

2024

**SÍLVIA ALBERTINA  
GARCIA ROLINHA**

**SOBRE A GESTÃO E A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO  
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: IMPLICAÇÕES NA  
LIDERANÇA, NA MOTIVAÇÃO E NA RETENÇÃO DOS  
TRABALHADORES**

*Página propositadamente deixada em branco*

2024

**SÍLVIA ALBERTINA  
GARCIA ROLINHA**

**SOBRE A GESTÃO E A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO  
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: IMPLICAÇÕES NA  
LIDERANÇA, NA MOTIVAÇÃO E NA RETENÇÃO DOS  
TRABALHADORES**

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão realizada sob a orientação científica do Doutor David Miguel Pascoal Rosado, Professor Auxiliar com Agregação da Universidade Europeia.

*Página propositadamente deixada em branco*

## ÍNDICE

<b>Índice Geral</b> .....	<b>1</b>
<b>Índice de Ilustrações</b> .....	<b>3</b>
<b>Agradecimentos</b> .....	<b>5</b>
<b>Abstract/Keywords</b> .....	<b>7</b>
<b>Resumo/Palavras-Chave</b> .....	<b>9</b>
<b>Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas</b> .....	<b>11</b>
<b>1. Introdução</b> .....	<b>13</b>
1.1. Temática .....	13
1.2. Justificação, Pertinência, Relevância e Motivação .....	14
1.3. Lacunas .....	16
1.4. Objetivos de Investigação e Questões de Investigação .....	17
<b>2. Revisão da Literatura</b> .....	<b>21</b>
2.1. Gestão e Avaliação de Desempenho: Uma Visão Geral .....	21
2.2. Gestão e Avaliação de Desempenho na Administração Pública: Implicações na Liderança, na Motivação e na Retenção dos Trabalhadores .....	23
2.3. O caso do SIADAP .....	27
2.4. Modelos teóricos e conceitos fundamentais .....	28
<b>3. Metodologia</b> .....	<b>31</b>
3.1. Modelo Conceptual .....	31
3.2. Abordagem Metodológica .....	33
3.3. Respondentes e Recolha de Dados .....	36
3.4. Considerações Éticas .....	37
<b>4. Análise e Discussão dos Resultados</b> .....	<b>39</b>
4.1. Abordagem de Investigação Mista: Entrevistas e Questionários .....	39
4.2. Análise de Conteúdo às Entrevistas .....	41
4.3. Análise dos Resultados dos Questionários .....	57
<b>5. Conclusões</b> .....	<b>97</b>
5.1. Uma temática essencial num tempo de mudança estruturada .....	97
5.2. Respostas às Questões de Investigação .....	98
5.3. Limitações da investigação .....	103

5.4. Recomendações e desafios para investigações futuras .....	86
<b>Referências bibliográficas .....</b>	<b>107</b>
<b>Apêndices .....</b>	<b>117</b>
Apêndice A – Guião de Entrevista Estruturada para Avaliadores .....	119
Apêndice B – Guião de Questionário para Funcionários Públicos Avaliados.....	121
Apêndice C – Transcrição das Entrevistas.....	125

## ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Tabela de Informações Gerais dos Entrevistados .....	43
Ilustração 2 - Descrição do Processo de Gestão de Desempenho.....	45
Ilustração 3 - Principais desafios na Avaliação de Desempenho.....	46
Ilustração 4 - Software LimeSurvey .....	57
Ilustração 5 - Idade.....	59
Ilustração 6 - Género.....	61
Ilustração 7 - Cargo desempenhado na Administração Pública.....	64
Ilustração 8 - Tempo de serviço na Administração Pública .....	66
Ilustração 9 - Avaliação do processo de avaliação de desempenho experimentado.....	69
Ilustração 10 - Métodos/instrumentos utilizados na avaliação .....	72
Ilustração 11 - Justiça e transparência do processo de atribuição de pontos no SIADAP .....	74
Ilustração 12 - Feedback sobre os pontos atribuídos no SIADAP e critérios utilizados .....	76
Ilustração 13 - Conhecimento sobre principais mudanças e melhorias no novo SIADAP.....	78
Ilustração 14 - Redução dos pontos de avaliação .....	80
Ilustração 15 - Avaliação de desempenho e motivação no trabalho .....	82
Ilustração 16 - Clareza e adequabilidade dos objetivos estabelecidos para a função .....	84
Ilustração 17 - Relação entre práticas de gestão de desempenho e permanência na Administração Pública .....	87
Ilustração 18 - Decisão de permanecer na organização após o processo de avaliação.....	90
Ilustração 19 - Comentários Finais - Quantitativos .....	93
Ilustração 20 - Comentários Finais - Apreciação Qualitativa – Parte 1 de 2.....	94
Ilustração 21 - Comentários Finais - Apreciação Qualitativa – Parte 2 de 2.....	95

*Página propositadamente deixada em branco*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos quantos, nesta investigação, pelo seu apoio, direto e indireto, contribuíram para que este fosse um caminho seguro, embora não isento de dificuldades.

A todos os entrevistados que, de forma abnegada e prestável, nos concederam o seu tempo e a sua disponibilidade, permitindo-nos construir uma abordagem qualitativa em contexto empírico.

A todos os inquiridos nos questionários que, com as suas respostas, permitiram-nos construir uma abordagem quantitativa em contexto empírico.

À minha Família e, muito especialmente, às minhas filhas, Beatriz e Jéssica, pela vossa compreensão num trajeto em que eu nem sempre estive presente em todos os momentos que gostaria. Mas vocês sempre estiveram lá para mim, apoiando-me neste desafio, com o vosso carinho e o vosso amor.

Ao meu ex-marido e amigo, por todas as vezes em que colmatou a minha ausência com a sua presença. Obrigada, Mem Fialho.

Ao José Martins, pelo carinho, pela estima e pelo companheirismo.

Aos meus colegas de trabalho que, de forma continuada e colaborante, estiveram sempre presentes neste estudo, apoiando-me e motivando-me. Um agradecimento especial à Cíntia Ferreira, à Magda Salvador e ao meu mentor, Bruno Porfírio.

Agradeço também aos meus colegas e amigos do Mestrado, especialmente ao Ricardo Teixeira, pela força, pelas alegrias e pela partilha de conhecimentos.

Aos meus amigos e amigas pela sua paciência aquando das minhas ausências.

Finalmente, expresso um sentido e muito reconhecido agradecimento ao meu Orientador, Professor Doutor David Pascoal Rosado, que sempre me acompanhou desde o início desta investigação, e que sempre me apoiou, especialmente nos momentos mais exigentes, ajudando-me a ultrapassar todas as dificuldades. Por tudo, Senhor Professor, muito obrigada.

*Página propositadamente deixada em branco*

## ABSTRACT

This scientific investigation explored human resource management in Public Administration, with a specific focus on performance evaluation and its implications for leadership, motivation, and worker retention/loyalty. Human resource management in Public Administration faces unique challenges, including the need to align organizational objectives with individual employee goals, ensure transparency and accountability, and use performance evaluation as a tool for development and capacity building. Meritocracy and incentives play a crucial role, although with stricter constraints compared to the private sector, especially in the Portuguese context.

In addition to conducting a literature review and structured interviews with evaluating public employees, a questionnaire survey was also administered to evaluated public employees. The study analysed how effective performance management requires capable leaders who set clear goals and provide appropriate guidance. Furthermore, it explored how fair and transparent performance evaluations can motivate employees by recognizing their merit and offering development opportunities. Talent retention/loyalty was highlighted as essential for the continuity and quality of public services, emphasizing the importance of a work environment that values effort, dedication, and the quality of service provided.

This dissertation also identifies gaps in human resource management in Public Administration, such as the need for more effective evaluation methods and the influence of leadership styles on performance management. It suggests further investigation into the effectiveness of talent development programs and the involvement of public servants in the evaluation process, promoting greater transparency and accountability. This research aimed to contribute to academic knowledge as well as professional practice, offering recommendations to improve organizational policies and practices, promoting a more efficient and citizen-oriented public service.

**Keywords:** Human Resources Management, Public Administration, Performance Evaluation, Leadership, Motivation, Retention, Loyalty, Meritocracy, Transparency, Talents, Organizational Policies, SIADAP

*Página propositadamente deixada em branco*

## RESUMO

Esta investigação científica explorou a gestão de recursos humanos na Administração Pública, com um enfoque específico na avaliação do desempenho e as suas implicações na liderança, na motivação e na retenção/fidelização dos trabalhadores. A gestão de recursos humanos na Administração Pública tem desafios únicos, incluindo a necessidade de alinhar os objetivos organizacionais com os objetivos individuais dos funcionários, garantir a transparência e a responsabilidade, e utilizar a avaliação de desempenho como uma ferramenta de desenvolvimento e capacitação. A meritocracia e os incentivos desempenham um papel crucial, embora com restrições mais rígidas em comparação com a iniciativa privada, especialmente no contexto português.

Além de se ter procedido a uma revisão da literatura e à realização de entrevistas estruturadas a funcionários públicos avaliadores, também foi aplicado um inquérito por questionário a funcionários públicos avaliados, analisando-se como a gestão eficaz do desempenho requer líderes capazes que estabeleçam metas claras e forneçam orientações adequadas. Além disso, explorou-se como a avaliação justa e transparente do desempenho pode motivar os trabalhadores, reconhecendo o seu mérito e oferecendo oportunidades de desenvolvimento. A retenção/fidelização de talentos foi destacada como essencial para a continuidade e qualidade dos serviços públicos, evidenciando a importância de um ambiente de trabalho que valorize o esforço, a dedicação e a qualidade do serviço prestado.

Esta dissertação também identifica lacunas na gestão de recursos humanos na Administração Pública, como a necessidade de métodos de avaliação mais eficazes e a influência dos estilos de liderança na gestão do desempenho. Propõe que se investigue adicionalmente a eficácia dos programas de desenvolvimento de talentos e a participação dos servidores públicos no processo de avaliação, promovendo uma maior transparência e responsabilidade. Esta pesquisa visou contribuir para a construção do saber académico, mas também para a prática profissional, oferecendo recomendações para melhorar políticas e práticas organizacionais, promovendo um serviço público mais eficiente e orientado para o cidadão.

**Palavras-Chave:** Gestão de Recursos Humanos, Administração Pública, Avaliação de Desempenho, Liderança, Motivação, Retenção, Fidelização, Meritocracia, Transparência, Talentos, Políticas Organizacionais, SIADAP.

*Página propositadamente deixada em branco*

## **LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS**

Cfr. – Confronte, Confira, Conforme

OE – Objetivo Específico

OEs – Objetivos Específicos

OG – Objetivo Geral

PDs – Perguntas Derivadas

PP – Pergunta de Partida

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

*Página propositadamente deixada em branco*

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1. Temática

Esta é uma investigação científica que se debruça sobre a temática da gestão de recursos humanos, com enfoque na avaliação do desempenho na Administração Pública e as respetivas implicações na liderança, na motivação e na retenção dos trabalhadores (Behn, 2003).

Notemos que a gestão de recursos humanos, especialmente na Administração Pública, envolve estratégias específicas para gerir e avaliar o desempenho dos funcionários públicos de forma eficaz e alinhada aos objetivos institucionais. Com efeito, a gestão pública observa tonalidades próprias derivadas da sua própria natureza que devem ser relevadas e das quais enunciaremos algumas premissas básicas (Hughes, 2012).

Desde logo, importa sublinharmos que ao nível de objetivos organizacionais e dos funcionários, a gestão de recursos humanos na Administração Pública procura - embora nem sempre com sucesso - alinhar os objetivos organizacionais com os objetivos individuais dos funcionários públicos. Depois, há a considerar aspetos como a transparência e a responsabilidade, pois que no domínio público, a gestão de desempenho é fundamental para garantir a responsabilização dos servidores perante a população e perante o Estado através do organismo onde exercem funções (Rainey, 2014). Com efeito, a avaliação do desempenho permite sempre identificar áreas que se perspetivam como oportunidades de melhoria, mas, igualmente, como vetores de desenvolvimento e de capacitação, pois que ao identificar lacunas e competências mitigadas através dessas avaliações, permite-se, direcionar, por exemplo, programas de formação para melhorar o desempenho individual e coletivo (Stillman, 2010).

Entretanto, no que concerne à meritocracia e incentivos, também aqui a gestão de desempenho na Administração Pública pode ser utilizada como base para recompensar o mérito e disponibilizar incentivos aos servidores que se destaquem nas suas funções (Borins, 2012). Em todo o caso, como veremos, a liberdade que neste contexto está adstrita aos gestores na iniciativa privada é muitíssimo maior que aquela que está apensa à gestão pública, designadamente e, muito especialmente, na realidade portuguesa (Brown & Osborne, 2013).

Ainda assim, seja na perspetiva privada, seja na perspetiva pública, a avaliação de desempenho pode ser encarada como uma oportunidade para aferir um processo contínuo de retorno construtivo entre gestores e funcionários, pois que pode ajudar a identificar oportunidades

de melhorias no desempenho individual e coletivo, contribuindo para a eficiência e eficácia dos funcionários, das equipas a que pertencem e dos serviços públicos em geral. Este desiderato é particularmente importante, pois só com o fortalecimento da legitimidade e da credibilidade das instituições do Estado se poderá concorrer para a promoção da confiança dos cidadãos no sistema público e na capacidade do Estado e dos seus sucessivos governos de alcançarem os seus objetivos (Holzer & Yang, 2014).

Finalmente, há que nos pronunciarmos sobre aquilo que é a gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública no que concerne aos impactos na liderança, na motivação e na retenção dos funcionários (Moynihan, 2008). Em primeiro lugar, há que sublinhar que uma gestão eficaz do desempenho requer lideranças fortes e direcionadas, com líderes que estabeleçam metas claras, forneçam retornos regulares e orientações adequadas para maximizar o potencial e inspirar a confiança dos funcionários públicos (Denhardt, R. B. & Denhardt, J. V., 2009). Em segundo lugar, há a referir que uma avaliação de desempenho transparente e justa pode motivar os trabalhadores a alcançarem melhores resultados, pois que o reconhecimento pelo desempenho, as oportunidades de desenvolvimento e a promoção com base em critérios meritocráticos incentivam a motivação e o comprometimento dos funcionários públicos (Perry & Hondeghem, 2008). Em terceiro lugar, porque é, de facto, indissociável uma gestão eficaz do desempenho com a retenção de talentos, seja na iniciativa privada, seja na Administração Pública. Com efeito, os funcionários valorizam um ambiente de trabalho onde se reconhece e se recompensa o esforço e a dedicação, mas, além disso, a qualidade do serviço prestado. Mas é muito mais do que isso. Quando os funcionários se sentem apoiados e têm oportunidades de crescimento profissional, então, eles tendem a ser mais propensos a permanecer no serviço público (Muir & Li, 2014).

## **1.2. Justificação, Pertinência, Relevância e Motivação**

Vários motivos justificam esta investigação científica sobre a gestão de recursos humanos na Administração Pública, com foco na avaliação do desempenho e as suas implicações na liderança, motivação e retenção dos trabalhadores. Em todo o caso, há alguns considerandos que são prementes de ser enunciados. Passaremos, agora, à sua exposição (Bouckaert & Halligan, 2008).

Desde logo, é essencial que recordemos a relevância do papel da Administração Pública para a atividade do Estado. Com efeito, a eficiência e a eficácia dos serviços públicos, ou a falta destas, têm impacto direto na vida dos cidadãos, pelo que uma gestão eficaz de recursos humanos na Administração Pública é fundamental para garantir a entrega de serviços de qualidade à população. Aliás, é precisamente neste contexto em que esta investigação tem logo uma grande acutilância, pois que poderá ajudar a identificar práticas de gestão de desempenho que possam melhorar a produtividade e a satisfação dos funcionários na Administração Pública, com implicações na retenção/fidelização (Chaminade, 2006).

Entretanto, é preciso recordarmos que Portugal faz parte da União Europeia e isso é mais do que um fundamento premente para que este país acompanhe as melhores práticas que são desenvolvidas no setor público a nível internacional. Bem sabemos que muitos países têm incrementado várias reformas nas suas Administrações Públicas para aumentar a eficiência e a responsabilidade dessas estruturas organizacionais e Portugal deve estar atento às lições aprendidas nesses processos, em ordem a poder acomodar, no seu próprio caso, aquilo que é pertinente que o seja (Van der Hoek, 2005).

Em todo o caso, a realidade social é sempre construída e, neste domínio em particular, estamos a falar de uma acentuada complexidade nos serviços públicos que endereçam vários desafios aos seus responsáveis, muito assimétricos, ligados com a significativa diversidade de funções e as várias solicitações específicas do setor público. E é aqui, sobretudo aqui neste ponto, que mais se evidencia a relevância dos aludidos impactos na liderança, na motivação e na retenção dos trabalhadores. Com efeito, a verdade é que se líderes eficazes influenciam o desempenho e a motivação dos funcionários públicos, levando assim a melhores processos de tomada de decisão e gestão, também é certo que a retenção de funcionários públicos qualificados é essencial para a continuidade e a qualidade dos serviços públicos (Van Ryzin, & Riccucci, 2010).

Além disso, é fundamental considerar a justificação e a pertinência deste estudo no contexto mais amplo da academia e da prática profissional. Com efeito, a investigação sobre gestão de recursos humanos na Administração Pública não só preenche lacunas teóricas, como também pode fornecer contributos práticos e recomendações para melhorar políticas e práticas organizacionais. A relevância deste tema está, portanto, intrinsecamente ligada à necessidade de promover o desenvolvimento contínuo das organizações públicas, alinhando-se com os objetivos de eficiência, responsabilidade e qualidade dos serviços prestados (Sessa & London, 2006).

Por fim, a motivação subjacente a esta pesquisa reside na busca por contribuir significativamente para o campo da gestão pública, oferecendo um olhar crítico e inovador sobre como as práticas de avaliação de desempenho podem ser otimizadas para promover não apenas a eficiência organizacional, mas também o bem-estar e o compromisso dos funcionários públicos (Kellough, & Nigro, 2012). A nossa investigação pretende, assim, estimular ações que resultem em melhorias tangíveis na gestão de recursos humanos na Administração Pública, visando um serviço público mais eficaz, responsivo e orientado para o cidadão (Hood, 1991).

### **1.3. Lacunas**

No contexto da gestão de recursos humanos na Administração Pública, com foco na avaliação do desempenho e nas suas implicações na liderança, motivação e retenção dos trabalhadores, algumas lacunas e áreas de pesquisa podem ser identificadas. Neste subponto da dissertação entendemos ser útil fazer referência, sobretudo a lacunas que representam oportunidades para investigações científicas, como é o caso da identificação e do desenvolvimento de métodos de avaliação de desempenho mais eficazes e adequados ao contexto da Administração Pública (United Nations Development Programme, 2015). Como é sabido, existem muitos sistemas de avaliação que, justamente por serem burocráticos ou estarem desalinhados com as necessidades dos servidores das organizações públicas, acometem impactos em várias áreas que não são despiciendos (Eller, Gerber, & Robinson, 2018).

Mas não se trata apenas disso. Com efeito, cabe-nos relevar, sobretudo, como os diferentes estilos de liderança influenciam a gestão de desempenho e o compromisso dos funcionários na Administração Pública, mas também, não despidendo, salientar que a questão da motivação e dos incentivos vão muito além da remuneração, pois que o reconhecimento, o desenvolvimento profissional e a flexibilidade no trabalho apresentam-se, cada vez mais, como variáveis absolutamente essenciais para uma mais adequada gestão de recursos humanos (Trottier, Van Wart, & Wang, 2008). E ainda mais em contexto da Administração Pública, pois que, na maior parte das vezes, as chefias, as direções e os comandos não têm qualquer liberdade de ação em sede de aumentos remuneratórios, ao contrário da iniciativa privada (Walker, Brewer, & Choi, 2014).

Assim, tendo em conta o que foi exposto, é pertinente avaliar a eficácia dos programas de desenvolvimento de talentos e a respetiva capacitação para melhorar o desempenho e a

retenção/fidelização dos servidores públicos. Para isso, é preciso estudar como poderemos envolver os servidores públicos de uma forma mais significativa no processo de avaliação de desempenho, promovendo maior transparência e responsabilidade (Azmat, Ferdous, Wali, Muttakin, & Haque, 2024). E isso não é fácil. Por várias razões. Por exemplo, atualmente as barreiras culturais tendem a ser mais expressivas e podem, de facto, prejudicar a implementação eficaz da gestão de desempenho na Administração Pública, em consequência de resistência à mudança ou de falta de uma comunicação eficaz (Public Policy Forum, 2020).

E daí que seja muito importante analisar como será possível garantir a sustentabilidade das melhorias resultantes de iniciativas de gestão de desempenho, considerando, em concreto, os desafios reais enfrentados pelo setor público (Australian Public Service Commission, 2019). Poderemos ir sempre mais longe, mesmo em termos internacionais, além-fronteiras, mas isso não deverá mitigar a prudência das ações que se desenvolvam, até porque realizar estudos comparativos entre diferentes países para entender as melhores práticas em gestão de desempenho na Administração Pública e as suas implicações na liderança, motivação e retenção, exigirá critérios muito objetivos, para evitar redundâncias e análises pouco rigorosas (Heady, 2007).

#### **1.4. Objetivos de Investigação e Questões de Investigação**

O Objetivo Geral é a finalidade principal que se pretende alcançar com uma investigação científica, neste caso, esta dissertação. Com efeito, o OG define o propósito global do estudo e define o que se pretende realizar ou alcançar com essa investigação em concreto. Assim, o OG deve ser claro, específico e mensurável, representando o ponto central do trabalho académico. Em todo o caso, importa dizermos que o OG abrange, por princípio, uma visão mais ampla e abstrata do que se deseja atingir ao final da pesquisa, já que a noção mais aferida e compartimentada dessa visão é-nos conferida pelos Objetivos Específicos (Trochim & Donnelly, 2008).

Com efeito, os OEs são desígnios mais detalhados que servem para desdobrar e concretizar o OG (Kumar, 2019). São formulados de maneira precisa e indicam etapas ou ações específicas que devem ser realizadas para alcançar o OG. De salientar que cada OE contribui para o alcance do OG e, em conjunto, os OEs direcionam o desenvolvimento da investigação de forma sistemática e organizada (Bryman, 2016).

Ora, são os Objetivos de Investigação que definem as Questões de Investigação, o que o mesmo é dizer que o OG define a Pergunta de Partida e que, respetivamente, os OEs definem as Perguntas Derivadas. Mas convém, primeiro, explicarmos os conceitos de PP e PDs (Dawson, 2019).

A Pergunta de Partida é a questão central que orienta a investigação, sendo que representa o ponto de inicial do trabalho académico, pois que procura identificar e explorar um problema, fenómeno ou tema específico. Neste contexto, a PP tem de ser formulada de maneira clara e concisa, em ordem a delinear o problema que será abordado e, naturalmente, indicando a direção da pesquisa (Leedy & Ormrod, 2015).

E se a PP surge como consequência de uma contextualização teórica e/ou prática que enceta a investigação, por seu lado, as PDs são questões secundárias que surgem a partir dos OEs. São questões formuladas para explorar aspetos específicos do problema em estudo, fornecendo detalhes adicionais e abordando diferentes perspetivas relacionadas com o OG. Isto é importante, porque significa que as PDs são importantes para orientar a análise e a recolha de dados, contribuindo para uma investigação abrangente e aprofundada (Thomas, 2017).

Notemos ainda que os conceitos de OG, OEs, PP e PDs estão inter-relacionados de maneira muito intrincada em qualquer que seja o trabalho académico. Este não é exceção, porque, também aqui, a relação entre estes conceitos é de interdependência e complementaridade. Posto isto, podemos assim enunciar, agora, os nossos respetivos Objetivos de Investigação e Questões de investigação (Booth, Colomb, & Williams, 2008):

- OG - Analisar de que forma a gestão e a avaliação de desempenho na Administração Pública influenciam a liderança, a motivação e a retenção dos trabalhadores;
- OE1 - Investigar os métodos e práticas de gestão de desempenho adotados na Administração Pública;
- OE2 - Avaliar o impacto da gestão de desempenho na liderança das equipas de trabalho;
- OE3 - Analisar a relação entre a avaliação de desempenho e a motivação dos funcionários na Administração Pública;
- OE4 - Compreender como as práticas de gestão de desempenho afetam a retenção de talentos na Administração Pública;

- PP - Como é que a gestão e a avaliação de desempenho na Administração Pública contribuem para as dinâmicas de liderança, motivação e retenção dos trabalhadores?
- PD1 - Quais são os principais métodos e instrumentos utilizados na gestão de desempenho na Administração Pública?
- PD2 - De que maneira as práticas de gestão de desempenho impactam a liderança das equipas de trabalho na Administração Pública?
- PD3 - Qual é a relação entre a avaliação de desempenho e os níveis de motivação dos funcionários do setor público?
- PD4 - Como é que as práticas de gestão de desempenho influenciam a retenção de talentos na Administração Pública?

*Página propositadamente deixada em branco*

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

Neste capítulo, apresenta-se uma revisão da literatura relevante para a compreensão dos temas abordados nesta dissertação sobre gestão e avaliação de desempenho na Administração Pública. Como é sabido, a revisão da literatura é fundamental para estabelecer uma base teórica sólida, contextualizando os conceitos-chave, os debates acadêmicos e as práticas emergentes neste campo específico (Ridley, 2012).

Esta revisão abrange uma análise de estudos e de teorizações relacionadas com a gestão de desempenho, a liderança, a motivação e a retenção/fidelização de talentos no setor público. São aludidas, por isso, abordagens teóricas contemporâneas, modelos conceituais e evidências empíricas relevantes, onde a nossa intenção foi a de aprofundar o entendimento dos fatores que influenciam as dinâmicas organizacionais na Administração Pública, bem assim como preparar o terreno para a análise empírica que foi conduzida, posteriormente, neste estudo. A nossa revisão da literatura serviu, portanto, e como depois se constatará mais à frente nesta dissertação, como base crítica e teórica para interpretar os resultados e as conclusões obtidos (Aguinis, 2019).

### **2.1. Gestão e Avaliação de Desempenho: Uma Visão Geral**

Começamos por referir que a gestão e avaliação de desempenho é uma componente crucial da administração pública e também da administração privada, pois procura otimizar a eficiência organizacional e promover o desenvolvimento dos colaboradores. Neste racional, trata-se de um processo que envolve estabelecer metas claras, avaliar o desempenho dos indivíduos ou das equipas em relação a metas definidas e, em consequência, fornecer retorno construtivo para se poderem alcançar melhorias contínuas (Cardy & Leonard, 2023).

Sabemos que a literatura sobre a gestão e a avaliação de desempenho destaca a sua importância na melhoria do desempenho organizacional e na realização dos objetivos estratégicos, mas, além disso, também é certo que a avaliação de desempenho está intimamente ligada com a liderança, a motivação e a retenção dos trabalhadores, pois que influencia diretamente a forma como os colaboradores percebem seu papel na organização e seu compromisso com os objetivos institucionais (Gruman & Saks, 2021; Ingraham, & Rosenbloom, 2002).

Diversos autores têm contribuído significativamente para o entendimento e o desenvolvimento de práticas eficazes de gestão e avaliação de desempenho. Neste conjunto,

podemos salientar Peter Drucker (1954, 1990), que muito contribuiu para a discussão sobre a gestão organizacional, designadamente por enfatizar a importância de estabelecer objetivos claros e mensuráveis como parte integrante da gestão eficaz do desempenho. Mas não foi o único, pois claro, e muitos outros têm aqui aplicação, como é o caso de Michael Armstrong (2006, 2014), que se tendo dedicado bastante à área da gestão de recursos humanos, sublinhou a importância de sistemas de avaliação de desempenho justos e transparentes, em ordem a promover a motivação e o desenvolvimento dos funcionários. Por outro lado, há a referir a figura de Gary Yukl (2006, 2013), que em contexto de liderança e gestão, explorou as formas de como os líderes eficazes podiam usar a avaliação de desempenho como uma ferramenta para promover a motivação e a satisfação dos funcionários. Aliás, Aubrey Daniels (2000, 2007), que foi pioneiro na aplicação de princípios comportamentais à gestão, destacou a importância de como os sistemas de avaliação baseados em resultados e recompensas podiam estimular o desempenho.

Em todo o caso, importa relevarmos que se a gestão e a avaliação de desempenho desempenham um papel crucial tanto na iniciativa privada quanto na administração pública, ainda assim, os contextos e os objetivos podem diferir significativamente entre esses dois setores (Yang & Pandey, 2011). Com efeito, na iniciativa privada, a gestão e avaliação de desempenho frequentemente se concentram na maximização dos lucros e na competitividade do mercado. Para isso, e sem grande surpresa, os sistemas de avaliação de desempenho são geralmente orientados para resultados tangíveis, como metas de vendas, lucratividade e eficiência operacional (Boyne, 2002). E assim, os incentivos financeiros e as oportunidades de promoção são frequentemente utilizados para motivar os colaboradores a atingirem ou superarem esses objetivos, pois que existe, de facto, uma grande importância da motivação intrínseca e dos sistemas de recompensa eficazes na gestão de desempenho privada (Deming, 1986, 1993; Kaplan & Norton, 1996, 2006; McGregor, 1960, 1967).

Ora, acontece que na Administração Pública, a gestão e avaliação de desempenho estão mais relacionadas com a eficácia e a eficiência na prestação de serviços públicos (Zelman, Pink, & Matthias, 2003), mas também com a observância de contingências que não permitem, muitas vezes, uma maior magistratura de influência por parte das chefias, das direções, dos comandos, ou seja, no fundo, das respetivas lideranças (ou seja, de quem avalia). Os sistemas de avaliação geralmente incorporam métricas de desempenho relacionadas com a qualidade dos serviços, a satisfação do cidadão e o cumprimento das políticas públicas (Osborne, 2006). Ou seja, reside aqui

a importância de alinhar os objetivos da administração pública com os interesses públicos, além de implementar sistemas de gestão de desempenho que promovam a transparência e a responsabilidade, mas isso não está imune a muitas contingências impostas superiormente em sede de quem tem a responsabilidade de ser avaliador (Moynihan, 2008, Moynihan & Pandey, 2010; Pollitt & Bouckaert, 2011, 2017; Kelman, 2005, 2007).

## **2.2. Gestão e Avaliação de Desempenho na Administração Pública: Implicações na Liderança, na Motivação e na Retenção dos Trabalhadores**

Tendo em conta o que já foi referido, percebemos que a gestão e a avaliação de desempenho na Administração Pública desempenham um papel fundamental na forma como a liderança é exercida e percebida dentro das organizações do Estado (Northouse, 2021). Esses processos não apenas influenciam o desempenho individual e organizacional, mas também moldam as práticas de liderança e a dinâmica de gestão dentro do setor público (Moynihan, 2008). E isso, desde logo porque a implementação de sistemas de gestão de desempenho na Administração Pública tem implicações diretas na liderança, justamente porque, por princípio, define expectativas claras e objetivos estratégicos para os líderes e para as suas equipas (Beardwell & Claydon, 2010).

Com efeito, os líderes são responsáveis por comunicar e alinhar esses objetivos com os valores, a missão e visão da organização pública em causa, garantindo que as atividades estejam alinhadas com os interesses públicos e os resultados desejados pelas entidades responsáveis, incluindo nesse racional, além desses, a população em geral. Importa sublinharmos que, por exemplo, autores como Christopher Pollitt e Donald Moynihan exploraram como esses sistemas de gestão de desempenho podiam ser projetados e implementados para fortalecer a liderança e a responsabilização no setor público (Pollitt, 2003; Pollitt & Bouckaert, 2011; Moynihan, 2008; Moynihan & Ingraham, 2015).

Além disso, a avaliação de desempenho pode influenciar diretamente a forma como os líderes interagem com as suas equipas e promovem o desenvolvimento profissional (Kaplan & Norton, 1992). Líderes que utilizam o retorno construtivo e baseado em dados provenientes dos sistemas de avaliação de desempenho, tendem a ser mais eficazes na identificação de lacunas de habilidades e no planeamento de ações de desenvolvimento para as suas equipas (Walker, 2002). Isso promove um ambiente de trabalho mais colaborativo e orientado ao crescimento, onde a

liderança é percebida como um facilitador do sucesso individual e coletivo dos colaboradores. Interessa também dizer que a gestão e avaliação de desempenho na Administração Pública também têm implicações na motivação das equipas e no compromisso dos líderes (Boselie, 2014; Nutt, 2002).

De facto, os sistemas eficazes de avaliação de desempenho reconhecem e recompensam o desempenho excepcional, incentivando os líderes a se esforçarem para alcançar os objetivos organizacionais. É exatamente por isso que autores como Steven Kelman discutem como a implementação de sistemas de gestão de desempenho que são percebidos como justos e transparentes, pode fortalecer o compromisso dos líderes com a missão da organização pública e a prestação de serviços de alta qualidade à sociedade. Ou seja, a gestão e avaliação de desempenho na Administração Pública desempenham um papel crucial na configuração da liderança e na dinâmica organizacional, porque ao estabelecer expectativas claras, ao promover o desenvolvimento profissional e ao concorrer, em princípio, para a motivação dos líderes, esses processos tendem a contribuir para a eficácia e eficiência das organizações públicas no cumprimento das suas responsabilidades para com o público e o bem-estar social (Kelman, 2005, 2007; Perry & Wise, 1990; Perry & Rainey, 1988; Rainey, 2014; Rainey & Bozeman, 2000).

Assim sendo, nota-se óbvio que a gestão e avaliação de desempenho na Administração Pública desempenham um papel crucial na motivação, ou desmotivação, dos funcionários do Estado (Brignall & Modell, 2000). Com efeito, a maneira como esses sistemas são projetados e implementados pode tanto estimular como prejudicar a motivação dos colaboradores (Pollitt, 2006). É fundamental compreender como a gestão de desempenho afeta a motivação no contexto da Administração Pública. E isto porque, em primeiro lugar, os sistemas de gestão de desempenho bem estruturados na Administração Pública podem ser fontes importantes de motivação. (Bryson, 2018; Bryson, Crosby, & Stone, 2006).

Quando os funcionários têm objetivos claros e mensuráveis alinhados com os objetivos organizacionais, eles tendem a sentir um senso de propósito e direção nos seus trabalhos (Van Dooren, Bouckaert, & Halligan, 2015). Vários autores têm explorado como a definição de objetivos e expectativas claros podem motivar os colaboradores públicos a se esforçarem para alcançar resultados significativos. Por outro lado, os sistemas de avaliação de desempenho mal concebidos ou mal implementados podem levar à desmotivação e insatisfação dos funcionários (Roberts & Radnor, 2009). De facto, quando as métricas de desempenho são percebidas como

injustas ou irrelevantes, os colaboradores podem perder o interesse no seu trabalho e se sentir desvalorizados. A falta de retorno construtivo e de oportunidades de desenvolvimento também pode contribuir para a desmotivação, ou seja, existem impactos negativos que os sistemas de gestão de desempenho inadequados podem ter na motivação dos funcionários públicos (Behn, 2001, 2014; Durant, 2002, 2014).

Além disso, a relação entre a gestão de desempenho e a motivação na Administração Pública também está relacionada com o reconhecimento e as recompensas por desempenho excepcional. É evidente que sistemas eficazes de gestão de desempenho devem incluir mecanismos transparentes e equitativos de reconhecimento e recompensa, incentivando os colaboradores a se dedicarem ao seu trabalho e contribuírem para o sucesso da organização. E daí que vários autores têm debatido as modalidades como as estratégias de recompensa e de reconhecimento podem ser aplicadas de forma eficaz na Administração Pública para promover a motivação e o compromisso dos funcionários (Perry & Hondeghem, 2008; Radin, 2006).

Ou seja, isto significa que a gestão e a avaliação de desempenho na Administração Pública têm implicações profundas na motivação dos funcionários (Bouckaert & Van Dooren, 2008). Quando são implementados corretamente, esses sistemas podem inspirar e concorrer para o compromisso dos colaboradores para alcançarem altos níveis de desempenho e excelência (Joyce & Slocum, 2015). No entanto, é essencial considerar os desafios e as tonalidades associadas à concepção e implementação de sistemas de gestão de desempenho eficazes em ordem a promover uma cultura organizacional motivadora e orientada para resultados no setor público (Bozeman, 2007; Bozeman & Straussman, 2007; Meier & O'Toole, 2006, 2013).

Importa agora sublinhar que a gestão e avaliação de desempenho na Administração Pública desempenham um papel significativo na retenção dos trabalhadores do Estado. A forma como esses sistemas são projetados e implementados pode impactar diretamente na satisfação, no compromisso organizacional e na permanência dos funcionários no setor público. É essencial examinar as implicações da gestão de desempenho na retenção dos trabalhadores para promover um ambiente organizacional estável e eficaz. Aliás, um dos principais impactos da gestão de desempenho na retenção dos trabalhadores é a capacidade de reconhecer e de recompensar o desempenho excepcional (Armstrong, 2020).

Daí que os sistemas eficazes de avaliação de desempenho na Administração Pública devem incluir mecanismos transparentes e equitativos de reconhecimento, como sejam as promoções, os

aumentos salariais ou os incentivos não financeiros, que recompensam os funcionários pelas suas contribuições. E isto porque os programas de reconhecimento e de recompensas podem influenciar positivamente a retenção de talentos no setor público (Fernandez & Rainey, 2006; Fernandez, 2010; Meier & O'Toole, 2006; Meier & Bohte, 2001).

Além disso, também sabemos que a gestão de desempenho na Administração Pública pode afetar a retenção dos trabalhadores através do desenvolvimento profissional e das oportunidades de crescimento. Os funcionários que recebem retorno regular e oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento tendem a sentir-se mais valorizados e comprometidos, organizacionalmente, com os seus cargos. Assim, podemos até afirmar que os sistemas de avaliação de desempenho podem ser utilizados para identificar necessidades de formação e promover o desenvolvimento contínuo dos colaboradores, contribuindo assim para a sua retenção (Vaughn, 2008; Vaughn, & Eckes, 2018).

Em contraponto, torna-se evidente que os sistemas de gestão de desempenho mal concebidos ou que não são percebidos como justos e transparentes, podem levar à insatisfação e desmotivação dos funcionários, o que, por sua vez, pode afetar negativamente a retenção de talentos. Com efeito, é sabido que os desafios associados à implementação de sistemas de avaliação de desempenho eficazes na Administração Pública, têm consequências na retenção dos trabalhadores, porque justamente a gestão e avaliação de desempenho na Administração Pública, em termos gerais e em termos concretos, em cada instituição do Estado, tem implicações profundas na retenção dos trabalhadores. Quando implementados de maneira eficaz, é claro que esses sistemas podem promover a satisfação, o compromisso e o desenvolvimento dos funcionários, contribuindo para a criação de uma força de trabalho estável e capacitada no setor público. Por isso é fundamental abordar os desafios e considerar as estratégias adequadas para maximizar os benefícios da gestão de desempenho na retenção de talentos no ambiente público (Vargas, 2009, 2014; Kim & Bonfanti, 2017; Kim, 2012).

É finalmente importante que se distinga entre retenção de colaboradores e fidelização de colaboradores, pois que são conceitos relacionados, mas distintos, que têm impacto na gestão de recursos humanos nas organizações. A retenção de colaboradores refere-se à capacidade de uma organização em manter os seus funcionários por um período prolongado de tempo. Envolve a implementação de estratégias e políticas que concorrem para os funcionários permanecerem na organização, reduzindo a rotatividade e promovendo a estabilidade da força de trabalho. Por outro

lado, a fidelização de colaboradores vai além da simples retenção e visa criar um vínculo emocional e psicológico entre os funcionários e a organização. Envolve o desenvolvimento de estratégias para promover o compromisso e lealdade dos colaboradores, aumentando o seu compromisso e identificação com os valores e os objetivos da organização. A fidelização de colaboradores procura criar uma relação de confiança mútua, onde os funcionários se sentem valorizados e parte integrante do sucesso organizacional. Compreender, assim, as diferenças entre retenção e fidelização é essencial para o desenvolvimento de políticas eficazes de gestão de recursos humanos e para promover um ambiente de trabalho positivo e produtivo (Heathfield, 2019; Mathis & Jackson, 2017; Vaughn, 2015).

### **2.3. O caso do SIADAP**

O SIADAP (Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública) é um sistema utilizado em Portugal para avaliar o desempenho dos funcionários públicos. O SIADAP foi estabelecido em 2007 através de uma lei que visava melhorar o desempenho e a qualidade dos serviços prestados pela Administração Pública. Assim, o seu objetivo era promover a coerência e a harmonia nas ações dos serviços, dirigentes e trabalhadores, além de incentivar a motivação profissional e o desenvolvimento de competências (Diário da República Eletrónico, 2007).

Em termos concretos e sistemáticos, este sistema avalia o desempenho dos funcionários públicos em ciclos anuais e os trabalhadores acumulam pontos com base na sua avaliação de desempenho. Esses pontos determinam, por princípio, a progressão na carreira e a posição remuneratória. Anteriormente, eram necessários 10 pontos para progredir uma posição remuneratória. Agora, com as novas regras, apenas 8 pontos são necessários. Além disso, num contexto que era e que continua a ser crítico, as quotas para as melhores notas também foram ajustadas. Com efeito, as menções de “bom” e de “muito bom” passaram a ser de 30% (antes eram 25%), e a categoria “excelente” inclui agora 10% dos trabalhadores com classificação “muito bom” (antes eram 5%) (Secretaria-Geral da Economia, 2023).

Em 2023, o SIADAP passou pela sua primeira revisão desde 2007. É sabido que as medidas foram antecipadas para o ciclo de avaliação de 2023/2024, permitindo, assim, tendencialmente, um desenvolvimento de carreira mais rápido e valorizado para todos os trabalhadores da

Administração Pública objeto de avaliação por aquele sistema. Por todas as razões, o SIADAP é um sistema crucial para a gestão e avaliação do desempenho dos funcionários públicos em Portugal, e as suas recentes atualizações procuraram tornar as progressões de carreira mais céleres e justas (SINTAP, 2023).

O SIADAP enquadra-se assim no contexto dos sistemas de desempenho como um mecanismo de avaliação e gestão que visa medir e melhorar o desempenho dos funcionários públicos. Relaciona-se com outros sistemas de desempenho, em termos teóricos, porque a avaliação de desempenho é uma prática comum em organizações públicas e privadas, sendo que a mesma procura avaliar o desempenho individual dos funcionários com base em critérios específicos, designadamente, identificando pontos fortes e áreas de melhoria, fornecendo feedback aos funcionários, tomando decisões sobre promoções, progressões na carreira e recompensas e alinhando o desempenho individual com os objetivos organizacionais (Madureira & Rodrigues, 2011).

Além disso, importa dizer que o SIADAP, enquanto sistema específico para a Administração Pública em Portugal, encerra em si mesmo, características como a avaliação anual do desempenho, a acumulação de pontos com base em critérios predefinidos, a progressão na carreira com base nos pontos obtidos e o foco na motivação e desenvolvimento de competências, sendo que, por isso mesmo, pode ser relacionado com perspetivas teóricas concretas, tais como: a avaliação 360 graus, porque o SIADAP também considera o retorno de colegas, superiores e subordinados; o balanced scorecard, porque o SIADAP procura alinhar o desempenho individual com os objetivos estratégicos da organização; a gestão por competências, porque o SIADAP incentiva o desenvolvimento de competências dos funcionários (Ferraz & Santos, 2020).

#### **2.4. Modelos teóricos e conceitos fundamentais**

Tendo em linha de conta o exposto supra, podemos enunciar aquilo que são alguns dos principais modelos teóricos e conceitos fundamentais em contexto de Gestão e Avaliação de Desempenho na Administração Pública, designadamente (Hatry, 2006):

- Modelo de Gestão por Objetivos, pois que enfatiza o estabelecimento de metas claras e mensuráveis para os funcionários públicos, alinhadas com os objetivos organizacionais, sendo que os funcionários são avaliados com base no alcance dessas

metas e, por princípio, este modelo promove a transparência e o foco em resultados, incentivando a produtividade e a eficácia (Drucker, 2012);

- Teoria da Agência, pois que a mesma é aplicada na avaliação de desempenho na Administração Pública para mitigar conflitos de interesse entre os agentes (funcionários) e os principais (órgãos do Estado). Ou seja, isto significa que os sistemas de incentivos são projetados, também por pressuposto, em ordem a alinhar os interesses dos funcionários com os objetivos da organização como um todo (Eisenhardt, 1989);
- *Balanced Scorecard*, pois que é um modelo de gestão estratégica que visa avaliar o desempenho organizacional em diversas perspectivas, incluindo financeira, processos internos, aprendizagem e crescimento, e clientes, sendo que, na Administração Pública, o BSC pode ser adaptado para medir o desempenho das instituições governamentais em diferenciadas vertentes (Kaplan & Norton, 1996);
- Teorias Motivacionais, tal como a Teoria da Expectativa de Vroom ou a Hierarquia das Necessidades de Maslow, pois que são utilizadas para compreender e melhorar a motivação dos funcionários na Administração Pública. Aqui também, por princípio, é sabido que os sistemas de avaliação de desempenho são projetados levando em consideração os fatores motivacionais para promover o compromisso dos colaboradores (Deci & Ryan, 2000);
- Gestão de Competências, pois que a avaliação de desempenho baseada em competências se foca nas habilidades e conhecimentos dos funcionários necessários para o sucesso organizacional, pelo que, naturalmente, os colaboradores são avaliados em relação às competências-chave definidas para os seus cargos (Spencer, L. M. & Spencer, S. M., 1993);
- Princípios de Equidade e Justiça, pois que os sistemas de gestão e avaliação de desempenho na Administração Pública devem ser percebidos como justos e equitativos pelos funcionários. Princípios de equidade, como transparência, imparcialidade e participação dos colaboradores, são também fundamentais para promover a aceitação e a eficácia desses sistemas (Greenberg, 1990).

Cabe-nos, contudo, referir que, grosso modo, os sistemas de gestão e avaliação de desempenho na Administração Pública podem ser alvo de diversas críticas e desafios que impactam na sua eficácia e legitimidade. Com efeito, podemos desde logo sublinhar que estes processos podem ser suscetíveis a significativos níveis de subjetividade e viés por parte dos avaliadores, resultando em resultados injustos ou não confiáveis. Além disso, não raro é reconhecida a falta de transparência nos critérios de avaliação e nos processos de retorno, o que tende a minar a confiança dos funcionários no sistema. Acresce, igualmente, que muitos dos sistemas de gestão e avaliação de desempenho na Administração Pública fazem sobressair demasiadamente as métricas quantitativas, ignorando, por consequência, muitos aspetos qualitativos e comportamentais que são também muito importantes. Depois, podemos ainda relevar que estes sistemas podem, de facto, falhar em relacionar, convenientemente, as metas individuais dos funcionários com os objetivos estratégicos e a respetiva missão da organização (Berman, Bowman, West, & Van Wart, 2018; Kellough, 2016; O'Leary, R., & Bingham, L. B., 2009; Poister, 2010).

Convém também salientarmos que se estes sistemas forem, eventualmente, mal implementados, os então poderão criar uma cultura de competição desleal e uma desconfiança generalizada entre os funcionários. Com efeito, não constituirá surpresa que alguns funcionários possam perceber os sistemas de avaliação como punitivos ou injustos, levando à resistência e desmotivação. Aliás, é conveniente referir que, se os sistemas de gestão e avaliação não incluírem mecanismos para aprendizagem e desenvolvimento contínuo, então eles poderão falhar em promover a melhoria do desempenho e da inovação (Grote, 2011).

Ou seja, tudo isto significa que as competências como liderança, colaboração e inovação, muitas vezes não são facilmente quantificáveis, o que pode resultar em avaliações incompletas ou imprecisas. Com efeito, não é particularmente surpreendente que é sempre difícil projetar e implementar sistemas de gestão e avaliação de desempenho na Administração Pública, precisamente porque é muito complexo levar em consideração, de forma rigorosa e holística, não apenas os resultados quantitativos, mas também os aspetos qualitativos e comportamentais que impulsionam o desempenho individual e o sucesso organizacional como um todo (Rainey, 2014; Holzer & Schwester, 2011; Moynihan & Pandey, 2007).

### **3. METODOLOGIA**

Neste capítulo é apresentada a metodologia de cariz misto (Creswell & Clark, 2017) utilizada para alcançar os objetivos propostos nesta investigação sobre a gestão e a avaliação de desempenho na Administração Pública, bem como as suas implicações na liderança, na motivação e na retenção/fidelização dos trabalhadores. São, neste contexto, descritas as abordagens adotadas para a recolha, análise e interpretação dos dados obtidos através das entrevistas com avaliadores e através dos questionários com avaliados. Além disso, é delineado um modelo conceptual que sustenta a estrutura teórica subjacente a este estudo.

#### **3.1 Modelo Conceptual**

O modelo conceptual utilizado nesta pesquisa fundamenta-se em teorias contemporâneas de gestão e comportamento organizacional, especificamente adaptadas ao contexto da Administração Pública. Este modelo articula a relação entre a gestão e avaliação de desempenho, a liderança, a motivação e a retenção/fidelização dos trabalhadores, visando oferecer uma compreensão abrangente das dinâmicas organizacionais nesta esfera.

O modelo proposto baseia-se nos seguintes conceitos-chave (Crotty, 1998; Rosado, 2015; Rosado, 2017):

- Gestão de Desempenho na Administração Pública, pois que esta dimensão aborda os métodos e as práticas de gestão de desempenho adotados nas organizações públicas, incluindo os sistemas de avaliação, os critérios de avaliação e os instrumentos utilizados para medir o desempenho dos colaboradores;
- Liderança, pois que explora como os processos de gestão de desempenho influenciam a liderança nas equipas de trabalho, examinando o papel dos gestores na implementação e aplicação desses processos;
- Motivação dos Funcionários, pois que considera a relação entre a avaliação de desempenho e os níveis de motivação dos funcionários do setor público, investigando como os resultados da avaliação afetam a motivação individual e coletiva;
- Retenção/Fidelização de Talentos, pois que analisa como as práticas de gestão de desempenho afetam a capacidade da Administração Pública em reter/fidelizar talentos

qualificados, identificando fatores críticos que influenciam a permanência dos funcionários.

Depois, em termos de posicionamentos de investigação que foram seguidos, temos a referir o seguinte (Guba & Lincoln, 2018):

- No que diz respeito ao Posicionamento Axiológico, e tendo em linha de conta que o mesmo se refere aos valores e crenças que guiaram esta investigação, incluindo considerações éticas e morais, assumimos que nesta demanda a ética seria sempre fundamental, estruturando todos os nossos esforços e garantindo o respeito pelos direitos e a dignidade dos participantes, ou seja, os respondentes, mas também todos aqueles que direta e indiretamente nos apoiaram neste desiderato. O consentimento informado e a confidencialidade foram respeitados, assegurando que todos os envolvidos estavam cientes dos objetivos de investigação e de como os seus dados seriam utilizados;
- No que concerne ao Posicionamento Ontológico, e sendo certo que o mesmo trata da natureza da realidade e do que pode ser conhecido, podemos afirmar que nesta investigação se assumiu que a realidade era tanto objetiva quanto subjetiva, reconhecendo que os métodos de gestão de desempenho têm efeitos reais nas dinâmicas da liderança, motivação e retenção/fidelização, enquanto as perceções e as experiências dos respondentes também ajudaram a esclarecer essa realidade;
- No que diz respeito ao Posicionamento Epistemológico, e tendo em linha de conta que o mesmo se relaciona com a natureza do conhecimento e de como ele é adquirido, importa dizer que a pesquisa adotou uma abordagem mista, combinando métodos qualitativos e quantitativos para obter uma compreensão abrangente e válida. Com efeito, as entrevistas exploraram experiências e perceções, enquanto os questionários permitiram uma análise estatística de dados objetivos, garantindo uma validação útil das conclusões;
- Finalmente, no que concerne ao Posicionamento Metodológico, e sendo verdade que o mesmo envolve as abordagens, as técnicas e os métodos usados para recolher, analisar e interpretar dados, então, importa sublinhar que a abordagem qualitativa se materializou com entrevistas estruturadas, proporcionando profundidade na

compreensão das experiências dos gestores, e que a abordagem quantitativa, com questionários, forneceu dados mensuráveis e generalizáveis.

### **3.2 Abordagem Metodológica**

A utilização do raciocínio dedutivo nesta investigação justificou-se pela necessidade de confirmar as premissas essenciais que estudámos nas teorizações sobre a gestão e a avaliação de desempenho na Administração Pública, bem assim como as suas implicações na liderança, na motivação e na retenção/fidelização de trabalhadores. O raciocínio dedutivo permitiu-nos assim partir de premissas gerais, fundamentadas nos contributos teóricos da revisão da literatura que havíamos efetuado, justamente para chegar a conclusões específicas sobre o contexto da Administração Pública em Portugal (Creswell, 2014).

Para este ensejo, e em ordem a cumprirmos com os objetivos propostos e respondermos às Questões de Investigação, foi adotada:

- Uma abordagem qualitativa (Creswell, 2013) através de 7 (sete) entrevistas estruturadas com Avaliadores, designadamente gestores e supervisores responsáveis pela avaliação de desempenho;
- Uma abordagem quantitativa (Creswell, J. W., & Creswell, J. D., 2022) com Avaliados, designadamente funcionários públicos sujeitos a essa avaliação, através de um inquérito por questionário que obteve respostas válidas de 125 inquiridos.

Além disso, e porque o raciocínio dedutivo modelou a nossa investigação de maneira lógica e estruturada, permitindo uma apreciação das teorias aplicadas ao contexto específico da Administração Pública em Portugal, a abordagem dedutiva assegurou que as nossas conclusões fossem fundamentadas, tanto teoricamente como em evidências empíricas, contribuindo para a validade e fiabilidade dos resultados da nossa investigação. Salientamos, contudo, que reservámos como premissas, as seguintes linhas mestras (Ragin, 2008):

- Quanto aos Objetivos de Investigação e Questões de Investigação, a nossa premissa geral foi a de que a gestão e avaliação de desempenho influenciavam a liderança, a motivação e a retenção/fidelização dos trabalhadores, pelo que a nossa investigação

perfez considerações sobre como esses processos afetam diretamente esses aspetos no setor público português;

- Quanto à Recolha de Dados, a nossa premissa foi a de que utilizando métodos qualitativos e quantitativos, a nossa investigação permitisse verificar a consistência das considerações teóricas, incluindo as entrevistas com gestores e supervisores (avaliadores), que nos forneceriam experiências e perceções consubstanciadas profundos sobre as práticas de gestão e de avaliação, bem assim como os questionários aos funcionários públicos (avaliados) ofereceriam dados mensuráveis para análise;
- Quanto à Análise dos Dados, utilizámos o raciocínio dedutivo para confirmar as teorizações que haviam sido aludidas na revisão da literatura e para aferir a noção de que métodos específicos de gestão de desempenho tendiam a impactar na liderança, na motivação e na retenção/fidelização de trabalhadores.

Importa, portanto, sublinhar que a escolha da abordagem qualitativa permitiu uma compreensão em profundidade das experiências, das perceções e opiniões dos entrevistados sobre os processos de gestão e avaliação de desempenho. E a escolha, igualmente, da abordagem quantitativa permitiu uma análise estatística dos dados recolhidos, proporcionando uma visão ampla e representativa sobre a perceção dos 125 funcionários públicos inquiridos em relação aos processos de avaliação e gestão de desempenho. Essa abordagem também possibilitou retirar considerações sobre os níveis de motivação, satisfação e intenção de permanecer na organização (Tashakkori & Teddlie, 2010).

Utilizámos o paradigma misto porque enriqueceria a nossa investigação ao integrar a profundidade e a contextualização dos métodos qualitativos, com a amplitude e a generalização dos métodos quantitativos, resultando numa análise mais robusta e aplicável das implicações da gestão e avaliação de desempenho na Administração Pública. Ou seja, em termos de justificação da utilização do Paradigma Misto (Qualitativo e Quantitativo), a nossa decisão em utilizar um paradigma com esta qualificação nesta investigação sobre a gestão e a avaliação de desempenho na Administração Pública, foi motivada por diversas razões pertinentes, das quais destacamos (Creswell & Clark, 2017; Teddlie & Tashakkori, 2019):

- Em primeiro lugar, fizemo-lo em ordem a obter-se uma compreensão abrangente do fenómeno, pois que a combinação de métodos qualitativos e quantitativos permite uma

compreensão mais completa e aprofundada do fenómeno estudado. Com efeito, enquanto os métodos qualitativos, como as entrevistas estruturadas, proporcionam uma visão detalhada das experiências, percepções e opiniões dos avaliadores, os métodos quantitativos, como os questionários, aplicados aos avaliados, permitem a generalização dos resultados para uma população maior;

- Em segundo lugar, isso aconteceu para que se conseguisse uma adequada complementaridade de dados, pois que se os dados qualitativos fornecem contexto e explicações detalhadas que complementam os dados quantitativos, oferecendo esclarecimentos sobre as razões, as estruturas e as funções dos fenómenos observados, então isso era essencial para entender as dinâmicas complexas entre gestão de desempenho, liderança, motivação e retenção/fidelização de trabalhadores na Administração Pública;
- Em terceiro lugar, decidimos pelo caminho do paradigma misto, em virtude de podermos utilizar validação cruzada (ou seja, triangulação), já que a utilização da abordagem qualitativa e da abordagem quantitativa permite a triangulação dos dados, o que aumenta a validade e a confiabilidade dos mesmos. Com efeito, comparar e contrastar as descobertas de diferentes métodos ajuda a aferir a argumentação para uma base mais robusta adstrita às conclusões e recomendações;
- Em quarto lugar, porque o paradigma misto oferece flexibilidade na análise dos dados. De facto, a análise qualitativa ajuda a identificar padrões e temas emergentes, enquanto a análise quantitativa permite a aplicação de técnicas estatísticas para medir a força e a significância das relações observadas;
- Em quinto lugar, pela relevância prática, pois que para os gestores e decisores na Administração Pública, os resultados provenientes de uma abordagem mista são mais úteis e aplicáveis. Enquanto os dados quantitativos fornecem uma visão geral das tendências e padrões, já os dados qualitativos fornecem detalhes contextuais que podem informar políticas e práticas de gestão de desempenho mais eficazes;
- Em sexto lugar, pela exploração e confirmação, já que a abordagem qualitativa pode ser utilizada inicialmente para explorar novos conceitos e identificar linhas de investigação relevantes, que são posteriormente aferidas através da abordagem

quantitativa. Este processo sequencial de exploração e confirmação melhora a integridade e a relevância das descobertas da pesquisa.

### **3.3. Respondentes e Recolha de Dados**

Os respondentes foram selecionados com base em critérios específicos de amostragem, garantindo representatividade e diversidade nas perspectivas recolhidas:

- O grupo de avaliadores, ou seja, dos respondentes qualitativos, incluiu 7 (sete) gestores de diferentes níveis hierárquicos, assegurando uma visão abrangente sobre as práticas de gestão e avaliação de desempenho em diversos contextos administrativos (King, Keohane, & Verba, 1994);
- O grupo de avaliados, ou seja, dos respondentes quantitativos, foi composto por 125 funcionários de diferentes departamentos e áreas de atuação dentro da Administração Pública, garantindo uma amostra diversificada e representativa das diversas experiências e percepções presentes na instituição.

A recolha de dados foi realizada através de (Clark & Ivankova, 2015);

- Entrevistas estruturadas, permitindo uma abordagem flexível para explorar questões-chave relacionadas com os métodos de gestão de desempenho, experiências de liderança, motivação e retenção/fidelização de talentos. As entrevistas foram registadas e transcritas para posterior análise;
- Questionários, permitindo a obtenção de dados quantitativos sobre a percepção dos funcionários quanto aos processos de gestão e avaliação de desempenho, facilitando a análise comparativa e a identificação de tendências gerais no comportamento e atitude dos trabalhadores públicos.

A análise dos dados qualitativos foi conduzida utilizando técnicas de análise temática e, muito em específico, de análise de conteúdo, permitindo a identificação de padrões, tendências e relações significativas emergentes dos relatos dos entrevistados. Assim, procedemos à elaboração de análises de conteúdo, onde evidenciámos as ideias-chave expressas por cada entrevistado e, concomitantemente, pelos entrevistados que compuseram essa amostra. Entretanto, a análise dos

dados quantitativos foi realizada através de métodos estatísticos apropriados, incluindo análises descritivas, para tirar elações sobre os contextos de liderança, motivação e retenção/fidelização de talentos. Os resultados quantitativos foram apresentados em forma de gráficos, com origem no Software LimeSurvey, para facilitar a interpretação e discussão dos resultados obtidos, cujas análises também encetámos (Hesse-Biber, 2010).

### **3.4. Considerações Éticas**

Todos os procedimentos adotados nesta investigação foram realizados em conformidade com os princípios éticos e de privacidade, garantindo o anonimato e confidencialidade dos participantes, se fosse solicitada. Foi obtido o consentimento informado de todos os participantes, antes da realização das entrevistas (Kvale, 2007), bem assim como antes da realização dos questionários. Além disso, os participantes foram informados sobre o objetivo do estudo, a natureza voluntária de sua participação e o direito de retirar seu consentimento a qualquer momento, sem qualquer prejuízo (Israel & Hay, 2006).

Os dados recolhidos foram registados e guardados (Orb, Eisenhauer, & Wynaden, 2000) de forma segura e acessível apenas à investigadora, sendo utilizados exclusivamente para fins desta pesquisa. Sublinha-se que a análise dos dados foi conduzida de maneira imparcial e transparente, respeitando os direitos e a dignidade dos participantes em todas as fases do estudo.

*Página propositadamente deixada em branco*

## **4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **4.1. Abordagem de Investigação Mista: Entrevistas e Questionários**

Num trabalho de mestrado que visa investigar o sistema de avaliação de desempenho dos funcionários públicos, a utilização de múltiplas metodologias de recolha de dados pareceu-nos fundamental para garantir uma compreensão abrangente e aprofundada do fenómeno em estudo. A realização de entrevistas estruturadas a 7 avaliadores e a aplicação de um inquérito por questionário a uma amostra de 125 respondentes foram, na nossa opinião, abordagens complementares que ofereceram várias vantagens e utilidades essenciais para a investigação. Assim, cremos que as entrevistas e o inquérito por questionário realizados nesta investigação proporcionaram contributos valiosos sobre a gestão e avaliação de desempenho na Administração Pública (Creswell, 2014; Yin, 2018).

No entanto, reconhecemos que existiram limitações inerentes a esses métodos de recolha de dados que podem ter influenciado a generalização e interpretação dos resultados. Com efeito, no que diz respeito às entrevistas estruturadas, é certo que além da falta de autorizações necessárias para entrevistar um maior número de pessoas ligadas às autarquias, é plausível admitir que os entrevistados que participaram podem ter respondido de forma a alinhar-se com as expectativas percebidas, pois que a seleção dos participantes também foi condicionada pela disponibilidade e acessibilidade dos potenciais entrevistados, resultando numa amostra que pode, naturalmente, não representar plenamente a diversidade de perspetivas existentes na Administração Pública (Clark & Ivankova, 2015).

Aliás, fazemos questão de destacar que, devido à ausência de autorizações para entrevistar mais avaliadores ligados às autarquias, optámos por entrevistar outras entidades, com a ajuda e apoio do nosso Orientador. Contámos assim com interlocutores privilegiados no Exército, munidos de grande experiência na utilização do SIADAP. Em todo o caso, também é certo que por serem militares de carreira, é possível que estes entrevistados militares tenham dado respostas que refletiram normas sociais ou expectativas sobre comportamentos desejáveis no contexto castrense (Rosado, 2015).

Em relação ao inquérito por questionário, gostaríamos de sublinhar que apesar de termos obtido uma amostra de 125 respondentes, a taxa de resposta pode ser considerada baixa face ao universo da Administração Pública em Portugal, o que limitará inevitavelmente a

representatividade da nossa amostra e pode introduzir um viés de amostragem. Além disso, é possível que alguns grupos demográficos estejam sub-representados ou sobre-representados, distorcendo, nessa consequência, os resultados obtidos (Creswell, J. W., & Creswell, J. D., 2022).

Apesar destas limitações, consideramos que as entrevistas e o inquérito por questionário que foram realizados, se constatarem instrumentos essenciais para a recolha de dados qualitativos e quantitativos nesta investigação. A combinação destes dois métodos (Rosado, 2017), pese embora as limitações aludidas, permitiu uma abordagem abrangente para compreender as dinâmicas da gestão de desempenho na Administração Pública. E isto porque (Rosado, 2015, 2017; Clark & Ivankova, 2015):

- As entrevistas estruturadas permitem recolher informações detalhadas e em profundidade sobre as perceções, experiências e práticas dos avaliadores no contexto da Administração Pública. Ao entrevistar sete avaliadores, foi possível explorar as nuances e as complexidades associadas aos processos de avaliação de desempenho, obtendo uma compreensão coerente e contextualizada das suas práticas diárias e dos desafios que enfrentam. Os avaliadores têm uma visão privilegiada do sistema de avaliação de desempenho, uma vez que estão diretamente envolvidos na implementação e na monitorização dos processos. As entrevistas possibilitaram, por isso, a exploração das suas perspetivas internas, identificando as suas opiniões sobre a eficácia das metodologias utilizadas, a adequação dos critérios de avaliação e a influência das avaliações na motivação e retenção/fidelização dos funcionários. Neste contexto, através das entrevistas que foram realizadas, foi possível identificar práticas específicas adotadas pelos avaliadores e os principais desafios que enfrentam. Estas informações foram cruciais para compreender como as políticas e diretrizes são aplicadas na prática e para identificar possíveis áreas de melhoria. As entrevistas também permitiram, de facto, revelar questões não previstas inicialmente pela investigação, oferecendo uma visão mais holística do sistema de avaliação, tendo por isso havido reflexos no próprio processo de investigação que seguimos, com a utilização de vários circuitos de retroação, sempre autorizados na magistratura de influência do nosso Orientador;
- A aplicação do inquérito por questionário a uma amostra de 125 respondentes proporcionou uma base de dados quantitativa útil, que, embora não possa permitir,

grosso modo, uma significativa generalização dos resultados para uma população maior de funcionários públicos, oferece, contudo, uma visão mais ampla e diversificada das experiências e percepções dos funcionários sobre o sistema de avaliação de desempenho, garantindo que as conclusões não se baseiem apenas em perspectivas individuais ou isoladas. Os questionários permitiram a medição sistemática da satisfação com o sistema de avaliação, a percepção de justiça, o impacto na motivação e na retenção/fidelização, entre outras dimensões. Com 125 inquiridos, foi possível obter uma quantidade aceitável de dados, e por isso agradecemos a colaboração de todos os respondentes, pois que aumentaram a robustez e a confiabilidade das análises que fizemos, possibilitando uma compreensão mais completa e inclusiva do sistema de avaliação;

- A utilização das entrevistas estruturadas e do inquérito por questionário permitiu a triangulação dos dados, aumentando a validade e a credibilidade dos resultados que obtivemos. Enquanto as entrevistas proporcionaram uma compreensão profunda e qualitativa, os questionários ofereceram uma visão quantitativa, embora, reconhecemos, não representativa. A combinação destas metodologias ajudou a confirmar os nossos achados e a alcançarmos uma imagem mais completa do fenómeno estudado;
- Ao integrarmos dados qualitativos e quantitativos, a nossa investigação adotou uma abordagem holística, abordando tanto o "como" quanto o "porquê" do sistema de avaliação de desempenho, e isto porque as entrevistas ajudaram a entender os mecanismos subjacentes e as motivações dos avaliadores, enquanto os questionários forneceram contributos sobre os resultados e as percepções dos funcionários públicos.

#### **4.2. Análise de Conteúdo às Entrevistas**

Nesta investigação de mestrado, procedemos à realização de sete entrevistas estruturadas. Os interlocutores entrevistados foram as seguintes entidades:

- Entrevistado 1 - Francisco José Domingos Marçal da Silva, Subdiretor do Departamento de Finanças do Exército;

- Entrevistada 2 - Helga Santa Comba Lopes, Oficial Superior do Exército/Professora Universitária;
- Entrevistado 3 - Paulo Jorge Alves Gomes, Chefe de Departamento na Academia Militar e Professor Universitário;
- Entrevistado 4 - Paulo Alexandre Moreira Machado, Diretor do Centro de Investigação e Inovação da Academia Militar;
- Entrevistado 5 - Daniel Filipe Caiado Durão, Chefe da Subsecção Financeira da Academia Militar;
- Entrevistado 6 - José Augusto de Sousa Silveira, Chefe da Repartição de Apoio Geral do Departamento de Finanças do Exército;
- Entrevistado 7 - Pedro Oliveira Brás, Presidente da União de Freguesias de Massamá e Monte Abraão.

Todas as entrevistas realizadas encontram-se transcritas no **Apêndice C** desta dissertação, sendo que, neste subponto de capítulo, procedemos a uma análise de conteúdo das entrevistas que tiveram lugar. Para isso, identificámos:

- Os principais temas;
- Os subtemas;
- Os padrões de resposta dos entrevistados.

Neste contexto, apresentamos, em seguida, uma análise estruturada com base nas áreas principais abordadas nas entrevistas. Posto isto, procede-se, portanto, à Análise de Conteúdo das sete entrevistas realizadas.

Começamos pelas respostas à primeira questão, relativa à dimensão sociográfica dos entrevistados.

Entrevistado	Nome Completo	Idade	Género	Cargo	Tempo de Serviço (anos)	Experiência em Avaliação de Desempenho (anos)
1	Francisco José Domingos Marçal da Silva	54	Masculino	Subdiretor do Departamento de Finanças do Exército	35	16
2	Helga Santa Comba Lopes	45	Feminino	Oficial do Exército/ Professora Universitária	27	10
3	Paulo Jorge Alves Gomes	51	Masculino	Chefe de Departamento na Academia Militar/ Professor Universitário	33	10
4	Paulo Alexandre Moreira Machado	56	Masculino	Diretor do Centro de Investigação e Inovação da Academia Militar (CINAMIL)	36	15
5	Daniel Filipe Caiado Durão	30	Masculino	Chefe da Subsecção Financeira da Academia Militar	8	2
6	José Augusto de Sousa Silveira	45	Masculino	Chefe da Repartição de Apoio Geral do Departamento de Finanças do Exército	27	11
7	Pedro Oliveira Brás	41	Masculino	Presidente da União de Freguesias de Massamá e Monte Abraão	11	11

**Ilustração 1** - Tabela de Informações Gerais dos Entrevistados

**Fonte:** Elaboração Própria

Em termos de Análise Sociográfica, temos:

- Idade:
  - O entrevistado mais jovem é Daniel Filipe Caiado Durão (30 anos);
  - O entrevistado mais velho é Paulo Alexandre Moreira Machado (56 anos);
  - A maioria dos entrevistados está na faixa etária dos 40-50 anos.
- Género:
  - A maioria dos entrevistados são masculinos (6 homens e 1 mulher);
  - Apenas uma entrevistada é feminina: Helga Santa Comba Lopes.
- Cargos:
  - Os cargos variam entre dirigentes em departamentos financeiros, cargos académicos e cargos administrativos em áreas militares e civis;
  - Há uma predominância de cargos relacionados com a área militar e académica.
- Tempo de Serviço na Administração Pública:

- O tempo de serviço varia de 8 anos (Daniel Filipe Caiado Durão) a 36 anos (Paulo Alexandre Moreira Machado);
- A maioria dos entrevistados tem mais de 20 anos de serviço na Administração Pública.
- Experiência em Avaliação de Desempenho:
  - A experiência em avaliação de desempenho varia de 2 anos (Daniel Filipe Caiado Durão) a 16 anos (Francisco José Domingos Marçal da Silva);
  - A maioria dos entrevistados tem mais de 10 anos de experiência em avaliação de desempenho.
- Observações Gerais:
  - Distribuição de Idade e Experiência:
    - Existe uma correlação positiva entre a idade e os anos de serviço na Administração Pública, bem como a experiência em avaliação de desempenho.
  - Género:
    - A predominância masculina pode indicar uma tendência maior de homens em cargos de liderança na área militar e administrativa.
  - Diversidade de Cargos:
    - Apesar da maioria dos cargos estarem ligados ao Exército e áreas militares, há diversidade na natureza dos cargos, desde funções académicas, a funções financeiras e administrativas.

Sigamos, agora, para a segunda questão, comparando as respostas dos entrevistados sobre a gestão de desempenho na Administração Pública e os desafios enfrentados pelos avaliadores durante este processo.

Entrevistado	Descrição do Processo de Gestão de Desempenho
1	O Exército possui um sistema coordenado pelo Comando de Pessoal do Exército, com secções autónomas para diferentes comandos, gerindo quotas de avaliação (relevantes e excelentes) através de comissões paritárias.
2	Define objetivos negociados entre avaliador e avaliado, monitoriza através de reuniões, e atribui avaliação final ao fim do período avaliativo.
3	Baseado no cumprimento de requisitos do SIADAP, com definição de objetivos e reuniões de coordenação para estipulação de quotas e notas.
4	A avaliação é responsabilidade da chefia, com o avaliado definindo objetivos dentro de suas funções e competências, com base no cumprimento destes.
5	Um processo sistemático que alinha atividades dos funcionários com os objetivos das organizações governamentais, com definições de funções e metas.
6	Consiste na avaliação sistemática de comportamento e desempenho com base no SIADAP, definindo objetivos e competências, com monitorização e autoavaliação.
7	Considera o SIADAP complexo e difícil de entender e aplicar. A avaliação é por objetivos e competências, mas não é obrigatória para todas as juntas de freguesia.

**Ilustração 2 - Descrição do Processo de Gestão de Desempenho**

**Fonte:** Elaboração Própria

Entrevistado	Principais Desafios
1	Ser justo com as avaliações limitadas pelas quotas, avaliar funções distintas dentro da mesma categoria, e gerir as quotas equitativamente.
2	Introdução de objetivos desafiantes, gestão imparcial das quotas, e distinção clara entre bom e mau desempenho.
3	Falta de articulação entre objetivos dos trabalhadores e da organização, objetivos não quantificáveis, falta de indicadores-chave e órgãos de avaliação.
4	Limitações das cotas para avaliações superiores, que podem resultar em classificações injustas para funcionários que cumpriram objetivos.
5	Definição de balizas de valores pelos superiores hierárquicos que impedem a atribuição de notas justas.
6	Estabelecimento correto de objetivos "SMART", observação objetiva, registo de factos, comunicação eficaz, e ser justo nas avaliações apesar das quotas.
7	Falta de guião prático e fluxograma, necessidade de partilha de responsabilidades entre municípios e juntas de freguesia, e falta de estrutura para implementar o SIADAP.

### **Ilustração 3 - Principais desafios na Avaliação de Desempenho**

**Fonte:** Elaboração Própria

Procedendo agora à análise das respostas dos entrevistados no que diz respeito a esta questão, temos:

- Processo de Gestão de Desempenho
  - Estrutura formalizada (Entrevistados 1, 3, 6):
    - Entrevistado 1 destaca um sistema altamente estruturado no Exército, com coordenação central e secções autónomas;
    - Entrevistado 3 menciona a adesão rigorosa aos requisitos do SIADAP, com foco em reuniões de coordenação;
    - Entrevistado 6 refere um processo baseado em SIADAP, com uma estrutura clara para definição e monitorização de objetivos.
  - Processos definidos, mas flexíveis (Entrevistados 2, 4, 5):
    - Entrevistados 2 e 4 falam sobre a definição de objetivos e monitorização, com uma abordagem que envolve negociação e cumprimento de metas;

- Entrevistado 5 vê a gestão de desempenho como um alinhamento sistemático de atividades com objetivos organizacionais.
  - Complexidade e dificuldade de aplicação (Entrevistado 7):
    - Entrevistado 7 destaca a complexidade do SIADAP, especialmente para juntas de freguesia, e a necessidade de inputs e clareza na aplicação.
- Principais Desafios
  - Gestão de Quotas (Entrevistados 1, 2, 4, 6):
    - A gestão das quotas é um desafio comum, especialmente na busca de justiça e equidade nas avaliações;
    - A definição de quotas pode levar a dificuldades em atribuir avaliações justas, especialmente quando mais de um funcionário merece uma nota elevada, mas as quotas são limitadas.
  - Definição de Objetivos (Entrevistados 2, 3, 6):
    - Definir objetivos claros, mensuráveis e desafiantes é visto como um desafio significativo;
    - A falta de articulação entre os objetivos dos funcionários e da organização, bem como a dificuldade em quantificar objetivos, são problemas mencionados.
  - Observação e Registo Objetivo (Entrevistado 6):
    - A necessidade de observação objetiva e registo de factos para uma avaliação justa é destacada.
  - Estrutura e Suporte (Entrevistado 7):
    - Falta de um guião prático e suporte estruturado para implementar o SIADAP em pequenas juntas de freguesia.
- Síntese analítica:
  - Muitos desafios são comuns entre os entrevistados, como a gestão de quotas e a definição de objetivos claros e mensuráveis;
  - Embora haja uma estrutura geral do SIADAP, a implementação e a perceção da eficácia variam conforme o contexto organizacional e o cargo do avaliador;

- A complexidade do sistema SIADAP e a falta de recursos ou estrutura adequados para sua implementação são preocupações significativas, especialmente em organizações menores.

Procedamos, agora, para a respectiva análise à terceira questão colocada aos nossos entrevistados. No que concerne à alínea 3(a), ou seja, sobre as formas como a gestão de desempenho influencia a liderança das equipas de trabalho, temos a seguinte análise:

- Entrevistado 1:
  - Influência: A gestão de desempenho influencia temporariamente a liderança, com descontentamento e desilusão inicial dos avaliados;
  - Gestão de Desempenho: Importância de definir objetivos mensuráveis e claros para uma avaliação criteriosa;
  - Mitigação de Impactos: A organização do trabalho, distribuição de tarefas e respeito mútuo ajudam a reduzir perturbações.
- Entrevistada 2:
  - Influência: A gestão de desempenho influencia a receptividade e motivação dos trabalhadores, especialmente durante o período de avaliação;
  - Sentimentos dos Avaliados: Grande ansiedade no período de avaliação.
- Entrevistado 3:
  - Influência: A gestão de desempenho é uma ferramenta importante para a tomada de decisões e deve envolver todos, promovendo o trabalho em equipa;
  - Liderança Adequada: Fundamental para alinhar todos os membros com os objetivos organizacionais.
- Entrevistado 4:
  - Influência: A gestão de desempenho, quando centralizada no líder, é menos eficaz. Descentralização permite melhor desempenho e gestão;
  - Liderança Eficaz: Permite ao líder assumir o papel de gestor e promotor de discussões para melhores soluções.
- Entrevistado 5:

- Influência: A gestão de desempenho influencia diretamente a liderança, onde um bom desempenho dos colaboradores resulta em maior seguimento das diretrizes do líder;
- Habilidade do Líder: Importante para obter o melhor de cada colaborador.
- Entrevistado 6:
  - Influência: A avaliação de desempenho afeta o clima organizacional, desenvolvimento de competências e progressão de carreira;
  - Justiça da Avaliação: Avaliações justas são essenciais para motivação e liderança eficaz.
- Entrevistado 7:
  - Influência: A gestão de desempenho promove a compreensão e justiça, mas é dificultada pela falta de dirigentes intermédios;
  - Objetivos: Definição de objetivos estratégicos pelo eleito, com necessidade de maior objetividade no SIADAP.

No que concerne à alínea 3(b), ou seja, sobre a capacitação dos avaliadores para exercer uma liderança eficaz durante o processo de avaliação de desempenho, temos a seguinte análise:

- Entrevistado 1: Sim, mas com a necessidade de reuniões de chefias para coordenação e instruções claras;
- Entrevistada 2: Sim, os avaliadores são capazes de liderar e gerir durante o processo de avaliação;
- Entrevistado 3: Depende mais das pessoas do que da organização. Necessidade de manuais ou orientações de procedimentos;
- Entrevistado 4: Não, avaliadores muitas vezes não conhecem bem o processo de avaliação.
- Entrevistado 5: Não, avaliação condicionada por superiores hierárquicos e cultura organizacional;
- Entrevistado 6: Depende das características dos avaliadores. Organização tem regras e ferramentas, mas a liderança eficaz depende da justiça e assertividade dos avaliadores;
- Entrevistado 7: Não, dificuldade em compreender o processo, necessitando de orientação de recursos humanos.

Em termos de síntese analítica, em relação à terceira pergunta, podemos salientar o seguinte:

- Influência na Liderança (Questão 3a):
  - Temporária: A gestão de desempenho tem um impacto temporário e inicial de descontentamento (Entrevistado 1);
  - Ansiedade e Motivação: A gestão de desempenho influencia a motivação e causa ansiedade nos períodos de avaliação (Entrevistados 2, 5);
  - Trabalho em Equipa: A promoção do trabalho em equipa e a descentralização de tarefas são vistas como essenciais para uma liderança eficaz (Entrevistados 3, 4);
  - Justiça: A justiça nas avaliações é crucial para o clima organizacional e a motivação (Entrevistado 6);
  - Estruturas: A falta de dirigentes intermédios e a objetividade nos sistemas de avaliação são desafios (Entrevistado 7).
- Capacitação dos Avaliadores (Questão 3b):
  - Necessidade de Instruções e Coordenação: A capacitação é vista como positiva quando há instruções claras e coordenação (Entrevistados 1, 2);
  - Dependência das Pessoas: A eficácia da liderança durante a avaliação depende das características individuais dos avaliadores e não apenas da organização (Entrevistados 3, 6);
  - Falta de Conhecimento: Alguns avaliadores não estão suficientemente preparados ou não compreendem bem o processo de avaliação (Entrevistados 4, 5, 7).
- A análise de conteúdo efetivada revela que a gestão de desempenho tem, de acordo com os entrevistados, um impacto significativo na liderança das equipas, influenciando tanto a motivação, quanto a dinâmica de trabalho. A capacitação dos avaliadores é variável, sendo dependente de instruções claras e características individuais, destacando a necessidade de maior preparação e orientação estruturada.

Passando à análise sobre a quarta pergunta, temos a referir o seguinte, de acordo com as alíneas 4(a) e 4(b):

- Questão 4a: Perceção sobre a relação entre avaliação de desempenho e motivação dos funcionários:

- Entrevistado 1:
  - Percepção: Avaliações de desempenho abaixo do esperado levam à desmotivação e resignação dos funcionários. Mesmo avaliações que oscilam entre relevantes e adequadas causam desmotivação quando são reduzidas;
  - Impacto: A motivação diminui quando a avaliação não atende às expectativas.
- Entrevistada 2:
  - Percepção: Existe uma relação direta; os funcionários se sentem motivados quando seu desempenho é reconhecido através da avaliação;
  - Impacto: Reconhecimento através da avaliação aumenta a motivação, especialmente quando há recompensas.
- Entrevistado 3:
  - Percepção: A motivação é mantida através do diálogo e explicação sobre a avaliação e os objetivos definidos. Sem isso, a avaliação é vista como limitadora;
  - Impacto: Comunicação clara sobre o processo de avaliação é essencial para manter a motivação.
- Entrevistado 4:
  - Percepção: As quotas em patamares de avaliação afetam negativamente a motivação, fazendo com que funcionários se sintam injustiçados;
  - Impacto: Quotas restritivas nas avaliações reduzem a motivação dos funcionários.
- Entrevistado 5:
  - Percepção: A avaliação que corresponde às expectativas do funcionário aumenta a motivação, e o contrário também se aplica;
  - Impacto: Avaliações que atendem às expectativas dos funcionários aumentam a motivação.
- Entrevistado 6:
  - Percepção: Há uma relação direta, com impacto significativo na progressão de carreira e remuneração;

- Impacto: Avaliações justas e recompensadoras aumentam a motivação, enquanto avaliações injustas têm efeitos negativos.
  - Entrevistado 7:
    - Percepção: Falta de compreensão do processo avaliativo leva à desmotivação. A linguagem complexa do SIADAP e a falta de prêmios de desempenho contribuem para a desmotivação;
    - Impacto: Incompreensão do processo avaliativo e falta de recompensas claras reduzem a motivação.
- Questão 4b: Estratégias para incentivar e manter a motivação dos colaboradores durante o processo de avaliação:
  - Entrevistado 1:
    - Estratégias: Prêmios de desempenho não pecuniários, como aumento de dias de férias, teletrabalho, rotatividade nas funções, atividades extralaborais, melhorias nas condições de trabalho, apoio em transporte;
    - Objetivo: Diversificar recompensas para aumentar a motivação.
  - Entrevistada 2:
    - Estratégias: Bom acompanhamento e *feedback* contínuo por parte do avaliador;
    - Objetivo: Melhorar as capacidades dos funcionários e, conseqüentemente, a motivação.
  - Entrevistado 3:
    - Estratégias: Reuniões gerais para explicar a visão e objetivos da organização, envolvimento dos funcionários na definição de objetivos;
    - Objetivo: Envolver os funcionários no processo para aumentar a motivação.
  - Entrevistado 4:
    - Estratégias: Avaliação entre pares;
    - Objetivo: Obter uma avaliação mais justa e realista, aumentando a motivação.
  - Entrevistado 5:
    - Estratégias: Reconhecimento contínuo, ajustes e melhorias, recompensas e *feedback* durante o ano;

- Objetivo: Manter a motivação através de estímulos regulares.
- Entrevistado 6:
  - Estratégias: Comunicação, monitorização e envolvimento dos colaboradores no processo de avaliação;
  - Objetivo: Fazer com que os colaboradores se sintam valorizados e parte do processo.
- Entrevistado 7:
  - Estratégias: Retorno imediato no processo de avaliação, aumento salarial, criação de competitividade e distinção clara entre colaboradores;
  - Objetivo: Motivar através de recompensas rápidas e claras.

Em termos de síntese analítica, em relação à pergunta 4, podemos, portanto, salientar o seguinte:

- A maioria dos entrevistados acredita que reconhecimento e recompensas, sejam elas financeiras ou não, são cruciais para manter a motivação dos funcionários;
- A clareza na comunicação sobre o processo de avaliação e o feedback contínuo são vistos como essenciais para a motivação;
- A perceção de justiça e transparência no processo de avaliação impacta diretamente a motivação dos funcionários. Quotas e avaliações injustas são frequentemente mencionadas como desmotivadores;
- Envolver os funcionários no processo de definição de objetivos e na avaliação pode aumentar a motivação, conforme apontado por vários entrevistados;
- Proporcionar melhores condições de trabalho e outras regalias também é uma estratégia mencionada para aumentar a motivação;
- Estas alusões refletem a importância de um sistema de avaliação de desempenho justo, transparente e comunicativo, com um forte foco em reconhecimento e recompensas adequadas, para manter a motivação dos funcionários.

Vamos agora analisar o conteúdo das respostas dos entrevistados para a quinta questão, nas alíneas 5(a) e 5(b) sobre a retenção de talentos na Administração Pública em contexto do SIADAP:

- Entrevistado 1:
  - Este entrevistado considera que as práticas de gestão de desempenho no âmbito do SIADAP impactam a retenção de talentos na Administração Pública, citando exemplos de funcionários que deixaram o serviço público devido a condições salariais e de progressão de carreira mais atrativas no setor privado;
  - Ele identifica os seguintes fatores que influenciam a decisão dos funcionários de permanecerem na organização após o processo de avaliação: estabilidade, idade, relações pessoais, falta de outras opções profissionais, distância entre casa e trabalho, e qualificações necessárias para concorrer a outros empregos.
- Entrevistada 2:
  - Esta entrevistada concorda que as práticas de gestão de desempenho no contexto do SIADAP impactam a retenção de talentos na Administração Pública, sugerindo que funcionários insatisfeitos com suas avaliações tendem a procurar oportunidades em outros setores onde seu trabalho seja mais valorizado;
  - Os principais fatores identificados por esta entrevistada para influenciar a decisão dos funcionários de permanecerem na organização incluem o comprometimento com a organização, o clima organizacional e a estabilidade, especialmente no contexto da Administração Pública.
- Entrevistado 3:
  - Este entrevistado sugere que as práticas de gestão de desempenho no âmbito do SIADAP podem impactar a retenção de talentos na Administração Pública devido às quotas existentes, que por vezes resultam em notas atribuídas apenas para cumprir as quotas;
  - Ele não tem certeza sobre os principais fatores que influenciam a decisão dos funcionários de permanecerem na organização após o processo de avaliação, mas sugere que o ambiente de trabalho pode ser um fator importante.
- Entrevistado 4:
  - Este entrevistado acredita que as práticas de gestão de desempenho no contexto do SIADAP afetam a retenção de talentos na Administração Pública, destacando que funcionários mais criativos e dinâmicos podem ser prejudicados em comparação com aqueles que se acomodam às funções básicas;

- Ele identifica o reconhecimento pelo trabalho efetuado, o incentivo e a valorização de novas iniciativas como os principais fatores que influenciam a decisão dos funcionários de permanecerem na organização após o processo de avaliação.
- Entrevistado 5:
  - Este entrevistado não tem experiência específica de avaliação no contexto do SIADAP, mas sugere que na sua organização não há impacto na retenção de talentos;
  - Ele considera que o principal motivo para os funcionários permanecerem na organização após o processo de avaliação é o vínculo vitalício que possuem.
- Entrevistado 6:
  - Este entrevistado acredita que as práticas de gestão de desempenho no contexto do SIADAP podem favorecer a retenção de talentos, mas também reconhece que existem vícios organizacionais que podem prejudicar o sistema;
  - Ele sugere que, para a maioria dos funcionários, a necessidade do cargo como fonte de subsistência é o principal fator que influencia a decisão de permanecer na organização após o processo de avaliação.
- Entrevistado 7:
  - Este entrevistado não acredita que as práticas de gestão de desempenho no contexto do SIADAP impactam a retenção de talentos na Administração Pública;
  - Ele identifica a proximidade geográfica, as oportunidades de trabalho e a estabilidade como os principais fatores que influenciam a decisão dos trabalhadores de permanecerem na organização após o processo de avaliação.

Esta análise que realizámos, revela-nos que os entrevistados expressam uma variedade de perspetivas sobre como as práticas de gestão de desempenho, especialmente no contexto do SIADAP, podem impactar a retenção de talentos na Administração Pública. Além disso, eles destacam diferentes fatores que influenciam a decisão dos funcionários de permanecerem na organização após o processo de avaliação, incluindo estabilidade, reconhecimento, clima organizacional e necessidades pessoais e profissionais.

Finalmente, sobre os comentários finais ou sugestões que, como opção na conclusão das entrevistas, eram facultados aos entrevistados, temos a referir o seguinte:

- Entrevistado 1:
  - Ele considera que o SIADAP é um sistema de avaliação e promoção de carreira muito deficiente e injusto, especialmente para funcionários que ganham pouco e que não têm possibilidades reais de alcançar o último escalão da sua categoria.
- Entrevistada 2:
  - Nada a referir.
- Entrevistado 3:
  - Nada a referir.
- Entrevistado 4:
  - Este entrevistado salienta que chefes atuais devem lembrar suas próprias experiências como chefiados, e usar isso para criar sistemas mais justos e dinâmicos. Ele critica a falta de liderança e a tendência das chefias de focarem-se na autopromoção e poder, ao invés de no interesse dos subordinados.
- Entrevistado 5:
  - Nada a referir.
- Entrevistado 6:
  - Nada a referir.
- Entrevistado 7:
  - Ele sugere questionar os sindicatos sobre as suas perspectivas em relação à avaliação de desempenho e as alternativas ou melhorias que propõem para substituir ou aprimorar o SIADAP.
- Síntese analítica:
  - Crítica ao SIADAP e sugestões para melhorias:
    - O Entrevistado 1 criticou fortemente o sistema SIADAP, chamando-o de deficiente e injusto;
    - O Entrevistado 4 enfatizou a importância de chefes atuais aprenderem com suas próprias experiências passadas para criar sistemas de avaliação mais justos e focados no bem-estar dos subordinados;
    - O Entrevistado 7 propôs consultar os sindicatos para obter as suas perspectivas e sugestões sobre o sistema de avaliação de desempenho, sugerindo que eles poderiam oferecer alternativas ou melhorias valiosas.

- Percepções Gerais:
  - Três entrevistados (2, 3 e 6) não tiveram comentários adicionais a referir, o que pode indicar que sentiram ter coberto os pontos principais durante as respostas às perguntas;
  - A análise das conclusões mostra uma preocupação significativa com a justiça e eficácia do SIADAP, com alguns entrevistados propondo a necessidade de reformulações baseadas em experiências pessoais e sugestões de outros *stakeholders*, como são os sindicatos. As críticas concentram-se na injustiça percebida e na necessidade de uma liderança mais empática e focada no desenvolvimento dos subordinados.

### 4.3. Análise dos Resultados dos Questionários

Utilizou-se o Software LimeSurvey (Ilustração 4) para a realização do inquérito por questionário, sendo que a janela de tempo para a recolha de dados foi de 26 de abril a 31 de maio de 2024.



Ilustração 4 - Software LimeSurvey

A Ilustração 5 apresenta a distribuição dos inquiridos pelo questionário, enquanto população por faixas etárias, mostrando tanto a quantidade de pessoas (barra azul) quanto a percentagem relativa (linha laranja) em cada faixa etária. Aqui fica uma análise detalhada do gráfico materializado nessa ilustração:

- Faixa etária de 18 a 30 anos:
  - Quantidade: 7 pessoas;
  - Percentagem: 6%;
  - Esta faixa etária representa a menor parcela da população analisada.
- Faixa etária de 31 a 40 anos:

- Quantidade: 28 pessoas;
- Percentagem: 22%;
- Esta faixa etária tem uma representação moderada na população.
- Faixa etária de 41 a 50 anos:
  - Quantidade: 46 pessoas;
  - Percentagem: 37%;
  - Esta é a faixa etária com a maior quantidade e percentagem, indicando que a maior parte da população analisada está neste grupo.
- Faixa etária de 51 a 60 anos:
  - Quantidade: 30 pessoas;
  - Percentagem: 24%;
  - Esta faixa etária também tem uma representação significativa, sendo a segunda maior do grupo.
- Faixa etária acima de 60 anos:
  - Quantidade: 14 pessoas;
  - Percentagem: 11%;
  - Esta faixa etária tem uma quantidade menor em comparação com as faixas de 31 a 60 anos, mas ainda assim representa uma parte considerável da população.
- Síntese analítica:
  - A maioria da população está concentrada nas faixas etárias de 41 a 50 anos e 51 a 60 anos, totalizando 61% da população (76 pessoas);
  - As faixas etárias extremas (18 a 30 anos e acima de 60 anos) juntas representam 17% da população (21 pessoas), indicando uma menor representação de pessoas mais jovens e mais velhas no grupo analisado;
  - A distribuição sugere uma população predominantemente de meia-idade, com um pico significativo entre 41 e 50 anos.

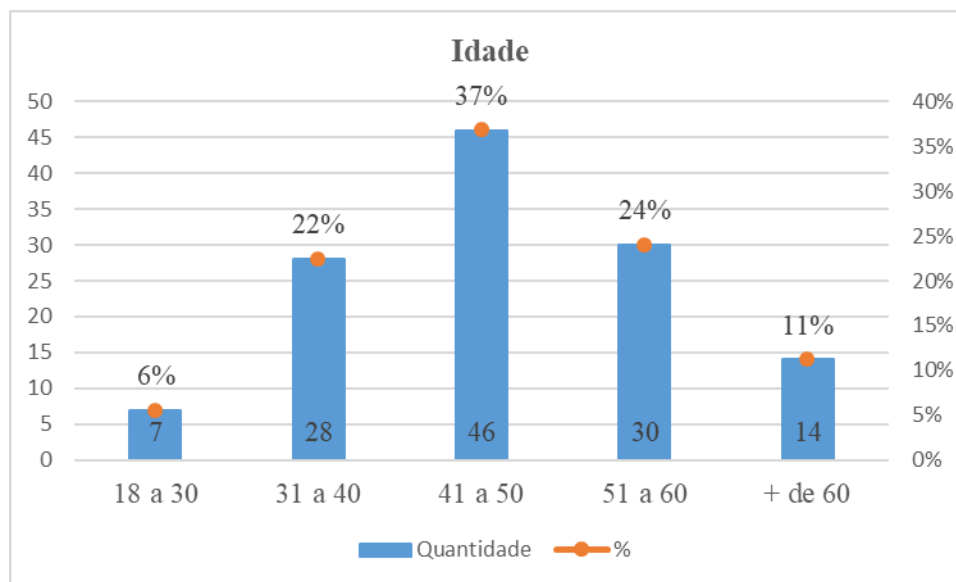


Ilustração 5 - Idade

Fonte: Adaptado do Software LimeSurvey

A Ilustração 6 apresenta a distribuição de gênero na amostra de 125 pessoas, com as seguintes categorias: Masculino, Feminino, Outro e Sem resposta. Apresentamos a nossa argumentação:

- Masculino:
  - Contagem: 36 pessoas;
  - Percentagem bruta: 28,80%;
  - Representado pela barra azul no gráfico, os homens constituem aproximadamente 29% da amostra total.
- Feminino:
  - Contagem: 89 pessoas;
  - Percentagem bruta: 71,20%;
  - Representado pela barra laranja no gráfico, as mulheres constituem a maioria, com aproximadamente 71% da amostra total.
- Outro:
  - Contagem: 0 pessoas;
  - Percentagem bruta: 0,00%;
  - Não há pessoas que se identificam com outra categoria de gênero nesta amostra.

- Sem resposta:
  - o Contagem: 0 pessoas;
  - o Percentagem bruta: 0,00%;
  - o Não há respostas em branco ou não especificadas nesta amostra.
- Síntese analítica:
  - o A distribuição de género mostra uma disparidade significativa, com uma maior representação de mulheres (71,20%) em comparação com homens (28,80%);
  - o A ausência de respostas nas categorias "Outro" e "Sem resposta" indica que todas as pessoas na amostra se identificaram claramente como masculino ou feminino;
  - o Esta distribuição pode influenciar análises e decisões que levam em conta a variável de género, como pesquisas de mercado, estudos sociológicos e planeamento de políticas;
  - o Em resumo, o gráfico revela uma predominância de mulheres na amostra analisada, com uma representação masculina significativamente menor, e nenhuma resposta para outras categorias de género ou respostas em branco.

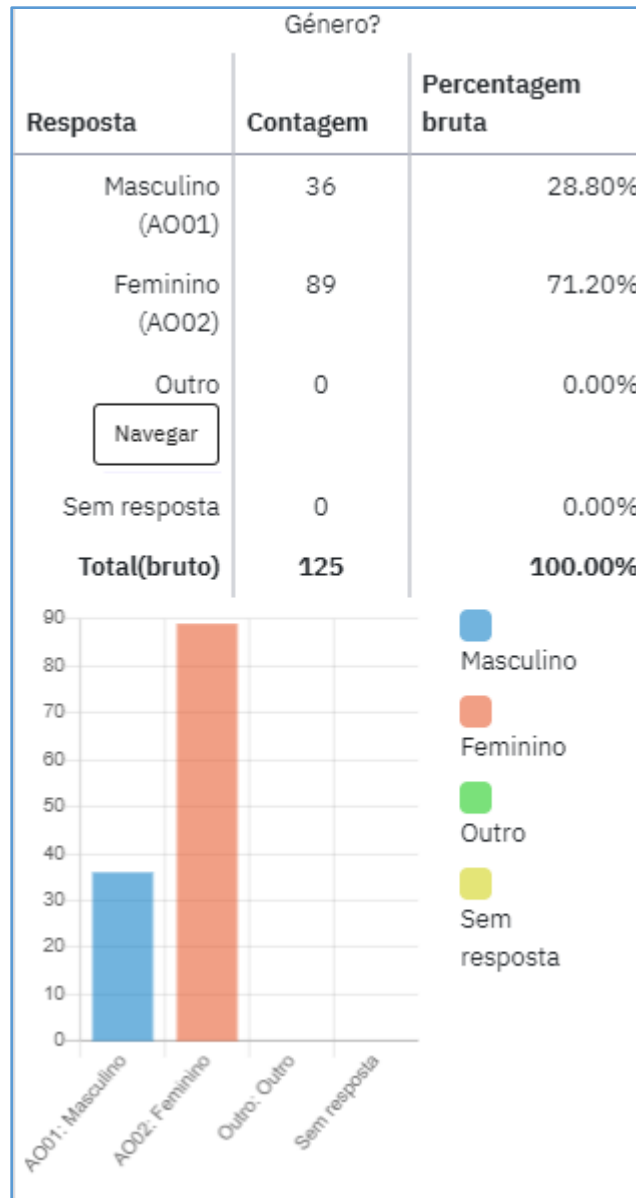


Ilustração 6 - Género

Fonte: Software LimeSurvey

A Ilustração 7 apresenta a distribuição de cargos na Administração Pública para a nossa amostra de 125 pessoas inquiridas, com as seguintes categorias: Assistente Operacional, Assistente Técnico, Técnico Superior, Outro e Sem resposta. Aqui está a nossa análise detalhada:

- Assistente Operacional:
  - o Contagem: 11 pessoas;
  - o Percentagem bruta: 8,80%;

- Representado pela barra azul no gráfico, os assistentes operacionais constituem aproximadamente 9% da amostra total.
- Assistente Técnico:
  - Contagem: 53 pessoas;
  - Percentagem bruta: 42,40%;
  - Representado pela barra laranja no gráfico, os assistentes técnicos constituem a maior parte da amostra, com aproximadamente 42%.
- Técnico Superior:
  - Contagem: 51 pessoas;
  - Percentagem bruta: 40,80%;
  - Representado pela barra verde no gráfico, os técnicos superiores constituem cerca de 41% da amostra total.
- Outro:
  - Contagem: 10 pessoas;
  - Percentagem bruta: 8,00%;
  - Representado pela barra amarela no gráfico, esta categoria inclui diversas outras funções especificadas na lista à direita do gráfico, como Especialista de Informática, Oficial Superior do Exército, e outras.
- Sem resposta:
  - Contagem: 0 pessoas;
  - Percentagem bruta: 0,00%;
  - Não há respostas em branco ou não especificadas nesta amostra.
- Síntese analítica:
  - A maioria da amostra está concentrada nos cargos de Assistente Técnico (42,40%) e Técnico Superior (40,80%), totalizando 83,20% da amostra (104 pessoas);
  - A categoria "Outro" inclui 10 pessoas (8%) que ocupam cargos variados não especificados nas categorias principais;
  - A percentagem de Assistentes Operacionais é relativamente baixa (8,80%), indicando uma menor presença desta função na amostra;
  - Não há respostas em branco, o que significa que todos os participantes indicaram o seu cargo;

- Esta distribuição pode ajudar a entender melhor a composição dos cargos na Administração Pública, o que pode ser útil para decisões de gestão, formação e desenvolvimento de políticas públicas. Em resumo, a amostra é predominantemente composta por Assistentes Técnicos e Técnicos Superiores, com uma menor representação de Assistentes Operacionais e outras funções específicas.



Ilustração 7 - Cargo desempenhado na Administração Pública

Fonte: Software LimeSurvey

A Ilustração 8 apresenta a distribuição do tempo de serviço da amostra na Administração Pública, dividida em quatro categorias:

- < 1 ano:
  - o Contagem: 14;
  - o Percentagem bruta: 11.20%.
- 1 a 5 anos:
  - o Contagem: 21;
  - o Percentagem bruta: 16.80%.
- 6 a 10 anos:
  - o Contagem: 24;
  - o Percentagem bruta: 19.20%.
- 10 anos:
  - o Contagem: 66;
  - o Percentagem bruta: 52.80%.
- Sem resposta:
  - o Contagem: 0;
  - o Percentagem bruta: 0.00%.
- Síntese analítica:
  - o A maioria dos respondentes tem mais de 10 anos de serviço na Administração Pública (52.80%), sendo que, no que concerne a grupos menores, temos os respondentes com 6 a 10 anos de serviço que representam 19.20%, os respondentes com 1 a 5 anos de serviço que representam 16.80% e os respondentes com menos de 1 ano de serviço que representam 11.20%. Não houve nenhuma resposta em branco, o que indica que todos os participantes responderam à pergunta sobre o tempo de serviço;
  - o A nossa análise revela que a maioria dos funcionários públicos nesta amostra tem um longo tempo de serviço, com mais da metade trabalhando há mais de 10 anos. Isso pode indicar uma estabilidade no emprego público ou uma tendência de permanência prolongada dos funcionários na Administração Pública. Grupos com menos tempo de serviço (menos de 1 ano, 1 a 5 anos, e 6 a 10 anos) são proporcionalmente menores.

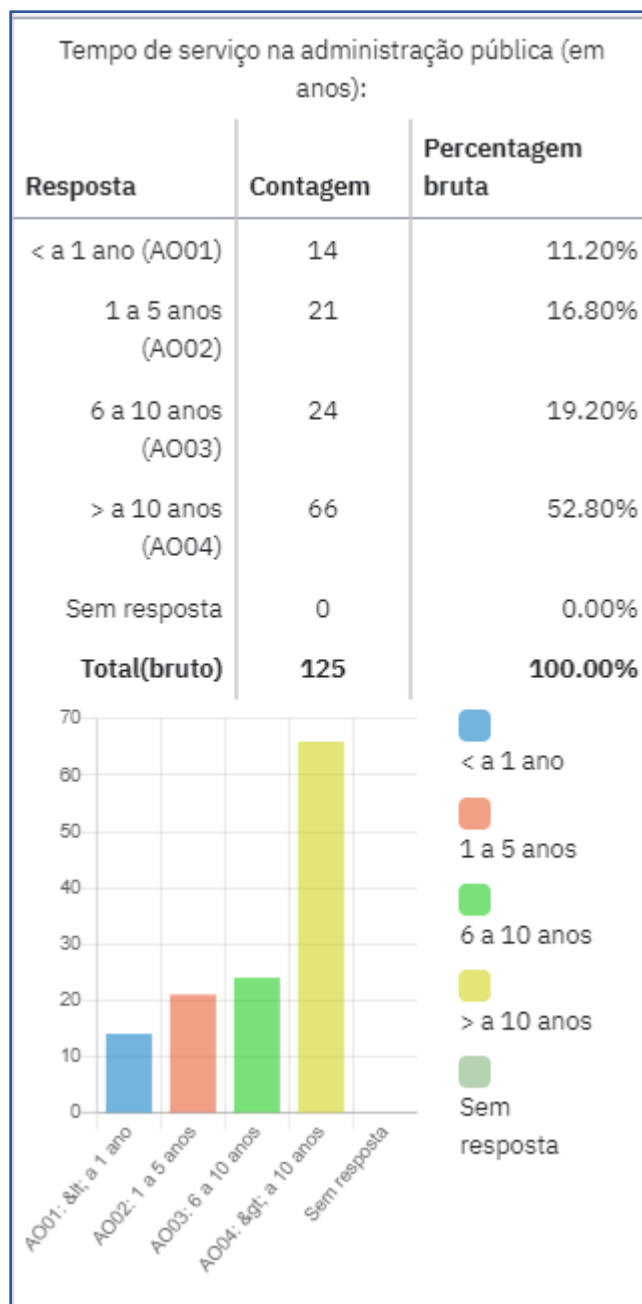


Ilustração 8 - Tempo de serviço na Administração Pública

Fonte: Software LimeSurvey

A Ilustração 9 refere-se à avaliação do processo de desempenho pelos participantes no nosso inquérito, sendo que apresenta a distribuição das avaliações do processo de desempenho, dividido em cinco categorias. Segue-se a nossa abordagem:

- Muito Insatisfatório:

- Contagem: 45;
- Percentagem bruta: 36.00%.
- Insatisfatório:
  - Contagem: 33;
  - Percentagem bruta: 26.40%.
- Satisfatório:
  - Contagem: 33;
  - Percentagem bruta: 26.40%.
- Muito Satisfatório:
  - Contagem: 11;
  - Percentagem bruta: 8.80%.
- Neutro:
  - Contagem: 3;
  - Percentagem bruta: 2.40%.
- Sem resposta:
  - Contagem: 0;
  - Percentagem bruta: 0.00%.
- Síntese analítica:
  - Em contexto de avaliação negativa, a maior parte dos participantes avaliou o processo de desempenho como "Muito Insatisfatório" (36.00%) ou "Insatisfatório" (26.40%). Somados, os avaliadores negativos representam 62.40% dos respondentes;
  - Em contexto de avaliação positiva, 26.40% dos participantes avaliaram o processo como "Satisfatório". Apenas 8.80% avaliaram como "Muito Satisfatório";
  - Em contexto de avaliação neutra, uma pequena minoria (2.40%) manteve-se neutra em relação ao processo de avaliação de desempenho;
  - Não houve respostas em branco, indicando que todos os participantes responderam à pergunta sobre a avaliação do processo de desempenho;
  - A análise evidencia que a maioria dos funcionários públicos na amostra tem uma visão negativa sobre o processo de avaliação de desempenho, com mais da metade classificando-o como insatisfatório ou muito insatisfatório. Apenas uma pequena

percentagem (cerca de 35.20%) avaliou o processo de forma positiva ou neutra. Esses dados podem indicar a necessidade de revisar e possivelmente melhorar o processo de avaliação de desempenho para aumentar a satisfação entre os funcionários.

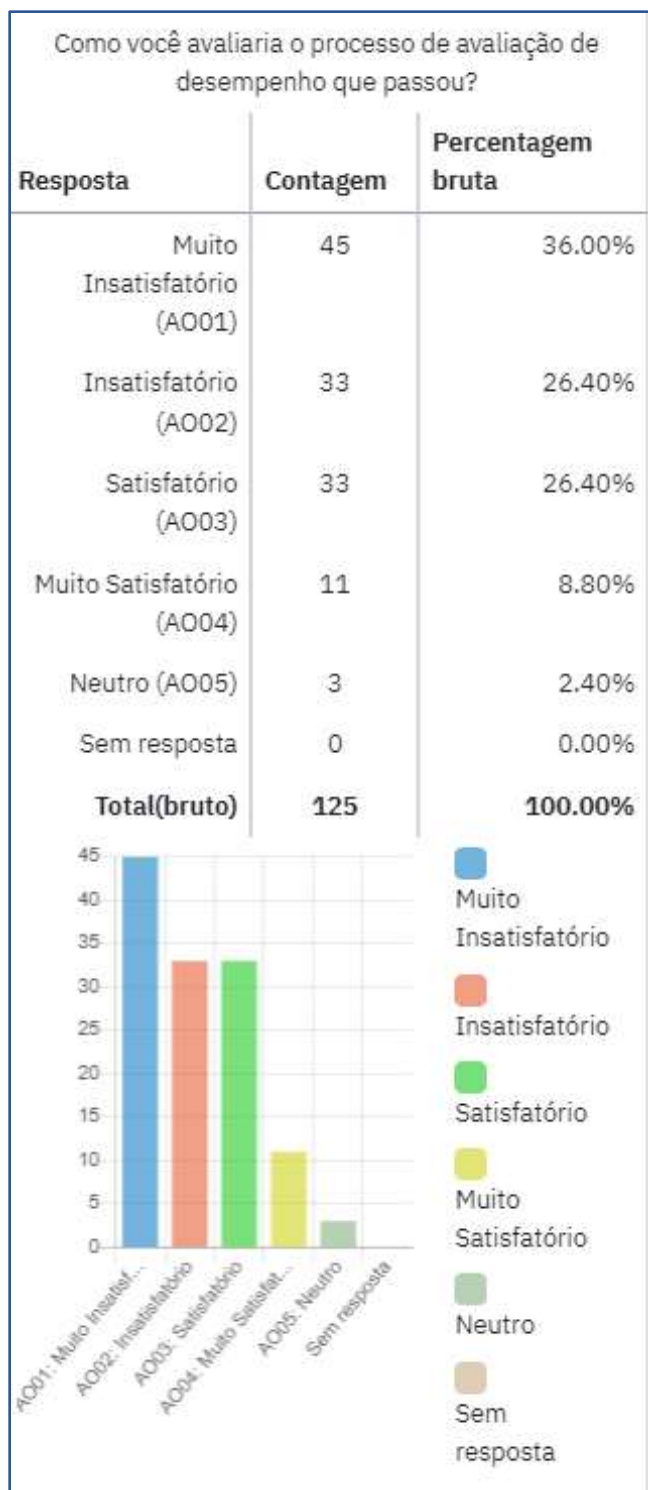


Ilustração 9 – Avaliação do processo de avaliação de desempenho experimentado

Fonte: Software LimeSurvey

A Ilustração 10 refere-se aos métodos/instrumentos utilizados nas avaliações dos respondentes. A amostra permaneceu a mesma, naturalmente, com 125 participantes, mas como havia múltiplas opções aplicáveis, o total bruto de respostas é 217. Assim sendo, ilustração apresenta a distribuição dos métodos/instrumentos de avaliação, divididos em várias categorias, sendo que a nossa análise é a seguinte:

- Avaliação por competências:
  - o Contagem: 101;
  - o Percentagem bruta: 80.80%.
- Avaliação por objetivos:
  - o Contagem: 103;
  - o Percentagem bruta: 82.40%.
- Feedback 360 graus:
  - o Contagem: 9;
  - o Percentagem bruta: 7.20%.
- Outro:
  - o Contagem: 4;
  - o Percentagem bruta: 3.20%.
- Síntese analítica:
  - o Avaliação por objetivos é o método mais utilizado, com 82.40% dos respondentes indicando que este método foi usado em suas avaliações. Avaliação por competências é quase tão comum quanto, com 80.80% dos respondentes mencionando seu uso. Quanto a métodos menos utilizados, há a referir que o Feedback 360 graus foi utilizado em apenas 7.20% das avaliações. Outros métodos foram mencionados por 3.20% dos respondentes;
  - o O total bruto de respostas (217) é superior ao número de respondentes (125), indicando que muitos participantes relataram o uso de múltiplos métodos em suas avaliações;
  - o A análise revela que, nesta amostra, as avaliações por objetivos e por competências são os métodos predominantes utilizados na Administração Pública, conforme relatado, sublinha-se, pelos participantes no nosso questionário. Isso pode refletir

uma preferência institucional por esses métodos. Em contraste, o feedback 360 graus e outros métodos são significativamente menos comuns;

- Essa distribuição pode sugerir uma tendência organizacional em focar em avaliações estruturadas (objetivos e competências) possivelmente devido à sua clareza e capacidade de medir desempenho de maneira mais objetiva. O feedback 360 graus, apesar de ser uma ferramenta poderosa para avaliação de desempenho, parece não ser tão amplamente adotado.

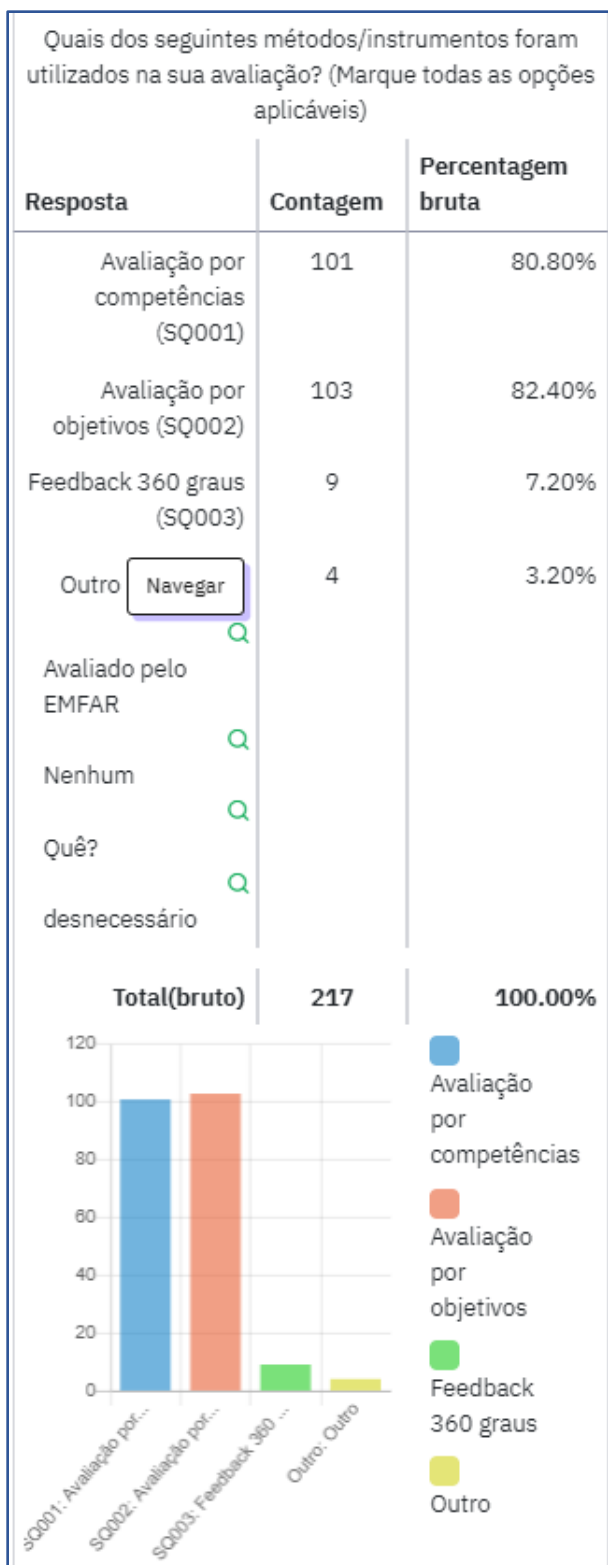


Ilustração 10 - Métodos/instrumentos utilizados na avaliação

Fonte: Software LimeSurvey

A Ilustração 11 refere-se à percepção das pessoas inquiridas sobre a justiça e transparência do processo de atribuição de pontos no SIADAP. Detalhamos assim a nossa análise:

- Distribuição das Respostas:
  - Sim: 40 respostas (32.00%);
  - Não: 59 respostas (47.20%);
  - Não tenho a certeza: 26 respostas (20.80%);
  - Sem resposta: 0 respostas (0.00%).
- Análise Percentual:
  - A maioria dos respondentes, 47.20%, considera que o processo de atribuição de pontos no SIADAP não é justo e transparente;
  - Apenas 32.00% dos respondentes acredita que o processo é justo e transparente;
  - Uma parte significativa dos respondentes, 20.80%, indicou que não tem certeza sobre a justiça e transparência do processo.
- Síntese analítica:
  - Existe predominância de insatisfação, pois que a maior parte dos participantes do inquérito está insatisfeita com o processo de atribuição de pontos no SIADAP, evidenciando uma possível necessidade de revisão ou esclarecimento do processo para aumentar a transparência e confiança entre os avaliados;
  - Também se constata uma incerteza considerável, pois que um número considerável de participantes está indeciso ou não tem certeza sobre a transparência e justiça do processo, o que sugere que pode haver falta de informação ou comunicação clara sobre como o processo funciona;
  - Dada a predominância de respostas negativas, seria benéfico visitar o processo de atribuição de pontos no SIADAP e considerar possíveis ajustes para torná-lo mais transparente e justo aos olhos dos avaliados. Além disso, é nosso entendimento que investir em comunicação e formação sobre como o processo de atribuição de pontos é realizado poderá ajudar a reduzir a incerteza e aumentar a confiança no sistema.

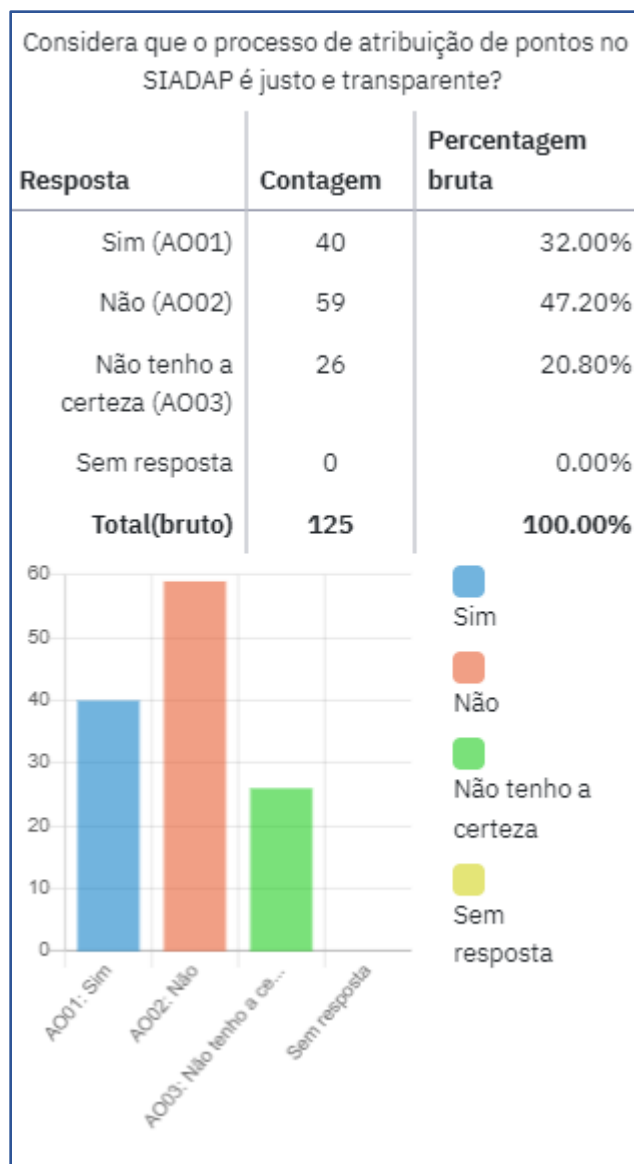


Ilustração 11 – Justiça e transparência do processo de atribuição de pontos no SIADAP

Fonte: Software LimeSurvey

A Ilustração 12 evidencia se os inquiridos recebem feedback adequado sobre os pontos atribuídos no SIADAP e se entendem claramente os critérios utilizados. Pode-se retirar as seguintes conclusões nesta questão:

- Distribuição das Respostas:
  - Sempre: 15 respostas (12.00%);
  - Frequentemente: 16 respostas (12.80%);
  - Raramente: 45 respostas (36.00%);

- Nunca: 41 respostas (32.80%);
- Sem resposta: 8 respostas (6.40%).
- Análise Percentual:
  - Apenas 12.00% dos inquiridos afirma receber feedback adequado e entender claramente os critérios sempre;
  - 12.80% dos inquiridos afirma receber feedback adequado e entender claramente os critérios frequentemente;
  - A maior parte dos inquiridos, 36.00%, afirma receber feedback adequado e entender claramente os critérios raramente;
  - 32.80% dos inquiridos afirma nunca receber feedback adequado nem entender claramente os critérios utilizados.
- Síntese analítica:
  - A maioria dos inquiridos (68.80%, somando "Raramente" e "Nunca") indica uma deficiência significativa na comunicação e clareza dos critérios utilizados para atribuição de pontos no SIADAP. Este é um indicativo de que muitos não estão recebendo feedback suficiente ou claro sobre suas avaliações;
  - Apenas uma minoria (24.80%, somando "Sempre" e "Frequentemente") sente que recebe feedback adequado de forma consistente. Este facto reforça a necessidade de melhorias no processo de comunicação.
  - É crucial, no nosso entendimento, tendo em conta estes resultados, implementar um sistema mais robusto de feedback onde os avaliados possam receber informações claras e detalhadas sobre a atribuição de pontos. Formações e workshops sobre os critérios de avaliação do SIADAP poderiam ser úteis para assegurar que todos os envolvidos compreendam o processo, pois que uma maior transparência pode ajudar a reduzir a insatisfação e a incerteza observadas nos resultados. Além disso, acompanhar regularmente as perceções dos avaliados sobre o feedback e os critérios de avaliação pode ajudar a identificar e corrigir falhas no sistema de avaliação.

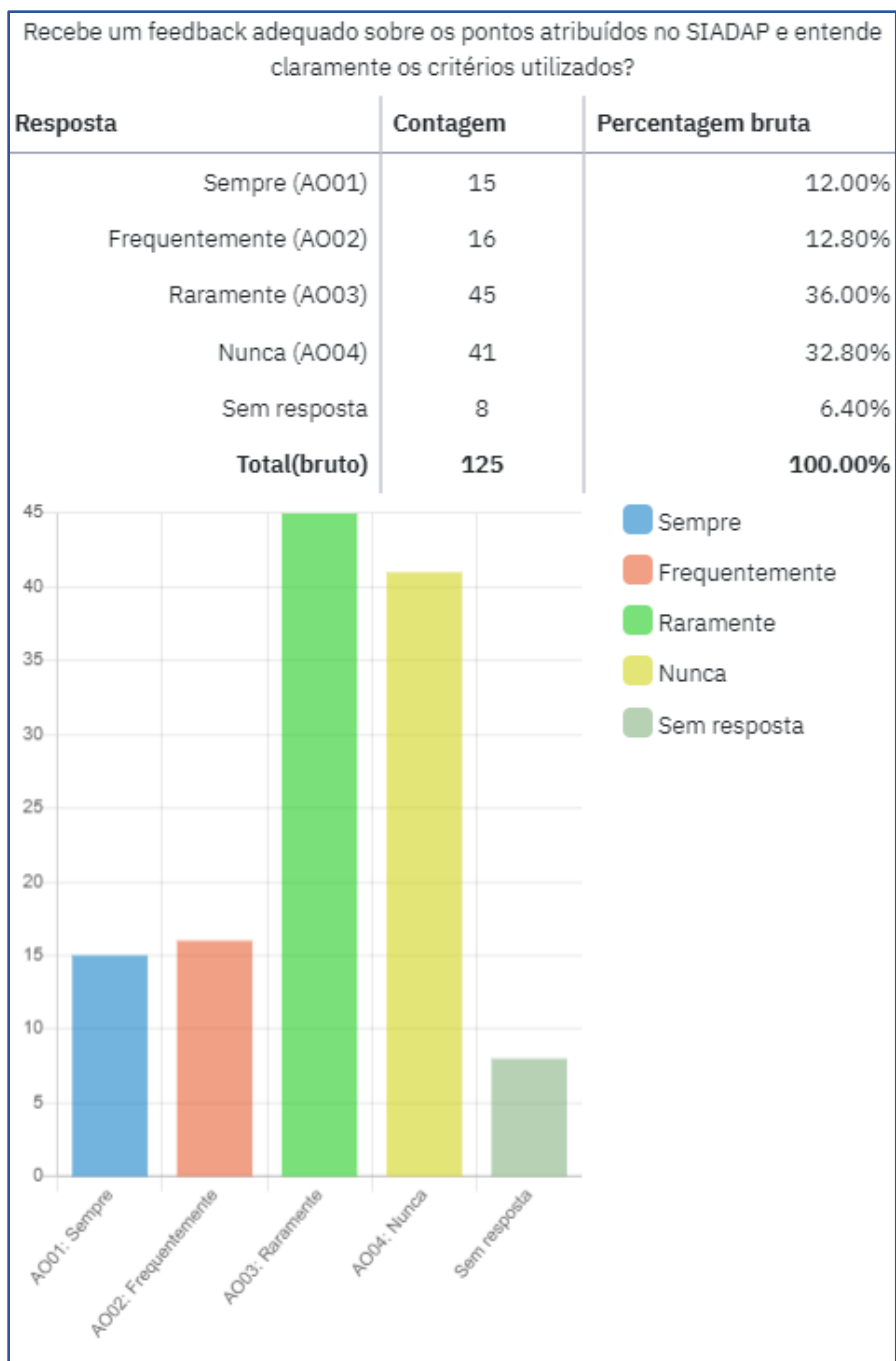


Ilustração 12 – Feedback sobre os pontos atribuídos no SIADAP e critérios utilizados

Fonte: Software LimeSurvey

A Ilustração 13 alude a se os inquiridos tinham conhecimento das principais mudanças e melhorias introduzidas no novo SIADAP que entrará em vigor em 2025. A nossa análise é a seguinte:

- Distribuição das Respostas:
  - Sim, totalmente: 34 respostas (27.20%);
  - Sim, parcialmente: 59 respostas (47.20%);
  - Não: 24 respostas (19.20%);
  - Sem resposta: 8 respostas (6.40%).
- Análise Percentual:
  - A maior parte dos inquiridos, 47.20%, tem conhecimento parcial das principais mudanças e melhorias no novo SIADAP;
  - 27.20% dos inquiridos afirmam ter conhecimento total sobre as mudanças e melhorias;
  - 19.20% dos inquiridos não têm conhecimento sobre as mudanças e melhorias;
  - 6.40% dos inquiridos não responderam à pergunta.
- Síntese analítica:
  - A maioria dos inquiridos (47.20%) tem algum nível de conhecimento sobre as mudanças e melhorias, mas apenas parcialmente. Isso sugere que, embora haja alguma disseminação de informação, ela pode não ser suficientemente abrangente ou detalhada. Apenas 27.20% dos inquiridos têm um conhecimento completo das mudanças, indicando que ainda há espaço significativo para melhorar a comunicação e o entendimento total dessas mudanças entre todos os envolvidos. Quase um quinto dos inquiridos (19.20%) não tem conhecimento sobre as mudanças e melhorias, o que evidencia lacunas na disseminação da informação;
  - No nosso entendimento, estas respostas sublinham que é essencial fortalecer a comunicação sobre as mudanças e melhorias no SIADAP que entrarão em vigor em 2025. Campanhas informativas, palestras, workshops, formações e sessões de esclarecimento podem ser úteis para garantir que todos os funcionários estejam totalmente informados. Além disso, a criação de materiais informativos detalhados e de fácil acesso, como folhetos, e-mails informativos e uma secção dedicada no portal dos organismos do Estado, pode ajudar a disseminar o conhecimento.

Acreditamos que a implementação de mecanismos de monitoramento para avaliar continuamente o nível de conhecimento dos funcionários sobre as mudanças e melhorias no SIADAP, pode, de facto, ajudar a identificar áreas onde a comunicação precisa ser reforçada.

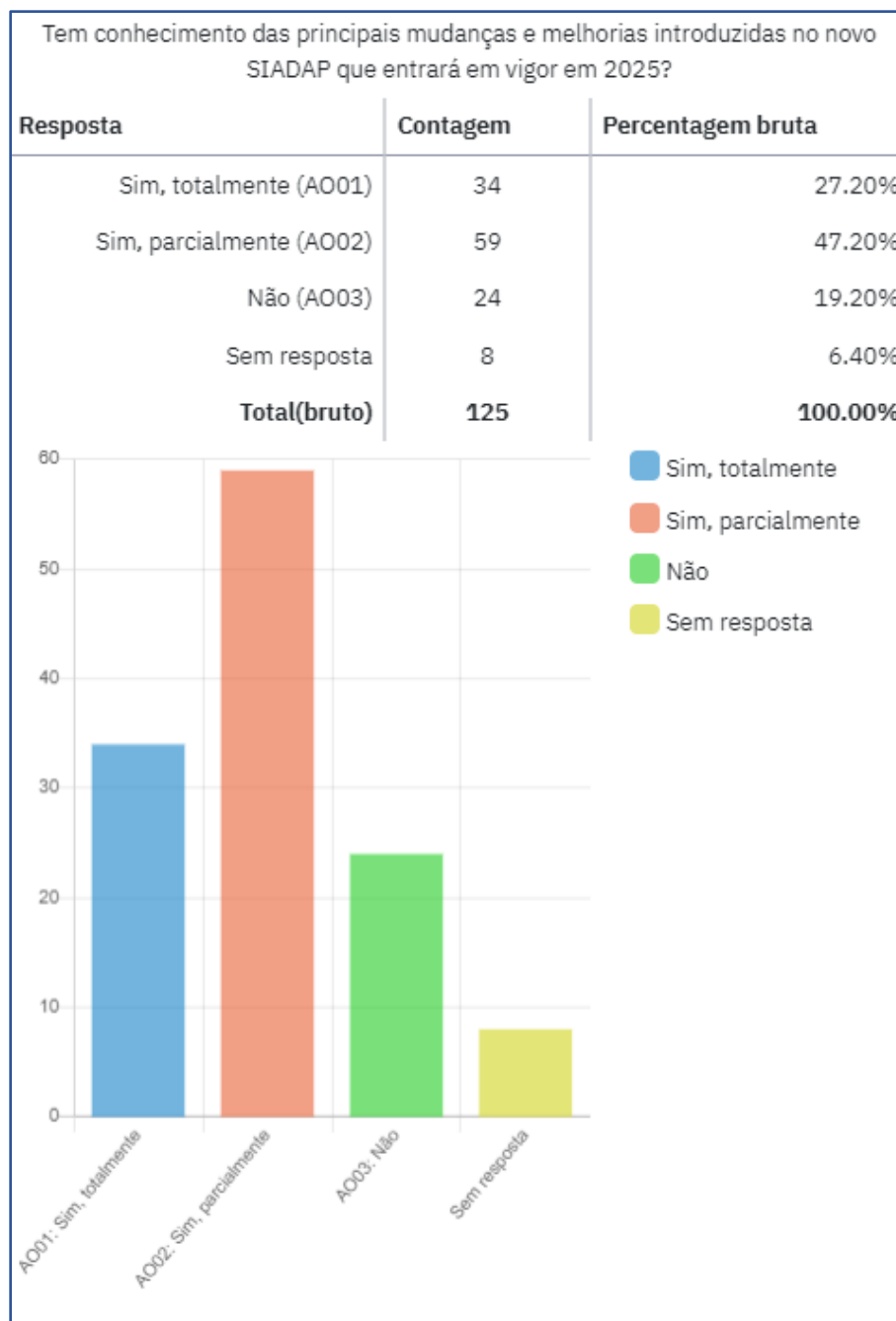


Ilustração 13 - Conhecimento sobre principais mudanças e melhorias no novo SIADAP

Fonte: Software LimeSurvey

A Ilustração 14 representa a avaliação da amostra de 125 pessoas sobre a redução dos pontos de avaliação de 10 para 8 no SIADAP. A avaliação foi distribuída em cinco categorias: Muito Negativo, Negativo, Neutro, Positivo e Muito Positivo. Aqui estão as observações detalhadas que nos oferece encetar:

- Muito Negativo:
  - Quantidade: 41 pessoas;
  - Percentual: 33%.
- Negativo:
  - Quantidade: 33 pessoas;
  - Percentual: 26%.
- Neutro:
  - Quantidade: 22 pessoas;
  - Percentual: 18%.
- Positivo:
  - Quantidade: 28 pessoas;
  - Percentual: 22%.
- Muito Positivo:
  - Quantidade: 1 pessoa;
  - Percentual: 1%.
- Síntese analítica:
  - A maioria dos respondentes têm uma percepção negativa sobre a mudança no sistema de avaliação. Isso é evidente considerando que 33% avaliaram como "Muito Negativo" e 26% como "Negativo". Juntos, esses grupos totalizam 67%, mais da metade da amostra. Em todo o caso, 18% dos respondentes estão neutros em relação à mudança, indicando que uma parte significativa não vê a alteração nem positivamente nem negativamente. Além disso, 22% dos respondentes veem a mudança de forma positiva, enquanto apenas 1% considera a alteração como "Muito Positiva";
  - Sendo verdade que a maioria dos respondentes avalia a redução dos pontos de avaliação de 10 para 8 de forma negativa, sugerindo que a mudança não foi bem recebida pela maioria, então, a alta percentagem de avaliações negativas pode

indicar preocupações ou insatisfações com as implicações da nova métrica de avaliação. Por outro lado, uma minoria significativa (22%) vê a mudança de forma positiva, o que indica que há também benefícios percebidos, mesmo que para uma parcela menor da amostra.

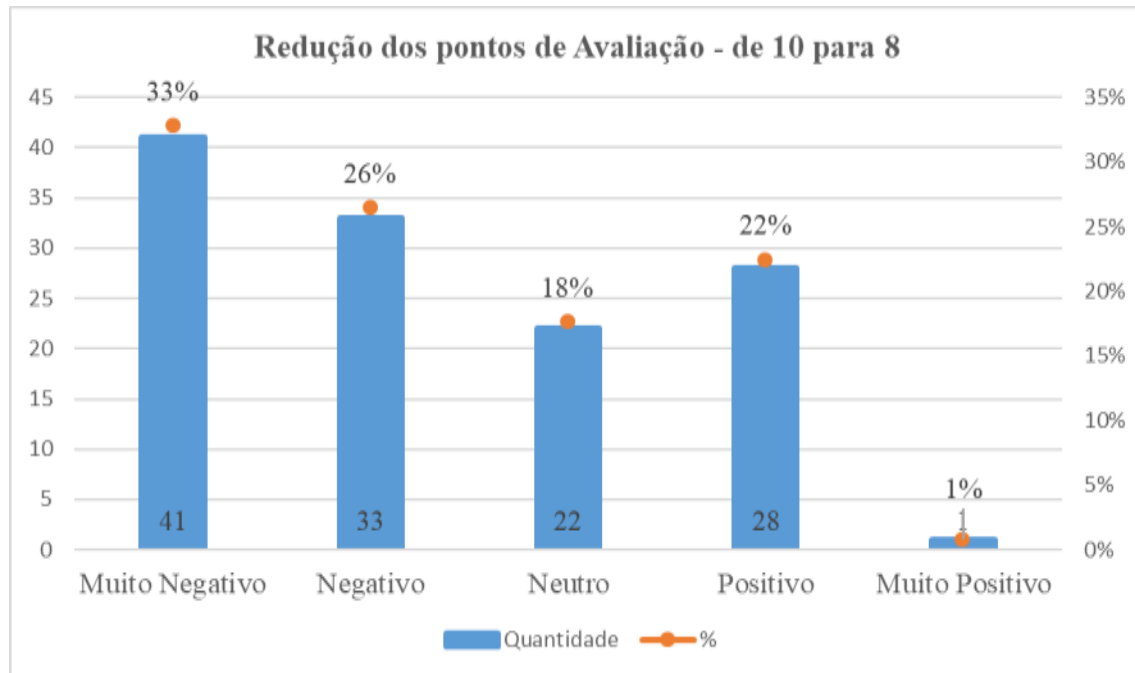


Ilustração 14 - Redução dos pontos de avaliação

Fonte: Adaptado de Software LimeSurvey

A Ilustração 15 evidencia como a avaliação de desempenho afetou a motivação no trabalho dos 125 respondentes. A nossa análise é a seguinte:

- Distribuição das Respostas:
  - o Diminuiu significativamente:
    - Quantidade: 55 pessoas;
    - Percentual: 44.00%.
  - o Diminuiu ligeiramente:
    - Quantidade: 14 pessoas;
    - Percentual: 11.20%.
  - o Sem impacto:
    - Quantidade: 35 pessoas;

- Percentual: 28.00%.
  - Aumentou ligeiramente:
    - Quantidade: 16 pessoas;
    - Percentual: 12.80%.
  - Aumentou significativamente:
    - Quantidade: 5 pessoas;
    - Percentual: 4.00%.
  - Sem resposta:
    - Quantidade: 0 pessoas;
    - Percentual: 0.00%.
- Síntese analítica:
- A maior parte dos respondentes (55 pessoas, ou 44%) sentiu que a avaliação de desempenho diminuiu significativamente sua motivação no trabalho. Adicionalmente, 14 pessoas (11.20%) relataram que sua motivação diminuiu ligeiramente. No total, 69 respondentes ( $55\% + 11.20\% = 55 + 14 = 69$  pessoas) ou 55.20% do total relataram algum grau de diminuição na motivação. Em todo o caso, 35 pessoas (28%) indicaram que a avaliação de desempenho não teve impacto em sua motivação. Por seu lado, 16 pessoas (12.80%) sentiram um aumento ligeiro na motivação e apenas 5 pessoas (4%) relataram um aumento significativo na motivação. No total, 21 respondentes ( $12.80\% + 4\% = 16 + 5 = 21$  pessoas) ou 16.80% do total relataram algum grau de aumento na motivação;
  - A avaliação de desempenho teve um impacto predominantemente negativo na motivação dos trabalhadores, com 55.20% relatando diminuição na motivação. Uma parte considerável, 28%, não percebeu impacto na motivação, enquanto apenas 16.80% relataram um aumento na motivação;
  - Esses dados sugerem-nos que a atual metodologia de avaliação de desempenho pode estar causando mais desmotivação do que motivação entre os funcionários. Para melhorar a eficácia e aceitação do sistema de avaliação, pode ser necessário reformular os critérios e os processos envolvidos para entender as causas dessa desmotivação e procurar soluções que aumentem a motivação e o compromisso dos trabalhadores.



Ilustração 15 - Avaliação de desempenho e motivação no trabalho

Fonte: Software LimeSurvey

A Ilustração 16 apresenta as respostas dos 125 indivíduos sobre a clareza e a alcançabilidade dos objetivos estabelecidos para as suas funções. A nossa análise é a seguinte:

- Distribuição das Respostas:
  - o Sim, totalmente:
    - Quantidade: 17 pessoas;
    - Percentual: 13.60%.
  - o Sim, parcialmente:
    - Quantidade: 38 pessoas;
    - Percentual: 30.40%.
  - o Não, de forma alguma:
    - Quantidade: 70 pessoas;
    - Percentual: 56.00%.
  - o Sem resposta:
    - Quantidade: 0 pessoas;
    - Percentual: 0.00%.
- Síntese analítica:
  - o Apenas 17 respondentes (13.60%) consideram que os objetivos são totalmente claros e alcançáveis. Entretanto, 38 respondentes (30.40%) acham que os objetivos são parcialmente claros e alcançáveis. No total, 55 respondentes (13.60% + 30.40% = 17 + 38 = 55 pessoas) ou 44% do total têm uma percepção positiva parcial ou total sobre a clareza e a alcançabilidade dos objetivos. Percebe-se que a maioria significativa, 70 respondentes (56%), acredita que os objetivos não são de forma alguma claros ou alcançáveis;
  - o A maioria dos respondentes (56%) sente que os objetivos estabelecidos para suas funções não são claros nem alcançáveis. Este é um indicativo preocupante, pois a falta de clareza e a inatingibilidade dos objetivos podem contribuir significativamente para a desmotivação e a insatisfação no trabalho. Apenas 44% têm alguma percepção positiva, sendo que uma minoria de 13.60% considera que os objetivos são totalmente claros e alcançáveis;
  - o Para melhorar a motivação e o desempenho, seria crucial reformular a definição dos objetivos para torná-los mais claros e atingíveis. Isso pode envolver uma

comunicação mais eficaz, metas realistas e bem definidas, além de retorno contínuo para garantir que os funcionários entendem corretamente as suas metas e sabem como alcançá-las.

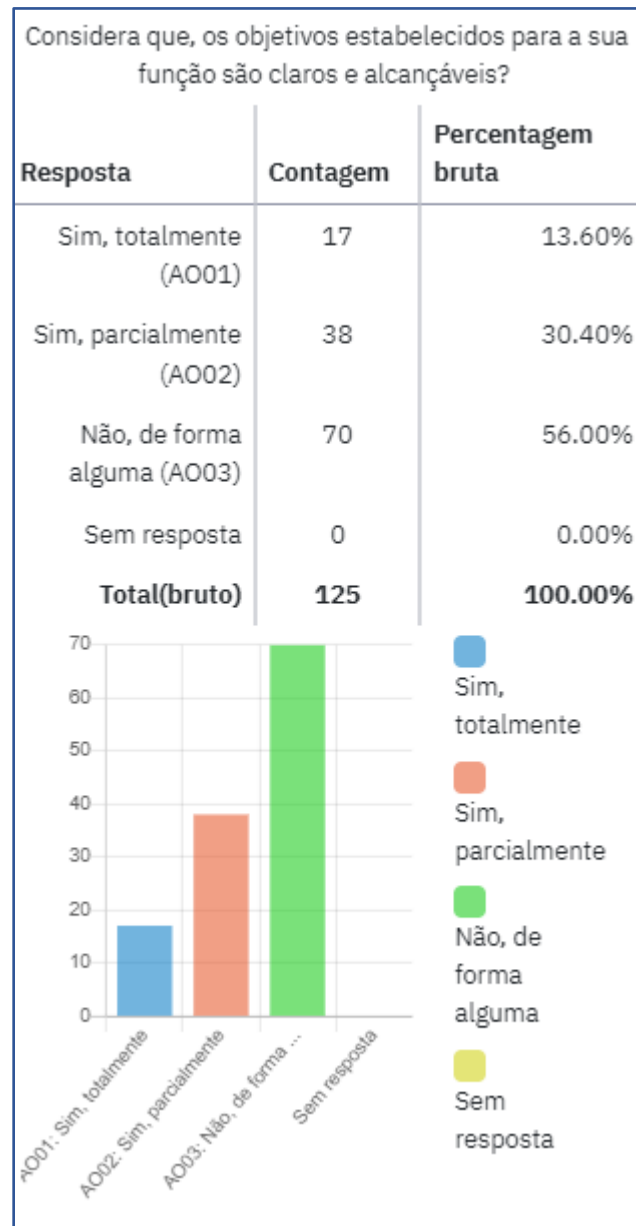


Ilustração 16 – Clareza e adequabilidade dos objetivos estabelecidos para a função

Fonte: Software LimeSurvey

A Ilustração 17 apresenta a avaliação dos inquiridos sobre a influência das práticas de gestão de desempenho na sua decisão em permanecer na Administração Pública. Apresentamos agora a análise detalhada dos dados:

- Muito influente:
  - Contagem: 46 pessoas;
  - Percentagem bruta: 36,80%;
  - Representado pela barra azul no gráfico, esta é a categoria mais escolhida, indicando que para 36,80% dos respondentes, as práticas de gestão de desempenho são muito influentes na sua decisão de permanecer na Administração Pública.
- Influyente:
  - Contagem: 20 pessoas;
  - Percentagem bruta: 16,00%;
  - Representado pela barra laranja no gráfico, 16% dos respondentes consideram as práticas de gestão de desempenho influentes.
- Neutro:
  - Contagem: 25 pessoas;
  - Percentagem bruta: 20,00%;
  - Representado pela barra verde no gráfico, 20% dos respondentes têm uma visão neutra sobre a influência das práticas de gestão de desempenho.
- Pouco influente:
  - Contagem: 22 pessoas;
  - Percentagem bruta: 17,60%;
  - Representado pela barra amarela no gráfico, 17,60% dos respondentes acham que as práticas de gestão de desempenho são pouco influentes na sua decisão.
- Nada influente:
  - Contagem: 12 pessoas;
  - Percentagem bruta: 9,60%;
  - Representado pela barra cinza no gráfico, 9,60% dos respondentes consideram que as práticas de gestão de desempenho não influenciam a sua decisão de permanecer na Administração Pública.
- Sem resposta:

- Contagem: 0 pessoas;
  - Percentagem bruta: 0,00%;
  - Não há respostas em branco ou não especificadas nesta amostra.
- Síntese analítica:
- A maioria dos inquiridos considera que as práticas de gestão de desempenho têm alguma influência na sua decisão de permanecer na Administração Pública, com 52,80% (66 pessoas) considerando-as muito influentes ou influentes. Uma porção considerável dos respondentes (20%) é neutra em relação à influência das práticas de gestão de desempenho, sendo que 27,20% dos respondentes (34 pessoas) consideram que as práticas de gestão de desempenho têm pouca ou nenhuma influência na sua decisão de permanecer;
  - Percebemos, portanto, que a percepção dos inquiridos sobre a influência das práticas de gestão de desempenho é majoritariamente positiva ou neutra entre os respondentes, com uma maioria significativa considerando-as importantes na sua decisão de continuar na Administração Pública.

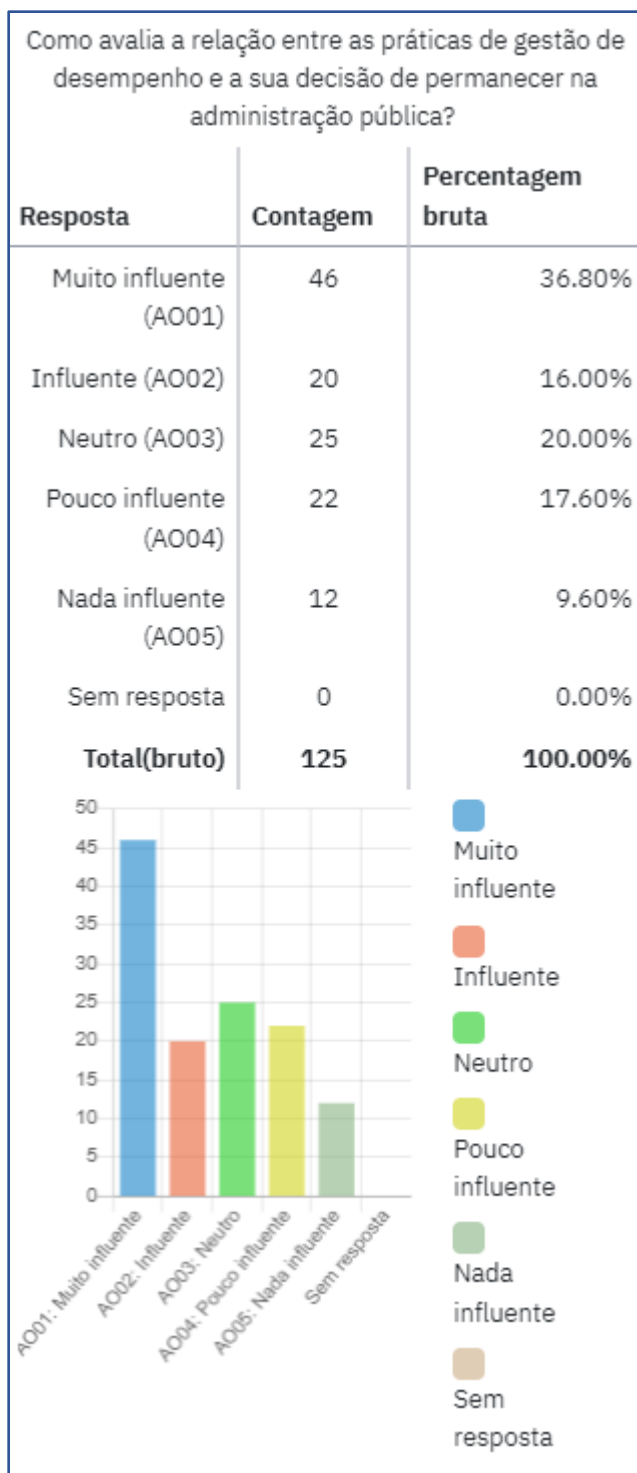


Ilustração 17 - Relação entre práticas de gestão de desempenho e permanência na Administração Pública

Fonte: Software LimeSurvey

A Ilustração 18 apresenta os fatores que influenciam a decisão dos inquiridos em permanecer na Administração Pública após o processo de avaliação. Os respondentes podiam marcar várias opções, totalizando 208 respostas entre 125 pessoas. Apresentamos, em seguida, uma análise detalhada dos dados:

- Oportunidades de crescimento profissional:
  - Contagem: 38;
  - Percentagem bruta: 30,40%;
  - Representado pela barra azul no gráfico, 30,40% dos respondentes consideram as oportunidades de crescimento profissional um fator importante na sua decisão.
- Reconhecimento pelo trabalho realizado:
  - Contagem: 23;
  - Percentagem bruta: 18,40%;
  - Representado pela barra laranja no gráfico, 18,40% dos respondentes valorizam o reconhecimento pelo trabalho realizado.
- Ambiente de trabalho saudável:
  - Contagem: 45;
  - Percentagem bruta: 36,00%;
  - Representado pela barra verde no gráfico, 36% dos respondentes acham que um ambiente de trabalho saudável é um fator influente.
- Políticas de benefícios e compensações:
  - Contagem: 30;
  - Percentagem bruta: 24,00%;
  - Representado pela barra amarela no gráfico, 24% dos respondentes consideram as políticas de benefícios e compensações importantes.
- Proximidade geográfica da sua residência:
  - Contagem: 70;
  - Percentagem bruta: 56,00%;
  - Representado pela barra cinza no gráfico, este é o fator mais citado, com 56% dos respondentes indicando que a proximidade geográfica da residência é um fator determinante.
- Outro:

- Contagem: 2;
  - Percentagem bruta: 1,60%;
  - Representado pela barra marrom no gráfico, inclui respostas como "Gosto pelo trabalho" e "Proximidade da reforma".
- Síntese analítica:
- A proximidade geográfica da residência é o fator mais influente, sugerindo que a conveniência de localização é uma consideração primária para a maioria dos nossos inquiridos. Entretanto, o ambiente de trabalho saudável e as oportunidades de crescimento profissional também são fatores significativos, sendo valorizados por 36% e 30,40% dos respondentes, respetivamente. Curiosamente, o reconhecimento pelo trabalho realizado e as políticas de benefícios e compensações têm uma influência moderada, com 18,40% e 24% dos respondentes considerando-os importantes. Finalmente, a categoria "Outro" inclui fatores menos comuns, como o gosto pelo trabalho e a proximidade da reforma, mas que ainda são relevantes para alguns indivíduos;
  - Percebe-se que os fatores mais influentes na decisão de permanecer na Administração Pública são a proximidade geográfica da residência, um ambiente de trabalho saudável e as oportunidades de crescimento profissional. Fatores como reconhecimento pelo trabalho realizado e políticas de benefícios e compensações também são importantes, mas, de facto, para uma menor proporção dos inquiridos.

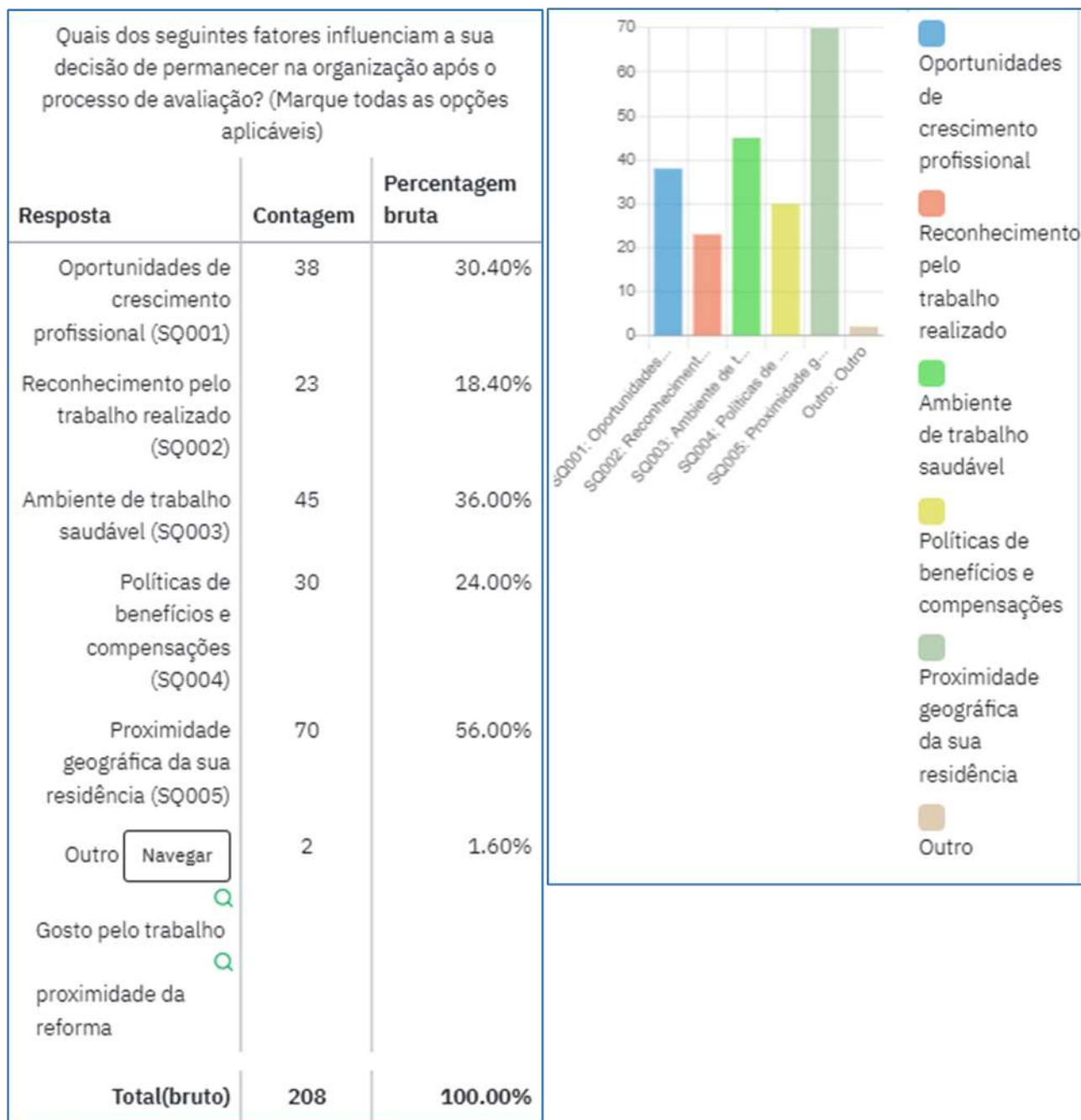


Ilustração 18 - Decisão de permanecer na organização após o processo de avaliação

Fonte: Software LimeSurvey

As Ilustrações 19, 20 e 21 referem-se aos eventuais comentários adicionais ou sugestões feitas pelos inquiridos sobre o processo de avaliação de desempenho na Administração Pública. Em seguida, apresentamos a nossa análise a essas respostas:

- Respostas obtidas:
  - Contagem: 43;
  - Percentagem: 34.40%.
- Sem resposta:
  - Contagem: 82;
  - Percentagem: 65.60%.
- Os comentários dos respondentes variaram amplamente, abordando várias críticas e sugestões. Assim sendo, aqui estão alguns pontos principais extraídos dos comentários:
  - Críticas ao SIADAP:
    - Muitos participantes mencionaram que o SIADAP não contribui para o crescimento profissional e pessoal, não é motivador, e é injusto;
    - Constataram-se várias menções de que o SIADAP favorece amigos de chefes e não diferencia adequadamente os trabalhadores;
    - Sublinham-se problemas na definição de objetivos que não são claros ou não são justos.
  - Corrupção e favoritismo:
    - Algumas respostas mencionam corrupção, favoritismo e a promoção de quem é amigo de chefes ou políticos.
  - Sistema antiquado e desatualizado:
    - O sistema é considerado antiquado, desajustado e precisa de reformulação para ser mais justo e motivador;
    - Vários comentários indicam que o sistema deveria ser atualizado para melhor refletir o desempenho real dos trabalhadores.
  - Problemas com Feedback 360 graus:
    - Alguns respondentes indicam que a avaliação 360 graus não é usada ou não é eficaz na avaliação.
  - Necessidade de formação, treino e capacitação:
    - Encontram-se sugestões de que o sistema deveria incluir mais oportunidades para formação, treino e desenvolvimento profissional.
  - Sugestões de melhoria:

- Vários respondentes sugeriram mudanças na forma como a avaliação é realizada, propondo sistemas mais justos e objetivos;
  - Alguns comentários manifestavam o desejo por uma maior transparência no processo de avaliação.
- Síntese analítica:
- A maioria dos participantes (65.60%) não forneceu comentários adicionais, o que pode indicar uma falta de interesse ou confiança de que os seus comentários poderiam fazer uma diferença significativa;
  - Entre os inquiridos que comentaram, há uma predominância de críticas ao sistema atual de avaliação, com menções frequentes de injustiça, favoritismo e falta de clareza nos objetivos;
  - Percebe-se que há, grosso modo, um consenso entre os comentários de que o sistema precisa de uma reformulação significativa para ser mais justo e motivador para os trabalhadores;
  - Alguns inquiridos sugerem a inclusão de métodos alternativos de avaliação que poderão melhor refletir o desempenho e contribuir para o desenvolvimento profissional;
  - Os dados indicam que há uma insatisfação generalizada com o sistema atual de avaliação de desempenho e, de facto, muitas sugestões apontam para a necessidade de mudanças profundas para melhorar a eficácia e a justiça do processo.

Por favor, sinta-se à vontade para adicionar quaisquer comentários adicionais ou sugestões sobre o processo de avaliação de desempenho na administração pública

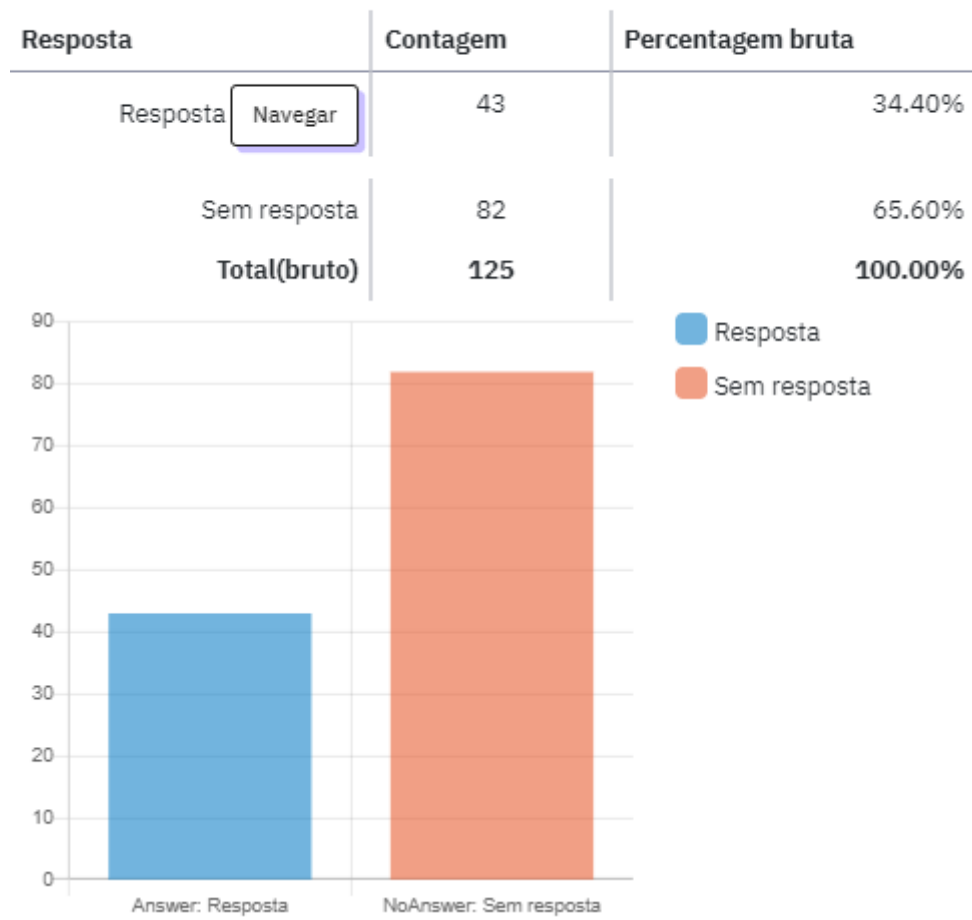


Ilustração 19 - Comentários Finais - Quantitativos

Fonte: Software LimeSurvey

Resposta	Contagem	Porcentagem
Resposta	43	34.40%
Sem resposta	82	65.60%

ID	Resposta
4	O siadap não contribui para o meu crescimento profissional e pessoal, não é motivador
7	O sistema de Avaliação de desempenho na Função pública, é um sistema injusto e feito para beneficiar os amigos das chefias e não para diferenciar o contributo de cada trabalhador .
25	É injusto quando nao existe uma avaliação 360, quando as chefias nao sao penalizadas por nao fazerem o processo de SIADAP corretamente, nao fazerem avaliações aos seus trabalhadores, nao definirem objectivos e nao serem justos com quem faz a diferença e tem trabalhos impactantes para a gestão da CMS.
27	Nada a dizer
147	corrupção total , é o que se vê na televisão
29	O siadap é uma ferramenta depreciativa do trabalhador, que o empregador público, neste caso, utiliza, para manter os trabalhadores com baixos salários por 1 lado, e instigar a individualização contra o trabalho de equipa. É uma estratégia contra a qual, os trabalhadores se deviam revoltar
30	É fator de desmotivação e elevada injustiça
32	nada a comentar
33	conheço pouco sobre o SIADAP, nada comentar
34	o sistema de avaliação por objetivos, não corresponde as capacidades dos trabalhadores. os objetivos são muitas vezes difíceis de atingir
146	Estou quase a entrar para a reforma, habitação é próxima do trabalho, por isso aguentei esse tempo todo
44	Ainda não tenho uma opinião formada
145	Não é um sistema justo , claro e objetivo.
50	O processo de avaliação de desempenho na administração pública deveria ser alterado, nomeadamente, no que diz respeito à existência de quotas.
53	Os relatórios tiram-nos muito tempo, considero este método de avaliação injusto.
144	ninguém explica nada. Rh não tem conhecimento de muita informação.
143	é desumano
69	Apesar dos objetivos serem bem fixados de acordo com o meu conteúdo funcional o resultado final da Avaliação de desempenho nunca é justo devido às quotas atribuídas a casa Departamento, pois vai de acordo com as preferências e amizades do avaliador face ao avaliado..O processo deveria ser mais transparente e as notas deveriam ser públicas e não apenas quando se contesta para as comissões paritárias.
74	Considero a avaliação SIADAP um recurso desnecessário e stressante para o colaborador
75	O processo de avaliação de desempenho na administração pública, não devia definir quantidades a nível da distribuição de pontos.
78	ACABAR COM ESTE SISTEMA DE AVALIACAO
79	O Siadap impulsiona as greves
80	Este sistema é corrupto
83	O siadap é um sistema corrupto e só permite o crescimento para quem é amigo do chefe ou coordenador
84	O SIADAP é um sistema injusto que não retribui o esforço de cada trabalhador.
85	O processo de avaliação de desempenho não é coerente nem realizado de forma justa e honesta. A maioria das pessoas com mais pontos na avaliação é devido a "graxa" à chefia, relações de "amizade" paralela e não é um processo transparente. A avaliação de desempenho não avalia as pessoas mais trabalhadoras , focadas, empenhadas mas aquelas que "rastejam" atrás da chefia.
88	Não deveriam existir cotas no SIADAP.
89	Na avaliação deve de haver respeito para quem altera o posto de trabalho e tem que ser avaliado por outra entidade ou divisão
93	O Siadap é um sistema que não deveria ser definido por cotas
94	O Siadap sistema injusto

Ilustração 20 - Comentários Finais – Apreciação Qualitativa – Parte 1 de 2

Fonte: Software LimeSurvey

95	Os objetivos não são definidos com clareza, atempadamente e são muito ambiciosos
96	Sistema antiquado e desajustado
98	A avaliação Siadap só serve para justificar mais um trabalho/posto de trabalho. Fora isso, não serve para mais nada dadas as injustiças. Isto porque a cota de excelentes e bons são só para os directores e chefes. Os trabalhadores por muito que se esforcem não são reconhecidos com boas notas
100	É totalmente desadequado, devido ao estabelecimento de quotas
101	O Processo de Avaliação de Desempenho na Administração Pública nem sempre é justo, a percentagem das quotas é baixa, é extremamente difícil termos a avaliação justa, sendo esta atribuída pelo avaliador.
103	Um processo injusto, cujo objetivo é apenas o de limitar a progressão/promoção dos funcionários. Falta de interesse/vontade/apoio por parte das chefias militares para alterarem o sistema.
142	estou aqui a pouco tempo, não recebo feedback da minha chefia e não há comunicação.
141	Estou desmotivado, adiro a todas s greves. só os amiguinhos dos chefes conseguem subir
110	Não é justo a funcional com percentagens, são sempre os mesmos a ter boa nota.
112	É injusto sermos avaliados por pessoas que não conhecem o nosso trabalho, restringirem-se às quotas que existem. Todos os anos as notas excelentes são atribuídas quase sempre às mesmas pessoas e não dão a oportunidade a outros, que são tão bons ou mais que os designados "excelentes". Trata-se de um processo arcaico, que limita a progressão da carreira dos funcionários públicos e desmotivante.
113	Sistema corrupto
115	O SIADAP não influencia a forma como trabalho
116	O SIADAP, NÃO AUMENTA A EFICACIA E A EFICIENCIA , E NÃO CONTRIBUI PARA PARA A HUMANIZAÇÃO DOS SERVIÇOS

Ilustração 21 - Comentários Finais – Apreciação Qualitativa – Parte 2 de 2

Fonte: Software LimeSurvey

Em face do exposto, podemos afirmar que os resultados do inquérito por questionário que foi realizado nesta investigação indicam que há uma necessidade significativa de melhorar a comunicação, a clareza, e a justiça percebida nos processos de avaliação de desempenho na Administração Pública, designadamente de acordo com a amostra que inquirimos, num total de 125 funcionários públicos. Com efeito, a predominância de respostas negativas e a insatisfação geral destacaram áreas críticas que necessitam de revisão e aprimoramento contínuo para aumentar a motivação e a satisfação dos funcionários.

*Página propositadamente deixada em branco*

## 5. CONCLUSÕES

### 5.1. Uma temática essencial num tempo de mudança estruturada

Esta investigação reforçou a noção de que a gestão e avaliação de desempenho na Administração Pública desempenham um papel crucial nas dinâmicas de liderança, motivação e retenção/fidelização dos trabalhadores. A partir da revisão da literatura, identificou-se que os métodos e práticas adotados variam significativamente, com enfoque em sistemas formais de avaliação. Estes sistemas não só definem expectativas claras de desempenho, mas também são fundamentais para a promoção da transparência e objetividade na avaliação dos funcionários públicos.

Os resultados das entrevistas estruturadas demonstraram que a implementação eficaz desses sistemas influencia diretamente a liderança das equipas de trabalho na Administração Pública. Com efeito, os líderes que utilizam de forma eficiente os sistemas de gestão de desempenho, respeitando as diversas etapas do processo de avaliação e estruturando assim, as responsabilidades de avaliadores e de funcionários públicos avaliados, são capazes de alinhar melhor os objetivos organizacionais com as metas individuais dos funcionários, promovendo assim um ambiente de trabalho mais colaborativo e orientado para resultados.

No que diz respeito à motivação dos funcionários, os dados dos questionários indicaram que existe uma correlação positiva entre a perceção de uma avaliação justa e a motivação intrínseca dos trabalhadores do setor público. Funcionários públicos que percebem que o seu desempenho é reconhecido e recompensado de forma equitativa, tendem a demonstrar um maior compromisso organizacional e uma mais significativa satisfação no trabalho.

No que concerne à retenção/fidelização de talentos na Administração Pública, os resultados sugerem que as práticas de gestão de desempenho eficazes estão associadas a taxas mais altas de retenção/fidelização de funcionários qualificados. Com efeito, a clareza nas expectativas de desempenho e a oferta de oportunidades de desenvolvimento baseadas em competências são elementos essenciais para atrair e manter talentos no setor público.

Isto significa que a gestão e avaliação de desempenho na Administração Pública não são apenas processos burocráticos, mas sim ferramentas estratégicas que podem e devem transformar positivamente as dinâmicas organizacionais. Com efeito, a adoção de sistemas de avaliação

robustos não só fortalece a liderança e a motivação dos funcionários, como também contribui para a retenção/fidelização de talentos essenciais ao serviço público.

Esta investigação comprovou que, pese embora as melhorias que se têm promovido e continuam a promover neste contexto, é absolutamente essencial que o Estado continue a investir na melhoria contínua da gestão e da avaliação de desempenho na Administração Pública, adaptando os processos atinentes às necessidades específicas de cada contexto administrativo, para maximizar os benefícios, tanto para os funcionários públicos, como para a própria Administração Pública.

## **5.2. Respostas às Questões de Investigação**

Vamos responder agora cada uma das Perguntas Derivadas e, posteriormente, responderemos à Pergunta de Partida desta investigação, usando uma análise detalhada e sempre baseada nas informações que foram recolhidas na revisão da literatura que encetámos, bem assim como nas entrevistas estruturadas e no inquérito por questionário que realizámos.

Seremos necessariamente sintéticos, mas tentaremos aludir a todas as dimensões relevantes que conseguimos identificar ao longo desta investigação, debruçando-nos nos métodos e nas práticas do SIADAP.

Posto isto, apresentam-se, em seguida, as devidas respostas às questões de investigação:

- PD1 - Quais são os principais métodos e instrumentos utilizados na gestão de desempenho na Administração Pública?
  - Resposta: O SIADAP foi estabelecido pela Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, sendo aplicável ao desempenho dos serviços públicos, dos respetivos dirigentes e demais trabalhadores. Podemos afirmar que o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública tem, grosso modo, uma aplicação geral à administração central, regional e autárquica. Em todo o caso, identificam-se diversos mecanismos de flexibilidade e de acomodação em ordem a enquadrar as especificidades das várias administrações, dos serviços públicos, das carreiras e das áreas funcionais do seu pessoal e das exigências de gestão. Também é sabido que este sistema se alicerça numa conceção de gestão dos serviços públicos centrada em objetivos, sendo que é justamente por causa disso que na avaliação dos

serviços, dos dirigentes e dos demais trabalhadores, os resultados obtidos ocupam um lugar essencial em relação aos objetivos previamente fixados. Isto significa que os resultados são medidos de acordo com indicadores que são previamente fixados, no sentido de garantir transparência, imparcialidade e prevenção da discricionariedade. O SIADAP integra três componentes, designadamente o Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública (SIADAP 1), o Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Dirigentes da Administração Pública (SIADAP 2) e o Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública (SIADAP 3). Notemos, ainda, que foi através da Portaria n.º 359/2013, de 13 de dezembro, que foram aprovados os modelos de fichas (portaria as respetivas instruções de preenchimento) a serem utilizadas no processo avaliativo dos dirigentes e dos trabalhadores, bem assim como as listas de competências. As novas medidas anunciadas para o SIADAP, já implementadas no ciclo de avaliação de 2023/2024, aceleram as progressões de carreira dos trabalhadores públicos. Com efeito, percebeu-se que o novo SIADAP, embora não isento da necessidade de futuras melhorias e aperfeiçoamentos, permite um desenvolvimento de carreira mais rápido e atrativo, através do alargamento das quotas de progressão na carreira, aumentando de 25% para 60% os trabalhadores que podem progredir rapidamente. Introduce-se uma nova menção qualitativa “Bom” com uma avaliação quantitativa de 1,5 pontos, e os pontos necessários para a alteração de posicionamento remuneratório são reduzidos de 10 para 8. Além disso, existem outras medidas incluem a anualização do ciclo avaliativo, a capacitação anual dos trabalhadores através de formação, o reconhecimento da excelência dos serviços, e a atribuição de prémios de desempenho para dirigentes. A avaliação dos serviços permitirá que 20% dos serviços sejam reconhecidos como “Excelente”, alinhando os resultados com os objetivos das unidades orgânicas e dos trabalhadores. Para os dirigentes, serão introduzidos prémios de desempenho, dependendo do reconhecimento da excelência dos serviços para dirigentes superiores, e da avaliação obtida para dirigentes intermédios. Podemos, portanto, afirmar que estas medidas têm como objetivo reduzir o tempo necessário para progressões na carreira e aumentar o número de trabalhadores que podem alcançar

posições remuneratórias mais elevadas, tornando o desenvolvimento da carreira na Administração Pública mais rápido e atrativo.

- PD2 – De que maneira as práticas de gestão de desempenho impactam a liderança das equipas de trabalho na Administração Pública?
  - Resposta: As práticas de gestão de desempenho têm um impacto significativo na liderança das equipas de trabalho na Administração Pública. Estas práticas influenciam a forma como os líderes gerem, motivam e desenvolvem as suas equipas. Através do SIADAP, os líderes podem definir objetivos claros e específicos, o que ajuda a alinhar as expectativas e a concentrar os esforços da equipa. Além disso, o processo estruturado e transparente de avaliação reduz a incerteza e promove, tendencialmente, a confiança entre os membros da equipa e os líderes. Entretanto, os planos de desenvolvimento individual podem ajudar os líderes a identificar e a atender às necessidades de formação dos seus subordinados, sendo que, como é sabido, a ênfase no desenvolvimento de competências promove uma cultura de aprendizagem contínua e aperfeiçoamento. Além disso, as reuniões periódicas e o feedback contínuo permitem aos líderes fornecer orientação e apoio aos seus colaboradores de forma regular e construtiva, pois que reconhecer e recompensar o bom desempenho motiva os funcionários e incentiva a continuidade dos comportamentos desejáveis. Em todo o caso, temos de salientar que o processo de avaliação pode ser percecionado como burocrático e demorado, desviando os líderes das suas responsabilidades principais. Mas não só. A rigidez do sistema pode limitar a flexibilidade dos líderes na gestão das suas equipas e na adaptação às necessidades específicas dos trabalhadores, e a verdade é que, apesar dos esforços para tornar o processo objetivo, ainda pode haver uma relativa margem de subjetividade na avaliação do desempenho, o que pode afetar a justiça percebida. Adicionalmente, os funcionários podem sentir pressão para se conformarem às expectativas dos avaliadores, em vez de inovarem ou proporem novas abordagens.
- PD3 – Qual é a relação entre a avaliação de desempenho e os níveis de motivação dos funcionários do setor público?
  - Resposta: A avaliação de desempenho tem uma relação complexa com os níveis de motivação dos funcionários do setor público. Com efeito, o reconhecimento formal

do bom desempenho pode ser muito motivador, incentivando os funcionários a manter ou melhorar a sua performance, e a avaliação positiva pode resultar em promoções ou progressão na carreira, o que é um forte fator motivador para os funcionários. Neste contexto, a definição de metas claras e específicas ajuda os funcionários a focarem-se e a direcionarem os seus esforços, aumentando a motivação, além de que o retorno positivo que é recebido durante as avaliações pode, evidentemente, reforçar comportamentos desejáveis e aumentar a satisfação no trabalho. Em todo o caso, há que sublinharmos que se os funcionários percebem o processo de avaliação como injusto ou subjetivo, isso pode levar à desmotivação e a sentimentos de frustração, além de que a ausência de reconhecimento adequado para esforços extraordinários pode desmotivar os funcionários. Mas não só. A pressão constante para alcançar metas pode gerar stress e ansiedade, especialmente se os objetivos forem percebidos como inatingíveis e um foco excessivo na avaliação de desempenho pode fomentar uma cultura de competição exagerada, em vez da desejável colaboração, afetando negativamente a motivação.

- PD4 – Como é que as práticas de gestão de desempenho influenciam a retenção de talentos na Administração Pública?
  - Resposta: As práticas de gestão de desempenho influenciam significativamente a retenção de talentos na Administração Pública, tanto de forma positiva quanto negativa. Com efeito, uma gestão de desempenho bem executada identifica oportunidades de desenvolvimento e progressão na carreira, o que é crucial para a retenção de talentos. Além disso, é certo que investir na formação e no desenvolvimento das competências dos funcionários públicos aumenta a satisfação e o compromisso com o Estado. Notemos, ainda, que um ambiente onde o retorno é regular e construtivo, promove um ambiente de trabalho positivo e motivador, pois reconhecer e valorizar o contributo dos funcionários públicos aumenta a lealdade e a vontade de permanecer na organização. Ao mesmo tempo, importa dizermos que se os funcionários percebem o sistema de gestão de desempenho como ineficaz ou injusto, podem ficar desmotivados e procurar oportunidades fora da Administração Pública. Com efeito, a falta de transparência no processo de avaliação pode gerar desconfiança e insatisfação, levando à rotatividade, sendo que

inconsistências na aplicação das práticas de avaliação de desempenho podem resultar em percepções de desigualdade, afetando negativamente a retenção. Convém sublinharmos que a Administração Pública não se compadece, toda ela, da mesma forma com a falta (ou não) de recursos existentes, pelo que é notório que, por exemplo, em algumas áreas da Administração Pública, a limitação de recursos para formação e desenvolvimento pode comprometer a eficácia das práticas de gestão de desempenho.

- PP – Como é que a gestão e a avaliação de desempenho na Administração Pública contribuem para as dinâmicas de liderança, motivação e retenção dos trabalhadores?
  - o Resposta: A gestão e a avaliação de desempenho na Administração Pública desempenham um papel crucial nas dinâmicas de liderança, motivação e retenção/fidelização dos trabalhadores. Analisando os aspetos discutidos anteriormente, podemos salientar a contribuição destas práticas de forma muito concreta. Com efeito, a gestão de desempenho influencia diretamente a qualidade da liderança na Administração Pública. Líderes eficazes utilizam as práticas de avaliação para definir metas claras, proporcionar retorno contínuo e identificar necessidades de desenvolvimento das suas equipas. No entanto, também é verdade que a rigidez e burocracia do sistema podem limitar a flexibilidade dos líderes e introduzir desafios na implementação das avaliações, impactando negativamente a capacidade de liderança. Ao mesmo tempo, a relação entre a avaliação de desempenho e a motivação dos funcionários é multifacetada. Enquanto o reconhecimento e a definição de objetivos claros podem aumentar a motivação, as percepções de injustiça e pressão para alcançar metas podem desmotivar os trabalhadores. Assim, é sabido que a eficácia do SIADAP em motivar os funcionários depende da sua implementação justa e transparente. Adicionalmente, é preciso sublinharmos que as práticas de gestão de desempenho também influenciam a retenção de talentos. Quando bem executadas, estas práticas oferecem oportunidades de desenvolvimento e criam um ambiente de trabalho positivo, promovendo a lealdade dos funcionários públicos. No entanto, e também mais uma vez aqui, é preciso salientarmos que desafios como sejam as percepções de ineficácia e recursos limitados podem, sem surpresa, levar à insatisfação e

aumentar a rotatividade. Comparando com outras administrações públicas, o SIADAP apresenta vantagens, mas também diversos desafios. Em algumas administrações públicas de países avançados, como sejam os países nórdicos, há uma ênfase significativa na flexibilidade e na personalização das avaliações, o que pode contribuir para uma maior satisfação e retenção/fidelização dos funcionários. Em contrapartida, administrações públicas de países em desenvolvimento podem enfrentar desafios semelhantes aos de Portugal, ilustrados por uma notória burocracia e uma recorrente falta de recursos humanos, materiais e financeiros. Em todo o caso, há que sublinharmos que a gestão e a avaliação de desempenho na Administração Pública portuguesa, através do SIADAP, contribuem para a liderança, motivação e retenção/fidelização dos trabalhadores. Como qualquer sistema análogo, a eficácia dessas contribuições depende sempre de uma implementação justa, transparente e adaptável às necessidades específicas dos funcionários públicos e das respetivas equipas. A nossa investigação recomenda, portanto, que melhorias contínuas persistam no sistema de avaliação, pois que são essenciais para garantir uma desejável maximização dos benefícios e uma urgente minimização das limitações, garantindo, assim, um ambiente de trabalho produtivo e motivador.

### **5.3. Limitações da investigação**

As entrevistas e o inquérito por questionário realizados durante esta investigação forneceram contributos importantes sobre a gestão e avaliação de desempenho na Administração Pública, mas, em todo o caso, reconhecemos que existiram limitações inerentes a esses métodos de recolha de dados, que podem ter afetado, naturalmente, a generalização e interpretação dos resultados.

No contexto das entrevistas estruturadas que foram realizadas, além de não termos obtido as autorizações necessárias para entrevistarmos muitas mais pessoas ligadas com o universo das autarquias, também é razoável que assumamos que os entrevistados que nos amavelmente responderam às entrevistas, possam tê-lo feito de maneira a conformarem-se às expectativas percebidas.

Também reconhecemos que a seleção dos participantes pode ter sido limitada pela disponibilidade e acessibilidade dos potenciais entrevistados, sendo que isso pode ter resultado numa amostra não totalmente representativa da diversidade de perspetivas existentes dentro da Administração Pública. Importa aqui sublinharmos que não tendo nós obtido as autorizações necessárias para entrevistar mais responsáveis avaliadores ligados com as autarquias, então, optámos por entrevistar outras entidades, sendo que, com o apoio do nosso Orientador, pudemos socorrer-nos de interlocutores privilegiados no seio do Exército, com experiência de avaliadores usando o SIADAP. Sendo militares de carreira, é possível que os entrevistados militares possam ter fornecido respostas que refletiram normas sociais ou expectativas percebidas sobre comportamentos desejáveis em contexto castrense.

Quanto a limitações no inquérito por questionário, temos a referir que pese embora uma amostra de 125 respondentes, a taxa de resposta aos questionários pode ser considerada baixa perante o universo da Administração Pública em Portugal, o que limita necessariamente a representatividade da amostra e pode introduzir um expectável viés de amostragem. Além disso, é evidente que certos grupos demográficos podem estar sub-representados ou sobre-representados, distorcendo os resultados que foram obtidos.

Apesar das limitações mencionadas, acreditamos que as entrevistas e o inquérito por questionário que aplicámos foram instrumentos absolutamente fundamentais para a recolha de dados qualitativos e quantitativos nesta investigação. A combinação desses dois instrumentos permitiu uma abordagem abrangente na compreensão das dinâmicas de gestão de desempenho na Administração Pública.

#### **5.4. Recomendações e desafios para investigações futuras**

Em primeiro lugar, no que concerne a recomendações, julgamos útil recomendar que o SIADAP incorpore uma maior flexibilidade para se adaptar às necessidades específicas das diversas áreas da Administração Pública. Isso pode incluir diversos ajustes nos critérios de avaliação e, além disso, metas personalizadas para diferentes departamentos ou serviços. Este não é um caso isolado. Como tivemos oportunidade de constatar, no que diz respeito, por exemplo, à avaliação dos docentes militares da Academia Militar, o seu sistema de avaliação, consubstanciado no EMFAR, não está minimamente alinhado com aquilo que deveria ser um sistema de avaliação

de docentes do ensino universitário. Ou seja, o próprio sistema de avaliação que lhes é aplicado, no desempenho daquelas funções, está desalinhado em absoluto com a natureza das funções e é, potencialmente, um instrumento que tende a prejudicar a motivação de todos aqueles que ali, sendo militares, dão o seu melhor para cumprir com os objetivos institucionais da Academia Militar, muitos deles, ligados com a contínua acreditação dos cursos conferentes de grau que ali são ministrados. Regressando ao SIADAP, há que reduzir a burocracia envolvida no processo de avaliação, em ordem a aumentar a eficácia e a aceitação do sistema entre os trabalhadores e gestores. A simplificação dos formulários e a automatização de partes do processo são passos importantes a concretizar. Depois, é essencial fornecer formação contínua aos avaliadores para garantir que eles tenham as competências necessárias para conduzir avaliações justas e eficazes. Além disso, envolver os trabalhadores no processo de definição de metas e critérios de avaliação pode aumentar o compromisso e a aceitação do sistema. Importa, assim, garantir que todos os envolvidos compreendam os objetivos, processos e resultados da avaliação. A comunicação clara e frequente sobre o propósito e os benefícios do SIADAP deve ser, portanto, uma prioridade.

Em segundo lugar. No que concerne a desafios para investigações futuras, sugerimos que essas pesquisas possam explorar e comparar o SIADAP com outros modelos de avaliação de desempenho utilizados em diferentes administrações públicas, designadamente a nível internacional. Essa comparação pode identificar práticas eficazes que poderiam ser adotadas ou adaptadas para o contexto português. Propomos ainda que se realizem estudos longitudinais para avaliar o impacto a longo prazo do SIADAP na motivação, no desempenho e na retenção/fidelização dos trabalhadores. Esses estudos podem identificar tendências e resultados que não são visíveis em avaliações de curto prazo. Além disso, parece-nos que será útil monitorizar as reformas e os ajustes feitos no SIADAP ao longo do tempo e analisar os seus impactos. Do conhecimento. Finalmente, acreditamos que a integração de perspetivas de diferentes áreas sobre esta linha de investigação, como a Psicologia Organizacional e a Sociologia da Gestão, por exemplo, poderão enriquecer a compreensão dos impactos e desafios do SIADAP. Nesta investigação já tentámos fazer isso, sempre que pudemos, e acreditamos que essa é uma medida muito compensadora.

Em conclusão, gostaríamos de salientar que, embora o SIADAP tenha demonstrado ser uma ferramenta importante para a gestão de desempenho na Administração Pública portuguesa, há muito espaço para melhorias e inovações. Nós acreditamos que esse será um desafio contínuo,

ao longo dos anos vindouros. Assim, as nossas recomendações e desafios destinam-se naturalmente a fortalecer o sistema, tornando-o mais eficaz, justo e adaptável às necessidades dos funcionários públicos e do Estado. Investigações futuras devem, portanto, continuar a explorar e a testar novas abordagens, sempre com o objetivo de promover um serviço público mais eficiente.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguinis, H. (2019). *Performance Management* (4th ed.). University of Chicago Press.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*. Kogan Page.
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice: Improving Performance Through Reward* (5th ed.). Kogan Page.
- Australian Public Service Commission. (2019). *Building capability: A framework for managing learning and development in the APS*. Australian Government.
- Azmat, F., Ferdous, A. S., Wali, F., Muttakin, M. B., & Haque, M. Z. (2024). Does actors' engagement with capacity-building training programs enable delivery of SDG-aligned public services? The case of senior public officials. *Journal of Service Theory and Practice*. <https://doi.org/10.1108/JSTP-03-2023-0103>
- Beardwell, J., & Claydon, T. (2010). *Human Resource Management: A Contemporary Approach* (6th ed.). Pearson Education.
- Behn, R. D. (2001). *Rethinking Democratic Accountability*. Brookings Institution Press.
- Behn, R. D. (2003). Why measure performance? Different purposes require different measures. *Public Administration Review*, 63(5), 586-606.
- Behn, R. D. (Ed.). (2014). *The Oxford Handbook of Public Accountability*. Oxford University Press.
- Berman, E. M., Bowman, J. S., West, J. P., & Van Wart, M. R. (2018). *Human Resource Management in Public Service: Paradoxes, Processes, and Problems* (5th ed.). Sage Publications.
- Booth, W. C., Colomb, G. G., & Williams, J. M. (2008). *The craft of research* (3<sup>a</sup> ed.). University of Chicago Press.
- Borins, S. (Ed.). (2012). *The Persistence of Innovation in Government*. Brookings Institution Press.
- Boselie, P. (2014). *Strategic Human Resource Management: A Balanced Approach* (2nd ed.). McGraw-Hill Education.
- Bouckaert, G., & Halligan, J. (2008). Managing performance: International comparisons. *Public Performance & Management Review*, 31(3), 367-389.

- Bouckaert, G., & Van Dooren, W. (2008). Performance management in the public sector: From measurement to management. *International Journal of Public Sector Management*, 21(4), 325-325.
- Boyne, G. A. (2002). Public and private management: What's the difference? *Journal of Management Studies*, 39(1), 97-122.
- Bozeman, B. (2007). *Public Values and Public Interest: Counterbalancing Economic Individualism*. Georgetown University Press.
- Bozeman, B., & Straussman, J. D. (Eds.). (2007). *Research Collaboration and Team Science: A State-of-the-Art Review and Agenda*. Springer.
- Brignall, S., & Modell, S. (2000). An institutional perspective on performance measurement and management in the 'new public sector'. *Management Accounting Research*, 11(3), 281-306.
- Brown, K., & Osborne, S. P. (2013). *Managing Change and Innovation in Public Service Organizations*. Routledge.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5<sup>a</sup> ed.). Oxford University Press.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement* (5th ed.). Wiley.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2006). The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Lessons Learned from the Minnesota Children's Health Care Project. *Public Administration Review*, 66(S1), 76-88.
- Cardy, R. L., & Leonard, B. (2023). *Performance Management: Concepts, Skills, and Exercises* (3rd ed.). Routledge.
- Chaminade, B. (2006). *Retention Management*. John Wiley & Sons.
- Clark, V. L. P. & Ivankova, N. V. (2015). *Mixed Methods Research: A Guide to the Field*. SAGE Publications.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3<sup>a</sup> ed.). SAGE Publications.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2017). *Designing and Conducting Mixed Methods Research* (3rd ed.). SAGE Publications.

- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2022). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6<sup>a</sup> ed.). SAGE Publications.
- Crotty, M. (1998). *The Foundations of Social Research: Meaning and Perspective in the Research Process*. SAGE Publications.
- Daniels, A. C. (2000). *Bringing Out the Best in People: How to Apply the Astonishing Power of Positive Reinforcement*. McGraw-Hill Education.
- Daniels, A. C. (2007). *Oops! 13 Management Practices That Waste Time & Money (and what to do instead)*. Performance Management Publications.
- Dawson, C. (2019). *Introduction to research methods: A practical guide for anyone undertaking a research project* (5<sup>a</sup> ed.). Robinson.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Press.
- Deming, W. E. (1993). *The New Economics for Industry, Government, Education*. MIT Press.
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2009). *Public Administration: An Action Orientation* (6th ed.). Wadsworth Publishing.
- Diário da República Eletrónico. (2007). Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro.
- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. Harper & Row.
- Drucker, P. F. (1990). *Managing for Results: Economic Tasks and Risk-taking Decisions*. HarperBusiness.
- Drucker, P. F. (2012). *The Practice of Management*. Harper Business.
- Durant, R. F. (2002). *The Administrative Presidency Revisited: Public Lands, the BLM, and the Reagan Revolution*. University of Kansas Press.
- Durant, R. F. (2014). *Fencing the Forest: Conservation and Ecological Change in India's Central Provinces, 1860–1914*. Oxford University Press.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Eller, W. S., Gerber, B. J., & Robinson, S. E. (2018). *Public Administration Research Methods: Tools for Evaluation and Evidence-Based Practice*. Routledge.
- Fernandez, S. (2010). *Project Management in Practice*. John Wiley & Sons.

- Fernandez, S., & Rainey, H. G. (2006). *Managing Successful Programs: A Guide to Good Practice*. Jossey-Bass.
- Ferraz, D., & Santos, M. (2020). The Public Administration Performance Appraisal Integrated System (SIADAP) and the Portuguese Civil Servants' Perceptions. *International Journal of Public Administration*, 43(1), 1-14
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Grote, D. (2011). *How to Be Good at Performance Appraisals: Simple, Effective, Done Right*. Harvard Business Review Press.
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2021). *Performance Management Systems: An Active Approach* (2nd ed.). Routledge.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (2018). Competing Paradigms in Qualitative Research. In Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.), *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (5th ed., pp. 99-167). SAGE Publications.
- Hatry, H. P. (Ed.). (2006). *Performance Measurement: Getting Results*. Urban Institute Press
- Heady, F. (2007). *Comparative Public Management: Putting U.S. Public Administration in Context*. CQ Press.
- Heathfield, S. M. (2019). *Employee Retention: A Key Driver of Organizational Success*. SHRM.
- Hesse-Biber, S. N. (2010). *Mixed Methods Research: Merging Theory with Practice*. Guilford Press.
- Holzer, M., & Schwester, R. W. (2011). *Public Personnel Management: Contexts and Strategies* (6th ed.). Longman.
- Holzer, M., & Yang, K. (Eds.). (2014). *Public Performance & Management Review*. Taylor & Francis.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19.
- Hughes, O. E. (2012). *Public Management and Administration: An Introduction* (4th ed.). Macmillan.
- Ingraham, P. W., & Rosenbloom, D. H. (2002). The promise and performance of performance-related pay: Lessons learned from a federal pay for performance pilot. *Public Administration Review*, 62(4), 475-487.

- Israel, M., & Hay, I. (2006). *Research Ethics for Social Scientists: Between Ethical Conduct and Regulatory Compliance*. SAGE Publications.
- Joyce, P., & Slocum, A. C. (2015). *Public administration and public affairs*. Routledge.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard - Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Harvard Business Review Press.
- Kellough, J. E. (Ed.). (2016). *Handbook of Human Resource Management in Government*. Jossey-Bass.
- Kellough, J. E., & Nigro, L. G. (2012). *Civil Service Reform in the States: Personnel Policy and Politics at the Subnational Level*. SUNY Press.
- Kelman, S. (2005). *Public Management in a Democratic Society*. Brookings Institution Press.
- Kelman, S. (2007). *Unleashing Change: A Study of Organizational Renewal in Government*. Brookings Institution Press.
- Kim, D. F. (2012). *Human Resources in the 21st Century*. IGI Global.
- Kim, D. F., & Bonfanti, A. (2017). *Workforce Interoperability: Leveraging the Power of the Workforce* (2nd ed.). Springer.
- King, G., Keohane, R. O., & Verba, S. (1994). *Designing social inquiry: Scientific inference in qualitative research*. Princeton University Press.
- Kumar, R. (2019). *Research methodology: A step-by-step guide for beginners* (5<sup>a</sup> ed.). SAGE Publications.
- Kvale, S. (2007). *Doing Interviews*. SAGE Publications.
- Leedy, P. D., & Ormrod, J. E. (2015). *Practical research: Planning and design* (11<sup>a</sup> ed.). Pearson.
- Madureira, C., & Rodrigues, M. (2011). *A avaliação do desempenho individual no contexto da administração pública portuguesa - desafios e limitações do SIADAP*. Comunicação apresentada no 1º Encontro Internacional Trabalho, Organizações e Profissões. Faculdade de Letras da Universidade do Porto
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2017). *Human Resource Management: Essential Perspectives*. Cengage Learning.

- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill.
- McGregor, D. (1967). *The Professional Manager*. McGraw-Hill.
- Meier, K. J., & Bohte, J. (Eds.). (2001). *Public Management and Organizational Performance: The Impact of Managerial Quality*. Georgetown University Press.
- Meier, K. J., & O'Toole, L. J. (2013). *Public Management and Performance: Research Directions*. Cambridge University Press.
- Meier, K. J., & O'Toole, L. J. (Eds.). (2006). *Bureaucracy in a Democratic State: A Governance Perspective*. Johns Hopkins University Press.
- Moynihan, D. P. (2008). *The Dynamics of Performance Management: Constructing Information and Reform*. Georgetown University Press.
- Moynihan, D. P. (2008). *The dynamics of performance management: Constructing information and reform*. Georgetown University Press.
- Moynihan, D. P., & Ingraham, P. W. (Eds.). (2015). *The Oxford Handbook of Public Management*. Oxford University Press.
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2010). *Theory and Practice of Performance Management*. Oxford University Press.
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (Eds.). (2007). *Theory and Practice in Public Sector Reform*. Routledge.
- Muir, M., & Li, L. (2014). *Employee Retention: The Real Reasons Employees Stay*. Palgrave Macmillan.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- Nutt, P. C. (2002). *Why decisions fail: Avoiding the blunders and traps that lead to debacles*. Berrett-Koehler Publishers.
- O'Leary, R., & Bingham, L. B. (2009). *The Collaborative Public Manager: New Ideas for the Twenty-First Century*. Georgetown University Press.
- Orb, A., Eisenhauer, L., & Wynaden, D. (2000). Ethics in Qualitative Research. *Journal of Nursing Scholarship*, 33(1), 93-96.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Osborne, S. P. (2006). The new public governance? *Public Management Review*, 8(3), 377-387.

- Perry, J. L., & Hondeghem, A. (Eds.). (2008). *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. Oxford University Press.
- Perry, J. L., & Rainey, H. G. (1988). The Public-Private Distinction in Organization Theory: A Critique and Research Strategy. *The Academy of Management Review*, 13(2), 182-201.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (Eds.). (1990). *Public Administration: Concepts & Cases*. Houghton Mifflin.
- Poister, T. H. (Ed.). (2010). *Handbook of Strategic Management in Public Services*. Jossey-Bass.
- Pollitt, C. (2003). *The Essential Public Manager*. Open University Press.
- Pollitt, C. (2006). *Performance management in practice: A comparative study of executive agencies*. Oxford University Press.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford University Press.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public Management Reform: A Comparative Analysis - New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State*. Oxford University Press.
- Public Policy Forum. (2020). Building a Dynamic Future: The Next Generation of Public Service Talent. Ottawa: Public Policy Forum. Available from <https://ppforum.ca/publications/building-a-dynamic-future>
- Radin, B. A. (2006). *Challenging the performance movement: Accountability, complexity, and democratic values*. Georgetown University Press.
- Ragin, C. C. (2008). *Redesigning Social Inquiry: Fuzzy Sets and Beyond*. University of Chicago Press.
- Rainey, H. G. (2014). *Understanding and Managing Public Organizations* (5th ed.). Jossey-Bass.
- Rainey, H. G., & Bozeman, B. (2000). Comparative Performance Measurement: A Primer on Data Envelopment Analysis. *The Public Administration Review*, 60(2), 191-202.
- Ridley, D. (2012). *The Literature Review: A Step-by-Step Guide for Students* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Roberts, N. C., & Radnor, Z. (2009). Service productivity: Towards understanding the relationship between operational and customer productivity in public services. *Production Planning & Control*, 20(3), 274-287.
- Rosado, D. P. (2015). *Sociologia da Gestão e das Organizações*. Gradiva
- Rosado, D. P. (2017). *Elementos Essenciais de Sociologia Geral*. Gradiva

- Rosenbloom, D. H., Kravchuk, R. S., & Clerkin, R. M. (2014). *Public Administration: Understanding Management, Politics, and Law in the Public Sector* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Secretaria-Geral da Economia. (2023). Governo antecipa medidas no âmbito do SIADAP. <https://www.sgeconomia.gov.pt/noticias/governo-antecipa-medidas-no-ambito-do-siadap.aspx>
- Sessa, V. I., & London, M. (2006). *Continuous learning in organizations: Individual, group, and organizational perspectives*. Lawrence Erlbaum Associates.
- SINTAP. (2023, 16 de novembro). SIADAP: Progressões mais rápidas para todos os trabalhadores. <https://www.sintap.pt/2023/11/16/siadap-progressoes-mais-rapidas-para-todos-os-trabalhadores/>
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons.
- Stillman, R. J. (2010). *Public Administration: Concepts and Cases* (9th ed.). Wadsworth Publishing.
- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2010). *SAGE Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Teddlie, C., & Tashakkori, A. (2019). *Foundations of Mixed Methods Research: Integrating Quantitative and Qualitative Approaches in the Social and Behavioral Sciences* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Thomas, G. (2017). *How to do your research project: A guide for students in education and applied social sciences* (3<sup>a</sup> ed.). SAGE Publications.
- Trochim, W. M., & Donnelly, J. P. (2008). *Research methods: The essential knowledge base*. Atomic Dog Publishing.
- Trottier, T., Van Wart, M., & Wang, X. H. (2008). Examining the Nature and Significance of Leadership in Government Organizations. *Public Administration Review*, 68(2), 319-333.
- United Nations Development Programme. (2015). *A User's Guide to Measuring Public Administration Performance*. UNDP.
- Van der Hoek, M. P. (Ed.). (2005). *Handbook of Public Administration and Policy in the European Union*. CRC Press.

- Van Dooren, W., Bouckaert, G., & Halligan, J. (2015). *Performance management in the public sector*. Routledge.
- Van Ryzin, G. G., & Riccucci, N. M. (Eds.). (2010). *Public Administration: Traditions of Inquiry and Philosophies of Knowledge*. Georgetown University Press.
- Vargas, R. V. (2009). *Project Management Maturity Model: Providing a Proven Path to Project Management Excellence*. J. Ross Publishing.
- Vargas, R. V. (2014). *The Strategic Project Office: A Guide to Improving Organizational Performance*. CRC Press.
- Vaughn, J. M. (2008). *The Struggle for Teacher Education: International Perspectives on Governance and Reforms*. State University of New York Press.
- Vaughn, J. M. (2015). *Employee Engagement and Retention Strategies: How to Motivate and Retain Talent*. Business Expert Press.
- Vaughn, J. M., & Eckes, S. E. (Eds.). (2018). *Critical Race Theory Perspectives on the Social Studies: The Profession, Policies, and Curriculum*. Information Age Publishing.
- Walker, R. M. (2002). *Public management reform: A comparative analysis*. Oxford University Press.
- Walker, R. M., Brewer, G. A., & Choi, H. (2014). *Public Management and Performance: Research Directions*. Cambridge University Press.
- Yang, K., & Pandey, S. K. (2011). Examining public sector performance measurement from a global perspective: A literature review. *Public Performance & Management Review*, 34(4), 549-577.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.
- Yukl, G. (2006). The Challenge of Behavioral Leadership. *Leadership Quarterly*, 17(1), 5-9.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. Pearson.
- Zelman, W. N., Pink, G. H., & Matthias, C. B. (2003). Use of the balanced scorecard in health care. *Journal of Health Care Finance*, 29(4), 1-16.

*Página propositadamente deixada em branco*

## APÊNDICES

*Página propositadamente deixada em branco*

## APÊNDICE A - GUIÃO DE ENTREVISTA ESTRUTURADA PARA AVALIADORES

### Guião de Entrevista Estruturada para Avaliadores

#### **Introdução à realização da Entrevista:**

- Saudações e agradecimentos ao Entrevistado pela disponibilidade para participar da entrevista.
- Explicação do propósito da entrevista: entender a perspetiva dos avaliadores sobre o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação de Desempenho na Administração Pública (SIADAP) e as suas implicações na liderança, motivação e retenção dos trabalhadores.

#### **1. Informações Gerais sobre o Entrevistado:**

- a. Nome:
- b. Idade:
- c. Género:
- d. Cargo:
- e. Tempo de serviço na Administração Pública:
- f. Anos de experiência em avaliação de desempenho:

#### **2. Questões sobre a Gestão de Desempenho:**

- a. Como descreveria, em termos gerais, o processo de gestão de desempenho na Administração Pública e, especificamente, como é que esse processo é colocado em prática no desempenho das suas funções enquanto avaliador?
- b. Tendo em conta os métodos e os instrumentos que são utilizados para avaliar o desempenho dos funcionários, quais são, na sua perspetiva, os principais desafios enfrentados pelos avaliadores durante o processo de gestão de desempenho?

#### **3. Questões sobre o Impacto na Liderança:**

- a. De acordo com a sua experiência, de que formas a gestão de desempenho influencia, ou pode influenciar, a liderança das equipas de trabalho?

- b. Julga que, na sua organização, de uma forma geral, os avaliadores são capacitados para exercer uma liderança eficaz durante o processo de avaliação de desempenho?

**4. Questões sobre a Motivação dos Funcionários:**

- a. Qual é a sua percepção, enquanto avaliador, sobre a relação entre a avaliação de desempenho e a motivação dos funcionários?
- b. Quais poderão ser, na sua opinião, as estratégias a adotar para incentivar e manter a motivação dos colaboradores durante o processo de avaliação?

**5. Questões sobre a Retenção de Talentos:**

- a. Parece-lhe que as práticas de gestão de desempenho, em contexto do SIADAP, impactam a retenção de talentos na Administração Pública?
- b. Quais são os principais, na sua opinião, os principais fatores que influenciam a decisão dos funcionários em permanecer na organização após o processo de avaliação?

**Conclusão da Entrevista:**

- Agradecimento pela participação na entrevista.
- Possibilidade de acrescentar algum comentário final ou sugestão.

## **APÊNDICE B - GUIÃO DE QUESTIONÁRIO PARA FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS AVALIADOS**

### **Guião de Questionário para Funcionários Avaliados**

#### **Introdução à realização do Questionário:**

Este Questionário é totalmente anónimo e visa avaliar a sua perceção, enquanto funcionário avaliado pelo Sistema Integrado de Gestão e Avaliação de Desempenho na Administração Pública (SIADAP).

Insera-se no âmbito da realização de uma Dissertação de Mestrado em Gestão da Universidade Europeia.

Muito agradecemos a sua colaboração e disponibilidade.

#### **1. Informações Gerais sobre o Inquirido:**

- a. Idade:
- b. Género: Masculino / Feminino / Outro
- c. Por favor, indique o seu cargo na Administração Pública:
  - Assistente Operacional;
  - Assistente Técnico;
  - Técnico superior;
  - Outro.
- d. Tempo de serviço na Administração Pública (em anos):
  - Menos de 1 ano
  - 1-5 anos
  - 6-10 anos
  - Mais de 10 anos

#### **2. Processo de Avaliação de Desempenho:**

- a. Como você avaliaria o processo de avaliação de desempenho que passou?
  - Muito insatisfatório

- Insatisfatório
- Neutro
- Satisfatório
- Muito satisfatório

**b. Quais dos seguintes métodos/instrumentos foram utilizados na sua avaliação?**

**(Marque todas as opções aplicáveis)**

- Avaliação por competências
- Avaliação por objetivos
- Feedback 360 graus
- Outro (por favor, especifique): \_\_\_\_\_

**3. Impacto na Liderança:**

**a. Considera que o processo de atribuição de pontos no SIADAP é justo e transparente?**

- Sim
- Não
- Não tenho a certeza

**b. Recebe um feedback adequado sobre os pontos atribuídos no SIADAP e entende claramente os critérios utilizados?**

- Sempre
- Frequentemente
- Raramente
- Nunca

**c. Tem conhecimento das principais mudanças e melhorias introduzidas no novo SIADAP que entrará em vigor em 2025?**

- Sim, totalmente
- Sim, parcialmente
- Não

**d. Uma das alterações no novo SIADAP, será a redução dos pontos de avaliação de 10 para 8. Como avalia esse procedimento?**

- Muito negativo

- Negativo
- Neutro
- Positivo
- Muito positivo

#### **4. Motivação Pessoal:**

**a. Como é que a sua avaliação de desempenho afetou a sua motivação no trabalho?**

- Diminuiu significativamente
- Diminuiu ligeiramente
- Sem impacto
- Aumentou ligeiramente
- Aumentou significativamente

**b. Considera que os objetivos estabelecidos para a sua função são claros e alcançáveis?**

- Sim, totalmente
- Sim, parcialmente
- Não, de forma alguma

#### **5. Retenção na Organização:**

**a. Como avalia a relação entre as práticas de gestão de desempenho e a sua decisão de permanecer na Administração Pública?**

- Muito influente
- Influyente
- Neutro
- Pouco influente
- Nada influente

**b. Quais dos seguintes fatores influenciam a sua decisão de permanecer na organização após o processo de avaliação? (Marque todas as opções aplicáveis)**

- Oportunidades de crescimento profissional
- Reconhecimento pelo trabalho realizado

- Ambiente de trabalho saudável
- Políticas de benefícios e compensações
- Proximidade geográfica da sua residência
- Outro (por favor, especifique): \_\_\_\_\_

**6. Comentários Finais:**

- a. Por favor, sintá-se à vontade para adicionar quaisquer comentários adicionais ou sugestões sobre o processo de avaliação de desempenho na Administração Pública.

---

## APÊNDICE C – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

### **ENTREVISTADO 1**

Entrevista realizada em 25 de maio de 2024.

#### **1. Informações Gerais sobre o Entrevistado:**

- a. Nome: Francisco José Domingos Marçal da Silva
- b. Idade: 54 anos
- c. Género: Masculino
- d. Cargo: Dirigente – Subdiretor do Departamento de Finanças do Exército
- e. Tempo de serviço na Administração Pública: 35 anos
- f. Anos de experiência em avaliação de desempenho: 16 anos

#### **2. Questões sobre a Gestão de Desempenho:**

**a. Como descreveria, em termos gerais, o processo de gestão de desempenho na Administração Pública e, especificamente, como é que esse processo é colocado em prática no desempenho das suas funções enquanto avaliador?**

No Exército existe uma entidade central coordenadora do processo avaliativo do SIADAP, que é o Comando de Pessoal do Exército, através do seu Conselho Coordenador da Avaliação do Exército. Abaixo deste patamar existem 4 Secções Autónomas (SA), uma por cada Comando: a SA1 – Comando do Exército, a SA2 – Comando de Pessoal, a SA3- Comando da Logística e SA4 – Comando das Forças Terrestres. As quotas para relevantes e excelentes são distribuídas por cada uma destas 4 SA, que fazem a gestão interna dos números a si atribuídos. Cada uma das SA, possui a sua Comissão Paritária constituída por 2 militares pertencentes à entidade empregadora e 2 civis em representação dos avaliados da respetiva SA. Cada SA, gere as Unidades, Estabelecimentos e Órgãos na sua direta dependência, aos quais são previamente atribuídas as respetivas quotas de relevantes e excelentes. A homologação das avaliações finais é consolidada apenas pelo Conselho Coordenador da Avaliação do Exército.

**b. Tendo em conta os métodos e os instrumentos que são utilizados para avaliar o desempenho dos funcionários, quais são, na sua perspectiva, os principais desafios enfrentados pelos avaliadores durante o processo de gestão de desempenho?**

Acima de tudo é tentar ser justo na avaliação, tendo como linhas delimitadoras as quotas para a avaliação de desempenho relevante e excelente, procurando sempre que possível garantir alguma rotatividade nessas avaliações de modo a abranger todos os funcionários que de facto merecem ser reconhecidos com esses desempenhos.

Por outro lado, é avaliar funcionários da mesma categoria, mas com funções completamente distintas, como por exemplo, 3 Técnicos Superiores (TSup) com especialidades distintas, como jurista, fiscalista e técnico de contabilidade e finanças, uns com tarefas associadas à análise interpretativa e formação de parecer, outros com funções mais de execução e de cumprimento de normativos e carregamento de dados em plataformas eletrónicas próprias. Qual deles exerce funções mais exigentes? Os TSup Jurídicos não deveriam ser avaliados apenas no âmbito do universo exclusivo dos juristas que servem a entidade empregadora?

Por fim, é a gestão global das quotas dentro de cada órgão ou entidades. Como se divide equitativamente por forma a não prejudicar as respetivas divisões ou departamentos? Isto requer coordenação prévia e avaliação da situação entre todas as chefias com responsabilidade avaliativa.

**3. Questões sobre o Impacto na Liderança:**

**a. De acordo com a sua experiência, de que formas a gestão de desempenho influencia, ou pode influenciar, a liderança das equipas de trabalho?**

Creio que a forma como se gere a gestão do desempenho depende da tarefa primária e de grande preocupação que é definir objetivos mesuráveis e claros, que permitam uma avaliação criteriosa, objetiva e realista. Por vezes tal metodologia é difícil de concretizar, quando o que está em causa é avaliar funcionários com tarefas puramente administrativas e rotineiras e não de produção.

A liderança das equipas de trabalho é normalmente afetada temporariamente, nos primeiros tempos após a atribuição da avaliação. Existirão sempre avaliados descontentes com a avaliação, e como é natural, irão demonstrar desilusão e algum abrandamento na sua atividade, mas a minha experiência é de que essas atitudes são temporárias.

A forma como se organiza o trabalho, como se distribuem as tarefas, como se fortalece o espírito de equipa e de coesão, além da forma como se exercer a autoridade e a liderança das equipas de trabalho, sempre assentes em mútuo respeito são determinantes para reduzir ao mínimo as perturbações causadas por uma avaliação menos positiva do trabalhador.

**b. Julga que, na sua organização, de uma forma geral, os avaliadores são capacitados para exercer uma liderança eficaz durante o processo de avaliação de desempenho?**

Sim. Mas é sempre necessário as chefias reunirem com todos os avaliadores e difundir instruções claras acerca da forma como devem ser feitas as avaliações, para haver coordenação e distribuição do impacto geral relativamente às avaliações mais modestas.

**4. Questões sobre a Motivação dos Funcionários:**

**a. Qual é a sua perceção, enquanto avaliador, sobre a relação entre a avaliação de desempenho e a motivação dos funcionários?**

Quando a avaliação de desempenho é sempre abaixo de relevante é claro que a motivação se torna nula, passando a ser de pura resignação e de desmotivação. Mesmo quando a avaliação é rotativa, ora relevante, ora adequado, por motivos vários, o trabalhador ao qual se desceu a sua avaliação normalmente demonstra durante algum tempo certa desmotivação e menor produtividade.

**b. Quais poderão ser, na sua opinião, as estratégias a adotar para incentivar e manter a motivação dos colaboradores durante o processo de avaliação?**

A atribuição de prémios de desempenho, que não têm de ser necessariamente pecuniários, mas também traduzidos na concessão de outras regalias, como por exemplo, aumento dos dias de férias, opções por teletrabalho em determinados dias da semana, rotatividade nas funções dentro da entidade empregadora, participação em atividades extralaborais em horário normal de serviço, melhoria permanente das condições de trabalho e das ferramentas de trabalho, garantir o apoio na compra de passes de transporte, etc...etc...

**5. Questões sobre a Retenção de Talentos:**

**a. Parece-lhe que as práticas de gestão de desempenho, em contexto do SIADAP, impactam a retenção de talentos na Administração Pública?**

Sim. Conheço alguns casos em que o modelo de avaliação determinou a saída de alguns funcionários para outras áreas da função pública e até para o mercado privado, onde as condições salariais e/ou de progressão de carreira eram mais apelativas. Estas situações envolvem maioritariamente funcionários cuja idade não ultrapassa os 30/35 anos. Outra das razões que impactam a retenção é o cansaço com certas rotinas laborais, que determinam a procura de experiências profissionais mais desafiantes.

**b. Quais são os principais, na sua opinião, os principais fatores que influenciam a decisão dos funcionários em permanecer na organização após o processo de avaliação?**

Por ordem decrescente de importância:

1. Estabilidade;
2. Idade;
3. Relações pessoais;
4. Falta de outras opções profissionais;
5. Distância casa-emprego;
6. Qualificações necessárias para concorrer a outros empregos.

**Conclusão da Entrevista:**

– Possibilidade de acrescentar algum comentário final ou sugestão

Tendo em conta a minha experiência como avaliador durante 17 anos e como membro da Comissão Paritária da SA1 durante 9 anos, que é uma da SA com mais funcionários civis, considero que o SIADAP continua a ser um sistema avaliativo e promotor da progressão de carreira dos funcionários civis muito deficiente e pouco ou nada justo, para quem ganha mal e que sabe que é impossível chegar ao último escalão de qualquer categoria.

## **ENTREVISTADO 2**

Entrevista realizada em 14 de maio de 2024.

### **1. Informações Gerais sobre o Entrevistado:**

- a. Nome: Helga Santa Comba Lopes
- b. Idade: 45
- c. Género: Feminino
- d. Cargo: Oficial do Exército/ Professora Universitária
- e. Tempo de serviço na Administração Pública: 27 anos
- f. Anos de experiência em avaliação de desempenho: 10

### **2. Questões sobre a Gestão de Desempenho:**

**a. Como descreveria, em termos gerais, o processo de gestão de desempenho na Administração Pública e, especificamente, como é que esse processo é colocado em prática no desempenho das suas funções enquanto avaliador?**

O processo de gestão de desempenho, na minha opinião é funcional, mas na minha opinião não é perfeito, necessitando de algumas melhorias. Quando o queremos colocar em prática, são definidos os objetivos (que são negociados entre o avaliador e o avaliado), é feita uma monitorização dos mesmos, materializada através de reuniões pontuais com o avaliado, e no final do período avaliativo é atribuída a avaliação e negociados novos objetivos.

**b. Tendo em conta os métodos e os instrumentos que são utilizados para avaliar o desempenho dos funcionários, quais são, na sua perspetiva, os principais desafios enfrentados pelos avaliadores durante o processo de gestão de desempenho?**

Na minha opinião, e limitando-a à minha experiência, existem dificuldades de introdução de objetivos mais desafiantes, permitindo desafiar os avaliados, derivado ao facto da maioria dos avaliados na função pública já ter alguma idade.

Outro desafio é o facto de se atribuírem quotas, e sabendo que a avaliação tem consequências na remuneração do avaliado, torna-se complicado efetuar uma gestão criteriosa e imparcial. Por exemplo, imagine que tem consigo dois funcionários que são excelentes e as quotas só permitem

atribuir excelente a um deles. Como faz essa gestão? A avaliação de desempenho para ser eficaz deve fazer a distinção perfeita entre um mau e um bom desempenho.

### **3. Questões sobre o Impacto na Liderança:**

**a. De acordo com a sua experiência, de que formas a gestão de desempenho influencia, ou pode influenciar, a liderança das equipas de trabalho?**

Influencia sempre... no que diz respeito à receptividade e à motivação dos trabalhadores, mas somente no período da avaliação de desempenho, uma vez que se sente nos avaliados uma grande ansiedade nesse período.

**b. Julga que, na sua organização, de uma forma geral, os avaliadores são capacitados para exercer uma liderança eficaz durante o processo de avaliação de desempenho?**

Sim, considero que somos capazes de liderar e gerir as situações durante este processo.

### **4. Questões sobre a Motivação dos Funcionários:**

**a. Qual é a sua perceção, enquanto avaliador, sobre a relação entre a avaliação de desempenho e a motivação dos funcionários?**

Existe sim uma relação direta, uma vez que os avaliados sentem-se motivados quando o seu desempenho é reconhecido através da avaliação de desempenho. Na minha opinião essa motivação é acrescida quando a avaliação de desempenho tem impacto nas recompensas.

**b. Quais poderão ser, na sua opinião, as estratégias a adotar para incentivar e manter a motivação dos colaboradores durante o processo de avaliação?**

Deve ser efetuado um bom acompanhamento por parte do avaliador, ser lido (ao avaliado) o feedback necessário para melhoria das suas capacidades, pois o bom desempenho do avaliado será um bom desempenho organizacional.

### **5. Questões sobre a Retenção de Talentos:**

**a. Parece-lhe que as práticas de gestão de desempenho, em contexto do SIADAP, impactam a retenção de talentos na Administração Pública?**

Sim, claro. Um trabalhador insatisfeito com a sua avaliação, que não vê a sua progressão na carreira, tende a procurar novas oportunidades noutros setores onde o seu trabalho seja mais valorizado, e esse tenha verdadeiro e real impacto nas remunerações auferidas.

**b. Quais são os principais, na sua opinião, os principais fatores que influenciam a decisão dos funcionários em permanecer na organização após o processo de avaliação?**

O comprometimento com a organização, o clima organizacional, e no caso especial da Administração Pública, a estabilidade.

**Conclusão da Entrevista:**

Nada a referir.

### **ENTREVISTADO 3**

Entrevista realizada em 29 de abril de 2024.

#### **1. Informações Gerais sobre o Entrevistado:**

- a. Nome: Paulo Jorge Alves Gomes
- b. Idade: 51
- c. Género: Masculino
- d. Cargo: Chefe de Departamento na Academia Militar e Professor Universitário
- e. Tempo de serviço na Administração Pública: 33 anos
- f. Anos de experiência em avaliação de desempenho: 10 anos

#### **2. Questões sobre a Gestão de Desempenho:**

**a. Como descreveria, em termos gerais, o processo de gestão de desempenho na Administração Pública e, especificamente, como é que esse processo é colocado em prática no desempenho das suas funções enquanto avaliador?**

O processo de gestão de desempenho na Administração Pública, está muito orientado para o cumprimento dos requisitos impostos pelo SIADAP, através da definição de objetivos a cumprir pelos trabalhadores.

Esse processo depois é colocado em prática, através de reuniões de coordenação em que são estipuladas as quotas e as notas a atribuir, mediante o universo da organização e dos restantes trabalhadores

**b. Tendo em conta os métodos e os instrumentos que são utilizados para avaliar o desempenho dos funcionários, quais são, na sua perspetiva, os principais desafios enfrentados pelos avaliadores durante o processo de gestão de desempenho?**

Existem diversos desafios, a meu ver:

- Falta de articulação entre os objetivos definidos aos trabalhadores e os objetivos definidos para a organização
- Os objetivos definidos muitas das vezes não são quantificáveis, impedindo assim, uma adequada medição do desempenho.

- Falta de definição de indicadores-chave e de órgãos que efetuem a avaliação e medição do desempenho, ficando a gestão de desempenho ao nível só do 1º avaliador

### **3. Questões sobre o Impacto na Liderança:**

#### **a. De acordo com a sua experiência, de que formas a gestão de desempenho influencia, ou pode influenciar, a liderança das equipas de trabalho?**

A gestão do desempenho deverá ser vista como uma ferramenta importante para o processo de tomada de decisão. Este processo tem que envolver forçosamente todas as partes envolvidas, devendo ser um trabalho de equipa. Assim, é fundamental para uma adequada liderança (grande influência), fomentar o trabalho de equipa, recorrendo à medição do desempenho por forma a estarem todos alinhados com os objetivos organizacionais

#### **b. Julga que, na sua organização, de uma forma geral, os avaliadores são capacitados para exercer uma liderança eficaz durante o processo de avaliação de desempenho?**

Esta capacitação a dar aos avaliadores, julgo não depender da organização, mas sim das pessoas que estão à frente das organizações.

Ou seja, os dirigentes e os avaliadores mais sensibilizados para a gestão do desempenho, poderão exercer uma liderança mais eficaz, mas isso é subjetivo.

Seria de todo conveniente, haver ao nível das organizações, manuais ou orientações de procedimentos orientados para a sensibilização da importância da avaliação do desempenho. Julgo que este aspeto ainda esteja aquém.

### **4. Questões sobre a Motivação dos Funcionários:**

#### **a. Qual é a sua perceção, enquanto avaliador, sobre a relação entre a avaliação de desempenho e a motivação dos funcionários?**

A motivação dos funcionários só se consegue, conversando com eles e mostrando o porquê da avaliação e dos objetivos definidos. Se isso não for explicado, os funcionários vêm a avaliação do desempenho, como mais um mecanismo castrador e limitador para a progressão na carreira

**b. Quais poderão ser, na sua opinião, as estratégias a adotar para incentivar e manter a motivação dos colaboradores durante o processo de avaliação?**

Com reuniões gerais da organização, explicando a visão que se pretende, os objetivos a curto, médio e longo prazo, por forma a que todos os funcionários se vejam envolvidos e que façam parte da solução. Após isso, é importante haver estratégias mais específicas do departamento e depois os objetivos devem ser negociados com os funcionários, mostrando que alguns são fundamentais para se atingir o objetivo e a visão organizacional.

**5. Questões sobre a Retenção de Talentos:**

**a. Parece-lhe que as práticas de gestão de desempenho, em contexto do SIADAP, impactam a retenção de talentos na Administração Pública?**

Talvez impactem somente pelas quotas existentes, em que, por vezes são dadas notas para cumprir as quotas. Mas julgo que este problema é transversal a toda a sociedade, mesmo para a parte empresarial, em que, a medição do desempenho é fundamental.

**b. Quais são os principais, na sua opinião, os principais fatores que influenciam a decisão dos funcionários em permanecer na organização após o processo de avaliação?**

Não sei, mas talvez o ambiente de trabalho.

Parece-me que um dos grandes motivos para permanecer ou pedir para sair, sejam as relações com as pessoas na organização (do ponto de vista horizontal e/ou vertical).

**Conclusão da Entrevista:**

Nada a referir.

## **ENTREVISTADO 4**

Entrevista realizada em 01 de maio de 2024.

### **1. Informações Gerais sobre o Entrevistado:**

- a. Nome: Paulo Alexandre Moreira Machado
- b. Idade: 56
- c. Género: Masculino
- d. Cargo: Diretor do Centro de Investigação e Inovação da Academia Militar (CINAMIL)
- e. Tempo de serviço na Administração Pública: 36 anos
- f. Anos de experiência em avaliação de desempenho: 15 anos

### **2. Questões sobre a Gestão de Desempenho:**

**a. Como descreveria, em termos gerais, o processo de gestão de desempenho na Administração Pública e, especificamente, como é que esse processo é colocado em prática no desempenho das suas funções enquanto avaliador?**

De uma forma geral, a avaliação de desempenho na Administração Pública é da responsabilidade da chefia, em coordenação com os vários graus de dependência.

O avaliado define objetivos, dentro das suas funções e competências, e é de acordo com o cumprimento desses objetivos que a avaliação decorre.

**b. Tendo em conta os métodos e os instrumentos que são utilizados para avaliar o desempenho dos funcionários, quais são, na sua perspetiva, os principais desafios enfrentados pelos avaliadores durante o processo de gestão de desempenho?**

O grande desafio passa pelas cotas definidas para cada nível de avaliação. Por vezes, o funcionário pode ter cumprido os objetivos a que se propôs, mas, por falta de cotas para a classificação superior no desempenho da função, é-lhe atribuída uma classificação abaixo do merecido.

### **3. Questões sobre o Impacto na Liderança:**

**a. De acordo com a sua experiência, de que formas a gestão de desempenho influencia, ou pode influenciar, a liderança das equipas de trabalho?**

Eu acredito que o trabalho é sempre mais produtivo se for executado por equipas. Na minha opinião a centralização é um erro muito comum. A forma mais fácil de funcionar é centralizar no líder as tarefas, mas não será a mais eficaz. A centralização facilita a tarefa do líder, na medida em que não terá que prestar contas a ninguém, assumindo os sucessos, e camuflando os insucessos. Na realidade, a descentralização de tarefas pelas equipas de trabalho permite que os melhores desempenhem as tarefas nas áreas em que são bons, permitindo ao líder assumir a função de gestor, promovendo a discussão na procura das melhores soluções.

**b. Julga que, na sua organização, de uma forma geral, os avaliadores são capacitados para exercer uma liderança eficaz durante o processo de avaliação de desempenho?**

Não. A grande maioria das vezes o avaliador, por inerência de funções que assume, tem que avaliar sem conhecer previamente o próprio processo de avaliação.

**4. Questões sobre a Motivação dos Funcionários:**

**a. Qual é a sua perceção, enquanto avaliador, sobre a relação entre a avaliação de desempenho e a motivação dos funcionários?**

O processo de avaliação, como referi anteriormente, obedece a quotas em cada patamar de avaliação. O condicionamento do número de funcionários em cada patamar interfere muitas vezes com a motivação dos funcionários, que se sentem injustiçados quando lhes dizem que, pelo mérito atingiram um patamar superior àquele que na realidade lhes vai ser atribuído.

**b. Quais poderão ser, na sua opinião, as estratégias a adotar para incentivar e manter a motivação dos colaboradores durante o processo de avaliação?**

Uma possível estratégia poderia passar por um processo de avaliação que incluísse a avaliação dos pares. Os funcionários conhecem-se entre si, e muitas vezes o chefe só vê o que o funcionário lhe quer mostrar. A avaliação entre pares poderia ser informação importante e interessante para as chefias terem em conta, auxiliando na avaliação final e apoiando uma avaliação mais real e justa.

## **5. Questões sobre a Retenção de Talentos:**

### **a. Parece-lhe que as práticas de gestão de desempenho, em contexto do SIADAP, impactam a retenção de talentos na Administração Pública?**

Sou da opinião que sim. Em muitos casos, pela experiência adquirida, os funcionários mais criativos e dinâmicos são prejudicados em relação a outros que se cingem estritamente às funções básicas. Quem mais faz e inova arrisca-se a cometer mais erros do que outros que se acomodam às funções básicas.

### **b. Quais são os principais, na sua opinião, os principais fatores que influenciam a decisão dos funcionários em permanecer na organização após o processo de avaliação?**

Na minha opinião é decididamente o reconhecimento pelo trabalho efetuado, o incentivo e a valorização de novas iniciativas. Sem dúvida que o moral e bem-estar depende do reconhecimento da estrutura superior das necessidades dos seus funcionários, e do apoio constante relativamente às suas necessidades, quer no plano profissional, como no plano particular, com ênfase ao plano familiar. Não será tarefa fácil, mas é neste enquadramento global que se distinguem os bons líderes e chefes.

## **Conclusão da Entrevista:**

– Possibilidade de acrescentar algum comentário final ou sugestão

Comentário final: os Chefes atuais nunca deveriam esquecer que já passaram por funções em que foram os chefiados, e, nesses momentos, criticaram o sistema e a forma como foram tratados e avaliados. Essas experiências deveriam ser ensinamentos que, num processo que se pretende dinâmico, poderiam marcar a diferença e promover a mudança para sistemas mais justos. Infelizmente, a chefia existe, mas a liderança muitas vezes dissipa-se nos objetivos particulares, em que não se olha para baixo, no interesse dos subordinados, mas sempre para cima, com o objetivo de autopromoção e ganância de mais poder.

## **ENTREVISTADO 5**

Entrevista realizada em 06 de junho de 2024.

### **1. Informações Gerais sobre o Entrevistado:**

- a. Nome: Daniel Filipe Caiado Durão
- b. Idade: 30
- c. Género: Masculino
- d. Cargo: Chefe da Subsecção Financeira da Academia Militar
- e. Tempo de serviço na Administração Pública: Desde outubro de 2016
- f. Anos de experiência em avaliação de desempenho: 2

### **2. Questões sobre a Gestão de Desempenho:**

**a. Como descreveria, em termos gerais, o processo de gestão de desempenho na Administração Pública e, especificamente, como é que esse processo é colocado em prática no desempenho das suas funções enquanto avaliador?**

A gestão de desempenho na Administração Pública é um processo sistemático que tem como objetivo garantir que as atividades desenvolvidas pelos funcionários estejam alinhadas com os objetivos das organizações governamentais.

No desempenho de funções enquanto avaliador, defino para cada um dos meus colaboradores funções específicas e objetivos e metas a atingir.

**b. Tendo em conta os métodos e os instrumentos que são utilizados para avaliar o desempenho dos funcionários, quais são, na sua perspetiva, os principais desafios enfrentados pelos avaliadores durante o processo de gestão de desempenho?**

A avaliação é efetuada uma vez por ano. No entanto considero que a principal limitação na avaliação dos meus colaboradores seja a definição de balizas de valores a atribuir pelos superiores hierárquicos impossibilitando por vezes a atribuição da nota mais justa.

### **3. Questões sobre o Impacto na Liderança:**

**a. De acordo com a sua experiência, de que formas a gestão de desempenho influencia, ou pode influenciar, a liderança das equipas de trabalho?**

Na minha opinião, a gestão de desempenho dos colaboradores influencia diretamente a liderança da equipa. Se o líder tiver a habilidade de gerir as pessoas de forma a obter o melhor de cada uma delas, impactará o desempenho. Por sua vez, se os colaboradores estiverem a obter um bom desempenho irão de certeza seguir o seu líder e as suas diretrizes.

**b. Julga que, na sua organização, de uma forma geral, os avaliadores são capacitados para exercer uma liderança eficaz durante o processo de avaliação de desempenho?**

Na minha opinião, não. Como referi anteriormente a avaliação de desempenho é condicionado pelos superiores hierárquicos, entre outros fatores adjacentes da cultura organizacional.

**4. Questões sobre a Motivação dos Funcionários:**

**a. Qual é a sua perceção, enquanto avaliador, sobre a relação entre a avaliação de desempenho e a motivação dos funcionários?**

Creio que se a avaliação do desempenho for de encontro às expectativas do funcionário, a sua motivação será maior no desempenho das suas funções. O inverso também se aplica.

**b. Quais poderão ser, na sua opinião, as estratégias a adotar para incentivar e manter a motivação dos colaboradores durante o processo de avaliação?**

Tendo em consideração que a avaliação é feita de forma anual, é necessário que durante o decorrer do ano sejam dados inputs como forma de estimulação dos colaboradores, isto é, reconhecimento do desempenho, ajustes e melhorias, recompensas, feedback contínuo, etc.

**5. Questões sobre a Retenção de Talentos:**

**a. Parece-lhe que as práticas de gestão de desempenho, em contexto do SIADAP, impactam a retenção de talentos na Administração Pública?**

Não tenho experiência de avaliação em contexto de SIADAP, mas a opinião generalizada que tenho é que na minha organização não impacta a retenção de talentos.

**b. Quais são os principais, na sua opinião, os principais fatores que influenciam a decisão dos funcionários em permanecer na organização após o processo de avaliação?**

Creio que a principal motivação é o facto de possuírem um vínculo vitalício.

**Conclusão da Entrevista:**

Nada a referir.

## **ENTREVISTADO 6**

Entrevista realizada em 06 de junho de 2024.

### **1. Informações Gerais sobre o Entrevistado:**

- a. Nome: José Augusto de Sousa Silveira
- b. Idade: 45
- c. Género: masculino
- d. Cargo: Chefe da Repartição de Apoio Geral do Departamento de Finanças do Exército
- e. Tempo de serviço na Administração Pública: 27 anos e 8 meses
- f. Anos de experiência em avaliação de desempenho: 11 anos

### **2. Questões sobre a Gestão de Desempenho:**

**a. Como descreveria, em termos gerais, o processo de gestão de desempenho na Administração Pública e, especificamente, como é que esse processo é colocado em prática no desempenho das suas funções enquanto avaliador?**

A avaliação do desempenho consiste na apreciação sistemática do comportamento do indivíduo no cargo que ocupa, suportada na observação e análise objetiva tendo em conta os objetivos e competências, bem como das metas e resultados a serem alcançados e o seu potencial de desenvolvimento.

Na Administração Pública está estabelecido o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho, designado por SIADAP (Lei n.º 66-B/2007 com as alterações decorrentes da Lei n.º 64-A/2008, da Lei n.º 55-A/2010, da Lei n.º 66-B/2012 e o Decreto-Lei n.º 12/2024).

O diploma mais impactante é o Decreto-Lei n.º 12/2024 que vai de facto alterar muitos dos procedimentos atualmente em vigor, que importa analisar no trabalho, no sentido de se avaliar as principais diferenças do modelo vigente e do que entrará a partir de 01-01-2025.

O SIADAP concretiza-se nos princípios, objetivos, regras e subsistemas (SIADAP 1 – Serviços; SIADAP 2 – Dirigentes e SIADAP 3 – trabalhadores). No meu caso, aplica-se o SIADAP 3.

Enquanto avaliador é muito importante a definição dos objetivos e das competências, envolvendo o avaliado na definição dos objetivos, os indicadores de medida e os critérios de superação.

A monitorização, envolvendo o diálogo com o avaliado, deve ser feita duas vezes por ano é fundamental em todo o processo, pois permite comunicar ao avaliado a evolução do seu desempenho, o seu potencial, bem como aconselhar e reportar alguns aspetos a melhorar.

Por fim, a autoavaliação feita pelo avaliado e a avaliação pelo avaliador que também tem de ser comunicada.

**b. Tendo em conta os métodos e os instrumentos que são utilizados para avaliar o desempenho dos funcionários, quais são, na sua perspetiva, os principais desafios enfrentados pelos avaliadores durante o processo de gestão de desempenho?**

Os métodos e instrumentos dependem da tipologia dos cargos e nesse sentido dos objetivos, indicadores e critérios de superação estabelecidos para os mesmos.

Um dos principais desafios é o estabelecimento dos objetivos. Os mesmos têm que ser “SMART”, ou seja, específico (S), mensurável (M), alcançável (A), relevante (R), T (horizonte temporal).

Caso os mesmos não sejam estabelecidos corretamente, todo o processo de avaliação terá limitações, quer para o avaliado, quer para o avaliador. Se os mesmos foram desenvolvidos de forma adequada todo o processo será mais linear.

A observação em termos gerais, ou seja, do comportamento, do cumprimento dos prazos e a qualidade na execução das principais tarefas é um instrumento muito importante. Para além disso, o registo desses factos, novamente, principais tarefas, que sejam críticas para a organização, obviamente, previstos nos objetivos e nas competências são muito importantes, pois permitem que a monitorização seja factual e não apenas meras perceções.

A comunicação é muito importante em todo o processo, sendo, com alguns avaliados um desafio, pois dependem também de algumas características pessoais dos intervenientes, sendo mais difícil com pessoas muito reservadas.

A avaliação é o mais desafiante, pois é fundamental ser coerente, correto e justo com os avaliados. No entanto, como existem quotas para avaliações de relevante e excelente, é muitas vezes difícil ser justo. Para além disso, o avaliador deve assertivo, corajoso e íntegro, devendo evitar alguns dos erros mais comuns (**efeito de halo** – tendência para que a opinião global sobre o avaliado influencie a apreciação pontual em cada atributo; **proximidade temporal** – tendência para sobrevalorizar, negativamente ou positivamente, os comportamentos observados perto do fim do período a que se reporta a avaliação; **efeito semelhança** – tendência para sobrevalorizar os

comportamentos que mais se identificam com os padrões de comportamento do avaliador; **tendência central** - atração pelos pontos médios; **fuga ao conflito** – com o objetivo de não despoletar possíveis reações adversas por parte do avaliado, o avaliador tende a sobrevalorizar os níveis reais de desempenho apresentado pelo colaborador).

### **3. Questões sobre o Impacto na Liderança:**

#### **a. De acordo com a sua experiência, de que formas a gestão de desempenho influencia, ou pode influenciar, a liderança das equipas de trabalho?**

A avaliação do desempenho para além da mensuração/quantificação contribui para o clima organizacional ou relacionamento das equipas, para o desenvolvimento das competências individuais e organizacionais, bem como para a análise do potencial de desenvolvimento dos indivíduos e equipas.

Há outro aspeto muito importante que se relaciona com as recompensas, pois a avaliação pode permitir uma progressão mais rápida na carreira e a atribuição de prémios de desempenho (remuneratórios).

Se a avaliação não for justa, obviamente que haverá repercussões negativas nas equipas, sendo muito mais difícil motivar os trabalhadores. Por outro lado, se a avaliação for justa e permitir a atribuição de recompensas, será certamente mais fácil, toda a gestão e liderança das equipas.

No entanto, para se liderar é preciso ser líder e o bom líder antecipa essas situações e evita que haja avaliações injustas ou incorretas.

#### **b. Julga que, na sua organização, de uma forma geral, os avaliadores são capacitados para exercer uma liderança eficaz durante o processo de avaliação de desempenho?**

Tudo depende dos avaliadores e dos avaliados. No que diz respeito aos avaliadores, sendo também pessoas, poderão incorrer em alguns dos erros mais comuns.

A organização onde trabalho tem regras definidas e supervisiona o cumprimento das mesmas (por exemplo redação dos objetivos, realização das monitorizações, etc.).

Se o avaliador for assertivo, correto e justo terá todas as condições para exercer uma liderança eficaz.

Considero que o ónus está sobretudo nas características do avaliador e não na organização, pois a organização tem as regras e as ferramentas estabelecidas.

#### **4. Questões sobre a Motivação dos Funcionários:**

##### **a. Qual é a sua percepção, enquanto avaliador, sobre a relação entre a avaliação de desempenho e a motivação dos funcionários?**

Indubitavelmente uma relação direta, dadas as consequências das mesmas em termos de progressão da carreira e em termos remuneratórios.

Se os funcionários que trabalham arduamente são recompensados, os mesmos e os outros têm a noção que há ou poderá haver compensação. Por outro lado, caso os trabalhadores que têm melhores desempenhos não são avaliados corretamente ou não são compensados, os efeitos são nefastos.

No entanto, a avaliação não é tudo. É também muito importante a relação entre as pessoas, a forma de comunicar, ou seja, o clima organizacional existente.

##### **b. Quais poderão ser, na sua opinião, as estratégias a adotar para incentivar e manter a motivação dos colaboradores durante o processo de avaliação?**

A comunicação, a monitorização e o envolvimento dos colaboradores em todo o processo é imperioso. O avaliador ao dar feedback, ao reconhecer, valorizar e elogiar os colaboradores, quando algo de relevante ou diferenciador ocorre é muito importante.

O colaborador deve sentir-se com um elemento preponderante no processo de avaliação e não apenas o recetor.

#### **5. Questões sobre a Retenção de Talentos:**

##### **a. Parece-lhe que as práticas de gestão de desempenho, em contexto do SIADAP, impactam a retenção de talentos na Administração Pública?**

O facto de permitir a progressão e os prémios de desempenho favorece a retenção.

Por outro lado, a existência de vícios da organização e não do SIADAP, podem prejudicar todo o sistema.

Por vezes, com o sistema de quotas, podem ser favorecidas as pessoas que trabalham mais próximas dos centros de decisão, em detrimento de outras.

Novamente, o problema reside nos avaliadores e nas organizações, não nas regras previstas no SIADAP.

**b. Quais são os principais, na sua opinião, os principais fatores que influenciam a decisão dos funcionários em permanecer na organização após o processo de avaliação?**

Tudo depende da situação.

Na maioria dos casos, as pessoas precisam desse cargo, trabalho como forma de subsistência e toleram avaliações, mesmo que sejam incorretas ou abaixo das expectativas.

Pessoas com elevado potencial e com competências diferenciadoras, se não concordarem com as avaliações, para além de poderem sempre reclamar das mesmas, poderão solicitar ao abrigo da mobilidade a colocação noutros organismos ou até mesmo a saída da função pública.

**Conclusão da Entrevista:**

Nada a referir.

## **ENTREVISTADO 7**

Entrevista realizada em 11 de junho de 2024.

### **1. Informações Gerais sobre o Entrevistado:**

- a. Nome: Pedro Oliveira Brás
- b. Idade: 41 anos
- c. Género: masculino
- d. Cargo: Presidente da União de Freguesias de Massamá e Monte Abraão
- e. Tempo de serviço na Administração Pública: desde 2013
- f. Anos de experiência em avaliação de desempenho: 11 anos

### **2. Questões sobre a Gestão de Desempenho:**

**a. Como descreveria, em termos gerais, o processo de gestão de desempenho na Administração Pública e, especificamente, como é que esse processo é colocado em prática no desempenho das suas funções enquanto avaliador?**

Quando entrei na junta o processo de SIADAP, não era aplicável. Avaliava-se por arrastamento. O SIADAP é um processo complexo primeiro na sua compreensão e na sua aplicação, não é um processo fácil. Eu tive muitas dificuldades em entender o próprio processo mesmo antes de o aplicar, do ponto de vista da sua estrutura e aplicabilidade.

É um processo que avalia por objetivos e competências, no entanto no nível das juntas de freguesia e a nível nacional, é um modelo que quem quiser não aplicava objetivos, não tem essa obrigatoriedade.

As juntas têm estruturas pequenas, há uma dificuldade em implementar o próprio processo quanto mais ter alguém que o avalia. Tem dificuldade nestas duas dimensões: 1º compreensão e 2º aplicação.

Apesar de ser o Presidente a avaliar a forma como a organização esta arrumada, eu preciso de inputs de outras pessoas. Os objetivos são escolhidos entre o executivo e coordenadores sobre proposta dos funcionários, com exceção dos assistentes operacionais.

A Junta solicita os Inputs sobre que objetivos gostariam de atingir e que gostariam de melhorar.

**b. Tendo em conta os métodos e os instrumentos que são utilizados para avaliar o desempenho dos funcionários, quais são, na sua perspetiva, os principais desafios enfrentados pelos avaliadores durante o processo de gestão de desempenho?**

O maior desafio é a falta de um guião prático, um fluxograma que permita qualquer pessoa que esteja em cargo de chefia nestas estruturas municipais, que consiga estudar e desenvolver o processo.

O processo de SIADAP, é um processo de transmissão de conhecimentos entre pessoas., pessoas que já fazem SIADAP há muitos anos. Não temos equipa da qualidade.

Deveria haver um regime mais simplificado para os processos. hoje as responsabilidades cada vez são maiores, há determinadas áreas deveriam ser partilhadas entre municípios e juntas de freguesia, este tipo de matérias deveria ser em regime de partilha.

A junta de freguesia não tem estruturas organizadas. não tendo a junta capacidade nem estrutura, esse processo deveria ser partilhado com a Câmara Municipal de Sintra, em que a Junta fosse orientada, com mais formação, ajudar os processos a serem mais ágeis. Temos duas pessoas dedicadas ao SIADAP, a CMS deveria poder formar, orientar, de modo que se consiga uma perspetiva de serviço partilhado. Vai entrar em vigor o novo SIADAP, quem tem que avaliar o quê? Como vai funcionar? O que que cada junta tem que fazer?

A estrutura da junta não tem dirigentes intermédios, os processos de objetivos do dia a dia, taxas de execução de ocorrências acima dos 80 por cento, a estrutura da junta não comporta dirigente intermedio. Não esta capacitada para isso, não só com ferramentas digitais mais falta ou dirigentes intermédios, ou outra figura que se preocupa em operacionalizar o SIADAP.

Estruturas pequenas ficam dependentes dos eleitos, que tem o lado operacional ou arranjar estratégias de dotar e dar alguns trabalhadores formação em liderança de pessoas e gestão de equipas. Se o SIADAP tivesse uma matriz mais detalhada para avaliação e para o resultado, falta-lhe essa clareza.

### **3. Questões sobre o Impacto na Liderança:**

**a. De acordo com a sua experiência, de que formas a gestão de desempenho influencia, ou pode influenciar, a liderança das equipas de trabalho?**

Processo de compreensão de todas as partes e de maior justiça. Relação de proximidade entre o eleito e os trabalhadores.

Numa estrutura destas o trabalhador está muito próximo do eleito, e como não há dirigentes intermédios, todo o processo de definição de objetivos, os objetivos do dia a dia, do querer a taxas de execução de ocorrências acima dos 80%, só é possível se as juntas estiverem capacitadas para isso. Falta o dirigente intermedio ou outra figura que se preocupa em operacionalizar o SIADAP. O eleito define os objetivos estratégicos.

Não há prémios desempenho para os trabalhadores, mas há para os dirigentes, é um problema em estruturas mais pequenas para além da nota.

Aceitação por parte dos trabalhadores, a facilidade de compreensão em perceber como funciona. Ser mais objetivo. O SIADAP define objetivos, e ele não é objetivo.

**b. Julga que, na sua organização, de uma forma geral, os avaliadores são capacitados para exercer uma liderança eficaz durante o processo de avaliação de desempenho?**

Não de todo. É difícil de compreender o processo, por vezes acontece que somos guiados pelo trabalhador de Recursos Humanos que empenhou mais tempo em estudar isso (...).

**4. Questões sobre a Motivação dos trabalhadores:**

**a. Qual é a sua perceção, enquanto avaliador, sobre a relação entre a avaliação de desempenho e a motivação dos trabalhadores**

Não estão minimamente motivados pelo processo avaliativo, não compreendem, não percebem, o que se pede ou que os torna mais autónomos, falta perceber, compreensão quer do avaliado quer dos avaliadores. Falta para o trabalhador é compreensão quer do avaliado quer do avaliador.

O SIADAP tem uma linguagem complexa, temos que o desconstruir (...), no dia em que conseguimos o desconstruir (...).

Sempre que estamos a ser avaliados, haverá sempre injustiça (...). O SIADAP não foge muito a isso.

A motivação dos trabalhadores: 1 compreensão e 2 o resultado, se não tenho prémios de desempenho, o premio de desempenho não precisa de ser sempre remuneratório. Oportunidade de subir o trabalhador de nível remuneratório, porque que hei de ter dois assistentes operacionais a

ganhar o mesmo, o dia em que tivermos essa flexibilidade, seria muito bom, ter trabalhadores mais qualificados, não seria gastar o dinheiro público, mas diferenciar aqueles que se destacam, com regras bem definidas. Existir diferenciação, permite trazer competitividade entre eles.

Investir melhor o dinheiro público, não tendo a oportunidade de definir uma tabela remuneratória mais coincidente com a estrutura.

Haver mais diferenciação ação, traz mais competitividade.

**b. Quais poderão ser, na sua opinião, as estratégias a adotar para incentivar e manter a motivação dos colaboradores durante o processo de avaliação?**

Durante o processo de avaliação, efeito prático e imediato. Independentemente da forma como o processo de avaliação seria feito, saber que teremos um aumento de salarial (...).

Processo não é imediato. O ciclo avaliativo agora ser anual parece que será mais interessante, mesmo que, para os dirigentes os momentos de avaliação seriam mais prolongados.

Temos de criar um processo de avaliação onde o retorno seja mais imediato, seria mais motivador, essa questão dos pontos acabaria por ser uma questão secundária (...).

Se tiver um trabalhador que colaborar bastante, faz horas extras versus um trabalhador que nunca entra a horas, é fácil para o avaliador distinguir, mas quando é que os avaliados sentem essa distinção? Os dirigentes poderiam ter de criar uma competitividade entre os trabalhadores para distingui-los mais cedo, como prémios, níveis remuneratórios.

**5. Questões sobre a Retenção de Talentos:**

**a. Parece-lhe que as práticas de gestão de desempenho, em contexto do SIADAP, impactam a retenção de talentos na Administração Pública?**

Não.

**b. Quais são os principais, na sua opinião, os principais fatores que influenciam a decisão dos trabalhadores em permanecer na organização após o processo de avaliação?**

Proximidade geográfica, oportunidade de trabalho, mudar significa mais gastos e sentir que o Estado de forma geral não vai reconhecer, se mudar o estado funciona da mesma maneira, ficar no mesmo local será melhor.

O ambiente de trabalho não parece ser um fator que prende o trabalhador, principalmente para os Técnicos superiores. Aqui a estrutura é pequena e mobilidade interna é difícil.

(...).

**Conclusão da Entrevista:**

**Possibilidade de acrescentar algum comentário final ou sugestão.**

Proponho que se questionem os sindicatos, pois eles têm uma perspectiva sobre a avaliação de desempenho bem diferente:

- Quais são as alternativas que os sindicatos propõem em substituição do SIADAP?
- Que melhorias propõem na avaliação de desempenho?