	
Área de Enquadramento Técnico/Hierárquico	• Planeamento, organização e supervisão • Resolução de problemas	
Ramo de Produção	• Observação de normas de segurança e operação • Resolução de problemas operacionais	
Ramo Técnico	• Conhecimentos técnicos	

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

	• Rendimento no trabalho • Adaptabilidade • Iniciativa • Capacidade de relacionamento • Transmissão de conhecimentos	
Ramo Tração	• Conhecimentos profissionais e seu aperfeiçoamento • Observância das normas de segurança e/ou procedimentos de operação • Iniciativa/ criatividade/ qualidade • Relações humanas no trabalho • Capacidade de autocontrolo e adaptação • Rendimento do trabalho	

Fonte: Elaboração própria.

3.4.2 Peso dos parâmetros de avaliação

A avaliação do desempenho da organização do setor privado leva em consideração seis parâmetros distintos. Tanto elementos comportamentais como técnicos estão incluídos nos parâmetros usados (por exemplo, efetividade e disponibilidade, relacionamento com chefias e colegas de trabalho, iniciativa, etc.). Cada parâmetro da avaliação do desempenho tem o mesmo peso e acrescenta o mesmo valor à pontuação geral do colaborador. Isso indica que nenhum parâmetro recebe maior peso do que outro. O objetivo do sistema é apresentar uma avaliação justa do desempenho dos colaboradores, proporcionando um peso igual a todas as facetas do seu trabalho. A soma dos pontos de cada um dos seis parâmetros determina a pontuação final, sendo que a pontuação máxima é de 30 pontos (valendo cada parâmetro 5 pontos).

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

3.4.3 Escala de avaliação do desempenho

A avaliação final da organização é baseada em seis parâmetros que são avaliados numa escala de 1 a 5. Para garantir uma distribuição justa das notas, o agregado destas pontuações é transformado numa escala final utilizando intervalos personalizáveis, que vão de 1 a 7. Embora a organização seja livre para alterando estes intervalos e a ponderação dos parâmetros conforme necessário, a nota final é sempre um número inteiro numa escala de 1 a 7.

3.4.4 Avaliação final

A organização emprega um sistema de classificação em que a média dos parâmetros (30 pontos) é transformada numa escala de 1 a 7 pontos, e é sempre expressa como um número inteiro, sem arredondamento de decimais. Embora os intervalos de conversão possam ser alterados para garantir uma distribuição justa, os parâmetros individuais não são atualmente ajustados e têm peso igual. Se existirem justificações e a aplicação for consistente, é possível alterar estas ponderações dos parâmetros no futuro. O procedimento é adaptável e permite alterações para garantir que as avaliações representem de forma justa o trabalho dos colaboradores. Dito de outra forma, o processo de avaliação do desempenho pode ser melhorado e ajustado de acordo com as necessidades. Os únicos requisitos a cumprir são a avaliação anual e as notas finais, que são atribuídas numa escala de 1 a 7.

3.4.5 Diferenciação de desempenhos

A organização aplica uma estratégia orientada para promover a diferenciação de desempenhos. São estabelecidas cotas para impedir que muitos colaboradores subam na hierarquia demasiado rapidamente, o que pode afetar os custos salariais e desmotivar os colaboradores. A meta para a classificação mais alta está entre os 3% e os 5% dos colaboradores. Entretanto, na realidade, esse intervalo pode ser maior. O reconhecimento do desempenho alto na organização não são reconhecidos de forma pública, em parte devido a políticas organizacionais e questões de privacidade de dados.

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

3.4.6 Efeitos da avaliação do desempenho

Na organização participante do setor privado, as avaliações do desempenho são vistas como um instrumento essencial para avaliar o cumprimento dos objetivos individuais e grupais, apoiando na gestão da carreira dos colaboradores e na sua progressão. Os efeitos da avaliação incluem:

- Estabelecer Padrões de Progressão: Os resultados das avaliações servem como base para decisões objetivas de gestão de carreira, orientando a gestão de carreiras e a progressão salarial com base no desempenho.
- Identificação de necessidades de desenvolvimento: A avaliação apoia o crescimento contínuo dos colaboradores, contribuindo para a identificação das necessidades de formação.
- Mudança Comportamental e Papel Pedagógico: Ao avaliar a quantidade e a qualidade do trabalho produzido, existe a possibilidade de influenciar diretamente o desenvolvimento profissional, alterando atitudes e comportamentos. No fundo, o processo não só avalia, mas também proporciona aos colaboradores uma oportunidade educacional que promove o seu desenvolvimento pessoal e profissional.
- *Feedback* e Reconhecimento: Os colaboradores recebem *feedback* das avaliações, o que promove o crescimento e demonstra o reconhecimento do seu trabalho.
- Avanço na carreira com base no mérito: O desenvolvimento e a progressão interna estão intimamente relacionados ao desempenho.

Resumindo, a organização utiliza a avaliação de desempenho como uma ferramenta para apoiar o crescimento dos colaboradores, encontrar áreas de melhoria e garantir uma progressão de carreira equitativa e com base no mérito. Os colaboradores da organização acabam por integrar uma compreensão clara de como podem evoluir nas suas carreiras com base no desempenho devido à relação direta entre as tabelas de progressão salarial e as avaliações do desempenho.

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

3.4.7 Feedback da avaliação do desempenho

O colaborador deve ser informado do resultado global da avaliação e participar numa reunião de *feedback* onde, também, são partilhadas as características de desempenho que podem ser melhoradas, após a aceitação do resultado global da avaliação pela administração. O colaborador deve receber a sua classificação de desempenho por meio de um impresso retirado da plataforma de avaliação, após a reunião de *feedback*. Para que os RH possam submeter estes impressos nos processos individuais de cada colaborador, é necessário solicitar a assinatura do mesmo neste documento ao final da reunião.

3.4.8 Periodicidade do processo de avaliação do desempenho

A organização integra um sistema anual de avaliação do desempenho que funciona de 1 de maio a 30 de abril. Caso um colaborador não possa ser avaliado por motivos como doença ou mudança de categoria, a avaliação ocorrerá assim que a administração determinar que o colaborador tem tempo suficiente de prestação de trabalho, não devendo ultrapassar um período de seis meses entre a apresentação ao serviço e/ou o início das funções. Caso a ausência do colaborador ou a impossibilidade da hierarquia em finalizar a avaliação perdure por mais de um período de avaliação, a avaliação original será aplicada retroativamente a cada período em falta. Isto garante que os colaboradores recebam a avaliação mesmo em caso de ausências prolongadas ou alterações nas suas circunstâncias, e que todos os períodos de avaliação sejam devidamente considerados.

3.4.9 Intervenientes do processo de avaliação do desempenho

O conhecimento e recolha de dados sobre o desempenho profissional dos colaboradores é da competência de cada departamento. Os avaliadores precisam de se manter bem informados ou procurar ativamente as informações necessárias para avaliar de forma justa e precisa o desempenho dos seus colaboradores.

3.4.10 Desafios da avaliação do desempenho

Neste ponto são descritos os principais desafios que a organização encontrou ao implementar os sistemas de avaliação do desempenho. Um dos desafios sublinhado foi o

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

alinhamento das chefias, ou seja, é imprescindível que os avaliadores sigam os protocolos e diretrizes estabelecidos para a avaliação do desempenho, mas apesar de existir um manual com as linhas gerais, podem existir discrepâncias entre a prática e o processo em si. A avaliação pode ser distorcida pela proximidade temporal, que salienta as últimas em detrimento do desempenho anual, e pelo efeito espelho, que baseia a avaliação em semelhanças pessoais. Para garantir uma avaliação justa, é fundamental dar atenção a estes elementos. Fornecer um *feedback* adequado acaba por ser também um desafio, a avaliação deve terminar com uma reunião de *feedback* na qual o avaliado é informado sobre os critérios usados para o avaliar e os resultados obtidos. Esta reunião deve traduzir-se numa conversa genuína para aumentar o desempenho e não apenas num processo burocrático que é o que acontece muitas vezes. A compreensão das cotas torna-se também difícil neste processo, tanto as chefias como os colaboradores devem compreender a necessidade de existirem limites nas avaliações. Esta existência de cotas, muitas vezes, pode causar desconforto entre os colaboradores e traduz-se num desafio.

No seu manual de avaliação do desempenho, a organização destaca também outras tendências comuns que acontecem durante o processo de avaliação do desempenho, como a avaliação afetiva, ou seja, as questões de relações positivas e/ou negativas que acabam por impactar nos resultados das avaliações, e o efeito halo que se traduz em avaliações determinadas pela imagem que o avaliador faz do avaliado em detrimento do desempenho.

3.4.11 Reclamações

Os colaboradores podem proceder à reclamação da sua avaliação no prazo de 15 dias após tomarem conhecimento das suas pontuações no sistema de avaliação de desempenho da organização do setor privado. A organização tem um prazo de um mês para responder a essas reclamações. As reclamações são levadas em consideração mesmo fora do prazo, mas precisam de ser sustentadas por evidências que expliquem os motivos de discordância com os critérios analisados.

Após o recebimento de uma reclamação fundamentada, a organização analisa a avaliação, consultando as chefias envolvidas e realizando as revisões necessárias, conforme a

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

reclamação. Garantir a transparência e oferecer oportunidades para correções necessárias durante o processo de revisão são os objetivos deste método. Os colaboradores que apresentarem reclamações receberão respostas fundamentadas, seja através de correspondência escrita ou entrevistas pessoais. Isto tem por objetivo para garantir que os colaboradores estejam cientes das suas avaliações do desempenho e tenham a oportunidade de contestá-las.

3.5 Análise Crítica do Processo de Avaliação do Desempenho do Setor Privado

Com base na análise do processo de avaliação do desempenho da organização, tendo em atenção os pontos abordados anteriormente, neste ponto irá se realizar uma análise crítica do mesmo, abordando aspetos positivos e negativos. Em relação à transparência e às orientações proporcionadas aos colaboradores, a organização destaca um ponto positivo ao oferecer um conjunto completo de documentos e orientações aos colaboradores, que integram informações sobre os parâmetros utilizados, os critérios de avaliação e os canais de reclamações. No entanto, apesar dos factos em consideração, é possível que permaneçam questões relativamente à aplicação prática dos critérios e às formas como a subjetividade afeta as avaliações.

Um aspeto positivo da ponderação dos parâmetros pelo sistema de avaliação é que este atribui pesos iguais a cada um deles, a fim de proporcionar uma avaliação imparcial e equilibrada. No entanto, a atribuição de pesos iguais a vários fatores também pode ser vista de forma negativa, uma vez que pode não refletir, adequadamente, a importância de diferentes competências, o que pode resultar em avaliações demasiado simplificadas.

Um benefício da abordagem da organização é que permite uma maior variedade de pontuações, dado que recorre a certas escalas e conversões para traduzir as pontuações de avaliação em classificações finais. No entanto, também é fundamental sublinhar que a complexidade das escalas pode tornar o processo menos transparente para os colaboradores, principalmente se os critérios de conversão não lhes forem claros.

A diferenciação de desempenhos é incentivada, com base nas metas estabelecidas para reduzir o número de colaboradores com classificações mais elevadas. É essencial

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

sublinhar, no entanto, que a implementação de cotas pode dar origem a rivalidades internas e pode desmotivar os colaboradores, especialmente se os critérios de diferenciação não forem transparentes ou equitativos.

O facto do processo de avaliação da organização proporcionar aos colaboradores a oportunidade de contestar as suas avaliações e oferecer um *feedback* detalhado sobre o processo, é outra característica positiva que foi observada. Uma desvantagem é que o prazo para a apresentação de reclamações pode ser considerado curto, especialmente se os colaboradores precisarem de mais tempo para obter provas ou redigir uma reclamação bem fundamentada. No entanto, é fundamental lembrar que, para preservar uma avaliação justa, as reclamações bem fundamentadas nesta organização também são reconhecidas fora do prazo previsto, realçando outro ponto positivo do processo de avaliação da organização.

Por último, uma coisa que é relevante de se destacar na organização é que esta reconhece as dificuldades que surgem com o processo de avaliação, tais como questões de alinhamento das chefias e distorções provocadas por considerações subjetivas. Porém, é importante ressaltar que para abordar estas questões e garantir que as avaliações sejam imparciais, precisas e alinhadas com os objetivos estratégicos, a organização deve implementar soluções tangíveis.

Concluindo, o processo de avaliação do desempenho da organização demonstra esforços para garantir a transparência, diferenciação e *feedback* construtivo aos colaboradores. No entanto, ainda existem alguns fatores que poderiam ser melhorados, como simplificar as escalas de avaliação, aplicar critérios de forma mais clara e lidar eficazmente com as dificuldades inerentes ao processo. Estes aspetos cruciais precisam de ser abordados pela organização para a mesma conseguir desenvolver um processo de avaliação mais justo e eficiente.

3.6 Diferenças entre os Sistemas de Avaliação do Desempenho

Esta análise comparativa das organizações destaca as distinções entre as avaliações do desempenho dos setores público e privado. Neste ponto do estudo, serão discutidas as

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

principais diferenças entre o sistema de avaliação de desempenho do setor privado e o sistema de avaliação do desempenho do setor público. Em última análise, as distinções servem como um reflexo das culturas organizacionais e dos objetivos únicos de cada organização.

Tabela 7: Diferenças dos Sistemas de Avaliação do Desempenho - Setor Público e Privado

	Setor Público	Setor Privado
Parâmetros de Avaliação	• Resultados e objetivos individuais; • Abrangentes; • Definidos por lei, com espaço para adaptação.	• Métricas técnicas e comportamentais; • Específicos; • Padronizados e específicos para cada área.
Peso dos Parâmetros de Avaliação	• Resultados representam 60% ou mais. • Competências representam um máximo de 40%	• Todos os parâmetros têm o mesmo peso
Escala de Avaliação	• Resultados integram três graus de avaliação: objetivo não atingido, objetivo atingido e objetivo superado; • Competências integram três pontos: (1) competência não comprovada; (3) competência demonstrada; (5)	• Cada um dos seis parâmetros é avaliado numa escala de 1 a 5; • O agregado dessas pontuações é transformado numa escala final que vai de 1 a 7.

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

	competência demonstrada a um nível elevado.	
Avaliação Final	• Categorias qualitativas: “Muito Bom”, “Bom”, “Regular” e “Inadequado”.	• A classificação final é numérica (1 a 7), sem uma descrição qualitativa
Diferenciação do Desempenho	• Percentagens definidas, com um sistema de 30% para “Muito Bom” e “Bom” e 10% para Desempenho Excelente.	• Percentagens de 3% a 5% para a classificação mais alta.
Efeitos da Avaliação	• Determinação do desempenho; • Identificação de necessidades de formação; • Otimização do local de trabalho; • Progressão salarial; • Incentivos de desempenho; • Desenvolvimento profissional.	• Progressão salarial; • Identificação de necessidades de formação; • Mudança comportamental e papel pedagógico; • <i>Feedback</i> e reconhecimento; • Avanço na carreira com base no mérito.
Feedback da Avaliação	• Reunião realizada anualmente (em fevereiro); • Reunião pode ser solicitada pelo avaliado;	• Reunião realizada após homologação do resultado pela administração; • Reunião focada na comunicação das

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

	Discussão sobre o desempenho passado e definição de objetivos futuros;	características de desempenho que podem ser melhoradas.
Periodicidade da Avaliação	Anual.	Anual.
Intervenientes da Avaliação	- Avaliador e Avaliado; - CCA; - Comissão Paritária; - Dirigente máximo do serviço.	Avaliador e Avaliado.
Reclamações	- Prazo para reclamação: 10 dias; - Tempo de resposta: 10 dias úteis para o dirigente máximo decidir.	- Prazo para reclamação: 15 dias; - Tempo de resposta: Um mês para a organização responder.

Fonte: Elaboração própria.

A Tabela 7 fornece um resumo claro de como variam os parâmetros de avaliação do desempenho no setor público e no setor privado. Quanto ao foco dos parâmetros, podemos verificar que o setor público dá mais importância às competências necessárias para a realização de uma determinada função, bem como aos resultados obtidos na concretização de objetivos individuais que estejam alinhados com os objetivos da unidade orgânica. Os parâmetros do setor privado são separados em métricas comportamentais e técnicas, que são empregues em diversas áreas da organização, incluindo as atividades administrativas e auxiliares, entre outras, indicando uma abordagem mais prática e operacional. Enquanto os parâmetros do setor privado são mais específicos, abrangendo aspetos como o relacionamento com os colegas e a manutenção das instalações, dependendo da área de atividade, os parâmetros do setor público parecem ser mais abrangentes, abrangendo áreas como conhecimento, habilidades técnicas e comportamentais, mas de uma forma mais

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

genérica, sem especificar detalhadamente cada aspeto a ser avaliado. Finalmente, embora os parâmetros do setor público sejam definidos por lei, existe flexibilidade para modificá-los para atender às necessidades das unidades orgânicas. Em contraste, os parâmetros no setor privado aparentam ser mais padronizados e específicos da área, com formulários de avaliação designados para funções distintas, indicando menos latitude na modificação dos critérios de avaliação.

O setor público destaca uma diferenciação clara nesta fase do peso dos parâmetros, com as competências a terem um peso máximo de 40%, indicando um destaque significativo nos resultados em proporção às competências, e os resultados representando a maior parte da avaliação (60% ou mais). O facto do setor privado atribuir um peso igual a todos os parâmetros sugere um método mais equilibrado de avaliar o desempenho dos colaboradores, em que os resultados e as competências são vistos como sendo igualmente significativos.

A avaliação no setor público é mais minuciosa e dividida em duas categorias: competências e resultados. Cada categoria é avaliada por meio de um sistema de ponderação e escalas distintos, indicando uma metodologia mais sofisticada e organizada. Na organização do setor privado, por outro lado, todas as dimensões do desempenho recebem um peso igual numa escala única e mais direta, que vai de 1 a 7. Ou seja, a escala de avaliação no setor privado é mais direta e consistente, enquanto no setor público, resultados e competências são diferenciados de forma mais completa, com pesos variados atribuídos a cada elemento de avaliação.

Enquanto o setor privado utiliza uma escala de 1 a 7, sempre representada como um número inteiro, a avaliação final do setor público utiliza uma escala de 1 a 5 (com categorias qualitativas atualizadas). Ambos os sistemas são adaptáveis, mas o setor público permite modificações mais precisas de acordo com as especificidades das profissões e serviços, enquanto o setor privado adota uma abordagem mais direta à ponderação dos parâmetros e à adaptação da escala de conversão.

No que diz respeito aos efeitos das avaliações do desempenho, existem semelhanças notáveis entre as duas organizações. Por meio da acumulação de pontos, o setor público

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

destaca o crescimento profissional e a progressão salarial de forma mais formal e sistemática. A organização do setor privado adota uma estratégia mais abrangente e instrutiva, realçando o *feedback* e o crescimento individual. Embora esta organização se concentre no avanço na carreira baseado no mérito e no desenvolvimento contínuo dos colaboradores, o sistema de avaliação do setor público é mais rigoroso quando se trata de acumulação de pontos e ligação com incentivos de desempenho.

Em relação ao *feedback*, o setor público apresenta uma abordagem mais formal, estruturada e controlada, utilizando diversas ferramentas para garantir a justiça e transparência de todo o processo. No setor privado, o processo é mais rápido de formalizar, mais direto e mais simples na comunicação das características de desempenho e resultados que precisam de ser melhorados. Estas diferenças refletem a forma como cada organização lida com o *feedback* da classificação do desempenho de forma diferente, o setor privado adota uma abordagem mais direta e prática, enquanto o setor público adota uma abordagem mais burocrática e regulamentada.

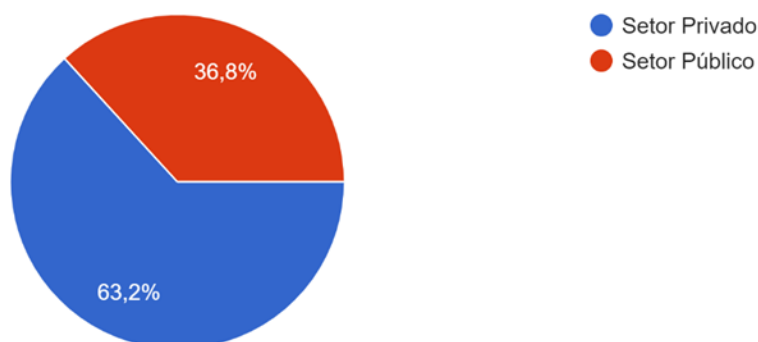
Esta análise comparativa das avaliações do desempenho do setor público e do setor privado leva à conclusão de que as diferenças entre os dois sistemas são um reflexo direto das culturas organizacionais e dos objetivos distintos de cada organização. Com um forte destaque nas competências e nos resultados, o setor público utiliza uma abordagem de avaliação mais detalhada e regulamentada que salienta a precisão, o rigor e a adaptabilidade às especificidades dos serviços públicos. O setor privado, por outro lado, emprega uma estratégia mais ajustada e prática, utilizando um sistema de classificação simplificado para equilibrar os parâmetros técnicos e comportamentais. Embora exista uma preocupação partilhada com o crescimento profissional e a progressão na carreira dos colaboradores em ambos os sistemas, existem diferenças na implementação e na comunicação do *feedback*. O setor privado opta por uma abordagem mais flexível e instrutiva, refletindo os requisitos e expectativas únicas das suas diversas áreas de atuação, em oposição ao setor público, que privilegia um procedimento mais formal e estruturado.

3.7 Questionários

3.7.1 Descrição da amostra

Os colaboradores do setor privado apresentaram uma maior adesão ao estudo, conforme indica o gráfico da Figura 4, com um total de 115 participantes do setor privado e 67 participantes do setor público na amostra deste estudo. Obteve-se, então, um total de 182 respostas válidas.

Figura 4: Distribuição do Setor de Trabalho

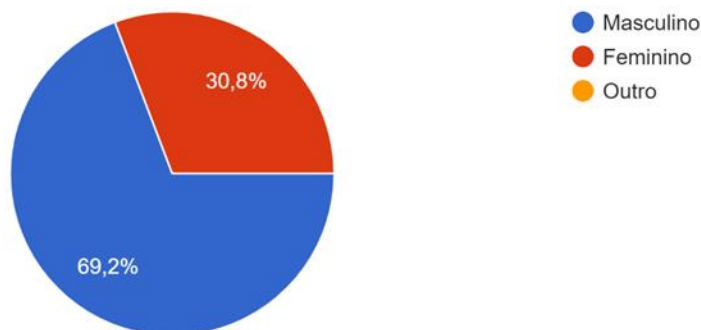


Fonte: Elaboração própria.

A Figura 5 ilustra que das 182 respostas recolhidas, 126 foram respondidas por homens (69,2%) e 56 por mulheres (30,8%). Do setor privado esta amostra traduz-se em 12 pessoas do sexo feminino e 103 do sexo masculino, em contraste, no setor público predominam participantes do sexo feminino com um total de 44 respostas (33,8 %) e 23 do sexo masculino (69,2 %).

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

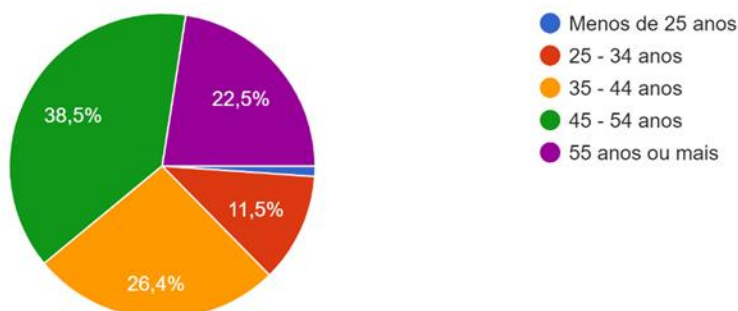
Figura 5: Distribuição da Amostra por Sexo



Fonte: Elaboração própria.

O gráfico da Figura 6 ilustra o quão amplamente distribuídas estão as idades dos participantes do questionário. Existem mais indivíduos, 70 no total (38,5 %), na faixa etária de 45 a 54 anos, 41 na faixa etária de 55 anos ou mais (22,5 %), 48 na faixa etária de 35 a 44 anos (26,4 %), 21 na faixa etária de 25 a 34 anos (11,5 %) e apenas 2 na faixa etária de menos de 25 anos (1,1 %).

Figura 6: Distribuição da Amostra por Classe Etária

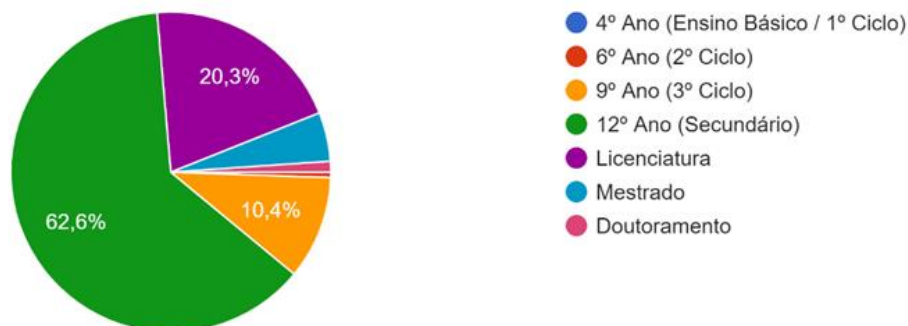


Fonte: Elaboração própria.

Relativamente às habilitações literárias, 114 indivíduos (62,6 %) concluíram o 12.º ano (ensino secundário). São dois doutorados (1,1 %), nove mestres (4,9 %), nove participantes com 9º ano (10,4 %) e 37 licenciados (20,3 %). O gráfico que contém as informações discutidas sobre a formação da amostra é apresentado na Figura 7.

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

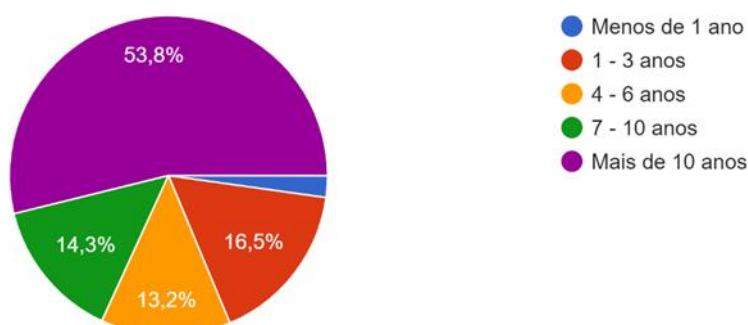
Figura 7: Distribuição da Amostra por Habilitações Literárias



Fonte: Elaboração própria.

Conforme mostra a Figura 8, 98 indivíduos (53,8 %), mais de metade dos participantes do questionário, trabalham nas suas organizações há mais de dez anos. Trinta participantes trabalham nas organizações do estudo de um a três anos (16,5 %), seguidos por vinte e seis que trabalham durante sete a dez anos (14,3 %), vinte e quatro que trabalharam durante quatro a seis anos (13,2 %) e apenas quatro que trabalharam durante um curto período (2,2 %), menos de um ano.

Figura 8: Distribuição da Amostra por Tempo de Serviço na Organização



Fonte: Elaboração própria.

Para facilitar a compreensão de todas estas informações, é apresentada a Tabela 8, contendo os dados referentes à amostra empregada neste estudo.

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

Tabela 8: Descrição do Perfil dos Colaboradores

Organização	Sexo	Faixa Etária	Habilitações Literárias	Tempo de Serviço
Setor Público	F: 65,7 % M: 34,3 %	25 – 34 anos: 7,5 % 35 – 44 anos: 31,3 % 45 – 54 anos: 44,8 % 55 anos ou +: 16,4 %	9º Ano: 9 % 12º Ano: 53,7 % Licenciatura: 26,9 % Mestrado: 7,5 % Doutoramento: 3 %	1 – 3 anos: 23,9 % 4 – 6 anos: 7,5 % 7 – 10 anos: 16,4 % + de 10 anos: 52,2 %
Setor Privado	F: 10,4 % M: 89,6 %	- de 25 anos: 1,7 % 25 – 34 anos: 13,9 % 35 – 44 anos: 23,5 % 45 – 54 anos: 34,8 % 55 anos ou +: 26,1 %	6º Ano: 0,9 % 9º Ano: 11,3 % 12º Ano: 67,8 % Licenciatura: 16,5 % Mestrado: 3,5 %	- de 1 ano: 3,5 % 1 – 3 anos: 12,2 % 4 – 6 anos: 16,5 % 7 – 10 anos: 13 % + de 10 anos: 54,8 %

Fonte: Elaboração própria.

3.7.2 Avaliação do desempenho

Para verificar o conhecimento dos colaboradores sobre a avaliação do desempenho, incluindo os critérios e objetivos adotados pelas organizações onde atuam, bem como os

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

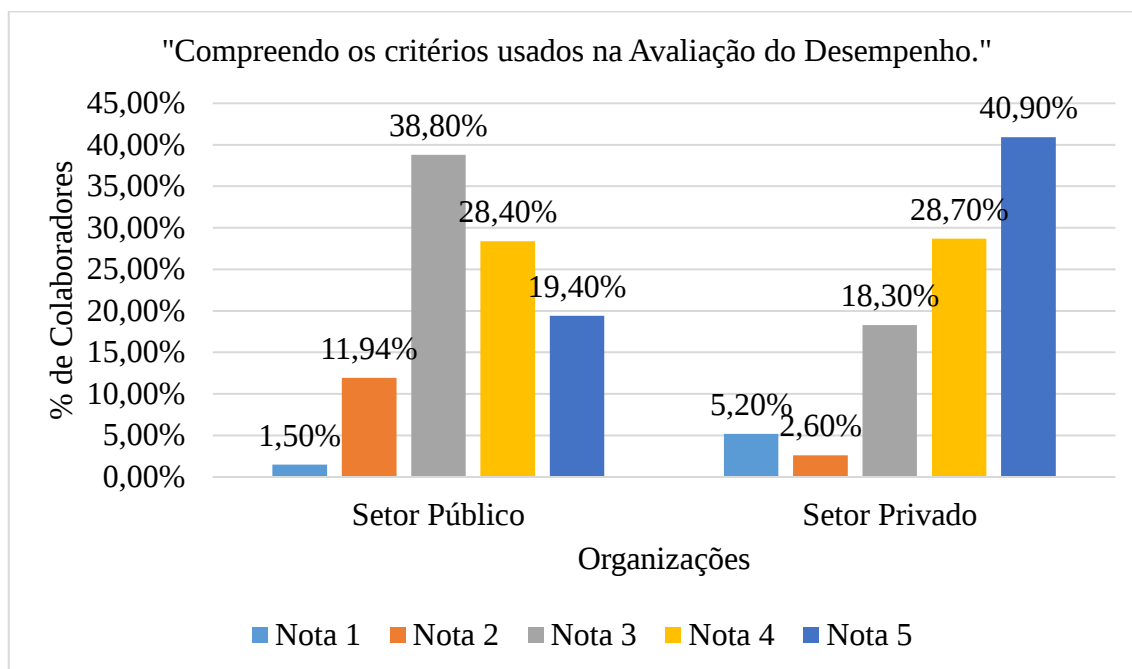
seus níveis de envolvimento no processo, foram desenvolvidas questões sobre o tema, no segundo grupo do questionário. Além disso, este grupo recolheu dados sobre como os colaboradores se sentiam em relação ao procedimento de avaliação do desempenho que estava em vigor na sua organização, os potenciais efeitos que isto pode ter nas relações com os colegas de trabalho e o quão satisfeitos estavam com o *feedback* que receberam ao longo do processo.

Em resposta à pergunta: "Está ciente da existência de um sistema de Avaliação do Desempenho na Organização?" Apenas dois participantes, ambos colaboradores da organização do setor privado, responderam negativamente. Apenas dois colaboradores do setor privado estão isentos de avaliações de desempenho, uma vez que estão no topo das duas carreiras, o que nesta organização significa a conclusão do procedimento de avaliação.

Como se pode verificar na Figura 9, os colaboradores do setor privado têm uma melhor consciência dos critérios utilizados para avaliar o seu desempenho do que os colaboradores do setor público. Para permitir que os participantes classificassem a questão, foi usada a escala de Likert de cinco pontos, onde 1 correspondeu a “discordo totalmente” e 5 a “concordo totalmente”.

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

Figura 9: Avaliação do Desempenho - Compreensão dos Critérios de Avaliação



Fonte: Elaboração própria.

Conforme pode ser visto no gráfico da Figura 9, 1,5 % dos colaboradores que trabalham no setor público de quatro a seis anos relatam que, numa escala de um a cinco, compreendem os critérios de avaliação no nível 1. A afirmação sobre a compreensão dos critérios de avaliação do desempenho é acordada por 11,94 % dos colaboradores num nível 2, sendo estes de licenciados, com 9.º ano e 12.º ano. A maioria dos colaboradores participantes do setor público (38,80 %) concordou com a classificação neutra (nota 3) na escala, sugerindo que esta compreensão é, também neutra, no que diz respeito aos critérios de avaliação. Uma percentagem de 28,40 % dos colaboradores do setor público, a maioria dos quais licenciados, indicam que compreendem os critérios para a sua avaliação de desempenho (nota 4). Por último, 19,40 % dos colaboradores do setor público indicam que concordam plenamente com a afirmação, indicando que estão bem cientes dos critérios pelos quais o desempenho é avaliado.

Os colaboradores da organização do setor privado, que fazem parte desta amostra, apresentam resultados variados. Dado que maioria destes colaboradores têm mais de dez anos de vínculo laboral na organização, é preocupante que 5,20 % deles discordem

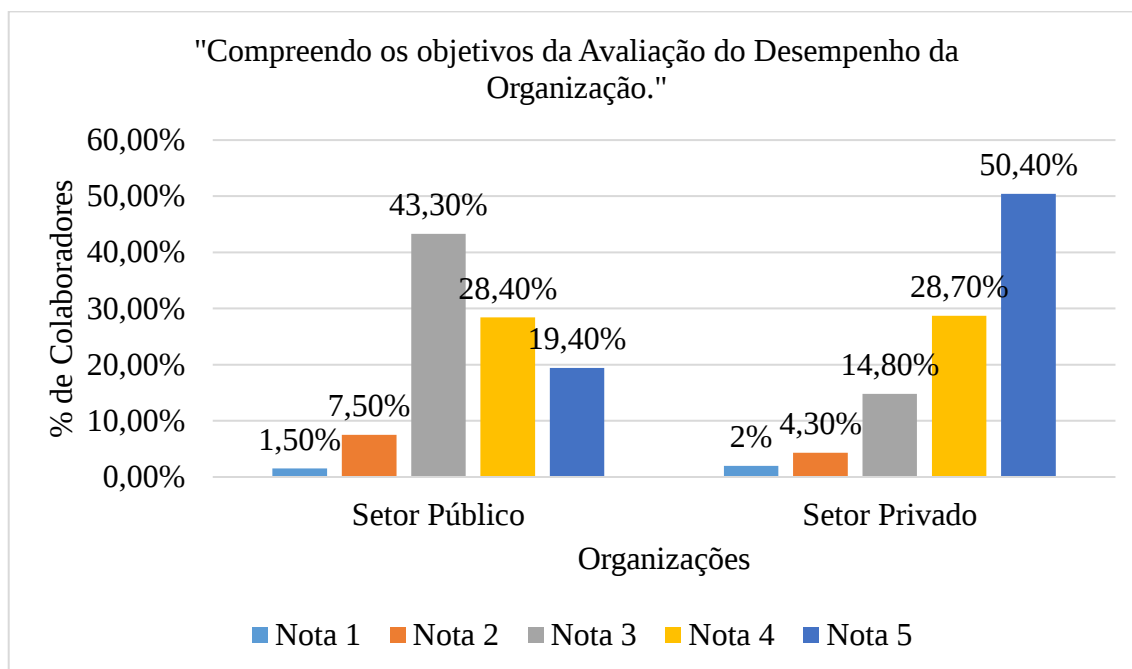
O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

totalmente (1) da afirmação, sugerindo que desconhecem os critérios de avaliação. Uma percentagem de 2,60 % dos colaboradores participantes da organização do setor privado, um com grau de licenciatura e outro com 12.º ano, selecionaram uma pontuação dois na escala de concordância com a afirmação. Uma percentagem de 18,30 % dos participantes, sendo a maioria colaborador da organização do setor privado há mais de dez anos, selecionaram a opção em resposta três em questão de compreensão dos critérios de avaliação. Foram 28,70 % dos participantes ao todo, a maioria deles com 12.º ano, que deram nota quatro à afirmação. Por último, demonstrando um maior grau de adesão, 40,90 % dos colaboradores desta organização manifestaram total concordância com a afirmação, sugerindo uma compreensão profunda dos critérios que o setor privado utiliza para avaliar o desempenho no trabalho.

Em contraste com o setor público, que apresenta uma distribuição mais uniforme e equilibrada do conhecimento dos critérios de avaliação, o setor privado apresenta extremos, com colaboradores de longa data a demonstrar um grau preocupante de total desconhecimento, e um nível maior de colaboradores com uma forte compreensão dos critérios. As organizações podem beneficiar se concentrarem especial atenção nos requisitos que foram descobertos através das suas próprias análises.

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

Figura 10: Avaliação do Desempenho - Compreensão dos Objetivos de Avaliação



Fonte: Elaboração própria.

O gráfico representado na Figura 10 ilustra um maior grau de compreensão dos objetivos de avaliação do desempenho por parte dos colaboradores do setor privado. Uma percentagem de 1,5 % de colaboradores do setor público, com um a três anos de serviço, discorda totalmente da afirmação, demonstrando a falta de compreensão dos objetivos da avaliação do desempenho. Em relação à discórdia, chega-se à observação a nota número dois, onde 7,5 % dos colaboradores do setor público, que se encontram na organização à mais de dez anos demonstram um nível de compreensão inadequado dos objetivos da avaliação. No questionário, 43,3 % dos colaboradores do setor público, a maioria dos quais com habilitações académicas de 12º ano, selecionaram a opção neutra (nota 3), indicando que não concordam nem discordam da afirmação. A concordar com a afirmação (nota 4), deu-se um total de 28,40 % dos colaboradores desta organização, sendo maioritariamente licenciados. Por fim, 19,40 % dos colaboradores do setor público, em que maioria trabalham na organização há mais de dez anos e com habilitações literárias superiores ao ensino secundário, concordam plenamente com a afirmação, indicando um alto grau de compreensão dos objetivos da avaliação do desempenho.

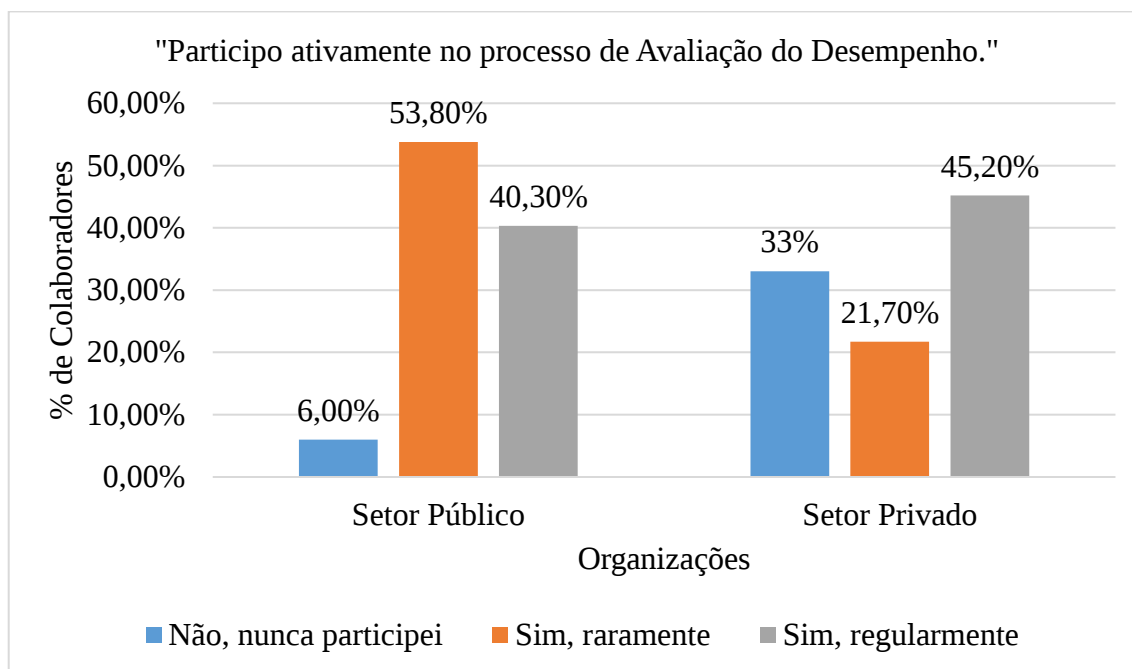
O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

2 % dos colaboradores, com muitos anos de serviço no setor privado, estão representados no gráfico, mas não parecem compreender os objetivos da avaliação de desempenho, discordando totalmente da afirmação, recebendo nota um. Embora maioria dos 4,30 % dos colaboradores estivessem na organização do setor privado há mais de dez anos, todos estes discordaram da afirmação e optaram por dar-lhe nota dois, indicando uma baixa compreensão dos objetivos da avaliação. Uma percentagem de 14,80 % dos colaboradores do setor privado avaliaram a afirmação uma nota neutra (3), indicando que não concordam nem discordam desta. 28 % dos colaboradores participantes do setor privado, que estão na organização à mais de dez anos e concluíram principalmente o ensino secundário, concordam com a afirmação (4), indicando que têm uma compreensão sólida dos objetivos da avaliação. Em última análise, a maioria, 50,40% dos colaboradores, aqueles com mais de dez anos de experiência, concorda plenamente com a afirmação, indicando um alto nível de compreensão dos objetivos estabelecidos para avaliações do desempenho.

O setor privado demonstra uma compreensão mais dispersa, no entanto certos colaboradores com mais anos de serviço e outros com menos experiência apresentam pontos fracos notáveis. Embora a maioria dos colaboradores da organização do setor privado compreenda bem os objetivos da avaliação, uma parte considerável dos colaboradores ainda não o entende, o que evidencia a necessidade de melhorias contínuas na comunicação e formação sobre os objetivos da avaliação de desempenho.

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

Figura 11: Avaliação do Desempenho - Participação no Processo de Avaliação



Fonte: Elaboração própria.

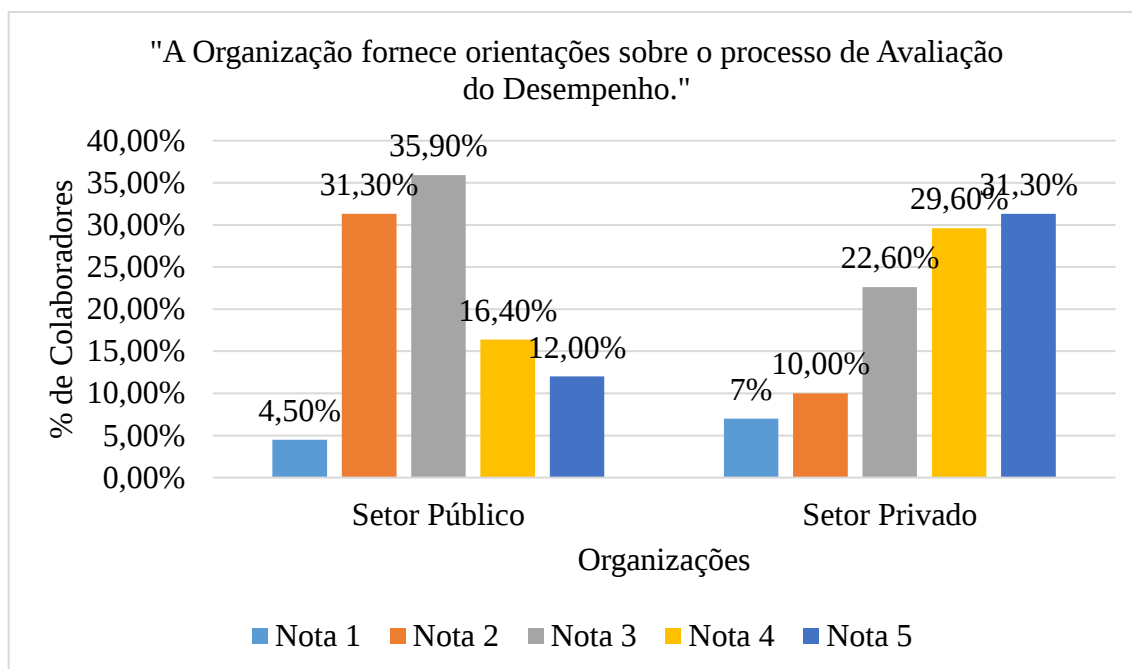
No que diz respeito ao envolvimento dos colaboradores no processo de avaliação do desempenho, os questionários funcionaram como meio de recolha de dados para compreender o grau de participação dos colaboradores nas suas avaliações. Ao comparar os graus de não participação, é fácil concluir que os trabalhadores do setor público têm o maior nível de envolvimento no processo de avaliação do desempenho, como pode ser visto no gráfico da Figura 11.

A organização do setor privado apresenta um padrão de participação mais dividido, com uma maioria considerável de trabalhadores envolvidos regularmente no processo de avaliação, mas muitos nunca o fazem. Por outro lado, o setor público tem um envolvimento menos centralizado, com uma percentagem mais baixa de colaboradores envolvidos regularmente e um número significativo de colaboradores a participar raramente. Para aprimorar o processo, o setor privado precisa de se concentrar em incluir colaboradores que normalmente não participam nas avaliações do desempenho, garantindo que todos tenham a oportunidade e o incentivo para fazê-lo. No que diz respeito ao setor público, a organização deve esforçar-se por melhorar a regularidade do

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

envolvimento dos colaboradores no processo, talvez proporcionando mais oportunidades ou melhorando a comunicação sobre a importância e as vantagens da participação consistente no processo de avaliação do desempenho.

Figura 12: Avaliação do Desempenho - Orientações sobre o Processo de Avaliação



Fonte: Elaboração própria.

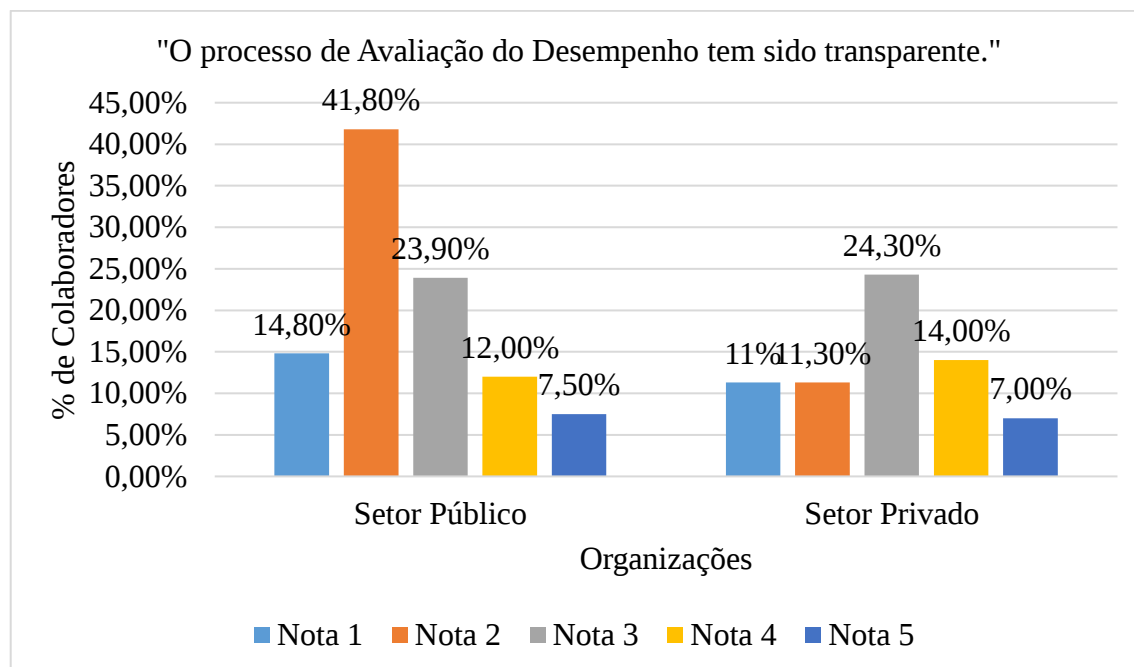
As respostas dos colaboradores do setor público e do setor privado à afirmação “A organização fornece orientações sobre o processo de avaliação do desempenho” são exibidas no gráfico da Figura 12. Em comparação com o setor privado (17%), verifica-se que uma percentagem maior de colaboradores do setor público (35,8%) discorda que as orientações fornecidas são adequadas. Como demonstrado no gráfico, existem menos colaboradores no setor privado que discordam da afirmação, o que sugere que estão mais satisfeitos com as orientações fornecidas. Uma percentagem considerável dos colaboradores do setor público (35,9%) tem uma posição neutra (nota 3) quanto à afirmação, indicando ambiguidade ou falta de convicção sobre a adequação das orientações. A percentagem de colaboradores do setor privado nesta posição é inferior (22,6%), sugerindo que a maioria dos colaboradores participantes tinha opiniões mais claras sobre as orientações fornecidas. A afirmação é concordada por um maior número

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

de colaboradores do setor privado (60,9%), com uma elevada percentagem (31,3%) de concordância total. Enquanto, menos colaboradores do setor público (28,4%) estão satisfeitos com as orientações fornecidas, o que sugere que existe uma necessidade de melhorias tanto em termos de comunicação como de clareza nas instruções dadas no processo de avaliação.

Em comparação com os colaboradores do setor público, os colaboradores do setor privado apresentam níveis mais elevados de satisfação com a orientação fornecida no processo de avaliação de desempenho. A organização do setor privado, no entanto, necessita de acompanhar e aprimorar as suas estratégias de comunicação. Por outro lado, o setor público deve concentrar-se em melhorar a transparência e a eficácia das orientações fornecidas, a fim de diminuir a elevada neutralidade e a discórdia presentes nos resultados recolhidos.

Figura 13: Avaliação do Desempenho - Transparência do Processo de Avaliação



Fonte: Elaboração própria.

A maioria dos colaboradores do setor público, 56,80% no total (nota 1 e 2), apresentam alguma discordância com a afirmação. Como podemos verificar no gráfico da Figura 13, um número notavelmente elevado de colaboradores (41,80 %), discorda parcialmente da

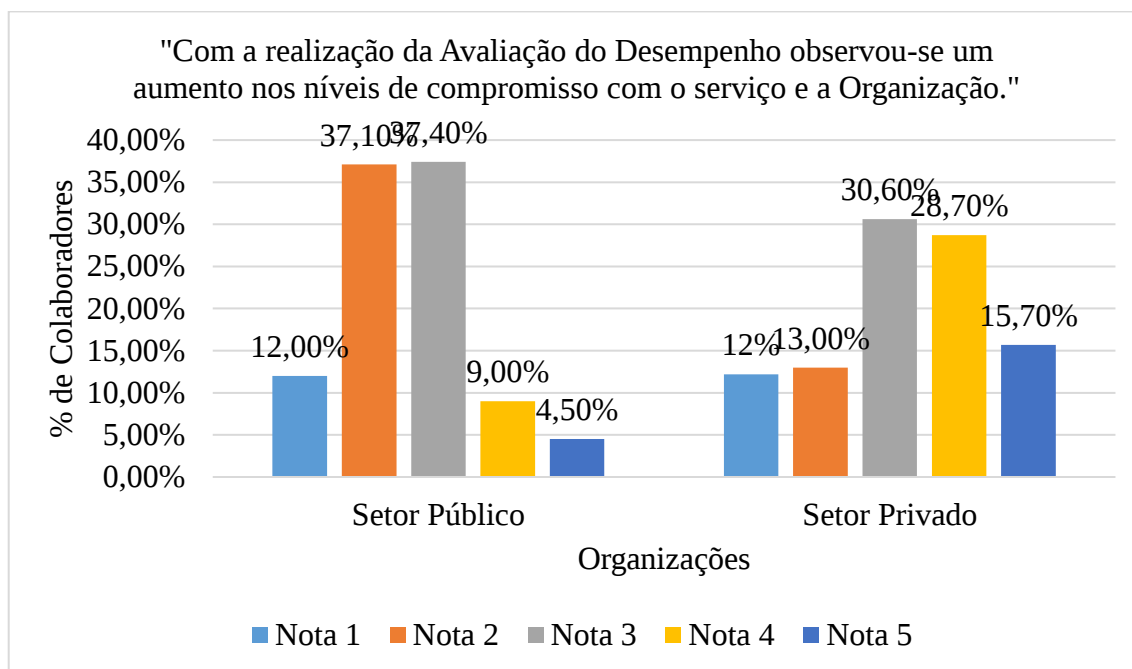
O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

afirmação, indicando que muitos pensam que falta transparência no processo, mas não totalmente. No setor privado, verifica-se uma percentagem de 22,60 % de colaboradores nas notas um e dois, mas menos colaboradores, 11,30 % no total, expressam discordância total com a afirmação. Isto sugere que, em contraste com o setor público, a impressão de falta de transparência é menos comum. O número mais elevado de colaboradores (24,30 %) do setor privado que adotam uma posição neutra sugere que muitos não têm opiniões fortes sobre a transparência do processo de avaliação do desempenho. Já no setor público, verificam-se menos colaboradores na posição neutra (23,90 %), indicando que mais colaboradores têm opiniões mais claramente definidas, sejam elas contrárias ou concordantes. Mais colaboradores do setor privado (21 %), alegam que concordam com a afirmação, indicando que mais colaboradores acreditam que o processo é relativamente transparente. O processo de avaliação no setor público necessita de ser mais claro e transparente, como indica o facto de apenas 19,50 % dos colaboradores o considerarem transparente.

Em síntese, os colaboradores do setor privado têm uma opinião um pouco mais neutra e positiva sobre a transparência do processo de avaliação do desempenho do que os colaboradores do setor público, que indicam maior discordância com a afirmação. O setor privado deve continuar a trabalhar para aumentar a transparência e alterar a neutralidade existente para uma perceção positiva. Por outro lado, considerando a grande percentagem de colaboradores que discordam da afirmação, o setor público necessita de melhorar a perceção da transparência do seu processo de avaliação. Para ambas as organizações, poderá ser imperativo melhorar a comunicação, incluir um maior número de colaboradores no processo e garantir que os critérios e objetivos de avaliação sejam claros.

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

Figura 14: Avaliação do Desempenho - Compromisso Organizacional

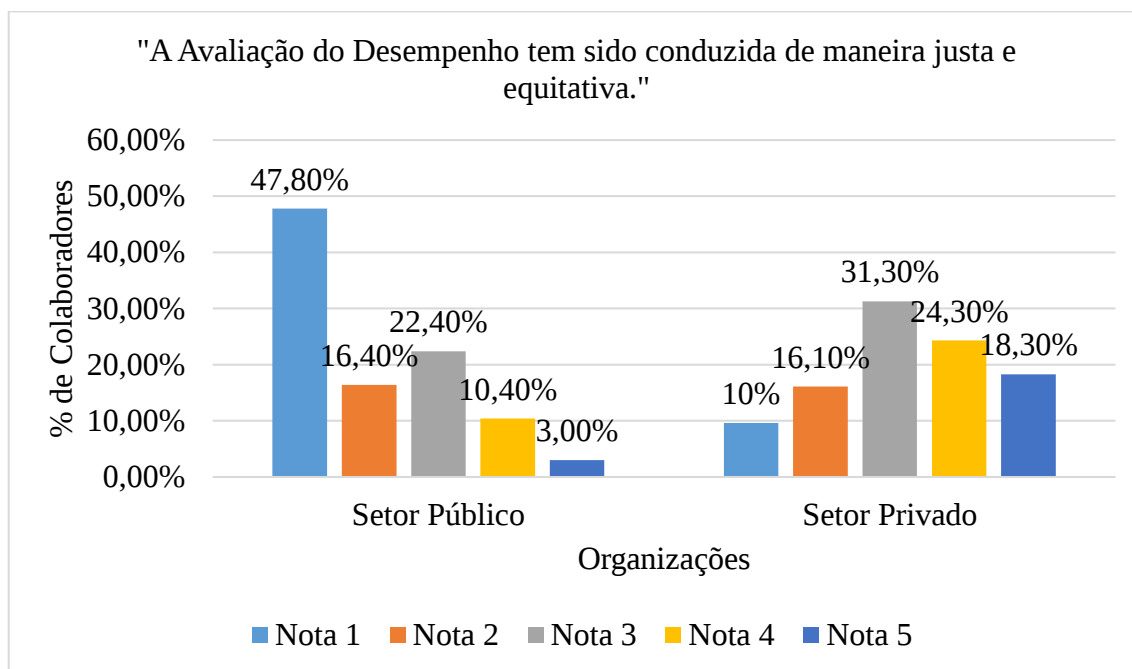


Fonte: Elaboração própria.

A percentagem de colaboradores que concordam ou discordam da afirmação são apresentados no gráfico da Figura 14. É evidente que os colaboradores do setor privado consideram que as avaliações do desempenho têm um efeito favorável sobre o compromisso organizacional, isso é sugerido pela maior percentagem das notas quatro e cinco, que totalizam 44,40%. Contudo, uma grande percentagem das notas um e dois (49,10%) do setor público expressa uma opinião desfavorável desta influência por parte dos colaboradores. Uma fração considerável de colaboradores de ambas as organizações, 37,40% no setor público e 30,60% no setor privado, adota um ponto de vista neutro, indicando que muitos colaboradores não têm a certeza de como as avaliações de desempenho afetam o compromisso organizacional.

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

Figura 15: Avaliação do Desempenho - Justiça e Equidade do Processo de Avaliação



Fonte: Elaboração própria.

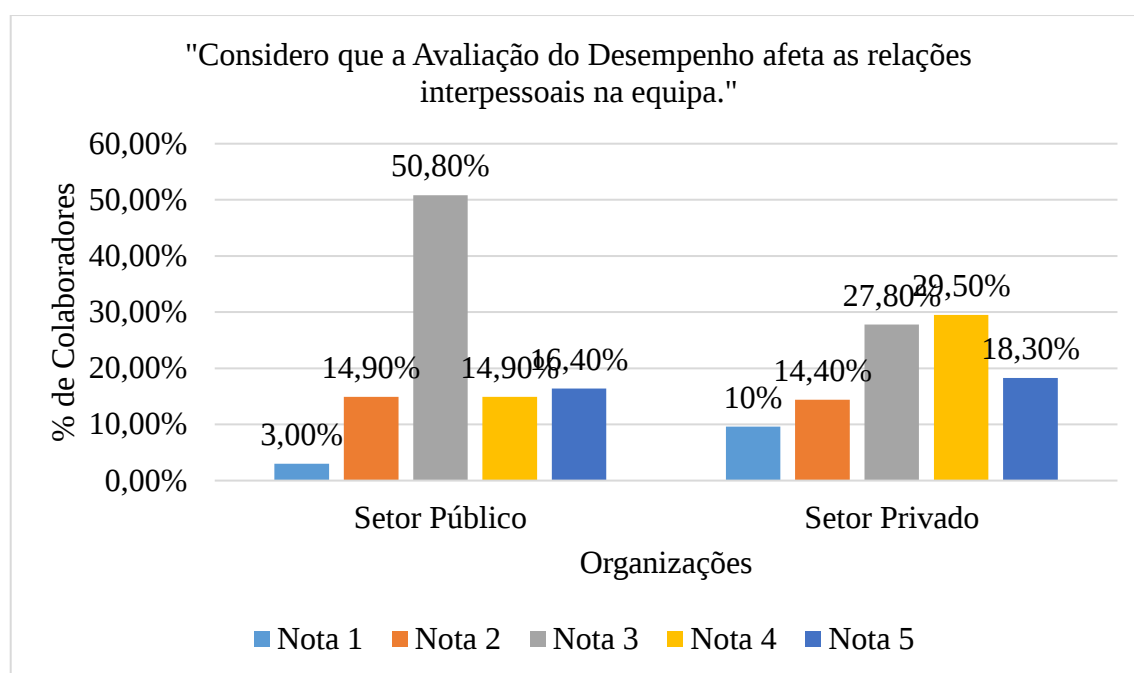
Os níveis de concordância e discordância dos colaboradores de ambas as organizações com a afirmação sobre os níveis de justiça e igualdade no processo de avaliação do desempenho são exibidos no gráfico da Figura 15. A maioria dos colaboradores do setor público (64,2%) discorda da afirmação, como se pode verificar no gráfico da Figura 15, indicando que não consideram que as avaliações do desempenho sejam realizadas de forma justa e igualitária. Isto sugere uma forte perceção negativa do processo de avaliação nesta organização. Por outro lado, uma percentagem considerável de trabalhadores do setor privado (42,6%) acredita que a avaliação de desempenho é justa e equitativa, indicando uma opinião favorável que é superior à do setor público. O nível mais elevado de neutralidade no setor privado (31,3%) em contraste com o setor público (22,4%) pode indicar que uma proporção maior de colaboradores do setor privado não acredita fortemente que o processo de avaliação do desempenho seja justo.

A análise deste gráfico indica uma disparidade notável na perceção de igualdade e justiça no processo de avaliação do desempenho entre os colaboradores do setor privado e do setor público. Embora um número significativo de colaboradores do setor privado tenha

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

uma opinião positiva, a maioria dos colaboradores do setor público tem uma opinião negativa. Isto indica que, para melhorar o sentido de justiça entre os seus colaboradores, o setor público necessita de reavaliar e talvez alterar o seu sistema de avaliação do desempenho e como o mesmo é aplicado.

Figura 16: Avaliação do Desempenho - Impacto da Avaliação do Desempenho nas Relações Interpessoais



Fonte: Elaboração própria.

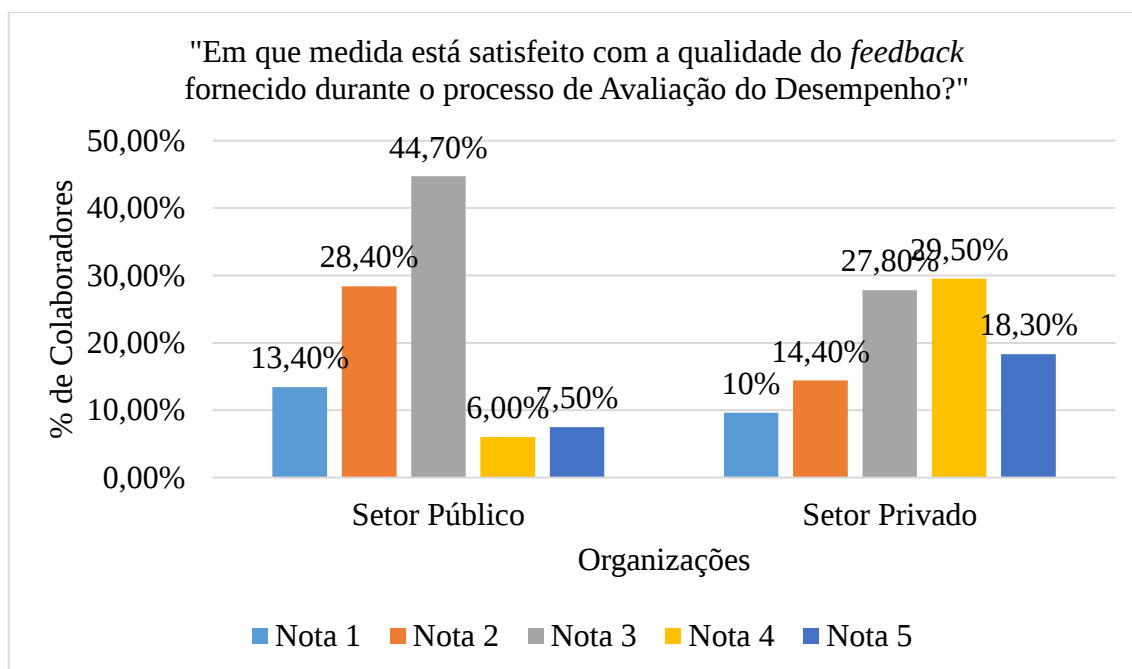
Os dados apresentados no gráfico da Figura 16 indicam que a maioria dos colaboradores do setor público (50,8%) tem uma posição neutra em relação à afirmação, sugerindo que não estão convencidos sobre o impacto da avaliação de desempenho nas relações interpessoais. No setor privado, uma percentagem considerável de colaboradores (47,8%) concorda que as avaliações do desempenho têm impacto nas relações interpessoais, indicando uma perceção mais robusta da influência das avaliações do desempenho na dinâmica da equipa. O gráfico da Figura 16 mostra que, embora as percentagens de concordância sejam maiores no setor privado, a neutralidade é significativamente maior no setor público. Isto sugere que, em comparação com os colaboradores do setor público,

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

os colaboradores do setor privado têm uma perceção mais clara de como as avaliações do desempenho afetam as relações interpessoais.

Os dados fornecidos pelo gráfico da Figura 16, apresentam uma disparidade significativa na forma como os colaboradores do setor público e do setor privado percecionam os efeitos das avaliações do desempenho nas suas relações interpessoais. Uma fração considerável dos colaboradores do setor privado sente, obviamente, uma influência nas relações interpessoais, enquanto a maioria dos colaboradores do setor público tem uma visão neutra, sugerindo incerteza ou indiferença relativamente ao impacto.

Figura 17: Avaliação do Desempenho - *Feedback* fornecido durante o Processo



Fonte: Elaboração própria.

É possível realizar algumas inferências com base no gráfico da Figura 17, que mostra o quão satisfeitos estão os colaboradores com o *feedback* recebido ao longo do processo de avaliação do desempenho. Apenas 13,5% dos colaboradores do setor público estão satisfeitos com o *feedback* que receberam durante o processo de avaliação do desempenho, estando a grande parte (41,8%) insatisfeita com a qualidade do *feedback* e a maioria (44,7%) mantendo uma posição neutra. Em comparação com o setor público, uma percentagem maior de colaboradores do setor privado (47,8%) encontra-se satisfeita

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

com a qualidade do *feedback* fornecido. No entanto, 27,8% dos colaboradores mantêm uma postura neutra, enquanto 24,4% dos trabalhadores demonstram estar insatisfeitos.

Em comparação com o setor público, uma percentagem maior de colaboradores do setor privado está satisfeita com a qualidade do *feedback*. Por outro lado, o setor público apresenta uma maior percentagem de colaboradores insatisfeitos, indicando que, para aumentar a satisfação dos colaboradores, a organização poderá necessitar de avaliar e aprimorar o seu processo de *feedback*.

3.7.3 Fiabilidade do questionário

Pestana e Gageiro (2008) afirmam que para analisar a consistência interna é necessário ter conhecimento da média e desvio padrão de cada item, bem como da média, desvio padrão e correlação entre cada item e o fator. Para isso, utilizou-se o coeficiente *Alpha* de *Cronbach* para avaliar a confiabilidade dos itens. Este coeficiente, que varia entre valores de 0 a 1, indica a correlação média entre todos os itens da escala, em que valores mais elevados significam um melhor grau de confiabilidade (Pallant, 2011), assim como ilustrado na Tabela 9.

Tabela 9: Valores do Coeficiente do *Alpha* de *Cronbach*

<i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i>	Consistência Interna
> 0,9	Muito Boa
0,8 – 0,9	Boa
0,7 – 0,8	Média
0,6 – 0,7	Aceitável
0,5 – 0,6	Fraca
< 0,5	Inaceitável

Fonte: Lino (2020).

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

Partindo desta análise com recurso ao coeficiente de *Alpha* de *Cronbach*, evidenciaram-se valores elevados demonstrando que as variáveis apresentam uma boa consistência interno, assim como pode ser visto na Tabela 10.

Tabela 10: Análise da Fiabilidade Interna - *Alpha* de *Cronbach*

Variáveis	Nº de Itens	<i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i>	Fiabilidade Interna
Motivação	15	0,830	Boa
Satisfação	15	0,935	Muito Boa
Desempenho	12	0,927	Muito Boa

Fonte: Elaboração própria.

O resultado do coeficiente *Alpha* de *Cronbach* (Apêndice 3) apresentou o seu nível mais baixo apenas para as questões referentes à motivação, com valor de 0,830, representando um nível de fiabilidade interna bom, assim como se pode observar na Tabela 10.

3.7.4 Análise descritiva e inferencial das variáveis em estudo

Para comparar o comportamento das três variáveis – motivação, satisfação e desempenho – entre os setores público e privado aplicou-se o teste T para amostras independentes. O objetivo desta análise foi comparar, através das respostas ao questionário, as médias das três variáveis do estudo – motivação, satisfação e desempenho – entre os setores público e privado (ver Apêndice 4). Através da análise destes fatores, esperamos encontrar tendências e diferenças notáveis que possam esclarecer como as avaliações de desempenho afetam as carreiras dos trabalhadores em ambos os setores e, desta forma conseguir responder às questões de partida. A Tabela 11 apresenta as estatísticas descritivas das variáveis em estudo, para os dois setores, público (grupo 1) e privado (grupo 2).

Tabela 11: Estatísticas de Grupo

Variável	Setor	N	Média	Desvio Padrão
----------	-------	---	-------	---------------

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

Motivação	1	67	3,2448	0,48345
	2	115	3,7867	0,51520
Satisfação	1	67	2,8418	0,68881
	2	115	3,5246	0,65090
Desempenho	1	67	3,8744	0,63055
	2	115	4,2442	0,50758

Fonte: Elaboração própria.

As médias apresentadas na Tabela 11 (Tabela completa apresentada no Apêndice 4) mostram que o setor privado apresenta valores maiores que o setor público para as variáveis desempenho, motivação e satisfação. Os valores do desvio padrão refletem a diversidade entre cada grupo (Kumar, 2023), com o setor privado a apresentar frequentemente uma variação um pouco menor.

Tabela 12: Teste T para Amostras Independentes

Variáveis		Sig.	t	df	Significância Bilateral p
Motivação	Variâncias Iguais	0,318	- 6,999	180	< 0,001
	Variâncias Diferentes		- 7,118	145,384	< 0,001
Satisfação	Variâncias Iguais	0,526	- 6,681	180	< 0,001
	Variâncias Diferentes		- 6,581	131,872	< 0,001

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

Desempenho	Variâncias Iguais	0,90	- 4,329	180	< 0,001
	Variâncias Diferentes		- 4,090	115,694	< 0,001

Fonte: Elaboração própria.

Para verificar se existem diferenças estatisticamente significativas, as médias dos dois grupos são comparadas através do teste T de amostras independentes (Amorim, 2020), que é apresentado na Tabela 12. Apesar das variáveis não seguirem a distribuição normal em cada grupo, o teste T pode ser aplicado, pois temos amostras grandes. A igualdade de variâncias entre os dois grupos é testada pelo teste de Levene (Pallant, 2011). Um valor superior a 0,05 para significância (Sig.) implica que as variâncias das variáveis são homogêneas tanto para o setor público quanto para o privado (Pallant, 2011). Como podemos observar na tabela, todos os valores do “Sig.”, do teste de Levene, apresentam um valor superior a 0,05, indicando que apenas as linhas de variâncias iguais assumidas devem ser tidas em consideração (Pallant, 2011).

A coluna “t” calcula as unidades de desvio padrão utilizadas para quantificar a diferença entre as médias dos dois grupos, valores mais elevados (positivos ou negativos) traduzem uma diferença maior entre as médias dos dois grupos (Field, 2009). A tabela indica que existe uma diferença substancial entre as médias dos grupos em termos de motivação ($t = - 6,999$), sendo a média do setor privado superior à média do setor público. Mais uma vez, existe uma diferença significativa entre as médias dos grupos no caso da satisfação ($t = - 6,681$), tendo o setor privado uma média de satisfação significativamente superior à do setor público. A variável de desempenho ($t = - 4,329$), que indica que embora haja uma diferença menor no desempenho médio entre os grupos do que na motivação e satisfação, o setor privado ainda tem um desempenho maior, em média, do que o setor público.

Finalmente, no caso de não existir diferenças entre os grupos (ou seja, se a hipótese nula for verdadeira), a coluna “Significância Bilateral p” mostra a probabilidade de verificar

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

uma diferença nas médias observadas. Pode-se concluir que existe uma diferença estatisticamente significativa entre os setores público e privado, porque todos os valores da coluna são inferiores a 0,05 ($p < 0,001$), conforme afirma Ñaupari (2015). Concluimos assim que existe uma diferença substancial entre as médias dos dois grupos e rejeitamos a hipótese nula para cada uma destas variáveis.

Tabela 13: Tamanhos de Efeitos de Amostras Independentes

Variáveis		Estimativa de ponto
Motivação	d de Cohen	- 1,076
Satisfação		- 1,027
Desempenho		- 0,665

Fonte: Elaboração própria.

Usando o "d de Cohen", a Tabela 13 exhibe os tamanhos dos efeitos para as diferenças entre os dois setores. Com um tamanho de efeito de - 1,076, a variável motivação apresenta uma enorme diferença entre os dois setores, com o setor privado a demonstrar um nível de motivação mais elevado. O setor privado apresenta-se mais satisfeito, como se verifica pelo tamanho do efeito de - 1,027, o que mostra uma diferença significativa na variável satisfação. Por último, a variável desempenho apresenta uma estimativa de ponto de - 0,665, o que demonstra uma diferença significativa na perceção de desempenho entre os setores privado e público, mas menos pronunciada do que a da motivação e satisfação.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, será apresentada uma análise e discussão dos resultados. Com base na informação recolhida, salientar as distinções entre os dois sistemas de avaliação do desempenho e retirar conclusões sobre o impacto da avaliação de desempenho nas organizações analisadas, partindo das hipóteses estruturadas do estudo.

4.1 Resultados da Pesquisa

4.1.1 Diferenças dos sistemas de avaliação do desempenho

Os métodos de avaliação do desempenho dos setores público e privado diferem significativamente entre si, assim como visto anteriormente, refletindo as culturas organizacionais e os objetivos distintos de cada setor.

Os parâmetros de avaliação do desempenho do setor público são abrangentes e regulamentados legalmente, permitindo adaptações conforme necessário. Concentra-se nos resultados e nos objetivos exclusivos de cada colaborador. No setor privado, métricas técnicas e comportamentais são utilizadas para uniformizar os parâmetros de cada área/função. No setor público, as competências não representam mais de 40% da avaliação, enquanto os resultados representam 60% ou mais. Por outro lado, o setor privado emprega uma abordagem mais equilibrada, uma vez que todos os parâmetros de avaliação têm o mesmo peso.

Além disso, o sistema de classificação varia por setor, os resultados no setor público são categorizados como “objetivo não atingido”, “objetivo atingido” e “objetivo superado”, e as competências são avaliadas num sistema de classificação de cinco pontos, de um (competência não comprovada) a cinco (competência demonstrada a um nível elevado). Seis critérios são classificados numa escala de 1 a 5 no setor privado, e a classificação final é transformada numa escala de um a sete. Os colaboradores do setor público são classificados como “Muito Bom”, “Bom”, “Regular” ou “Inadequado” com base na sua avaliação qualitativa final. No setor privado não existe essa descrição qualitativa, mas sim, apenas, uma pontuação final que varia de um a sete. As políticas relativas à diferenciação do desempenho também diferem. Existem percentuais estabelecidos no

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

setor público: 10% para Desempenho Excelente e 30% para desempenho “Muito Bom” e “Bom”. Apenas três a cinco por cento dos colaboradores do setor privado recebem a classificação mais elevada.

Determinar o desempenho, as necessidades de formação, a otimização do local de trabalho, a progressão salarial, os incentivos ao desempenho e o crescimento profissional em ambos os setores estão entre os benefícios das avaliações de desempenho. Estes processos são mais formais e metódicos no setor público, enquanto no setor privado, colocam mais ênfase na mudança comportamental.

As diferenças também podem ser observadas na frequência do *feedback*. O avaliado pode solicitar a reunião de *feedback*, que acontece no mês de fevereiro de cada ano no setor público e discute desempenho anterior e metas futuras. No setor privado, a reunião é realizada após a aprovação do resultado pela gestão e centra-se na partilha das áreas de desempenho que necessitam de melhorias. Salientando que ambos os setores realizam a avaliação do desempenho anualmente.

Em relação às reclamações, o setor público tem prazo de 10 dias e prazo de resposta de 10 dias. No setor privado, a organização tem um mês para responder à reclamação, com um prazo de 15 dias, podendo em alguns casos estender. Os intervenientes do processo de avaliação do desempenho no setor público incluem a Comissão Paritária, o CCA, o avaliado, o avaliador e o dirigente máximo do serviço. No setor privado, o processo de avaliação envolve simplesmente o avaliado e o avaliador.

4.1.2 Influência da avaliação do desempenho

Com base nos resultados obtidos no estudo, podemos avaliar as hipóteses desenvolvidas para este estudo. Segue-se com a revisão das hipóteses individualmente e discussão das conclusões com base nos dados recolhidos. A Hipótese 1 (H1) deste estudo, supõe que, “O Sistema de Avaliação do Desempenho (Setor Público/ Setor Privado), exerce influência no desempenho dos colaboradores”. O desempenho dos colaboradores nos setores público e privado difere significativamente, de acordo com a pesquisa, com o setor privado a apresentar um melhor desempenho médio. Uma diferença estatisticamente significativa é traduzida pelos valores de $p < 0,001$. O tamanho do impacto no

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

desempenho, determinado pelo “d de Cohen” (-0,665), apresenta diferenças significativas, mas menor que a das variáveis de motivação e satisfação. Como resultado, pode-se afirmar que os dados apoiam a Hipótese 1, uma vez que o desempenho dos colaboradores parece ser significativamente impactado pelo sistema de avaliação de desempenho, e o setor privado apresenta desempenho superior, quando julgado pelos próprios colaboradores e não pela organização.

O desempenho dos colaboradores é significativamente influenciado pelo sistema de avaliação, assim como apontam os resultados da análise. Segundo Stela e Silva (2010), a organização pode melhorar o desempenho dos colaboradores ao utilizar esses sistemas. Pode-se afirmar que os resultados são explicados pelas dificuldades enfrentadas por cada setor, como a ausência de um conjunto definido de objetivos por parte do setor público (Micheli & Neely, 2010) explicando os resultados mais baixos do desempenho e apontando para a necessidade de uma abordagem mais abrangente que considere tanto a criação de políticas como a sua implementação eficaz (Gomes et al., 2008). No entanto, existem críticas por colocar demasiado foco no desempenho em detrimento do bem-estar dos colaboradores, assim como sustentado por Guest (2017) e as respostas ao questionário apoiam, de certa forma, esta afirmação.

Como Hipótese 2 (H2), este estudo supõe que, “O Sistema de Avaliação do Desempenho (Setor Público/ Setor Privado) influencia nos níveis de satisfação no trabalho dos colaboradores”. De acordo com os dados, o setor privado apresenta maiores níveis de satisfação do que o setor público. Isto é corroborado pelo “d de Cohen”, que apresenta um valor de - 1,027, indicando uma diferença substancial entre os grupos. Como resultado, os dados também apoiam a Hipótese 2, que sustenta que os níveis de satisfação dos colaboradores são fortemente influenciados pelo sistema de avaliação de desempenho, apresentando o setor privado maiores níveis de satisfação.

Compreender e analisar o comportamento humano é a base da avaliação do desempenho, que se traduz numa análise mais aprofundada das interações interpessoais e produzem resultados mensuráveis no ambiente de trabalho (Pereira, 2014). Colaboradores mais satisfeitos geralmente realizam um trabalho melhor, o que tem uma correlação positiva

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

com a satisfação no trabalho e o desempenho (Bowling, 2007; Palaiologos, Papazekos & Panayotopoulou, 2011). Quando a avaliação do desempenho é percebida como justa pelo colaborador, o mesmo sente-se satisfeito (Vesco, Beuren & Popik, 2016). Este facto pode ser justificado pela atitude (Cavanagh, 1992), ou seja, a satisfação é entendida como uma atitude em função de uma avaliação positiva ou negativa percebida pelo indivíduo sobre um determinado aspeto (Rego & Souto, 2004), apoiando a Hipótese 2 deste estudo.

Por fim, a Hipótese (H3), afirma que “O Sistema de Avaliação do Desempenho (Setor Público/ Setor Privado) influencia diretamente os níveis de motivação dos colaboradores”. A informação recolhida indica que as motivações dos dois setores diferem significativamente ($p < 0,001$ e “d de Cohen” = - 1,076). Como resultado, as evidências apoiam a Hipótese 3 (H3), que sustenta que a motivação dos colaboradores é diretamente influenciada pelo sistema de avaliação de desempenho, com maiores níveis de motivação observados no setor privado.

A Hipótese 3 deste estudo é apoiada por Camara (2012), afirmando o autor que a avaliação do desempenho, quando acompanhada por falta de justiça no processo pode ter consequências como a desmotivação dos colaboradores. Esta afirmação do autor acaba por sustentar a Hipótese do estudo que afirma que a motivação dos colaboradores é influenciada pelo sistema de avaliação do desempenho.

5 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS E TEÓRICAS

5.1 Limitações do Estudo

Ao longo deste estudo, surgiram várias questões que serão abordadas neste ponto. As limitações mencionadas neste ponto devem ser consideradas na análise das conclusões do estudo, uma vez que podem ter impacto nos resultados.

Uma das principais limitações e também oportunidades do estudo foi a escassez de literatura especializada sobre sistemas de avaliação do desempenho (SAD), que contrastasse diretamente os setores público e privado. Oportunidade, pela possibilidade de estudar e desenvolver uma pesquisa num campo pouco discutido. Mas também uma limitação, pois poucos estudos compararam de forma direta e exaustiva os dois setores. Pelo contrário, os estudos que se encontram disponíveis concentram-se em cada um desses setores separadamente. Esta lacuna na literatura dificultou a criação de um enquadramento teórico sólido e comparável, o que pode ter limitado a profundidade da análise.

Outra limitação do estudo foi a ausência de respostas aos questionários. A taxa de respostas ao questionário foi inferior ao previsto, o que teve o efeito de diminuir o tamanho da amostra e, possivelmente, a representatividade dos dados recolhidos, principalmente no setor público. As diferentes escalas de avaliação utilizadas pelas organizações (qualitativos, quantitativos e positivos) dificultaram a comparação direta dos resultados dos colaboradores. Isto resultou no impedimento de uma comparação viável de entre os resultados, ou seja, acabou por dificultar a análise consistente e uniforme das notas percecionadas pelos colaboradores em relação às notas obtidas, excluindo desta forma as perguntas do questionário sobre as notas dos colaboradores do estudo.

É importante mencionar, novamente, que foi realizada uma entrevista semiestruturada, que exige muito tempo de preparação e condução. Como observado anteriormente, esta técnica de entrevista apresenta vantagens, mas também apresenta limitações e obstáculos, como o tempo necessário para a sua realização (Boni & Quaresma, 2005). No que diz respeito às entrevistas em si, outra limitação foi a falta de cooperação da organização do

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

setor público, após algumas tentativas de contacto e pela sua falta de resposta, este estudo incluiu uma análise documental para conhecer melhor o seu sistema de avaliação do desempenho.

Em última análise, optou-se por empregar uma linguagem mais simples e direta ao longo do estudo para garantir que os gestores e participantes da pesquisa pudessem compreender e apreender os resultados. As diversas habilitações literárias dos participantes serviram como fundamento para esta decisão, que procurou garantir que todos pudessem examinar e compreender o estudo de forma justa, independentemente da formação educacional. Embora esta estratégia tenha promovido a inclusão e a compreensão, poderá ter restringido a profundidade técnica do estudo.

5.2 Sugestões para Pesquisas Futuras

Nesta compreensão aprofundada da avaliação do desempenho, destaca-se a necessidade de mais estudos que explorem a interação dinâmica entre as estratégias de avaliação e os resultados observados nos diferentes contextos organizacionais. Cada setor possui suas complexidades, e compreender como as práticas de avaliação moldam o comportamento dos colaboradores e influenciam o sucesso organizacional é essencial para desenvolver abordagens mais eficazes e adaptáveis.

Com base neste estudo, pode-se afirmar que a avaliação do desempenho é uma prática essencial com impactos significativos, tanto na vida profissional do colaborador quanto na eficiência organizacional. De forma a aprofundar o conhecimento nessa área e promover práticas mais eficazes, sugerem-se algumas linhas de investigação futura neste ponto.

Investigar como diferentes sistemas de avaliação do desempenho influenciam diversos aspetos da vida profissional dos colaboradores, assim como neste estudo, focando-se na satisfação e no bem-estar. Ou também, realizar estudos comparativos entre os setores público e privado, mais abrangentes, de forma a entender as diferenças e semelhanças nas práticas de avaliação do desempenho, abrangendo os impactos no desempenho ou explorando como a cultura organizacional influencia a implementação das práticas de

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

avaliação do desempenho nos diferentes setores. A Tabela 14 apresenta algumas questões de partida em aberto para futuros estudos na área.

Tabela 14: Questões de Partida para Futuros Estudos

Questões de Partida – Futuras Linhas de Investigação
• Como é que os diferentes sistemas de avaliação do desempenho (setor público e privado) influenciam a satisfação e o bem-estar dos colaboradores?
• Quais os fatores que influenciam a satisfação nos diferentes sistemas de avaliação (setor público e privado)?

Fonte: Elaboração própria.

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

CONCLUSÃO

Conforme os resultados retirados da análise pode-se constatar que, o setor privado apresenta um desempenho superior (conforme as percepções dos colaboradores), com o Sistema de Avaliação do Desempenho a ter um impacto substancial no desempenho dos colaboradores (H1). A satisfação no trabalho dos colaboradores é, também, fortemente influenciada pelo Sistema de Avaliação do Desempenho, com níveis mais elevados de satisfação observados no setor privado (H2). O setor privado apresenta níveis mais elevados de motivação, sendo esta relação diretamente influenciada pelo Sistema de Avaliação de Desempenho (H3).

Os SAD nos setores público e privado diferem entre si devido às suas diferentes culturas e objetivos organizacionais. O setor público adota uma estratégia mais formal, regulamentada e detalhada que coloca uma forte ênfase nos resultados e nas competências. Por outro lado, o setor privado emprega uma abordagem mais prática e equilibrada, enfatizando métricas técnicas e comportamentais juntamente com um mecanismo de avaliação mais direto. Ambos os sistemas procuram promover o desenvolvimento profissional e a progressão na carreira dos seus colaboradores, no entanto, variam na forma como o *feedback* é implementado e comunicado, tendo em conta os requisitos e padrões específicos de cada setor.

As conclusões retiradas da análise mostram que a motivação, a satisfação e o desempenho são significativamente influenciados pelo Sistema de Avaliação de Desempenho. Estas conclusões implicam que o SAD do setor privado é mais eficaz, resultando em maiores níveis de motivação, satisfação e desempenho dos colaboradores. Grandes tamanhos de impacto são observados para a motivação e para a satisfação, indicando um papel crítico para o SAD nestas variáveis. Embora o SAD tenha uma influência considerável, o desempenho tem um tamanho de efeito moderado a grande, sugerindo que outras variáveis podem ser responsáveis pelas discrepâncias observadas.

É crucial reconhecer que diversos fatores podem ter influenciado as variáveis sob investigação, impactando potencialmente nos resultados da pesquisa. Devido a estes fatores externos, é imperativo destacar que as conclusões sobre os resultados não podem

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

ser realizadas de forma definitiva ou absoluta. É importante ter cuidado antes de fazer quaisquer declarações conclusivas sobre os efeitos dos sistemas de avaliação do desempenho, uma vez que os resultados observados podem ter sido influenciados pela complexidade e natureza dinâmica do contexto externo. Como resultado, este estudo reconhece a necessidade de cautela e a possibilidade de que os resultados possam ser demasiado precoces ou insuficientes, dado o efeito de outros fatores sobre os quais o estudo pode não ter controlo.

Do ponto de vista teórico e prático, o presente estudo oferece diversas contribuições para o campo da avaliação de desempenho. Em primeiro lugar, o estudo contribui para a compreensão teórica ao abordar lacunas da literatura existente. Ao integrar e sintetizar pesquisas anteriores sobre a avaliação do desempenho, a revisão da literatura deste estudo também ofereceu novas opções para investigações futuras.

Através da utilização de uma variedade de técnicas, o estudo apresenta um enquadramento metodológico para comparar sistemas de avaliação do desempenho nos setores público e privado. Essa combinação produziu uma análise mais completa e confiável, por meio do desenvolvimento de questionários para recolher informações em ambos os setores e do uso de entrevistas semiestruturadas para captar as sutilezas e opiniões aprofundadas dos gestores do setor privado. A análise estatística e a comparação dos setores, foram realizadas com recurso ao SPSS29, que oferece mais informações e uma visão mais aprofundada dos dados.

Do ponto de vista mais prático, o estudo fornece aos gestores de recursos humanos recomendações específicas para melhorar os sistemas de avaliação do desempenho, através da análise crítica, o que pode levar a um maior nível de compromisso e satisfação dos colaboradores. As ferramentas de gestão que foram criadas, tais como as tabelas de comparação e conselhos, tornam-se úteis e podem apoiar a implementação de políticas de avaliação mais equitativas e eficazes.

O estudo destaca a importância dos sistemas de avaliação do desempenho que apoiam a inclusão e a equidade no local de trabalho do ponto de vista social e organizacional. Sugestões para colocar em prática avaliações que levem em conta a diversidade

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

contribuem para um local de trabalho mais equitativo e coeso, o que pode resultar em benefícios no comportamento dos colaboradores e na cultura organizacional.

Assim, este estudo contribui para o conhecimento no campo da avaliação do desempenho, incorporando novos pontos de vista teóricos, metodológicos e práticos. Fornece, também, aos profissionais de RH conselhos sobre como aprimorar a avaliação do desempenho.

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agyare, R., Yuhui, G., Mensah, L., Aidoo, Z., & Ansah, I. O. (2016). Impacts of performance appraisal on employees' job satisfaction and organizational commitment: A case of microfinance institutions in Ghana. *International Journal of Business and Management*, 11(9), 281-297.
- Almeida, F. (1996). *Avaliação de Desempenho para Gestores*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Amorim, A. (2020). *Apontamentos de Estatística Aplicada à Psicologia II*. Universidade Minho Departamento de Matemática. ReportóriUM.
- Antonius, R. (2003). *Interpreting quantitative data with SPSS*. London, UK: Sage.
- Araújo, F. N. M., Bezerra, W. K. M. S., Nóbrega, K. C., Neves, F. J. R., & Mendonça, E. de S. (2020). Interface entre Missão e Propósito das Empresas Brasileiras B Corporations. *Management in Perspective*, 1(2), 169–186. <https://doi.org/10.14393/mip-v1n2-2020-49428>
- Assembleia da República (2007). “Lei n.º 62/2007, de 10 de setembro”. Diário da República – 1º série, nº 174, de 2007/09/10: 6358-6389. <https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/lei/2007-107985094-107985279>
- Beer, M., Boselie, P., & Brewster, C. (2015). Back to the future: Implications for the field of HRM of the multistakeholder perspective proposed 30 years ago. *Human Resource Management*, 54(3), 427-438.
- Bilhim, J. (2013). *Ciência da Administração. Fundamentos da Administração Pública*. Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Boni, V., & Quaresma, S. J. (2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Em tese*, 2(1), 68-80.

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

- Bowling, N. A. (2007). Is the job satisfaction–job performance relationship spurious? A meta-analytic examination. *Journal of Vocational Behavior*, 71(2), 167-185.
- Brandão, I. D. F., Lima, L. C. D., Cabral, A. C. D. A., Santos, S. M. D., & Pessoa, M. N. M. (2014). Satisfação no serviço público: um estudo na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Ceará. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 20, 90-113.
- Callefi, J. S., Teixeira, P. M. R., & Santos, F. C. A. (2021). Relações entre motivação, satisfação no trabalho e as dimensões competitivas da estratégia de Recursos Humanos no Great Place to Work. *Revista Administração em Diálogo-RAD*, 23(1), 106-121.
- Camara, P. B. (2012). *Manual de gestão e avaliação de desempenho*. Lisboa: RH Editora.
- Carmeli, A., & Weisberg, J. (2006). Exploring turnover intentions among three professional groups of employees. *Human Resource Development International*, 9(2), 191-206.
- Cavanagh, S. J. (1992). Job satisfaction of nursing staff working in hospitals. *Journal of advanced nursing*, 17(6), 704-711.
- Cecilio, V. (2022). O desempenho organizacional no setor público de ensino sob a ótica das capacidades organizacionais: um estudo de caso. *Revista Do Serviço Público*, 73(1), 136–167. <https://doi.org/10.21874/rsp.v73.i1.4525>
- Chen, S. H., Yang, C. C., Shiau, J. Y., & Wang, H. H. (2006). The development of an employee satisfaction model for higher education. *The TQM Magazine*, 18(5), 484-500.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à teoria geral da administração*. Elsevier Brasil.

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

- Cohen, A., & Golan, R. (2007). Predicting absenteeism and turnover intentions by past absenteeism and work attitudes: An empirical examination of female employees in long term nursing care facilities. *Career Development International*, 12(5), 416-432.
- Coutinho, C. P. (2014). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas*. Leya.
- Creswell, J. (2009). *Research Design: Qualitative, quantitative, and Mixed Methods Approaches*. London: Sage
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6.^a ed.). Lisboa: Editora RH.
- Dalfovo, M. S., Lana, R. A., & Silveira, A. (2008). Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. *Revista interdisciplinar científica aplicada*, 2(3), 1-13.
- Dalmau M. B. L. & Benetti K. C. (2009). *Avaliação de Desempenho*. Curitiba: IESDE Brasil S.A.
- De Witte, H., Pienaar, J., & De Cuyper, N. (2016). Review of 30 years of longitudinal studies on the association between job insecurity and health and well-being: Is there causal evidence?. *Australian Psychologist*, 51(1), 18-31.
- Decreto-Lei n.º 12/2024, de 10 de janeiro. (2024). Pgdlisboa.pt. https://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?tabela=leis&nid=3754&pagina=1&ficha=1
- Delaney, M. L., & Royal, M. A. (2017). Breaking engagement apart: The role of intrinsic and extrinsic motivation in engagement strategies. *Industrial and Organizational Psychology*, 10(1), 127-140.
- Dias, R. (2008). O Poder nas Organizações. In *Sociologia das Organizações*, 176–189.

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

- Dienstmann, J. S., Oliveira Lacerda, R. T., Ensslin, L., & Ensslin, S. R. (2014). Gestão da inovação e avaliação de desempenho: processo estruturado de revisão da literatura. *Revista Produção Online*, 14(1), 2-30.
- Drucker, P. (2006). What Executives Should Remember. *Harvard Business Review*, 144-152. <https://hbr.org/2006/02/what-executives-should-remember>
- Elliott, L. (2016). Millenials may be the first to earn less than the previous generation. *The Guardian*, 18.
- Engenheiro, S. R. J. (2021). *Impacto da Inteligência artificial nas empresas: estudo de mercado em empresas da região de Coimbra* (Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra).
- Fernández, C. S., Bravo, D. A., & Medina, P. C. (2019). La satisfacción laboral de los trabajadores sociales en La Rioja de acuerdo con la teoría bifactorial de Herzberg. *Cuadernos de trabajo social*, 30(2).
- Ferreira-da-Silva, A., Pereira, J. M., Lopes, A., Magalhães, C., & Moreira, R. (2015). Foucault's perspective of performance appraisal in public administration. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(2), 375.
- Field, A. (2009). *Descobrimdo a estatística usando o SPSS* (2.ª ed.). Artmed.
- Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 473-487. doi:10.1348/096317901167488
- Fossatti, E. C., Pauli, J., & Tomasi, M. (2021). Geração Y: motivação, satisfação e vivências no trabalho. *Revista Pretexto*, 21(2), 64-79.
- Garcez, L., Antunes, C. B. L., & de Sousa Zarife, P. (2018). Bem-estar no trabalho: Revisão sistemática da literatura brasileira. *Aletheia*, 51(1 e 2).

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (6.º ed). Editora Atlas SA.
- Godard, J. (2004). A critical assessment of the high-performance paradigm. *British journal of industrial relations*, 42(2), 349-378.
- Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., e Cabral-Cardoso, C., e Marques, A. (2008) *Manual da Gestão das Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa, Edições Sílabo.
- Grafton, A. (1997). *The footnote: A curious history*. Harvard University Press.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38. doi:10.1111/1748-8583.12139
- Günther H. (2006). Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão? *Psicologia: Teoria E Pesquisa*, 22(2), 201–209. <https://doi.org/10.1590/s0102-37722006000200010>
- Haguette, T. M. F. (1997). *Metodologias qualitativas na Sociologia* (5.ª ed). Petrópolis: Vozes.
- Herzberg, F. (2003). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 81(1), 86.
- Irigaray, H. A. R., Cunha, G. X., & Harten, B. A. (2016). Missão organizacional: o que a análise crítica do discurso revela? *Cadernos EBAPE.BR*, 14(4), 920–933. <https://doi.org/10.1590/1679-395133162>
- Janna, N. M., & Herianto, H. (2021). *Konsep uji validitas dan reliabilitas dengan menggunakan SPSS*. <https://doi.org/10.31219/osf.io/v9j52>
- Jones, T. L. (2011). *Effects of motivating and hygiene factors on job satisfaction among school nurses* (Doctoral dissertation, Walden University).

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction—job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*, 127(3), 376.
- Kaufman, B. E. (2012). Strategic human resource management research in the United States: A failing grade after 30 years?. *Academy of Management Perspectives*, 26(2), 12-36.
- Kish, L. (1987). *Statistical design for research*. New York: Wiley.
- Kohles, J. C., Bligh, M. C., & Carsten, M. K. (2013). The vision integration process: Applying Rogers' diffusion of innovations theory to leader-follower communications. *Leadership*, 9(4), 466–485.
<https://doi.org/10.1177/1742715012459784>
- Kumar, A. (2023). *Standard Deviation of Population vs Sample*. Analytics Yogi.
https://vitalflux.com/standard-deviation-sample-population-python-code/#What_is_Standard_Deviation
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. D. A. (1996). *Técnicas de pesquisa* (3º ed). São Paulo: Editora Atlas.
- Lei n.º 35/2014, de 20 de junho (2024). Diariodarepublica.pt.
<https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/35-2014-25676932>
- Lei n.º 66-B/2012, de 31 de dezembro. (2014). Pgd lisboa.pt.
https://www.pgd lisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=1862&tabela=leis&o_miolo=
- Lino, M. D. L. G. A. S. (2020). *Motivação e avaliação de desempenho na administração pública* (Dissertação de Mestrado).

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice-Hall, Inc.
- Lucena, M. D. D. S. (1995). Avaliação de desempenho. In *Avaliação de desempenho*, 158.
- Machado, H. V. (2003). A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise. *Revista de Administração Contemporânea*, 7, 51–73. <https://doi.org/10.1590/s1415-65552003000500004>
- Malheiros, M. B., Wegner, R. S., Barcellos, J., Ankla, A., & Tontini, J. (2020). O Papel da Cultura Organizacional na Compreensão da Diversidade Organizacional: Estudo em Uma Indústria de Cosméticos. *Gestión Joven - Revista de La Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)*, 21(2), 47–65.
- Martinez, L., & Ferreira, A. (2007). *Análise de Dados com SPSS*. Escolar editora.
- Martins, V. A., & Ensslin, S. R. (2021). Avaliação de Desempenho no Setor Público: Oportunidades de pesquisa com base nas lacunas identificadas em estudos de casos. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, 25(3), 3-22.
- Mascarenhas, A. O., & Barbosa, A. C. Q. (2019). Gestão de recursos humanos sustentável e responsabilidade socioambiental: uma agenda para debates. *Revista de Administração de Empresas*, 59, 353-364.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American psychologist*, 28(1).
- Micheli, P., & Neely, A. (2010). Performance measurement in the public sector in England: Searching for the golden thread. *Public Administration Review*, 70(4), 591-600.

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. R. U. C. E., & Lampel, J. (2000). *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planeamento estratégico*. Tradução: Nivaldo Montingelli Jr. *Porto Alegre*.
- Mussoi, A., Lunkes, R. J., & Silva, R. V. (2011). Missão Institucional: Uma análise da Efetividade e dos principais elementos presentes nas missões de empresas brasileiras de capital aberto. *Revista de Gestão*, 18(3), 361–384. <https://doi.org/10.5700/rege431>
- Mylopoulos, J. (1992). Conceptual modelling and Telos. *Conceptual modelling, databases, and CASE: An integrated view of information system development*, 49–68.
- Ñaupari, L. (2015). *Motivación laboral y liderazgo pedagógico en directivos de instituciones educativas de la UGEL 03 - 2015*. Universidad César Vallejo.
- Nieveen, J. P. (1999). *Eddy covariance and scintillation measurements of atmospheric exchange processes over different types of vegetation*. Wageningen University and Research.
- Oberg Wonston (1972). “Making Performance Relevant”. *Harvard Business Review*, 50(1), 61.
- Oliveira, A. A., & Silva, F. F. (2021). Limites e decorrências da teoria das necessidades humanas de Abraham Harold Maslow. *Caderno de Administração*, 29(2), 100–115.
- Oliveira, J. C., Barbosa, K. L., & Hegedus, C. E. N. (2017). Um estudo de caso dos fatores motivacionais na Universidade Federal do Espírito Santo–Campus de Alegre. *Contextus–Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 15(2), 59–85.
- Otlvelre-Castro, G. A., Lima, G. B. do C. & Veiga, M. R. M. (1996) “Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias”, *Revista de Administração*, 38–52.

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

- Palaiologos, A., Papazekos, P., & Panayotopoulou, L. (2011). Organizational justice and employee satisfaction in performance appraisal. *Journal of European Industrial Training*, 35(8), 826-840.
- Pallant, J. (2011). Survival manual. *A step by step guide to data analysis using SPSS*, 4(4).
- Parreira, M. I. L. (2012). *O impacte do sistema de avaliação do desempenho na motivação e na satisfação dos trabalhadores do Instituto de Segurança Social, IP*. Dissertação de Mestrado em Gestão, Universidade de Évora.
- Peramatzis, G., & Galanakis, M. (2022). Herzberg's motivation theory in workplace. *Psychology*, 12(12), 971-978.
- Pereira A. L. (2014). A evolução da avaliação de desempenho nas organizações. *Periódico Científico Negócios em Projeção*, 5(2), 80-96.
- Pereira, C. (2013). *Importância da Avaliação de Desempenho nas Organizações: Estudo de Caso numa Empresa Portuguesa no Sector Alimentar*. Instituto Politécnico do Porto (Portugal).
- Pereira, M. N., & Trevelin, A. T. C. (2020). Qualidade de vida no trabalho: a importância das pessoas nas organizações. *Revista Interface Tecnológica*, 17(1), 219-231.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS*.
- Piketty, T. (2014). *Capital in the twenty-first century*. Harvard University Press.
- Pontes B. R. (2021) *Avaliação de Desempenho - Métodos Clássicos e Contemporâneos* (14.^a ed). LTr Editora Ltda.
- Punch, K. F. (2013). *Introduction to Social research: Quantitative and Qualitative Approaches*. Sage

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

- Quivy, R., Van Campenhoudt, L., & Santos, R. (1992). *Manual de investigação em ciências sociais*.
- Rego, A., & Souto, S. (2004). A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. *Revista de administração contemporânea*, 8, 151-177.
- Rego, A., Cunha, M., Gomes, J., Cunha, R., Cardoso, C., & Marques, C. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3.ª ed). Edições Sílabo.
- Regulamento (UE) n.º 679/2016, de 27 de abril. (2016). Pgdlisboa.pt. https://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=2961&tabela=leis
- Regulamento (UE) n.º 679/2016, de 27 de Abril. (2016). Pgdlisboa.pt. https://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=2961&tabela=leis
- Revuelto-Taboada, L. (2018). Un enfoque estratégico de la motivación laboral y la satisfacción laboral. *Revista Perspectiva Empresarial*, 5(2), 7-26.
- Richardson, R. J., Peres, J. A., & Wanderley, J. C. V. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional*. (11.ª ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Rocha, J. A. O. (2001). Gestão pública e modernização administrativa. *Oeiras: INA*.
- Rogers, D. S (2010). Sustentabilidade é grátis: Uma abordagem para uma cadeia de fornecimento sustentável. *Revista Tecnológica*.
- Russo, C. I. R. R. (2017). *Avaliação de desempenho: Estudo de caso no setor do papel e dos produtos florestais* (Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal).

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

- Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). *Employee attitudes and job satisfaction. Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 43(4), 395-407.
- Santiago, A. (2011). *Modernizar a administração pública: um modelo de gestão por objetivos*. (Relatório de Estágio, Universidade de Aveiro).
- Santos, J. M. F. (2023). *Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho Na Administração Pública (SIADAP): Um Estudo Crítico*. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/155309/2/650284.pdf>
- Saraswathi, D. R. S. (2011). A study on factors that motivate IT and non-IT sector employees: A comparison. *Chief Patron Chief Patron*.
- Sarmiento, M., Rosinha, A., & Silva, J. (2015). *Avaliação do Desempenho*. Lisboa: Escolar Editora.
- Schwepker Jr, C. H. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. *Journal of business research*, 54(1), 39-52.
- Silva, F. M. C., Canholato, C. S., & Miro, J. M. R. (2016). Escala de likert como metodologia nas pesquisas sobre educação. *Semana das Licenciaturas*, (4).
- Silva, G. (2010). O Método Científico na Psicologia: Abordagem Qualitativa e Quantitativa. *O Portal Dos Psicólogos*, 1–10.
- Sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na administração pública Lei n.º 66-B/2007 - Diário da República n.º 250/2007, 1o Suplemento, Série I de 2007-12-28. https://www.uc.pt/protecao-de-dados/suporte/20200817_Lei_66_b_2007_consolidada

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693–713. doi:10.1007/bf00929796
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage.
- Standing, G. (2011). *The precariat: The new dangerous class*, 208. Bloomsbury academic.
- Steinbach, A., Dutra, A., Silva, M. Z., & Enslin, S. R. (2015). Avaliação de Desempenho do Processo de Comunicação da Vigilância Sanitária por meio da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C). *Espacios*, 36(20).
- Stela, A., & Silva, P. R. (2010). Estudo de caso: avaliação de desempenho como ferramenta estratégica de recursos humanos. *Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais*, 7(2), 38-47.
- Stello, C. M. (2011). Herzberg's two-factor theory of job satisfaction: An integrative literature review. *Journal of Education and Human Development*, 1-32.
- Thompson, P. (2011). The trouble with HRM. *Human Resource Management Journal*, 21(4), 355-367.
- Toppo L., & Prusty, T. (2012). "From performance appraisal to performance management". *IOSR Journal of Business and Management*, 3(5), 1-6.
- Tumpal, J. R. S., & Sitinjak, T. (2023). Pelatihan Analisis Data Penelitian Berbasis SPSS Bagi Dosen Stikes Suaka Insan Banjarmasin Menggunakan Platform Online. *J-ABDI: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 2(12), 7023-7028.
- Ulwiyah, S. A., Zafrullah, Z., Ayuni, R. T., & Wahyuni, A. (2023). The use of SPSS in mathematics education: Biblioshiny & bibliometric analysis (1997-2023). *Journal of Technology Global*, 1(1), 26-33.

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

- Vesco, D. G., Beuren, I. M., & Popik, F. (2016). Percepção de justiça na avaliação na avaliação de desempenho e satisfação do trabalho. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 35(3), 121-138.
- Viana, M. D. S., Andrade, A., & Matias, T. S. (2010). Teoria da autodeterminação: aplicações no contexto da prática de exercícios físicos de adolescentes. *Pensar práct.(Impr.)*, 1-18.
- Wegge, J., Schmidt, K. H., Parkes, C., & Van Dick, R. (2007). Taking a sickie: Job satisfaction and job involvement as interactive predictors of absenteeism in a public organization. *Journal of occupational and organizational psychology*, 80(1), 77-89.
- Williams, R., & Fletcher, C. (2002). Performance management and organizational effectiveness. *Organizational effectiveness: The role of psychology*, 135-158.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de Caso: Planejamento e métodos* (2.^a ed). Bookman editora.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (5). Sage.

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – GUIÃO DE ENTREVISTA.

Visão Estratégica:

- Como é que a empresa formula e comunica a sua visão estratégica?
- De que maneira é que essa visão estratégica influencia as práticas de avaliação de desempenho?

Objetivos Organizacionais e Desempenho:

- Quais são os principais objetivos organizacionais relacionados ao desempenho dos colaboradores?
- Como é que esses objetivos são alinhados com as estratégias de avaliação de desempenho?

Cultura Organizacional:

- Como é que a cultura organizacional influencia a vida profissional dos colaboradores?
- Existe ênfase em aspetos como a inovação, a colaboração e a excelência?

Satisfação e Motivação:

- Como é que a empresa avalia a satisfação e a motivação dos colaboradores?
- Quais são os principais impulsionadores de satisfação no ambiente de trabalho?

Relacionamento com os Colaboradores:

- Como é que a empresa promove a comunicação e o envolvimento dos colaboradores?
- Quais são os esforços feitos para garantir um ambiente de trabalho saudável e inclusivo?

Clima Organizacional:

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

- Como é que a avaliação de desempenho impacta no clima organizacional e na satisfação dos colaboradores?
- Existem medidas específicas para garantir um ambiente de trabalho positivo?

Desafios enfrentados pela Empresa:

- Quais são os principais desafios na implementação da avaliação de desempenho e como são enfrentados ou reduzidos?

Adaptação às Mudanças:

- Como é que a empresa lida com a necessidade constante de adaptação nas práticas de avaliação de desempenho?
- Existe disposição para incorporar inovações e melhores práticas no setor?

Avaliação da Eficácia do Sistema:

- Como é que a empresa avalia a eficácia geral do sistema de avaliação de desempenho?
- Existem planos para ajustes futuros com base em aprendizagens e mudanças no ambiente empresarial?

Desenvolvimento Profissional dos Trabalhadores:

- Como é que a avaliação de desempenho está relacionada com o desenvolvimento profissional dos trabalhadores?
- A empresa oferece programas de desenvolvimento com base nos resultados da avaliação?

Contextualização da Avaliação de Desempenho na Empresa:

Sistema de Avaliação do Desempenho: Descreva o SAD implementado na organização

- Quais são os métodos e critérios que são empregues na avaliação?

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

- Como é que a empresa mede e avalia o desempenho individual e coletivo?

Processo de Aplicação:

- Como é que o processo de avaliação de desempenho é implementado na prática?
- Quais são os passos-chave, desde a definição de metas até a avaliação final?

Parâmetros de Avaliação:

- Quais são os parâmetros considerados cruciais na avaliação de desempenho da empresa?
- Qual é o peso atribuído aos diferentes parâmetros de avaliação?
- Existe a possibilidade de ajustes nos limites de ponderação?
- Existe diferenciação nos parâmetros e ponderação com base em carreiras, categorias, áreas funcionais ou postos de trabalho?

Escala de Avaliação do Desempenho:

- Qual é a escala utilizada para avaliar o desempenho dos colaboradores?
- Como é que o avaliado é envolvido no processo de avaliação?

Avaliação Final:

- Quais são as diretrizes seguidas para a atribuição da avaliação final?

Diferenciação de Desempenhos:

- Como é que a empresa promove a diferenciação de desempenhos? Existe uma quota máxima para desempenho relevante/excelente?

Reconhecimento do Desempenho Excelente:

- O reconhecimento do desempenho excelente é divulgado de alguma forma?
- A distribuição das menções de desempenho é proporcional entre todas as carreiras?

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

Efeitos da Avaliação do Desempenho:

Finalidades Estratégicas:

- Quais são as finalidades estratégicas da avaliação de desempenho para a empresa?
- Este processo permite a acumulação de pontos para alteração de posicionamento remuneratório na carreira dos colaboradores?

Atribuição de Prémios e Reconhecimento:

- Como é que o mérito individual dos trabalhadores é recompensado?

Avaliação de Desempenho Negativa:

- Quais são os critérios específicos para atribuição de avaliações de desempenho negativas?
- Que ações são implementadas para estes tipos de avaliações?

Feedback da Avaliação do Desempenho:

Fornecimento de Feedback:

- A empresa fornece *feedback* da avaliação de desempenho?
- Quais são as diretrizes fundamentais para o processo de *feedback* durante a avaliação?

Reuniões entre Avaliador e Avaliado:

- Existem reuniões entre o avaliador e o avaliado para a análise do percurso evolutivo do trabalhador?
- Quem pode convocar essas reuniões?

Identificação de Perspetivas de Desenvolvimento:

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

- Como é que a empresa identifica as perspetivas de desenvolvimento do trabalhador, incluindo o diagnóstico de necessidades formativas?
- Os trabalhadores participam na formalização dos parâmetros/ objetivos de avaliação?

Periodicidade do Processo de Avaliação:

- Qual a periodicidade do processo de avaliação? É realizado de forma bienal ou anual?

Intervenientes do Processo de Avaliação:

- Além do avaliador e do avaliado, quem são os intervenientes no processo?
- Quais as responsabilidades de cada interveniente?

Fases do Processo de Avaliação (Cronograma):

- Quais são as diferentes fases do processo de avaliação? Pode fornecer uma descrição detalhada de cada uma delas?
- A empresa realiza autoavaliação em todas as carreiras? Se não, qual a razão?

Gestão de Reclamações:

- Como é tratado o processo de reclamações? Quais os prazos e métodos para resolução dessas situações?

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

APÊNDICE 2 – GUIÃO DO QUESTIONÁRIO.

Análise do Impacto das Discrepâncias na Avaliação de Desempenho entre os Setores Público e Privado na Trajetória Profissional dos Colaboradores

Este questionário faz parte de um estudo académico que tem por objetivo investigar os efeitos da avaliação do desempenho no ambiente de trabalho. Os dados recolhidos serão utilizados de forma anónima e confidencial, apenas para fins académicos.

O tempo estimado para o preenchimento deste questionário é em média 10 minutos.

A sua participação é voluntária e todas as respostas serão tratadas com sigilo. Não existem respostas certas ou erradas, pelo que pedimos apenas que responda com base na sua experiência e opinião pessoal.

Agradecemos desde já a sua colaboração. Por favor, responda às perguntas com honestidade e o mais completas possível.

Em caso de dúvidas no preenchimento deste questionário, ou necessitar de algum esclarecimento adicional sobre este estudo poderá contactar por email – catarina.rodriques.ferreira97@gmail.com

** Indica uma pergunta obrigatória*

1. Política de Privacidade e Proteção de Dados Pessoais

Nos termos do Regulamento (UE) 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho, em vigor desde 27 de abril de 2016, que diz respeito ao tratamento de dados pessoais e à proteção da privacidade, ao submeter o presente questionário, consinto a recolha de dados constantes no mesmo.

Marcar apenas uma oval.

☐ Aceito

1. Informações Demográficas

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

2. Sexo: *

Marcar apenas uma oval.

☐ Masculino

☐ Feminino

☐ Outro

3. Faixa Etária: *

Marcar apenas uma oval.

☐ Menos de 25 anos

☐ 25 - 34 anos

☐ 35 - 44 anos

☐ 45 - 54 anos

☐ 55 anos ou mais

4. Habilitações Literárias: *

Marcar apenas uma oval.

☐ 4º Ano (Ensino Básico / 1º Ciclo)

☐ 6º Ano (2º Ciclo)

☐ 9º Ano (3º Ciclo)

☐ 12º Ano (Secundário)

☐ Licenciatura

☐ Mestrado

☐ Doutoramento

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

5. Qual o setor em que trabalha atualmente? *

Marcar apenas uma oval.

☐ Setor Privado

☐ Setor Público

6. Tempo de serviço na Organização: *

Marcar apenas uma oval.

☐ Menos de 1 ano

☐ 1 - 3 anos

☐ 4 - 6 anos

☐ 7 - 10 anos

☐ Mais de 10 anos

2. Avaliação do Desempenho

2.1. Conhecimento sobre a Avaliação do Desempenho:

7. Está ciente da existência de um sistema de Avaliação do Desempenho na Organização? *

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim

☐ Não

8. Participa ou está sujeito a Avaliações de Desempenho na sua Organização? *

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim

☐ Não

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

9. Se respondeu não à questão anterior, por favor, justifique.

2.2. Compreensão dos Critérios de Avaliação

Indique numa escala de 1 (Não compreendo de todo) a 5 (Compreendo totalmente) em que medida concorda com as seguintes afirmações:

10. Compreendo os critérios usados na Avaliação do Desempenho. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Não	☐	☐	☐	☐	☐	Compreendo totalmente

2.3. Compreensão dos Objetivos da Avaliação

Indique numa escala de 1 (Não compreendo de todo) a 5 (Compreendo totalmente) em que medida concorda com as seguintes afirmações:

11. Compreendo os objetivos da Avaliação do Desempenho da Organização. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Não	☐	☐	☐	☐	☐	Compreendo totalmente

2.4. Participação no Processo de Avaliação do Desempenho

Indique numa escala de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente) em que medida concorda com as seguintes afirmações:

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

12. Participo ativamente no processo de Avaliação do Desempenho. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim, regularmente
- ☐ Sim, raramente
- ☐ Não, nunca participei

13. A Organização fornece orientações sobre o processo de Avaliação do Desempenho. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

2.5. Perceção do Processo de Avaliação

Indique numa escala de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente) em que medida concorda com as seguintes afirmações:

14. O processo de Avaliação do Desempenho tem sido transparente. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

15. Com a realização da Avaliação do Desempenho observou-se um aumento nos níveis de compromisso com o serviço e a Organização. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

16. A Avaliação do Desempenho tem sido conduzida de maneira justa e equitativa. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Disc	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

2.6. Relações Interpessoais

Indique numa escala de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente) em que medida concorda com as seguintes afirmações:

17. Considero que a Avaliação do Desempenho afeta as relações interpessoais na equipa. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Disc	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

2.7. Satisfação com o feedback recebido

Indique numa escala de 1 (Totalmente Insatisfeito) a 5 (Totalmente Satisfeito) em que medida concorda com as seguintes afirmações:

18. Em que medida está satisfeito com a qualidade do feedback fornecido durante o processo de Avaliação do Desempenho? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Total	☐	☐	☐	☐	☐	Totalmente Satisfeito

3. Motivação no Trabalho

Indique numa escala de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente) em que medida concorda com as seguintes afirmações:

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

19. Os meus superiores hierárquicos têm um impacto positivo nos meus níveis de motivação. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

20. A minha motivação é influenciada pelo relacionamento com os meus colegas de trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

21. A minha motivação é influenciada pela atenção que os meus superiores hierárquicos fornecem. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

22. A minha motivação é influenciada pelos meus horários de trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

23. A minha motivação é influenciada pela estabilidade de emprego que a Organização me dá. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

24. A possibilidade de progressão na carreira proporcionada pela Avaliação do Desempenho influencia a minha motivação. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

25. O trabalho que realizo contribui positivamente para os meus níveis de motivação. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

26. Gosto do tipo de tarefas que me estão atribuídas. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

27. Se recebesse mais reconhecimento profissional e/ou recompensas profissionais, sentir-me-ia mais motivado(a). *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

28. A definição de metas durante a Avaliação do Desempenho incentiva-me a trabalhar com maior dedicação. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

29. Verifico que houve um aumento dos níveis de participação nas decisões operacionais no meu local de trabalho desde que foi realizada a Avaliação do Desempenho. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

30. O Sistema de Avaliação do Desempenho às vezes parece desmotivar as dinâmicas do trabalho em equipa. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

31. Por vezes, sinto falta de motivação devido à pressão associada ao cumprimento dos prazos de cada objetivo. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

32. Quando estou mais motivado(a), consigo produzir mais e com melhor qualidade. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

33. Sinto-me motivado(a) no meu local de trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

4. Satisfação no Trabalho

Indique numa escala de 1 (Totalmente Insatisfeito) a 5 (Totalmente Satisfeito) em que medida está satisfeito com:

34. Com as pessoas com quem me relaciono e que convivo. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Total	☐	☐	☐	☐	☐	Totalmente Satisfeito

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

35. O respeito e o tratamento que recebo dos meus superiores hierárquicos. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Total	☐	☐	☐	☐	☐	Totalmente Satisfeito

36. O respeito e o tratamento que recebo dos meus colegas. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Total	☐	☐	☐	☐	☐	Totalmente Satisfeito

37. A remuneração que recebo tendo em conta as minhas funções. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Total	☐	☐	☐	☐	☐	Totalmente Satisfeito

38. As recompensas e benefícios que recebo da Organização. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Total	☐	☐	☐	☐	☐	Totalmente Satisfeito

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

39. Existência de um Sistema de Avaliação do Desempenho na Organização. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Total	☐	☐	☐	☐	☐	Totalmente Satisfeito

40. Impacto da Avaliação do Desempenho na progressão na carreira. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Total	☐	☐	☐	☐	☐	Totalmente Satisfeito

41. Realiza Autoavaliação na sua Organização? *

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim

☐ Não

42. Processo de Autoavaliação. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Total	☐	☐	☐	☐	☐	Totalmente Satisfeito

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

43. Atitude dos envolvidos no processo de Avaliação do Desempenho. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Total	☐	☐	☐	☐	☐	Totalmente Satisfeito

44. Oportunidades de formação e desenvolvimento resultantes do processo de Avaliação do Desempenho. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Total	☐	☐	☐	☐	☐	Totalmente Satisfeito

45. Níveis de participação e envolvimento dos trabalhadores nos processos de tomada de decisão relativas às minhas funções. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Total	☐	☐	☐	☐	☐	Totalmente Satisfeito

46. Reconhecimento da importância da minha função na concretização da missão e dos objetivos estratégicos da Organização. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Total	☐	☐	☐	☐	☐	Totalmente Satisfeito

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

47. Transparência e clareza do sistema de comunicação interna. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Total	☐	☐	☐	☐	☐	Totalmente Satisfeito

48. Sistemas de Informação e Comunicação diretamente ligados ao processo de Avaliação do Desempenho. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Total	☐	☐	☐	☐	☐	Totalmente Satisfeito

49. Condições de trabalho que são oferecidas em termos de espaço físico e equipamentos disponíveis. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Total	☐	☐	☐	☐	☐	Totalmente Satisfeito

5. Desempenho Individual

Indique numa escala de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente) em que medida concorda com as seguintes afirmações:

50. Consegui gerir as minhas tarefas de modo a concluí-las dentro do prazo estabelecido. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Disc	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

51. Tomei iniciativa quando foi preciso organizar algo. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Disc	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

52. Estou sempre consciente dos objetivos que devo alcançar no meu trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Disc	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

53. Após concluir as tarefas anteriores, tomei a iniciativa de iniciar novas atividades por vontade própria. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Disc	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

54. No meu trabalho, consegui distinguir e priorizar os assuntos principais dos menos importantes. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Disc	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

55. Sempre que possível, propus-me a realizar tarefas desafiantes quando estavam disponíveis. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5
Disc	☐	☐	☐	☐	☐
Concordo totalmente					

56. Fui capaz de realizar o meu trabalho no mínimo tempo possível. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5
Disc	☐	☐	☐	☐	☐
Concordo totalmente					

57. Procurei manter os meus conhecimentos sempre atualizados. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5
Disc	☐	☐	☐	☐	☐
Concordo totalmente					

58. Tenho a sensação de ter cumprido as minhas responsabilidades. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5
Disc	☐	☐	☐	☐	☐
Concordo totalmente					

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

59. Consegui lidar com desafios e contratempos no ambiente de trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

60. Consegui desenvolver soluções criativas para os desafios que surgiram. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

61. Consegui adaptar-me facilmente a mudanças no meu trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

5.1. Classificação - Avaliação do Desempenho

Estas questões são opcionais e devem ser respondidas apenas se o participante se sentir confortável em fazê-lo.

62. Qual foi a sua última nota de Avaliação do Desempenho?

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

63. Numa escala de 1 a 5, qual seria a sua avaliação pessoal do seu desempenho atual no trabalho?

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

6. Impacto na Vida Profissional

64. Como é que a Avaliação do Desempenho impacta na sua vida profissional, de maneira geral? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Positivamente
- ☐ Neutro
- ☐ Negativamente

7. Sugestões de Melhoria

65. Caso tenha sugestões para melhorar o processo de Avaliação do Desempenho, por favor, partilhe-as brevemente:

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

Google Formulários

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

APÊNDICE 3 – OUTPUT SPSS - CONFIABILIDADE.

Confiabilidade

Escala: ALL VARIABLES

Resumo de processamento de casos

	N	%
Casos		
Válido	182	100,0
Excluídos ^a	0	,0
Total	182	100,0

a. Excluído de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,830	15

Estatísticas de Item

	Média	Desvio Padrão	N
Os meus superiores hierárquicos têm um impacto positivo nos meus níveis de motivação.	3,40	1,211	182
A minha motivação é influenciada pelo relacionamento com os meus colegas de trabalho.	3,55	1,038	182
A minha motivação é influenciada pela atenção que os meus superiores hierárquicos fornecem.	3,32	1,160	182
A minha motivação é influenciada pelos meus horários de trabalho.	3,46	1,164	182
A minha motivação é influenciada pela estabilidade de emprego que a Organização me dá.	4,14	,880	182
A possibilidade de progressão na carreira proporcionada pela Avaliação do Desempenho influencia a minha motivação.	3,29	1,265	182

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

Estatísticas do Item

	Média	Desvio Padrão	N
O trabalho que realizei contribui positivamente para os meus níveis de motivação.	3,88	,950	182
Gosto do tipo de tarefas que me estão atribuídas.	4,03	,945	182
Se recebesse mais reconhecimento profissional e/ou recompensas profissionais, sentir-me-ia mais motivado(a).	4,41	,815	182
A definição de metas durante a Avaliação do Desempenho incentiva-me a trabalhar com maior dedicação.	3,46	1,008	182
Verifico que houve um aumento dos níveis de participação nas decisões operacionais no meu local de trabalho desde que foi realizada a Avaliação do Desempenho.	2,79	1,048	182
O Sistema de Avaliação do Desempenho às vezes parece desmotivar as dinâmicas de trabalho em equipa.	3,32	1,062	182
Por vezes, sinto falta de motivação devido à pressão associada ao cumprimento dos prazos de cada objetivo.	2,69	1,144	182
Quando estou mais motivado(a), consigo produzir mais e com melhor qualidade.	4,47	,887	182
Sinto-me motivado(a) no meu local de trabalho.	3,59	1,062	182

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

Estatísticas de Item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variança de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Os meus superiores hierárquicos têm um impacto positivo nos meus níveis de motivação.	50,41	60,155	,585	,811
A minha motivação é influenciada pelo relacionamento com os meus colegas de trabalho.	50,25	62,853	,505	,816
A minha motivação é influenciada pela atenção que os meus superiores hierárquicos fornecem.	50,49	58,682	,687	,802
A minha motivação é influenciada pelos meus horários de trabalho.	50,35	63,566	,395	,824
A minha motivação é influenciada pela estabilidade de emprego que a Organização me dá.	49,66	64,268	,510	,817
A possibilidade de progressão na carreira proporcionada pela Avaliação do Desempenho influencia a minha motivação.	50,52	58,914	,604	,808
O trabalho que realizo contribui positivamente para os meus níveis de motivação.	49,93	62,000	,624	,809
Costo do tipo de tarefas que me estão atribuídas.	49,77	63,303	,535	,815
Se recebesse mais reconhecimento profissional ou recompensas profissionais, sentir-me-ia mais motivado(a).	49,40	67,544	,302	,827
A definição de metas durante a Avaliação do Desempenho incentiva-me a trabalhar com maior dedicação.	50,35	62,493	,549	,813

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variança de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Verifico que houve um aumento dos níveis de participação nas decisões operacionais no meu local de trabalho desde que foi realizada a Avaliação do Desempenho.	51,02	62,629	,514	,815
O Sistema de Avaliação do Desempenho às vezes parece desmotivar as dinâmicas do trabalho em equipa.	50,48	69,312	,098	,842
Por vezes, sinto falta de motivação devido à pressão associada ao cumprimento dos prazos de cada objetivo.	51,12	70,191	,039	,847
Quando estou mais motivado(a), consigo produzir mais e com melhor qualidade.	49,34	66,624	,460	,821
Sinto-me motivado(a) no meu local de trabalho.	50,21	62,954	,473	,818

Estatísticas de escala

Média	Variança	Desvio Padrão	N de Itens
53,81	72,245	8,500	15

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

Confiabilidade

Escala: ALL VARIABLES

Resumo de processamento de casos

	N	%
Casos Válido	182	100,0
Excluídos ^a	0	,0
Total	182	100,0

a. Excluído de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de Itens
,935	15

Estatísticas de Item

	Média	Desvio Padrão	N
Com as pessoas com quem me relaciono e que convivo.	3,91	,763	182
O respeito e o tratamento que recebo dos meus superiores hierárquicos.	3,58	1,157	182
O respeito e o tratamento que recebo dos meus colegas.	4,02	,790	182
A remuneração que recebo tendo em conta as minhas funções.	3,11	,674	182
As recompensas e benefícios que recebo da Organização.	3,13	1,069	182
Existência de um Sistema de Avaliação do Desempenho na Organização.	3,23	1,062	182
Impacto da Avaliação do Desempenho na progressão na carreira.	2,90	1,063	182
Processo de Autoavaliação.	3,08	1,162	182

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

Estatísticas de Item

	Média	Desvio Padrão	N
Atitude dos envolvidos no processo de Avaliação do Desempenho.	3,04	1,004	182
Oportunidades de formação e desenvolvimento resultantes do processo de Avaliação do Desempenho.	3,05	1,073	182
Níveis de participação e envolvimento dos trabalhadores nos processos de tomada de decisão relativos às minhas funções.	3,07	,981	182
Reconhecimento da importância da minha função na concretização da missão e dos objetivos estratégicos da Organização.	3,28	1,074	182
Transparência e clareza do sistema de comunicação interna.	3,15	,998	182
Sistemas de Informação e Comunicação diretamente ligados ao processo de Avaliação do Desempenho.	3,04	1,018	182
Condições de trabalho que são oferecidas em termos de espaço físico e equipamentos disponíveis.	3,52	,962	182

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

Estatísticas de item-total				
	Média de escala se o item for excluído	Variança de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Com as pessoas com quem me relaciono e que convivo.	45,19	113,162	,601	,933
O respeito e o tratamento que recebo dos meus superiores hierárquicos.	45,52	105,089	,721	,930
O respeito e o tratamento que recebo dos meus colegas.	45,08	112,927	,593	,933
A remuneração que recebo tendo em conta as minhas funções.	45,99	112,243	,500	,935
As recompensas e benefícios que recebo da Organização.	45,97	107,656	,663	,931
Existência de um Sistema de Avaliação do Desempenho na Organização.	45,87	108,104	,646	,932
Impacto da Avaliação do Desempenho na progressão na carreira.	46,20	105,408	,761	,928
Processo de Autoavaliação.	46,04	107,010	,630	,932
Atitude dos envolvidos no processo de Avaliação do Desempenho.	46,06	104,057	,817	,927
Oportunidades de formação e desenvolvimento resultantes do processo de Avaliação do Desempenho.	46,05	105,804	,749	,929
Níveis de participação e envolvimento dos trabalhadores nos processos de tomada de decisão relativos às minhas funções.	46,03	107,640	,732	,929
Reconhecimento da importância da minha função na concretização da missão e dos objetivos estratégicos da Organização.	45,62	105,751	,752	,929

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

Estatísticas de item-total

	Média da escala se o item for excluído	Variação da escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Transparência e clareza do sistema de comunicação interna.	45,95	107,588	,722	,930
Sistemas de Informação e Comunicação diretamente ligados ao processo de Avaliação do Desempenho.	46,05	106,958	,736	,929
Condições de trabalho que são oferecidas em termos de espaço físico e equipamentos disponíveis.	45,58	111,881	,526	,935

Estatísticas de escala

Média	Variação	Desvio Padrão	N de itens
46,10	123,504	11,113	15

Confiabilidade

Escala: ALL VARIABLES

Resumo de processamento de casos

		N	%
Casos	Válido	182	100,0
	Excluídos ^a	0	,0
	Total	182	100,0

a. Excluído de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,927	12

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

Estatísticas de Item

	Média	Desvio Padrão	N
Conseguir gerir as minhas tarefas de modo a concluí-las dentro do prazo estabelecido.	4,12	,707	182
Tomei iniciativa quando foi preciso organizar algo.	4,18	,740	182
Estou sempre consciente dos objetivos que devo alcançar no meu trabalho.	4,27	,704	182
Após concluir as tarefas anteriores, tomei a iniciativa de iniciar novas atividades por vontade própria.	3,84	,937	182
No meu trabalho, consegui distinguir e priorizar os assuntos principais dos menos importantes.	4,08	,802	182
Sempre que possível, propus-me a realizar tarefas desafiantes quando estavam disponíveis.	3,92	,860	182
Fui capaz de realizar o meu trabalho no mínimo tempo possível.	4,00	,821	182

Estatísticas de Item

	Média	Desvio Padrão	N
Procurei manter os meus conhecimentos sempre atualizados.	4,23	,727	182
Tenho a sensação de ter cumprido as minhas responsabilidades.	4,37	,699	182
Conseguir lidar com desafios e contratempos no ambiente de trabalho.	4,20	,711	182
Conseguir desenvolver soluções criativas para os desafios que surgiram.	3,98	,817	182
Conseguir adaptar-me facilmente a mudanças no meu trabalho.	4,14	,813	182

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variança de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Consegui gerir as minhas tarefas de modo a concluí-las dentro do prazo estabelecido.	45,18	43,232	,550	,928
Tomei iniciativa quando foi preciso organizar algo.	45,12	41,053	,785	,918
Estou sempre consciente dos objetivos que devo alcançar no meu trabalho.	45,03	42,248	,687	,922
Após concluir as tarefas anteriores, tomei a iniciativa de iniciar novas atividades por vontade própria.	45,46	41,079	,574	,927
No meu trabalho, consegui distinguir e priorizar os assuntos principais dos menos importantes.	45,24	40,611	,722	,920
Sempre que possível, propus-me a realizar tarefas desafiantes quando estavam disponíveis.	45,38	40,644	,661	,923
Fui capaz de realizar o meu trabalho no mínimo tempo possível.	45,30	40,729	,711	,920

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variança de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Procurei manter os meus conhecimentos sempre atualizados.	45,07	41,481	,730	,920
Tenho a sensação de ter cumprido as minhas responsabilidades.	44,93	42,067	,695	,921
Consegui lidar com desafios e contratempos no ambiente de trabalho.	45,09	41,301	,771	,918
Consegui desenvolver soluções criativas para os desafios que surgiram.	45,31	40,393	,750	,919
Consegui adaptar-me facilmente a mudanças no meu trabalho.	45,16	40,599	,733	,919

Estatísticas de escala

Média	Variança	Desvio Padrão	N de itens
49,30	48,851	6,989	12

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

APÊNDICE 4 – OUTPUT SPSS – TESTE T.

Teste-T

Estadísticas de grupo

	Sector	N	Média	Desvio Padrão	Erro da média padrão
MOTIVACAO	1	67	3,2448	,48345	,06908
	2	115	3,7587	,51520	,04864
SATISFACAO	1	67	2,8418	,68881	,08415
	2	115	3,5248	,65090	,06070
DESEMPENHO	1	67	3,8744	,83055	,07703
	2	115	4,2442	,50758	,04733

Teste de amostras independentes

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para igualdade de Médias	
		Z	Sig.	t	df
MOTIVACAO	Variancias iguais assumidas	1,001	,318	-8,999	180
	Variancias iguais não assumidas			-7,118	145,384
SATISFACAO	Variancias iguais assumidas	,403	,528	-8,681	180
	Variancias iguais não assumidas			-8,581	131,872
DESEMPENHO	Variancias iguais assumidas	2,900	,090	-4,329	180
	Variancias iguais não assumidas			-4,090	115,694

Teste de amostras independentes

		teste-t para igualdade de Médias		
		Significância		Diferença média
		Unilateral p	Bilateral p	
MOTIVACAO	Variancias iguais assumidas	<,001	<,001	-,54189
	Variancias iguais não assumidas	<,001	<,001	-,54189
SATISFACAO	Variancias iguais assumidas	<,001	<,001	-,68285
	Variancias iguais não assumidas	<,001	<,001	-,68285
DESEMPENHO	Variancias iguais assumidas	<,001	<,001	-,36962
	Variancias iguais não assumidas	<,001	<,001	-,36962

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

Teste de amostras independentes

		teste-t para igualdade de Médias		
		Erro de diferença padrão	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
			Inferior	Superior
MOTIVACAO	Variancias iguais assumidas	,07743	-,89467	-,38911
	Variancias iguais não assumidas	,07613	-,89236	-,39142
SATISFACAO	Variancias iguais assumidas	,10221	-,88453	-,48116
	Variancias iguais não assumidas	,10376	-,88809	-,47760
DESEMPENHO	Variancias iguais assumidas	,08543	-,53839	-,20126
	Variancias iguais não assumidas	,09041	-,54891	-,19074

Tamanhos de efeitos de amostras independentes

		Padronizador ^a	Estimativa de ponto	Intervalo de Confiança 95%	
				Inferior	Superior
MOTIVACAO	d de Cohen	,50379	-1,078	-1,395	-,753
	Correção de Hedges	,50590	-1,071	-1,390	-,750
	Delta do vidro	,51520	-1,052	-1,381	-,719
SATISFACAO	d de Cohen	,66505	-1,027	-1,345	-,706
	Correção de Hedges	,66784	-1,022	-1,339	-,703
	Delta do vidro	,65090	-1,049	-1,378	-,717
DESEMPENHO	d de Cohen	,55584	-,665	-,973	-,356
	Correção de Hedges	,55817	-,663	-,969	-,354
	Delta do vidro	,50758	-,729	-1,043	-,411

a. O denominador usado na estimativa dos tamanhos dos efeitos.

O d de Cohen usa o desvio padrão agrupado.

A correção de Hedges usa o desvio padrão agrupado, além de um fator de correção.

O delta de Glass usa o desvio padrão de amostra do grupo de controle (ou seja, o segundo) grupo.

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

ANEXOS

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

ANEXO 1 – FICHA DE AVALIAÇÃO: ATIVIDADES AUXILIARES.

ÁREA DE ATIVIDADES AUXILIARES

Período de análise: 20xx-05-01 a 20xx-04-30

Nome do trabalhador:			
Número:		Categoria:	
Avaliador Director:			
Avaliador Final:			

Parâmetros Transversais			
	Escala		Final
CONHECIMENTOS E APERFEIÇOAMENTO PROFISSIONAL - Avalia a capacidade de aquisição de novos conhecimentos e o desenvolvimento da competência profissional necessária para corresponder satisfatoriamente aos novos requisitos tecnológicos e de qualidade do serviço que executa.	INSUFICIENTE - I	Conhecimentos profissionais insuficientes para o desempenho mínimo da função, bem como desinteresse em melhorá-los e/ou adquirir novos conhecimentos.	
	FRACO - II	Conhecimentos profissionais limitados para o desempenho normal da função. Pouco interesse em melhorá-los e/ou adquirir novos conhecimentos.	
	NORMAL - III	Conhecimentos profissionais adequados ao desempenho normal da função e interesse no aperfeiçoamento profissional ajustado às necessidades do posto de trabalho.	
	BOM - IV	Bons conhecimentos profissionais que habilitam à resolução de problemas de alguma complexidade. Revela interesse em aperfeiçoar os seus conhecimentos e em melhorar o seu trabalho.	
	MUITO BOM - V	Conhecimentos profundos e atualizados que ultrapassam em regra as exigências da função. Interesse permanente em aperfeiçoar e melhorar os conhecimentos profissionais e o resultado do seu trabalho.	
EFETIVIDADE E DISPONIBILIDADE - Avalia a presença efetiva ao serviço, tendo em conta os padrões previstos para o exercício da função respetiva, em termos de assiduidade e pontualidade, bem como a disponibilidade para ocorrer a situações de trabalho extra ocasional.	INSUFICIENTE - I	Assiduidade e pontualidade insuficientes, sem sentido da cooperação; normalmente indisponível.	
	FRACO - II	Assiduidade e pontualidade deficientes, com pouco espírito de cooperação; baixa disponibilidade.	
	NORMAL - III	Assiduidade e pontualidade regulares, com adequado espírito de cooperação; normalmente disponível e prestável.	
	BOM - IV	Bom assiduidade e pontualidade com elevado espírito de cooperação; boa disponibilidade e prestabilidade.	
	MUITO BOM - V	Excelente assiduidade e pontualidade com espírito de cooperação e disponibilidade permanentes.	
RELACIONAMENTO E COOPERAÇÃO COM COLEGAS E CHEFIAS - Avalia a capacidade para interagir e colaborar com outros, de forma proativa na realização das respetivas tarefas, tendo em vista atingir os objetivos definidos para os serviços comuns e/ou das funções próprias de cada um.	INSUFICIENTE - I	Incapaz de manter um bom relacionamento e/ou cooperação, promovendo atritos frequentes com colegas, superiores ou subordinados.	
	FRACO - II	Dificuldade de relacionamento com os colegas, superiores ou subordinados, não contribuindo para a criação de um bom ambiente de trabalho.	
	NORMAL - III	Estabelece relações normais com colegas, superiores ou subordinados. Integração socio-laboral adequada.	
	BOM - IV	Bom relação de trabalho com colegas, superiores ou subordinados, contribuindo para a criação de um bom ambiente de trabalho.	
	MUITO BOM - V	Muito bom relacionamento com os colegas, superiores ou subordinados, procurando criar e manter um bom ambiente de trabalho.	
RENDIMENTO NO TRABALHO - Avalia a quantidade e a rapidez de execução do trabalho efetivamente realizado de acordo com os padrões definidos para a sua execução.	INSUFICIENTE - I	Insuficiente ou nulo rendimento profissional ou provocando atrasos significativos no funcionamento do serviço.	
	FRACO - II	Baixo rendimento profissional, ou frequente dificuldade em realizar as tarefas atempadamente.	
	NORMAL - III	Rendimento profissional normal, executando as tarefas no tempo esperado.	
	BOM - IV	Bom rendimento profissional com boa rapidez e oportunidade na execução das tarefas.	
	MUITO BOM - V	Elevado/excecional rendimento profissional com grande rapidez de execução das tarefas.	

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

Parâmetros Ramo/Função		
	Escala	Final
ZELO POR INSTALAÇÕES E EQUIPAMENTOS - Avalia o esforço efetuado para garantir uma boa utilização, preservar a funcionalidade e conservação dos equipamentos e/ou instalações a seu cargo, bem como o cuidado demonstrado em evitar consumos desnecessários.	INSUFICIENTE - I Completo desinteresse pelo bom funcionamento e utilização e arrumação dos meios, equipamentos e instalações da sua área de trabalho.	
	FRACO - II Pouco interesse em assegurar o bom funcionamento e utilização dos meios, equipamentos e instalações da sua área de trabalho, atuando apenas perante orientações específicas e diretas.	
	NORMAL - III Presta normalmente cuidado e atenção aos meios, equipamentos e instalações da sua área de trabalho, de forma adequada e procurando evitar desperdícios.	
	BOM - IV Presta uma boa atenção aos meios, equipamentos e instalações da sua área de trabalho, preocupando-se com a sua manutenção e bom funcionamento.	
	MUITO BOM - V Presta excepcional atenção aos meios, equipamentos da sua área de trabalho, propondo procedimentos de melhoria de rendimento e utilização e/ou incentivando outros a adotar os procedimentos adequados.	
APRESENTAÇÃO E CORTESIA - Avalia a capacidade de adequar a sua apresentação pessoal aos padrões definidos para a função em termos de imagem (cuidados com a aparência, fardamento, simpatia, solicitude etc.) no atendimento às solicitações recebidas no âmbito da respetiva função.	INSUFICIENTE - I Apresentação desleixada, com manifesta incapacidade de manter um relacionamento cortês e educado no âmbito das suas funções.	
	FRACO - II Apresentação descuidada, com frequentes faltas de cortesia ou educação, no âmbito das suas funções.	
	NORMAL - III Apresentação cuidada, sendo normalmente cortês e educado.	
	BOM - IV Boa apresentação, evidenciando os cuidados adequados a cada circunstância em termos de educação e cortesia.	
	MUITO BOM - V Excelente apresentação e cortesia, mantendo um relacionamento educado em todas as circunstâncias.	

Notas	
	Final
Notas Finais	
Avaliação final	

Observações do Avaliador:	
Observações do Avaliador Final:	

Tomou conhecimento:

(Assinatura do trabalhador)

Data: ____/____/____

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

ANEXO 2 – FICHA DE AVALIAÇÃO: RAMO ADMINISTRATIVO.

RAMO ADMINISTRATIVO

Período de análise: 20xx-05-01 a 20xx-04-30

Nome do trabalhador:		
Número:	Categoria:	
Avaliador Directo:		
Avaliador Final:		

Parâmetros Transversais		
	Escala	Final
CONHECIMENTOS E APERFEIÇOAMENTO PROFISIONAL - Avalia a capacidade de aquisição de novos conhecimentos e o desenvolvimento da competência profissional necessária para corresponder satisfatoriamente aos novos requisitos tecnológicos e de qualidade do serviço que executa.	INSUFICIENTE - I	Conhecimentos profissionais insuficientes para o desempenho mínimo da função, bem como desinteresse em melhorá-los e/ou adquirir novos conhecimentos.
	FRACO - II	Conhecimentos profissionais limitados para o desempenho normal da função. Pouco interesse em melhorá-los e/ou adquirir novos conhecimentos.
	NORMAL - III	Conhecimentos profissionais adequados ao desempenho normal da função e interesse no aperfeiçoamento profissional ajustado às necessidades do posto de trabalho.
	BOM - IV	Bons conhecimentos profissionais que habilitam à resolução de problemas de alguma complexidade. Revela interesse em aperfeiçoar os seus conhecimentos e em melhorar o seu trabalho.
	MUITO BOM - V	Conhecimentos profundos e atualizados que ultrapassam em regra as exigências da função. Interesse permanente em aperfeiçoar e melhorar os conhecimentos profissionais e o resultado do seu trabalho.
EFETIVIDADE E DISPONIBILIDADE - Avalia a presença efetiva ao serviço, tendo em conta os padrões previstos para o exercício da função respetiva, em termos de assiduidade e pontualidade, bem como a disponibilidade para ocorrer a situações de trabalho extra ocasional.	INSUFICIENTE - I	Assiduidade e pontualidade insuficientes, sem sentido da cooperação; normalmente indisponível.
	FRACO - II	Assiduidade e pontualidade deficientes, com pouco espírito de cooperação; baixa disponibilidade.
	NORMAL - III	Assiduidade e pontualidade regulares, com adequado espírito de cooperação; normalmente disponível e prestável.
	BOM - IV	Bom assiduidade e pontualidade com elevado espírito de cooperação; boa disponibilidade e prestabilidade.
	MUITO BOM - V	Excelente assiduidade e pontualidade com espírito de cooperação e disponibilidade permanentes.
RELACIONAMENTO E COOPERAÇÃO COM COLEGAS E CHEFIAS - Avalia a capacidade para interagir e colaborar com outros, de forma proativa na realização das respetivas tarefas, tendo em vista atingir os objetivos definidos para os serviços comuns e/ou das funções próprias de cada um	INSUFICIENTE - I	Incapaz de manter um bom relacionamento e/ou cooperação, promovendo atritos frequentes com colegas, superiores ou subordinados.
	FRACO - II	Dificuldade de relacionamento com os colegas, superiores ou subordinados, não contribuindo para a criação de um bom ambiente de trabalho.
	NORMAL - III	Estabelece relações normais com colegas, superiores ou subordinados. Integração socio-laboral adequada.
	BOM - IV	Bom relação de trabalho com colegas, superiores ou subordinados, contribuindo para a criação de um bom ambiente de trabalho.
	MUITO BOM - V	Muito bom relacionamento com os colegas, superiores ou subordinados, procurando criar e manter um bom ambiente de trabalho.
RENDIMENTO NO TRABALHO - Avalia a quantidade e a rapidez de execução do trabalho efetivamente realizado de acordo com os padrões definidos para a sua execução.	INSUFICIENTE - I	Insuficiente ou nulo rendimento profissional ou provocando atrasos significativos no funcionamento do serviço.
	FRACO - II	Baixo rendimento profissional, ou frequente dificuldade em realizar as tarefas atempadamente.
	NORMAL - III	Rendimento profissional normal, executando as tarefas no tempo esperado.
	BOM - IV	Bom rendimento profissional com boa rapidez e oportunidade na execução das tarefas.
	MUITO BOM - V	Elevado/excecional rendimento profissional com grande rapidez de execução das tarefas.

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

Parâmetros Ramo/Função		
	Escala	Final
COMPREENSÃO E COMUNICAÇÃO - Avalia a capacidade para compreender as solicitações e informação que recebe no âmbito das suas funções e a adequação e objetividade demonstradas na sua transmissão, quer de forma oral quer escrita.	INSUFICIENTE - I Deficiente ou nula capacidade de compreensão das instruções ou solicitações, bem como incapacidade manifesta na sua transmissão.	
	FRACO - II Baixa capacidade de compreensão das instruções ou solicitações, bem como dificuldades perceptíveis na sua transmissão.	
	NORMAL - III Adequada capacidade de compreensão das instruções ou solicitações recebidas e capacidade adequada na sua transmissão.	
	BOM - IV Boa capacidade de compreensão das instruções ou solicitações recebidas, boa objetividade e facilidade na sua transmissão.	
	MUITO BOM - V Excelente capacidade de compreensão das instruções ou solicitações recebidas, excelente objetividade e facilidade na sua transmissão.	
QUALIDADE DE EXECUÇÃO DO TRABALHO - Avalia a qualidade do trabalho executado em termos de rigor e apresentação e adequação da informação ou documentação produzida ou processada.	INSUFICIENTE - I Insuficiente ou nula qualidade de execução do trabalho em termos dos meios envolvidos e/ou dos resultados obtidos.	
	FRACO - II Baixa ou deficiente qualidade de execução do trabalho em termos dos meios envolvidos e/ou dos resultados obtidos.	
	NORMAL - III Adequada qualidade de execução do trabalho em termos dos meios envolvidos e/ou dos resultados obtidos.	
	BOM - IV Boa qualidade de execução do trabalho em termos dos meios envolvidos e/ou dos resultados obtidos.	
	MUITO BOM - V Elevada qualidade de execução do trabalho em termos dos meios envolvidos e/ou dos resultados obtidos.	

Notas		Final
Notas Finais		
Avaliação final		

Observações do Avaliador:	
Observações do Avaliador Final:	

Tomel conhecimento:

(Assinatura do trabalhador)

Data: / /

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

ANEXO 3 – FICHA DE AVALIAÇÃO: ÁREA DE SUPORTE TÉCNICO.

ÁREA DE APOIO TÉCNICO

Período de análise: 20xx-05-01 a 20xx-04-30

Nome do trabalhador:		
Número:		Categoria:
Avaliador Director:		
Avaliador Final:		

Parâmetros Transversais		
	Escala	Final
CONHECIMENTOS E APERFEIÇOAMENTO PROFISSIONAL - Avalia a capacidade de aquisição de novos conhecimentos e o desenvolvimento da competência profissional necessária para corresponder satisfatoriamente aos novos requisitos tecnológicos e de qualidade do serviço que executa.	INSUFICIENTE - I	Conhecimentos profissionais insuficientes para o desempenho mínimo da função, bem como desinteresse em melhorá-los e/ou adquirir novos conhecimentos.
	FRACO - II	Conhecimentos profissionais limitados para o desempenho normal da função. Pouco interesse em melhorá-los e/ou adquirir novos conhecimentos.
	NORMAL - III	Conhecimentos profissionais adequados ao desempenho normal da função e interesse no aperfeiçoamento profissional ajustado às necessidades do posto de trabalho.
	BOM - IV	Bons conhecimentos profissionais que habilitam à resolução de problemas de alguma complexidade. Revela interesse em aperfeiçoar os seus conhecimentos e em melhorar o seu trabalho.
	MUITO BOM - V	Conhecimentos profundos e atualizados que ultrapassam em regra as exigências da função. Interesse permanente em aperfeiçoar e melhorar os conhecimentos profissionais e o resultado do seu trabalho.
EFETIVIDADE E DISPONIBILIDADE - Avalia a presença efetiva ao serviço, tendo em conta os padrões previstos para o exercício da função respetiva, em termos de assiduidade e pontualidade, bem como a disponibilidade para ocorrer a situações de trabalho extra ocasional.	INSUFICIENTE - I	Assiduidade e pontualidade insuficientes, sem sentido da cooperação; normalmente indisponível.
	FRACO - II	Assiduidade e pontualidade deficientes, com pouco espírito de cooperação; baixa disponibilidade.
	NORMAL - III	Assiduidade e pontualidade regulares, com adequado espírito de cooperação; normalmente disponível e prestável.
	BOM - IV	Bom assiduidade e pontualidade com elevado espírito de cooperação; boa disponibilidade e prestabilidade.
	MUITO BOM - V	Excelente assiduidade e pontualidade com espírito de cooperação e disponibilidade permanentes.
RELACIONAMENTO E COOPERAÇÃO COM COLEGAS E CHEFIAS - Avalia a capacidade para interagir e colaborar com outros, de forma proativa na realização das respetivas tarefas, tendo em vista atingir os objetivos definidos para os serviços comuns e/ou das funções próprias de cada um	INSUFICIENTE - I	Incapaz de manter um bom relacionamento e/ou cooperação, promovendo atritos frequentes com colegas, superiores ou subordinados.
	FRACO - II	Dificuldade de relacionamento com os colegas, superiores ou subordinados, não contribuindo para a criação de um bom ambiente de trabalho.
	NORMAL - III	Estabelece relações normais com colegas, superiores ou subordinados. Integração socio-laboral adequada.
	BOM - IV	Bom relação de trabalho com colegas, superiores ou subordinados, contribuindo para a criação de um bom ambiente de trabalho.
	MUITO BOM - V	Muito bom relacionamento com os colegas, superiores ou subordinados, procurando criar e manter um bom ambiente de trabalho.
RENDIMENTO NO TRABALHO - Avalia a quantidade e a rapidez de execução do trabalho efetivamente realizado de acordo com os padrões definidos para a sua execução.	INSUFICIENTE - I	Insuficiente ou nulo rendimento profissional ou provocando atrasos significativos no funcionamento do serviço.
	FRACO - II	Baixo rendimento profissional, ou frequente dificuldade em realizar as tarefas atempadamente.
	NORMAL - III	Rendimento profissional normal, executando as tarefas no tempo esperado.
	BOM - IV	Bom rendimento profissional com boa rapidez e oportunidade na execução das tarefas.
	MUITO BOM - V	Elevado/excecional rendimento profissional com grande rapidez de execução das tarefas.

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

Parâmetros Ramo/Função		
	Escala	Final
COMPETÊNCIA TÉCNICA - Avalia a capacidade demonstrada para acompanhar, desenvolver ou executar processos e/ou ensaiar e preparar equipamentos e sistemas, identificar avarias ou não-conformidades com os requisitos de qualidade e/ou segurança do material e equipamentos e/ou em conceber, propor e/ou aplicar soluções adequadas à sua resolução, no âmbito das suas competências.	INSUFICIENTE - I Deficiente ou nula capacidade para acompanhar, desenvolver e executar processos e avaliar ou identificar problemas técnicos, nomeadamente do material e/ou equipamentos e em conceber, propor ou aplicar soluções.	
	FRACO - II Baixa capacidade para acompanhar, desenvolver e executar processos e avaliar ou identificar problemas técnicos, nomeadamente do material e/ou equipamentos e em conceber, propor ou aplicar soluções.	
	NORMAL - III Adequada capacidade para acompanhar, desenvolver e executar processos e avaliar ou identificar problemas técnicos, nomeadamente do material e/ou equipamentos e em conceber, propor ou aplicar soluções.	
	BOM - IV Boa capacidade para acompanhar, desenvolver e executar processos e avaliar ou identificar problemas técnicos, nomeadamente do material e/ou equipamentos e em conceber, propor ou aplicar soluções.	
	MUITO BOM - V Excelente capacidade para acompanhar, desenvolver e executar processos avaliar ou identificar problemas técnicos, nomeadamente do material e/ou equipamentos e em conceber, propor ou aplicar soluções.	
QUALIDADE DE EXECUÇÃO DO TRABALHO - Avalia a qualidade do trabalho executado em termos de adequação dos meios utilizados e da fiabilidade dos resultados obtidos com a sua realização.	INSUFICIENTE - I Insuficiente ou nula qualidade de execução do trabalho em termos dos meios envolvidos e/ou dos resultados obtidos.	
	FRACO - II Baixa ou deficiente qualidade de execução do trabalho em termos dos meios envolvidos e/ou dos resultados obtidos.	
	NORMAL - III Adequada qualidade de execução do trabalho em termos dos meios envolvidos e/ou dos resultados obtidos.	
	BOM - IV Boa qualidade de execução do trabalho em termos dos meios envolvidos e/ou dos resultados obtidos.	
	MUITO BOM - V Elevada qualidade de execução do trabalho em termos dos meios envolvidos e/ou dos resultados obtidos.	

Notas	
	Final
Notas Finais	
Avaliação final	

Observações do Avaliador:	
Observações do Avaliador Final:	

Tomou conhecimento:

(Assinatura do trabalhador)

Data: ____/____/____

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

ANEXO 4 – FICHA DE AVALIAÇÃO: RAMO COMERCIAL.

RAMO COMERCIAL

Período de análise: 20xx-05-01 a 20xx-04-30

Nome do trabalhador:			
Número:		Categoria:	
Avaliador Directo:			
Avaliador Final:			

Parâmetros Transversais

	Escala	Final
CONHECIMENTOS E APERFEIÇOAMENTO PROFISSIONAL - Avalia a capacidade de aquisição de novos conhecimentos e o desenvolvimento da competência profissional necessária para corresponder satisfatoriamente aos novos requisitos tecnológicos e de qualidade do serviço que executa.	INSUFICIENTE - I Conhecimentos profissionais insuficientes para o desempenho mínimo da função, bem como desinteresse em melhorá-los e/ou adquirir novos conhecimentos.	
	FRACO - II Conhecimentos profissionais limitados para o desempenho normal da função. Pouco interesse em melhorá-los e/ou adquirir novos conhecimentos.	
	NORMAL - III Conhecimentos profissionais adequados ao desempenho normal da função e interesse no aperfeiçoamento profissional ajustado às necessidades do posto de trabalho.	
	BOM - IV Bons conhecimentos profissionais que habilitam à resolução de problemas de alguma complexidade. Revela interesse em aperfeiçoar os seus conhecimentos e em melhorar o seu trabalho.	
	MUITO BOM - V Conhecimentos profundos e atualizados que ultrapassam em regra as exigências da função. Interesse permanente em aperfeiçoar e melhorar os conhecimentos profissionais e o resultado do seu trabalho.	
EFETIVIDADE E DISPONIBILIDADE - Avalia a presença efetiva ao serviço, tendo em conta os padrões previstos para o exercício da função respetiva, em termos de assiduidade e pontualidade, bem como a disponibilidade para ocorrer a situações de trabalho extra ocasional.	INSUFICIENTE - I Assiduidade e pontualidade insuficientes, sem sentido da cooperação; normalmente indisponível.	
	FRACO - II Assiduidade e pontualidade deficientes, com pouco espírito de cooperação; baixa disponibilidade.	
	NORMAL - III Assiduidade e pontualidade regulares, com adequado espírito de cooperação; normalmente disponível e prestável.	
	BOM - IV Boa assiduidade e pontualidade com elevado espírito de cooperação; boa disponibilidade e prestabilidade.	
	MUITO BOM - V Excelente assiduidade e pontualidade com espírito de cooperação e disponibilidade permanentes.	
RELACIONAMENTO E COOPERAÇÃO COM COLEGAS E CHEFIAS - Avalia a capacidade para interagir e colaborar com outros, de forma proativa na realização das respetivas tarefas, tendo em vista atingir os objetivos definidos para os serviços comuns e/ou das funções próprias de cada um.	INSUFICIENTE - I Incapaz de manter um bom relacionamento e/ou cooperação, promovendo atritos frequentes com colegas, superiores ou subordinados.	
	FRACO - II Dificuldade de relacionamento com os colegas, superiores ou subordinados, não contribuindo para a criação de um bom ambiente de trabalho.	
	NORMAL - III Estabelece relações normais com colegas, superiores ou subordinados. Integração socio-laboral adequada.	
	BOM - IV Boa relação de trabalho com colegas, superiores ou subordinados, contribuindo para a criação de um bom ambiente de trabalho.	
	MUITO BOM - V Muito bom relacionamento com os colegas, superiores ou subordinados, procurando criar e manter um bom ambiente de trabalho.	
RENDIMENTO NO TRABALHO - Avalia a quantidade e a rapidez de execução do trabalho efetivamente realizado de acordo com os padrões definidos para a sua execução.	INSUFICIENTE - I Insuficiente ou nulo rendimento profissional ou provocando atrasos significativos no funcionamento do serviço.	
	FRACO - II Baixo rendimento profissional, ou frequente dificuldade em realizar as tarefas atempadamente.	
	NORMAL - III Rendimento profissional normal, executando as tarefas no tempo esperado.	
	BOM - IV Bom rendimento profissional com boa rapidez e oportunidade na execução das tarefas.	
	MUITO BOM - V Elevado/excecional rendimento profissional com grande rapidez de execução das tarefas.	

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

Parâmetros Ramo/Função		
	Escala	Final
APRESENTAÇÃO E ATITUDE COMERCIAL - Avalia a capacidade de adequar a sua apresentação pessoal aos padrões definidos para a função em termos de imagem (cuidados com a aparência, fardamento, simpatia, solicitude etc.) no atendimento aos clientes da empresa	INSUFICIENTE - I Apresentação desleixada; incapacidade para transmitir uma boa imagem da Empresa; ausência de sentido do serviço ao cliente.	
	FRACO - II Descuidos na apresentação; ausência de preocupação com a imagem da Empresa e sentido do serviço ao cliente com deficiências.	
	NORMAL - III Apresentação adequada às funções, com preocupação pelo serviço aos clientes e pela imagem da Empresa ajustada às necessidades.	
	BOM - IV Apresentação cuidada; bom sentido do serviço ao cliente com preocupação permanente pela transmissão de uma boa imagem da Empresa.	
	MUITO BOM - V Excelente apresentação, zelando permanentemente pela criação de uma boa imagem da Empresa e um serviço de qualidade ao cliente.	
TÉCNICA COMERCIAL - Avalia a aptidão técnico-comercial demonstrada na execução das diferentes tarefas definidas para a respetiva função, em termos de domínio das normas e técnicas de venda e da informação aos clientes	INSUFICIENTE - I Técnica comercial insipiente ou nula, na aplicação das normas de vendas e na informação e apoio aos clientes.	
	FRACO - II Deficiente aplicação das técnicas comerciais adequadas à função nas áreas das vendas, informação e apoio aos clientes.	
	NORMAL - III Aplicação adequada das normas e técnicas comerciais nas áreas das vendas, informação e apoio aos clientes.	
	BOM - IV Boa aplicação das normas e técnicas comerciais nas áreas das vendas, informação e apoio aos clientes.	
	MUITO BOM - V Excelente aplicação das normas e técnicas comerciais nas áreas das vendas, informação e apoio aos clientes.	
Notas		
		Final
Notas Finais		
Avaliação final		
Observações do Avaliador:		
Observações do Avaliador Final:		

Tomei conhecimento:

(Assinatura do trabalhador)

Data: __/__/__

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

ANEXO 5 – FICHA DE AVALIAÇÃO: ÁREA DE ENQUADRAMENTO TÉCNICO.

ÁREA DE ENQUADRAMENTO TÉCNICO/HIERÁRQUICO

Período de análise: 20xx-05-01 a 20xx-04-30

Nome do trabalhador:		
Número:	Categoria:	
Avaliador Directo:		
Avaliador Final:		

Parâmetros Transversais

	Escala	Final
CONHECIMENTOS E APERFEIÇOAMENTO PROFISSIONAL - Avalia a capacidade de aquisição de novos conhecimentos e o desenvolvimento da competência profissional necessária para corresponder satisfatoriamente aos novos requisitos tecnológicos e de qualidade do serviço que executa.	INSUFICIENTE - I Conhecimentos profissionais insuficientes para o desempenho mínimo da função, bem como desinteresse em melhorá-los e/ou adquirir novos conhecimentos.	
	FRACO - II Conhecimentos profissionais limitados para o desempenho normal da função. Pouco interesse em melhorá-los e/ou adquirir novos conhecimentos.	
	NORMAL - III Conhecimentos profissionais adequados ao desempenho normal da função e interesse no aperfeiçoamento profissional ajustado às necessidades do posto de trabalho.	
	BOM - IV Bons conhecimentos profissionais que habilitam à resolução de problemas de alguma complexidade. Revela interesse em aperfeiçoar os seus conhecimentos e em melhorar o seu trabalho.	
	MUITO BOM - V Conhecimentos profundos e atualizados que ultrapassam em regra as exigências da função. Interesse permanente em aperfeiçoar e melhorar os conhecimentos profissionais e o resultado do seu trabalho.	
EFETIVIDADE E DISPONIBILIDADE - Avalia a presença efetiva ao serviço, tendo em conta os padrões previstos para o exercício da função respetiva, em termos de assiduidade e pontualidade, bem como a disponibilidade para ocorrer a situações de trabalho extra ocasional.	INSUFICIENTE - I Assiduidade e pontualidade insuficientes, sem sentido da cooperação; normalmente indisponível.	
	FRACO - II Assiduidade e pontualidade deficientes, com pouco espírito de cooperação; baixa disponibilidade.	
	NORMAL - III Assiduidade e pontualidade regulares, com adequado espírito de cooperação; normalmente disponível e prestável.	
	BOM - IV Boa assiduidade e pontualidade com elevado espírito de cooperação; boa disponibilidade e prestabilidade.	
	MUITO BOM - V Excelente assiduidade e pontualidade com espírito de cooperação e disponibilidade permanentes.	
RELACIONAMENTO E COOPERAÇÃO COM COLEGAS E CHEFIAS - Avalia a capacidade para interagir e colaborar com outros, de forma proativa na realização das respetivas tarefas, tendo em vista atingir os objetivos definidos para os serviços comuns e/ou das funções próprias de cada um.	INSUFICIENTE - I Incapaz de manter um bom relacionamento e/ou cooperação, promovendo atritos frequentes com colegas, superiores ou subordinados.	
	FRACO - II Dificuldade de relacionamento com os colegas, superiores ou subordinados, não contribuindo para a criação de um bom ambiente de trabalho.	
	NORMAL - III Estabelece relações normais com colegas, superiores ou subordinados. Integração socio-laboral adequada.	
	BOM - IV Boa relação de trabalho com colegas, superiores ou subordinados, contribuindo para a criação de um bom ambiente de trabalho.	
	MUITO BOM - V Muito bom relacionamento com os colegas, superiores ou subordinados, procurando criar e manter um bom ambiente de trabalho.	
RENDIMENTO NO TRABALHO - Avalia a quantidade e a rapidez de execução do trabalho efetivamente realizado de acordo com os padrões definidos para a sua execução.	INSUFICIENTE - I Insuficiente ou nulo rendimento profissional ou provocando atrasos significativos no funcionamento do serviço.	
	FRACO - II Baixo rendimento profissional, ou frequente dificuldade em realizar as tarefas atempadamente.	
	NORMAL - III Rendimento profissional normal, executando as tarefas no tempo esperado.	
	BOM - IV Bom rendimento profissional com boa rapidez e oportunidade na execução das tarefas.	
	MUITO BOM - V Elevado/excepcional rendimento profissional com grande rapidez de execução das tarefas.	

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

Parâmetros Ramo/Função		
	Escala	Final
PLANEAMENTO, ORGANIZAÇÃO E SUPERVISÃO - Avalia a capacidade demonstrada para planejar as atividades e organizar os recursos disponíveis, bem como a capacidade para dirigir e controlar a atividade do pessoal e/ou de outros recursos, de forma a otimizá-los e a atingir os objetivos definidos para o respetivo serviço.	INSUFICIENTE - I Incapacidade de planejar, comunicar, controlar e orientar o trabalho dos subordinados. Incapacidade para respeitar ou fazer-se respeitar.	
	FRACO - II Dificuldade de planejar, comunicar, controlar e orientar o trabalho dos subordinados. Dificuldade para respeitar ou fazer-se respeitar.	
	NORMAL - III Comunica, orienta, controla e planeja adequadamente o trabalho dos seus subordinados. Respeita e faz-se respeitar nas situações habituais.	
	BOM - IV Boa capacidade de planeamento e chefia, sendo normalmente reconhecido como um bom chefe pelos seus subordinados.	
	MUITO BOM - V Excepcional capacidade para planejar, orientar e controlar o trabalho dos seus subordinados, revelando também uma excepcional capacidade de liderança e de promoção da motivação.	
RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS - Avalia a capacidade para analisar as situações-problema surgidas na realização dos serviços e propor e/ou aplicar soluções adequadas à sua resolução, no âmbito das suas competências.	INSUFICIENTE - I Deficiente ou nula capacidade para a solução de problemas normais ou inesperados, bem como total ausência de iniciativa para procurar soluções.	
	FRACO - II Insuficiente capacidade e/ou iniciativa para a análise, avaliação e solução de problemas normais ou inesperados.	
	NORMAL - III Adequada capacidade e/ou iniciativa para a análise, avaliação e solução de problemas normais ou inesperados.	
	BOM - IV Boa capacidade e/ou iniciativa para a análise, avaliação e solução de problemas normais ou inesperados.	
	MUITO BOM - V Excelente capacidade e/ou iniciativa para a análise, avaliação e solução de problemas normais ou inesperados.	

Notas		
		Final
Notas Finais:		
Avaliação final:		

Observações do Avaliador:	
Observações do Avaliador Final:	

Tomou conhecimento:

(Assinatura do trabalhador)

Data: ____/____/____

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

ANEXO 6 – FICHA DE AVALIAÇÃO: ÁREA DE PRODUÇÃO.

RAMO PRODUÇÃO

Período de análise: 20xx-05-01 a 20xx-04-30

Nome do trabalhador:			
Número:		Categoria:	
Avaliador Directo:			
Avaliador Final:			

Parâmetros Transversais

	Escala	Final
CONHECIMENTOS E APERFEIÇOAMENTO PROFISSIONAL - Avalia a capacidade de aquisição de novos conhecimentos e o desenvolvimento da competência profissional necessária para corresponder satisfatoriamente aos novos requisitos tecnológicos e de qualidade do serviço que executa.	INSUFICIENTE - I Conhecimentos profissionais insuficientes para o desempenho mínimo da função, bem como desinteresse em melhorá-los e/ou adquirir novos conhecimentos.	
	FRACO - II Conhecimentos profissionais limitados para o desempenho normal da função. Pouco interesse em melhorá-los e/ou adquirir novos conhecimentos.	
	NORMAL - III Conhecimentos profissionais adequados ao desempenho normal da função e interesse no aperfeiçoamento profissional ajustado às necessidades do posto de trabalho.	
	BOM - IV Bons conhecimentos profissionais que habilitam à resolução de problemas de alguma complexidade. Revela interesse em aperfeiçoar os seus conhecimentos e em melhorar o seu trabalho.	
	MUITO BOM - V Conhecimentos profundos e atualizados que ultrapassam em regra as exigências da função. Interesse permanente em aperfeiçoar e melhorar os conhecimentos profissionais e o resultado do seu trabalho.	
EFETIVIDADE E DISPONIBILIDADE - Avalia a presença efectiva ao serviço, tendo em conta os padrões previstos para o exercício da função respectiva, em termos de assiduidade e pontualidade, bem como a disponibilidade para ocorrer a situações de trabalho extra ocasional.	INSUFICIENTE - I Assiduidade e pontualidade insuficientes, sem sentido da cooperação; normalmente indisponível.	
	FRACO - II Assiduidade e pontualidade deficientes, com pouco espírito de cooperação; baixa disponibilidade.	
	NORMAL - III Assiduidade e pontualidade regulares, com adequado espírito de cooperação; normalmente disponível e prestável.	
	BOM - IV Boa assiduidade e pontualidade com elevado espírito de cooperação; boa disponibilidade e prestabilidade.	
	MUITO BOM - V Excelente assiduidade e pontualidade com espírito de cooperação e disponibilidade permanentes.	
RELACIONAMENTO E COOPERAÇÃO COM COLEGAS E CHEFIAS - Avalia a capacidade para interagir e colaborar com outros, de forma proativa na realização das respectivas tarefas, tendo em vista atingir os objetivos definidos para os serviços comuns e/ou das funções próprias de cada um	INSUFICIENTE - I Incapaz de manter um bom relacionamento e/ou cooperação, promovendo atritos frequentes com colegas, superiores ou subordinados.	
	FRACO - II Dificuldade de relacionamento com os colegas, superiores ou subordinados, não contribuindo para a criação de um bom ambiente de trabalho.	
	NORMAL - III Estabelece relações normais com colegas, superiores ou subordinados. Integração socio-laboral adequada.	
	BOM - IV Boa relação de trabalho com colegas, superiores ou subordinados, contribuindo para a criação de um bom ambiente de trabalho.	
	MUITO BOM - V Muito bom relacionamento com os colegas, superiores ou subordinados, procurando criar e manter um bom ambiente de trabalho.	
RENDIMENTO NO TRABALHO - Avalia a quantidade e a rapidez de execução do trabalho efetivamente realizado de acordo com os padrões definidos para a sua execução.	INSUFICIENTE - I Insuficiente ou nulo rendimento profissional ou provocando atrasos significativos no funcionamento do serviço.	
	FRACO - II Baixo rendimento profissional, ou frequente dificuldade em realizar as tarefas atempadamente.	
	NORMAL - III Rendimento profissional normal, executando as tarefas no tempo esperado.	
	BOM - IV Bom rendimento profissional com boa rapidez e oportunidade na execução das tarefas.	
	MUITO BOM - V Elevado/excecional rendimento profissional com grande rapidez de execução das tarefas.	

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

Parâmetros Ramo/Função			
	Escala	Final	
OBSERVAÇÃO DE NORMAS DE SEGURANÇA E OPERAÇÃO - Avalia o comportamento observado no que se refere ao cumprimento das normas de segurança e/ou dos procedimentos de operação definidos para o exercício da função ou atividade executada	INSUFICIENTE - I	Erros e/ou defeitos graves frequentes, bem como desrespeito persistente das normas e/ou procedimentos de operação.	
	FRACO - II	Erros e/ou defeitos de operação, exigindo acompanhamento profissional e/ou correções frequentes.	
	NORMAL - III	Cumprimento adequado das normas de segurança. Desempenho operativo normal nas situações habituais.	
	BOM - IV	Bom cumprimento das normas de segurança. Bom desempenho operativo, mesmo em situações pouco habituais.	
	MUITO BOM - V	Muito bom cumprimento das normas de segurança. Desempenho operativo rápido e eficiente em todas as situações.	
RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS OPERACIONAIS - Avalia a capacidade para analisar as situações-problema surgidas na realização dos serviços e propor e/ou aplicar soluções adequadas à sua resolução, no âmbito das suas competências	INSUFICIENTE - I	Deficiente ou nula capacidade para a solução de problemas normais ou inesperados, bem como total ausência de iniciativa para procurar soluções.	
	FRACO - II	Insuficiente capacidade e/ou iniciativa para a análise, avaliação e solução de problemas normais ou inesperados.	
	NORMAL - III	Adequada capacidade e/ou iniciativa para a análise, avaliação e solução de problemas normais ou inesperados.	
	BOM - IV	Bom capacidade e/ou iniciativa para a análise, avaliação e solução de problemas normais ou inesperados.	
	MUITO BOM - V	Excelente capacidade e/ou iniciativa para a análise, avaliação e solução de problemas normais ou inesperados.	

Notas		
		Final
Notas Finais		
Avaliação final		

Observações do Avaliador:	
Observações do Avaliador Final:	

Tomei conhecimento:

(Assinatura do trabalhador)

Data: __/__/__

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

ANEXO 7 – FICHA DE AVALIAÇÃO: RAMO DE TRAÇÃO.

RAMO TRAÇÃO

Período de análise: 20xx-05-01 a 20xx-04-30

Nome do trabalhador:			
Número:		Categoria:	
Avaliador Directo:			
Avaliador Final:			

Parâmetros Ramo/Função			
	Escala		Final
CONHECIMENTOS PROFISSIONAIS E SEU APERFEIÇOAMENTO - Avalia o nível de conhecimentos, quer teóricos, quer resultantes de experiência profissional, relacionados com as exigências da atividade que desenvolve, bem como o interesse demonstrado no seu aperfeiçoamento.	INSUFICIENTE - I	Conhecimentos profissionais insuficientes para o desempenho mínimo da função, bem como claro desinteresse em melhorá-los e/ou adquirir novos conhecimentos.	
	FRACO - II	Conhecimentos profissionais limitados para o desempenho normal da função. Pouco interesse em melhorá-los e/ou adquirir novos conhecimentos.	
	NORMAL - III	Conhecimentos profissionais adequados ao desempenho normal da função, e interesse no aperfeiçoamento profissional ajustado às necessidades do posto de trabalho.	
	BOM - IV	Bons conhecimentos profissionais que habilitam à resolução de problemas de alguma complexidade. Revela interesse em aperfeiçoar os seus conhecimentos e em melhorar o seu trabalho.	
	MUITO BOM - V	Conhecimentos profundos e atualizados que ultrapassam em regra as exigências da função. Interesse permanente em aperfeiçoar e melhorar os conhecimentos profissionais e o resultado do seu trabalho.	
OBSERVÂNCIA DAS NORMAS DE SEGURANÇA E/OU PROCEDIMENTOS DE OPERAÇÃO - Cumprimento das normas de segurança e/ou procedimentos de operação específicas da função ou atividade. Esforço e atenção em evitar situações que ponham em risco a segurança própria ou a de outrem.	INSUFICIENTE - I	Erros e/ou defeitos graves frequentes, bem como de respeito persistente das normas e/ou procedimentos de operação.	
	FRACO - II	Erros e/ou defeitos de operação, exigindo acompanhamento profissional e/ou correções frequentes.	
	NORMAL - III	Cumprimento adequado das normas de segurança. Desempenho operativo normal nas situações habituais.	
	BOM - IV	Bom cumprimento das normas de segurança. Bom desempenho operativo, mesmo em situações pouco habituais.	
	MUITO BOM - V	Muito bom cumprimento das normas de segurança. Desempenho operativo rápido e eficiente em todas as situações.	
INICIATIVA/CREATIVIDADE/QUALIDADE - Avalia a capacidade e facilidade de conceder soluções adequadas para os problemas independentemente da intervenção do superior hierárquico, bem como a qualidade e fiabilidade da prestação de trabalho.	INSUFICIENTE - I	Incapaz de tomar qualquer iniciativa, apenas trabalhando com base em orientações constantes, pormenorizadas e directas. Baixa qualidade de realização. Trabalho dependente de instruções directas, assegurando rotinas simples.	
	FRACO - II	Qualidade de realização deficiente.	
	NORMAL - III	Apresenta iniciativa em situações normais e pouco complexas. Resultados regulares em termos de qualidade do serviço efectuado.	
	BOM - IV	Apresenta soluções adequadas a problemas correntes, trabalho com boa qualidade, sem necessidade de orientações directas.	
	MUITO BOM - V	Apresenta soluções adequadas, oportunas e inovadoras em situações normais e excepcionais. Elevada qualidade de execução.	
RELAÇÕES HUMANAS NO TRABALHO - Capacidade para estabelecer e manter boas relações com as pessoas com quem trabalha, sejam superiores, colegas ou subordinados e interesse em criar bom ambiente de trabalho.	INSUFICIENTE - I	Incapaz de manter um bom relacionamento pessoal, promovendo atritos frequentes com colegas, superiores ou subordinados.	
	FRACO - II	Dificuldades de relacionamento com os colegas, superiores ou subordinados, não contribuindo para a criação de um bom ambiente de trabalho.	
	NORMAL - III	Estabelece relações normais com colegas, superiores ou subordinados. Integração sociolaboral adequada.	
	BOM - IV	Bom relação de trabalho com colegas, superiores ou subordinados, contribuindo para a criação de um bom ambiente de trabalho.	
	MUITO BOM - V	Muito bom relacionamento com os colegas, superiores ou subordinados, procurando criar e manter um bom ambiente de trabalho.	

O Impacto das Discrepâncias na Avaliação do Desempenho nos Setores Público e Privado na Vida Profissional dos Colaboradores

CAPACIDADE DE AUTOCONTROLO E ADAPTAÇÃO - Avalia a capacidade para adotar os comportamentos adequados às diferentes situações de trabalho, quer sejam de rotina quer sejam imprevistos.	INSUFICIENTE - I	Elevada resistência à mudança (incluindo rotinas simples), apresentando descontrolo e/ou bloqueios frequentes.	
	FRACO - II	Dificuldades de adaptação a novas tarefas ou situações, apresentando algum descontrolo ou bloqueios face a situações de rotina.	
	NORMAL - III	Ajustamento satisfatório a novas situações, apresentando atitudes equilibradas e ajustadas face às situações habituais.	
	BOM - IV	Bom adaptação a novas tarefas e situações, atuando com ponderação e equilíbrio face a situações inesperadas.	
	MUITO BOM - V	Excepcional capacidade de adaptação a novas situações, com elevada ponderação e bom senso atuando como exemplo em relação a outros.	
RENDIMENTO DO TRABALHO - Quantidade e qualidade do trabalho produzido, no horário ou no prazo estipulado, de acordo com as exigências da função.	INSUFICIENTE - I	Baixo ou nulo rendimento profissional assiduidade pontualidade baixa, sem qualquer espírito de cooperação, provocando atrasos significativos no funcionamento do serviço.	
	FRACO - II	Insuficiente rendimento profissional assiduidade pontualidade deficiente, com pouco espírito de cooperação, frequente dificuldade em realizar as tarefas atempadamente).	
	NORMAL - III	Rendimento profissional normal (assiduidade pontualidade regular, executando as tarefas no tempo esperado).	
	BOM - IV	Bom rendimento profissional (normalmente disponível e cooperante, com boa rapidez e oportunidade na execução das tarefas).	
	MUITO BOM - V	Elevado/excepcional rendimento profissional (disponibilidade e espírito de cooperação permanentes, com grande rapidez de execução das tarefas).	

Notas		
		Final
Notas Finais		
Avaliação final		
Observações do Avaliador:		
Observações do Avaliador Final:		

Tomar conhecimento:

(Assinatura do trabalhador)

Data: ____/____/____