Universidade do Minho
Instituto de Educação

Beatriz Ribeiro Vieira

Em Torno Da Avaliação De Desempenho: Perspetivas Dos Trabalhadores E Necessidades Percecionadas De Formação – Um Estudo De Caso Numa Instituição Do Ensino Superior Público

outubro de 2025

Em Torno Da Avaliação De Desempenho: Perspetivas Dos Trabalhadores E Necessidades Percecionadas De Formação – Um Estudo De Caso Numa Instituição Do Ensino Superior Público
Beatriz Ribeiro Vieira
UMinho | 2025

Universidade do Minho
Instituto de Educação

Beatriz Ribeiro Vieira

Em Torno Da Avaliação De Desempenho: Perspetivas Dos Trabalhadores E Necessidades Percecionadas De Formação – Um Estudo De Caso Numa Instituição Do Ensino Superior Público

Relatório de Estágio
Mestrado em Educação
Área de Especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação da
Doutora Maria Fátima Antunes

outubro de 2025

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações
CC BY-NC-ND

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

AGRADECIMENTOS

A realização deste relatório foi um caminho exigente, cheio de desafios, mas também de muitas aprendizagens e conquistas que levarei comigo. Chegar até aqui só foi possível graças ao apoio e à presença de pessoas e instituições que, de uma forma ou de outra, estiveram comigo nesta jornada. A todas elas, deixo o meu mais sincero e sentido agradecimento.

Antes de mais, quero expressar a minha profunda gratidão à Professora Doutora Fátima Antunes. A sua orientação atenta, a paciência em cada etapa e a constante disponibilidade foram fundamentais para que este trabalho ganhasse forma. O rigor científico que me transmitiu e as suas palavras de incentivo ajudaram-me a crescer, não apenas enquanto investigadora, mas também enquanto pessoa.

Agradeço igualmente à instituição de ensino superior público que me acolheu durante o estágio curricular. Foi um privilégio aprender num contexto real, sentir o ritmo e os desafios do dia a dia e poder transformar teoria em prática. Um agradecimento especial aos colegas e trabalhadores da instituição, pela boa disposição, pela entreajuda e pelas conversas que tornaram cada dia mais leve e enriquecedor.

À minha família, deixo um agradecimento cheio de carinho, pela paciência e pela compreensão, que foram fundamentais ao longo de todo o processo académico e pessoal.

À minha melhor amiga, deixo o meu agradecimento mais profundo. Crescemos juntas, partilhámos sonhos, dúvidas e muitas gargalhadas, e hoje voltámos a partilhar mais uma etapa. Que privilégio tem sido caminhar ao teu lado durante tantos anos! Obrigada por estares sempre presente, pelas conversas que acalmam, pela tua amizade genuína e por acreditares em mim, mesmo quando eu própria hesitava. Esta jornada teria sido bem mais difícil sem ti.

E, por fim, quero agradecer principalmente a mim mesma, pela persistência, pela coragem e por não desistir, mesmo quando o cansaço e a dúvida pareciam mais fortes. Este trabalho é, acima de tudo, o reflexo de um caminho de superação e de crescimento, não apenas académico, mas profundamente humano.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

EM TORNO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: PERSPETIVAS DOS TRABALHADORES E NECESSIDADES PERCECIONADAS DE FORMAÇÃO – UM ESTUDO DE CASO NUMA INSTITUIÇÃO DO ENSINO SUPERIOR PÚBLICO

RESUMO

O presente estudo foi desenvolvido no âmbito do mestrado em Educação, na área de especialização de Formação, Trabalho e Recursos Humanos, tendo como contexto organizacional uma instituição de ensino superior. Esta investigação tem como propósito analisar as perspetivas dos trabalhadores em regime de contrato de trabalho em funções públicas relativamente ao Sistema Integrado de Gestão e Avaliação de Desempenho na Administração Pública (SIADAP 3), bem como identificar as necessidades de formação por eles percecionadas. Pretende-se compreender de que forma os trabalhadores avaliam a justiça, a clareza e a transparência dos critérios de avaliação, a qualidade do *feedback* recebido e o grau de valorização e reconhecimento decorrentes do processo avaliativo, articulando estes aspetos com as suas necessidades de desenvolvimento profissional. O estudo baseou-se numa abordagem qualitativa, recorrendo à aplicação de um inquérito por questionário ao pessoal Técnico, Administrativo e de Gestão da instituição. Os resultados obtidos sugerem que a satisfação com a avaliação de desempenho se encontra fortemente associada à perceção de justiça e à clareza dos critérios, destacando-se ainda a importância da comunicação e do *feedback* entre avaliadores e avaliados. Verificou-se, igualmente, que os trabalhadores reconhecem a necessidade de formação nas áreas das competências digitais, da gestão e desenvolvimento de pessoas e equipas, e da comunicação, informação e *marketing*. As conclusões sublinham a importância de práticas avaliativas transparentes e participadas, que favoreçam a valorização profissional, identifiquem necessidades de formação e contribuam para o desenvolvimento contínuo das competências dos trabalhadores.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho; Necessidades de Formação; Recursos Humanos; SIADAP; Trabalho.

ON PERFORMANCE EVALUATION: EMPLOYEES' PERSPECTIVES AND PERCEIVED TRAINING NEEDS – A CASE STUDY AT A PUBLIC HIGHER EDUCATION INSTITUTION

ABSTRACT

This study was developed as part of a master's degree in Education, specializing in Training, Work, and Human Resources, with a higher education institution as its organizational context. The purpose of this research is to analyze the perspectives of public sector employees on the Integrated System for Management and Performance Evaluation in Public Administration (SIADAP 3), as well as to identify their perceived training needs. The aim is to understand how employees assess the fairness, clarity, and transparency of the evaluation criteria, the quality of the feedback received, and the degree of appreciation and recognition resulting from the evaluation process, linking these aspects to their professional development needs. The study was based on a qualitative approach, using a questionnaire survey of the institution's technical, administrative, and management staff. The results suggest that satisfaction with performance evaluation is strongly associated with the perception of fairness and clarity of criteria, highlighting the importance of communication and feedback between evaluators and those being evaluated. It was also found that workers recognize the need for training in the areas of digital skills, people and team management and development, and communication, information, and marketing. The conclusions highlight the importance of transparent and participatory assessment practices that promote professional development, identify training needs, and contribute to the continuous development of workers' skills.

Keywords: Human Resources; Performance Evaluation; SIADAP; Training Needs; Work;.

Índice

1. Introdução 1

2. Enquadramento Contextual do Estágio 3

2.1. Caracterização da instituição 3

2.2. Estrutura organizacional 4

2.3. Unidade de Serviços de Recursos Humanos e Departamento de Integração e Formação de Recursos Humanos 5

2.4. Caracterização do público-alvo 6

2.5. Diagnóstico de necessidades e definição da área de estudo 8

2.6. Apresentação e justificação da problemática de investigação-intervenção 9

3. Enquadramento teórico 11

3.1. Avaliação de Desempenho 12

3.1.1. Objetivos da Avaliação de Desempenho 14

3.1.2. Métodos de Avaliação de Desempenho 16

3.1.3. Qualidade Psicométrica da Avaliação de Desempenho 18

3.1.4. Fontes da Avaliação de Desempenho 19

3.1.5. Erros da Avaliação de Desempenho 22

3.2. A Avaliação de Desempenho na Administração Pública 24

3.3. Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública – SIADAP 3 27

3.4. Gestão por Objetivos 29

3.5. Avaliação de Desempenho por Competências 32

3.6. Satisfação com o processo de Avaliação de Desempenho 34

3.7. Formação 38

3.8. Necessidades de Formação 40

4. Enquadramento metodológico 43

4.1. Abordagem Qualitativa 44

4.2. Método 45
4.3. Técnicas 47
5. Apresentação E Discussão Do Processo De Investigação-Intervenção 58
5.1. Análise documental dos referenciais normativos e institucionais 58
5.1.1. Enquadramento legal (decretos-lei) 59
5.1.2. Orientações institucionais (circulares internas) 60
5.1.3. Plano de formação 61
5.2. Inquérito por questionário 63
5.2.1. Caracterização dos respondentes 64
5.2.2. Procedimentos de Análise dos Dados 65
5.2.3. Análise dos resultados do Inquérito por Questionário 65
5.3. Discussão dos resultados da investigação 87
6. Considerações finais 92
6.1 Análise crítica dos resultados e das implicações dos mesmos 92
6.2 Evidenciação do impacto do estágio: i) a nível pessoal; ii) a nível institucional; iii) a nível de conhecimento na área de especialização 94
7. Referências Bibliográficas 96
8. Apêndices 101
8.1. Apêndice 1 - Gráfico das respostas da caracterização dos participantes 101
8.2. Apêndice 2 - Inquérito por questionário 103
8.3. Apêndice 3 – Grelha de observação para reunião de definição de objetivos na Avaliação de Desempenho 114
8.4. Apêndice 4 – Grelhas de observação de ação de formação sobre a Avaliação de Desempenho 116
8.5. Apêndice 5 – Registo de atividades desenvolvidas durante o estágio 119

Índice de gráficos

Gráfico 1 – Nº de TAG por gênero 6

Gráfico 2 – Nº de TAG por faixa etária 7

Gráfico 3 – Nº de TAG por nível de escolaridade 7

Gráfico 4 – Nº de TAG por antiguidade 8

Gráfico 5 – Atualmente sente necessidade de formação? 83

Gráfico 6 – Áreas de necessidades de formação 85

Gráfico 7 – O que o leva a sentir necessidade da(s) formação(ões) acima assinaladas? 85

Gráfico 8 – Modalidade de formação preferida 86

Gráfico 9 – Sexo 101

Gráfico 10 - Idade 101

Gráfico 11 – Habilitações académicas 102

Gráfico 12 – Antiguidade na instituição 102

Índice de figuras

Figura 1 – Organograma da Universidade Mar (Fonte: retirado do Relatório de Atividades e Contas Separadas 2024) 5

LISTA DE ABREVIATURAS/SIGLAS

AD – Avaliação de Desempenho GRH – Gestão de Recursos Humanos

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

TAG – Técnico, Administrativo e de Gestão

1. Introdução

A Avaliação de Desempenho constitui um investimento estratégico para o desenvolvimento e sucesso das organizações, sendo essencial tanto para o crescimento organizacional como para o desenvolvimento profissional e pessoal de cada trabalhador. Embora este processo possa contribuir para a melhoria do desempenho e para a clarificação de objetivos, é também suscetível de gerar perceções de insatisfação ou de injustiça quando não é aplicado de forma transparente e adequada (Barbosa, 2016 & Lino, 2020). Assim, torna-se fundamental que os sistemas de Avaliação de Desempenho sejam concebidos de forma a equilibrar eficácia organizacional com justiça e adaptação às especificidades de cada contexto. O sucesso de uma instituição depende, em grande medida, da forma como gere os seus recursos humanos. Nesse sentido, a Avaliação de Desempenho assume um papel central, permitindo verificar se o desempenho dos trabalhadores corresponde às necessidades da organização e se os objetivos estabelecidos são alcançados. Este processo proporciona aos trabalhadores uma compreensão clara das expectativas em relação ao seu desempenho e serve como instrumento de apoio à melhoria contínua das suas competências e práticas profissionais (Rocha, 2021).

Ao longo das últimas décadas, o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP) tem sido objeto de sucessivas alterações e atualizações, refletindo a necessidade de adequar os processos avaliativos às transformações sociais, económicas e organizacionais. No contexto português, este sistema assume particular relevância, na medida em que estabelece os princípios e procedimentos orientadores da avaliação dos trabalhadores em funções públicas, incidindo sobre os objetivos, indicadores e resultados a alcançar. Tendo isto em consideração, o presente trabalho enquadra-se na análise do funcionamento do SIADAP 3, modelo aplicado aos trabalhadores da Administração Pública, e visa analisar as perspetivas destes trabalhadores, bem como identificar as necessidades de formação que daí decorrem. Esta investigação contribui assim para uma melhor compreensão da forma como a Avaliação de Desempenho é experienciada numa instituição de ensino superior público.

A escolha desta temática justifica-se pela pertinência e atualidade do debate em torno da Avaliação de Desempenho na Administração Pública, reconhecendo-se que este processo constitui não apenas uma ferramenta de monitorização e regulação, mas também um instrumento fundamental da gestão de recursos humanos. Num contexto marcado por mudanças constantes, a Avaliação de Desempenho revela-se particularmente relevante, permitindo não apenas aferir o cumprimento de objetivos, mas

também compreender de que forma os processos de avaliação contribuem para o desenvolvimento de competências e capacidades dos trabalhadores (Caetano, 1998). A sua aplicação suscita, contudo, diferentes perspetivas e opiniões, tanto por parte dos trabalhadores como por parte dos gestores de recursos humanos, o que reforça a importância de aprofundar a reflexão e de promover ajustamentos que contribuam para sistemas avaliativos mais adequados e eficazes. Para além disso, o tema desperta diferentes perceções por parte dos trabalhadores, que podem influenciar a forma como o sistema é vivido e interpretado. Assim, compreender estas perspetivas permite não só avaliar a eficácia do SIADAP 3, mas também identificar necessidades de formação e oportunidades de melhoria na gestão de recursos humanos, reforçando a relevância deste estudo para uma instituição de ensino superior público.

O presente relatório encontra-se estruturado em seis partes. Após a introdução, onde se fundamenta a realização deste estudo e se refere a relevância da temática no contexto atual, segue-se o segundo capítulo, que apresenta o enquadramento contextual do estágio. Neste capítulo, descreve-se a instituição, a sua estrutura organizacional e o público-alvo, bem como o diagnóstico de necessidades que orientou a área de estudo e a problemática de investigação-intervenção. No terceiro capítulo, encontra-se o enquadramento teórico, onde se apresentam e discutem diferentes perspetivas da literatura que permitem compreender os fundamentos e a complexidade da Avaliação de Desempenho na Administração Pública. O quarto capítulo diz respeito ao enquadramento metodológico, no qual se indicam os objetivos definidos e as metodologias de investigação e intervenção adotadas para a sua concretização. No capítulo cinco, são apresentados e discutidos os resultados do processo de investigação-intervenção, e, de seguida, no capítulo seis, são realizadas as considerações finais, que incluem uma análise crítica dos resultados e o impacto do estágio a nível pessoal, institucional e científico. Por fim, os capítulos sete e oito referem-se às referências bibliográficas e apêndices, respetivamente.

2. Enquadramento Contextual do Estágio

2.1. Caracterização da instituição

O presente estágio decorreu numa Instituição do Ensino Superior situada no norte de Portugal, com regime de direito privado, que, para efeitos desta investigação, será identificada pelo nome fictício de Universidade Mar. Para além de ser uma referência nacional, é igualmente reconhecida em contexto europeu e internacional pelo seu compromisso com a valorização do conhecimento, nomeadamente no domínio da Investigação, Desenvolvimento e Inovação. Esta instituição possui ainda diversas parcerias em projetos de investigação, culturais e de desenvolvimento socioeconómico. A sua missão centra-se na produção, difusão e transmissão de conhecimento, assente na liberdade e na pluralidade do pensamento crítico, visando promover a formação humana, desenvolver investigação e assegurar a transferência e valorização de conhecimentos científicos e tecnológicos. Com o intuito de ampliar a sua oferta formativa, a instituição abrange múltiplas áreas do saber, entre as quais Saúde, Tecnologia, Artes, Ciências, Línguas, Ciências Sociais, Engenharia, Gestão e Economia, organizadas em mais de uma dezena de Unidades Orgânicas que constituem a sua estrutura de base[1]. Atualmente, a instituição integra mais de vinte mil estudantes, entre os quais de incluem estudantes de licenciatura, mestrado e doutoramento, bem como frequentadores de cursos não conferentes de grau, como cursos de formação especializada e cursos de estudos avançados. Para além disso, dispõe de um corpo docente e de investigação superior a mil e setecentos elementos, e conta ainda com mais de setecentas pessoas no pessoal técnico, administrativo e de gestão (TAG) (Página oficial da Universidade Mar, 2024).

A instituição dispõe, no seu conjunto, de doze unidades de ensino abrangendo diferentes áreas, bem como mais de vinte bibliotecas, incluindo centros de documentação e áreas de leitura distribuídas pelos diversos edifícios. Complementam a infraestrutura várias cantinas e bares, assim como dois complexos desportivos, destinados à realização de eventos desportivos de carácter competitivo, recreativo e cultural, bem como à prática de múltiplas modalidades desportivas e atividades físicas. Como entidade que presta serviços à sociedade, a sua missão estende-se para além da comunidade académica, procurando atender também à comunidade em geral, promovendo e estimulando a cultura. Inserido nesta missão, um dos seus objetivos estratégicos é contribuir para o desenvolvimento da sociedade, promovendo o crescimento sustentável, o bem-estar e a solidariedade através do conhecimento, da criatividade e da inovação, sempre orientada por princípios humanísticos. Deste

[1] Informação retirada do site oficial da Universidade Mar

modo, a instituição apoia a formação ao longo da vida e incentiva o exercício responsável da cidadania. No plano cultural, a instituição conta com departamentos especializados que organizam e promovem eventos culturais, contribuindo para uma intensa atividade neste domínio. Estes departamentos desempenham um papel central na animação cultural, no desenvolvimento artístico e na promoção de valores humanísticos.

2.2. Estrutura organizacional

De modo a complementar a caracterização apresentada, importa evidenciar a estrutura organizacional da instituição, na qual se articulam os seus principais órgãos de governo, consulta e fiscalização, bem como as Unidades Orgânicas e de Serviços que asseguram o cumprimento da sua missão. A Figura X apresenta o organograma da Universidade Mar, no qual se encontram representadas estas diferentes instâncias. Neste organograma observa-se que a instituição se organiza em torno de órgãos de governo, como o Conselho Geral, o Reitor e o Conselho de Gestão, apoiados por estruturas de consulta e acompanhamento, designadamente o Senado Académico, o Conselho de Ética, o Conselho Cultural e o Conselho Disciplinar. Evidencia-se ainda a existência de Unidades Orgânicas, organizadas em Departamentos e Centros de Investigação, assim como Unidades Diferenciadas e Culturais. Por outro lado, a vertente administrativa e técnica é assegurada pelas Unidades de Serviços, sob responsabilidade do Administrador, funcionando em articulação com os restantes órgãos e unidades.

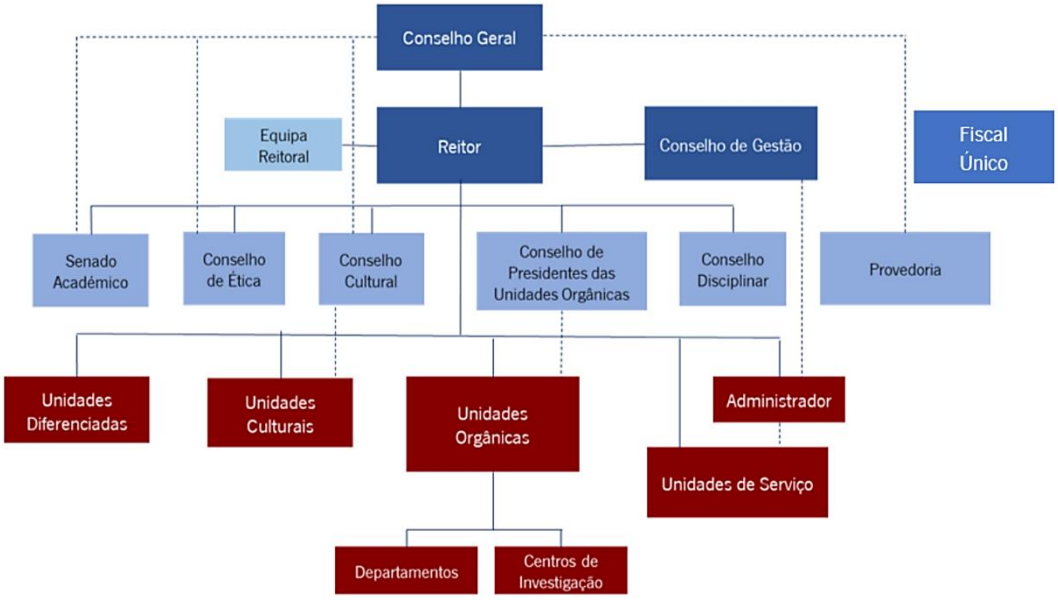


Figura 1 – Organograma da Universidade Mar (Fonte: retirado do Relatório de Atividades e Contas Separadas 2024)

A estrutura orgânica da instituição integra diversas Unidades de Serviços, responsáveis por assegurar o apoio logístico, técnico e administrativo à concretização da sua missão e objetivos. Tendo em conta as exigências de modernização e eficiência, tornou-se necessária a reorganização destas Unidades, de forma a garantir suporte adequado aos órgãos de governo e consulta, bem como a assegurar maior agilidade e qualidade nos processos administrativos. Assim, revela-se fundamental que as Unidades de Serviços e as restantes Unidades Orgânicas mantenham uma interação constante, nomeadamente no apoio a projetos de ensino e de investigação. As Unidades de Serviços distribuem-se em três grandes grupos: Serviços de Reitoria, Serviços Especializados e Serviços de Apoio. Cada um destes grupos tem como compromisso a elaboração anual do seu plano de atividades e do respetivo relatório de execução, devendo ainda alinhar a sua atuação com o plano estratégico de médio prazo definido pela instituição. Para além disso, compete-lhes cooperar entre si no desenvolvimento do plano anual de atividades, de modo a contribuir para a concretização dos objetivos previstos no plano de ação institucional. (Página oficial da Universidade Mar, 2024).

2.3. Unidade de Serviços de Recursos Humanos e Departamento de Integração e Formação de Recursos Humanos

Neste contexto, o estágio desenvolveu-se na subdivisão de Serviços de Recursos Humanos, integrado na Unidade de Serviços Especializados. É nesta unidade que se implementam as políticas de gestão de recursos humanos da instituição, abrangendo domínios como a contratação, a integração, o processamento de vencimentos, a formação contínua e a Avaliação de Desempenho. A Unidade de Serviços de Recursos Humanos organiza-se em três núcleos distintos: o Gabinete de Contratação e Gestão de Recursos Humanos; o Núcleo de Vencimentos, Assiduidade e Benefícios; e o Núcleo de Integração e Formação de Recursos Humanos. Foi neste último, no Núcleo de Integração e Formação de Recursos Humanos, que se realizou o estágio. Este núcleo é responsável pela promoção de ações de acolhimento e integração de trabalhadores, pelo levantamento das necessidades de desenvolvimento profissional, pela elaboração e gestão de programas e planos de formação, bem como pela elaboração de relatórios que caracterizem todos os trabalhadores da instituição. Compete-lhe

ainda apoiar a execução administrativa e orçamental dos projetos de formação (Página oficial da Universidade Mar, 2024).

2.4. Caracterização do público-alvo

Como já mencionado, o estágio decorreu na Unidade de Serviços de Recursos Humanos de uma instituição de ensino superior pública. Importa referir que esta unidade é responsável pela Avaliação de Desempenho apenas do pessoal técnico, administrativo e de gestão (TAG), não abrangendo docentes nem investigadores, cujos processos de avaliação obedecem a normativos específicos. Assim, a presente investigação tem como público-alvo o pessoal TAG da instituição, a quem se aplica o modelo de Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP 3), comum a todas as instituições públicas em Portugal. Este público-alvo conta com um total de 725 pessoas, 543 mulheres e 182 homens, de várias categorias, sendo elas: Técnico Superior, Assistente Técnico, Técnico de Nível Intermédio, Pessoal Administrativo, Assistente Operacional, Operário e Auxiliar.

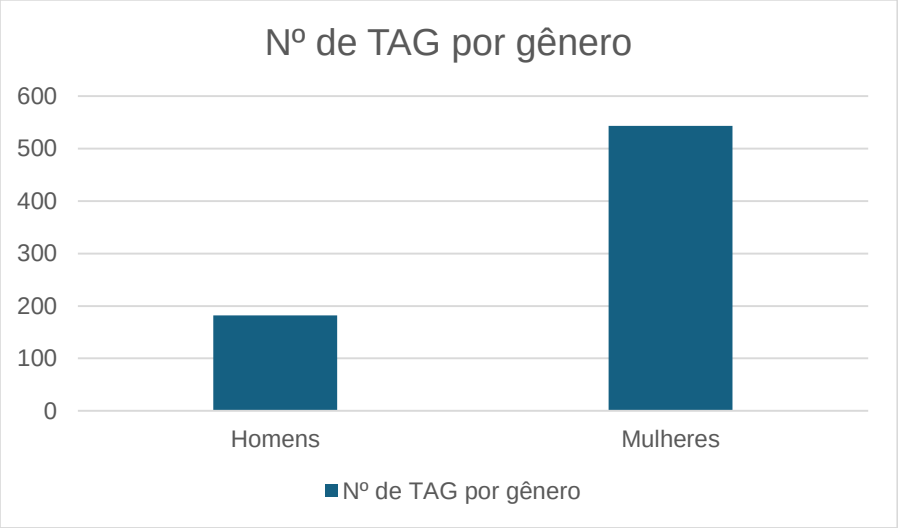


Gráfico 1 – *Nº de TAG por gênero*

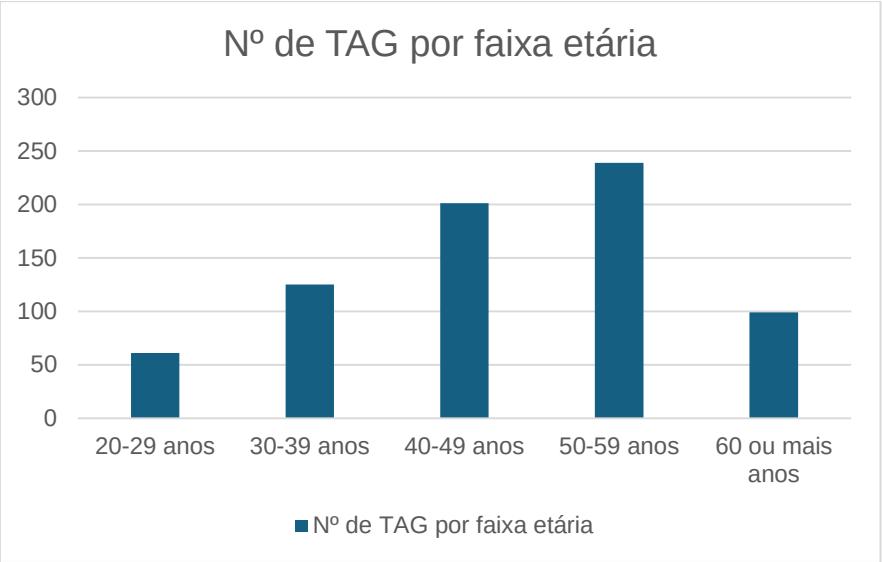


Gráfico 2 – *Nº de TAG por faixa etária*

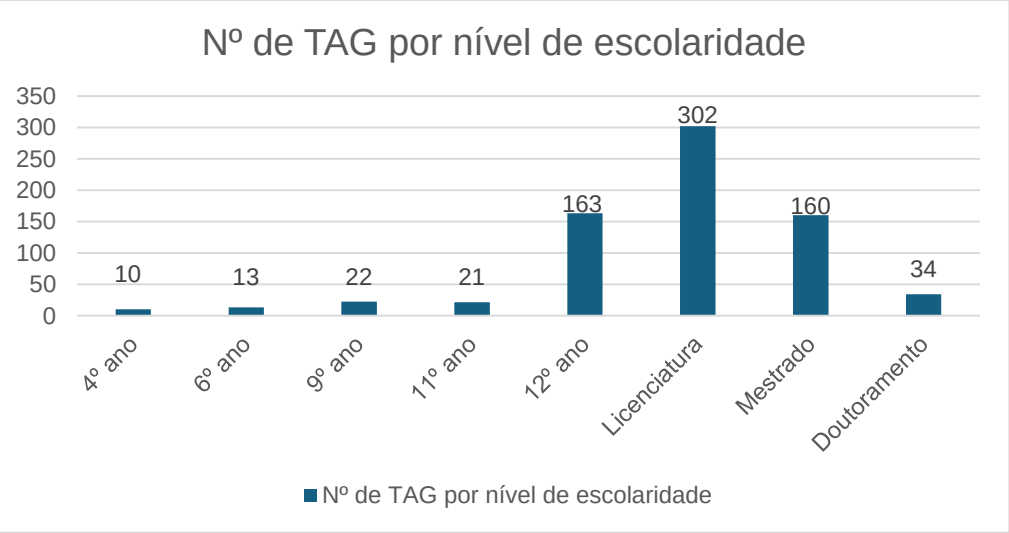


Gráfico 3 – *Nº de TAG por nível de escolaridade*

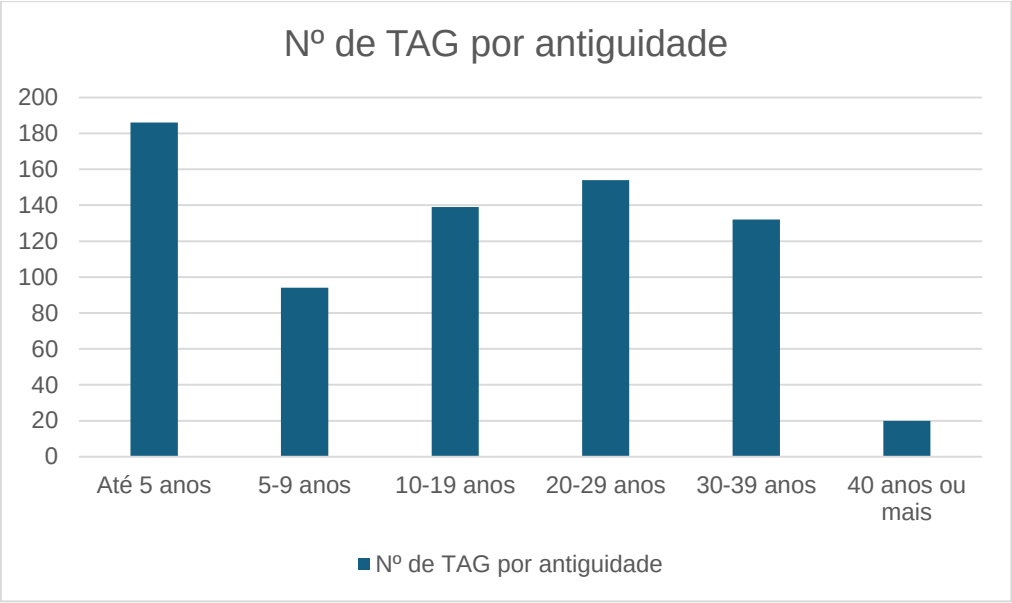


Gráfico 4 – *Nº de TAG por antiguidade*

2.5. Diagnóstico de necessidades e definição da área de estudo

O diagnóstico de necessidades consiste na análise de um determinado contexto organizacional com o objetivo de identificar eventuais problemas suscetíveis de se tornarem obstáculos ao cumprimento da missão institucional, bem como de auscultar interesses e expetativas de desenvolvimento profissional, individual e coletivo. No âmbito da presente investigação-intervenção, tornou-se imprescindível realizar um diagnóstico preliminar da instituição de acolhimento, de forma a compreender quais as prioridades, problemáticas e interesses em aberto, e, assim, fundamentar a definição da área de estudo.

Na primeira reunião realizada com a Acompanhante de Estágio, procedeu-se a uma breve apresentação pessoal e à exposição da especialização do Mestrado, explicitando os seus objetivos e linhas de trabalho. Posteriormente, foi-me apresentada uma caracterização geral da instituição, tendo surgido, desde logo, o interesse em centrar o estágio na temática da Avaliação de Desempenho. Esta possibilidade foi considerada pertinente e oportuna pela Acompanhante de Estágio, atendendo ao facto de o sistema de avaliação da instituição se encontrar em processo de atualização nesse ano.

Na sequência de uma segunda reunião, após reflexão conjunta sobre as diferentes possibilidades de intervenção, ficou estabelecido que a investigação se focaria nas perspetivas dos trabalhadores em torno da Avaliação de Desempenho, contemplando as suas experiências e expetativas relativamente a objetivos, indicadores, procedimentos, resultados e efeitos do processo. Simultaneamente, definiu-se

que seriam auscultadas as necessidades percecionadas de formação, procurando compreender até que ponto estas decorrem ou se articulam com os resultados da Avaliação de Desempenho.

A escolha desta temática correspondeu também às minhas expetativas enquanto estudante, na medida em que possibilita aprofundar a compreensão de todo o sistema de Avaliação de Desempenho, acompanhando as diferentes fases do seu desenvolvimento, desde a conceção até à implementação, e explorando a sua articulação com o diagnóstico de necessidades e a formação contínua.

2.6. Apresentação e justificação da problemática de investigação-intervenção

O presente estudo de investigação-intervenção surge da necessidade de aprofundar o conhecimento sobre a Avaliação de Desempenho na instituição de acolhimento, com especial enfoque nas perspetivas dos TAG relativamente aos objetivos, indicadores, procedimentos, resultados e efeitos do sistema. O diagnóstico preliminar realizado revelou que a Avaliação de Desempenho constitui uma área estratégica de interesse, identificando-se problemáticas e prioridades em aberto que justificam uma investigação focada na experiência dos trabalhadores e na articulação entre avaliação e desenvolvimento profissional. Esta análise evidenciou a pertinência de explorar como os TAG percecionam o sistema de avaliação e de que forma as necessidades percecionadas de formação se relacionam com os resultados da avaliação, permitindo compreender melhor os fatores que podem potenciar ou dificultar a eficácia do processo avaliativo.

A escolha desta problemática justifica-se pela sua relevância académica e prática. No plano académico, permite contribuir para a literatura sobre gestão de pessoas na Administração Pública, nomeadamente no que respeita à inter-relação entre Avaliação de Desempenho, formação contínua e desenvolvimento profissional. No plano prático, o estudo oferece contributos que podem apoiar a definição de estratégias de formação mais adequadas às necessidades identificadas, bem como a implementação de processos de avaliação mais transparentes e consistentes. Esta abordagem procura, ainda, promover a valorização do capital humano e o envolvimento ativo dos TAG nos processos organizacionais, fortalecendo a ligação entre avaliação, desenvolvimento e desempenho.

A pertinência do tema evidencia-se igualmente pelo seu alinhamento com o Mestrado em Educação, com especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos. Ao articular a análise do sistema de avaliação com o diagnóstico de necessidades realizado, esta investigação-intervenção permite compreender de que modo os objetivos institucionais, as práticas avaliativas e desenvolvimento

profissional dos trabalhadores se interligam. Assim, espera-se que os resultados do estudo possam não apenas contribuir para o conhecimento académico, mas também fornecer elementos de orientação para políticas e práticas de gestão de pessoas mais eficazes e centradas nas necessidades dos trabalhadores, promovendo um ambiente organizacional mais motivador e participativo.

3. Enquadramento teórico

É no final do século XX que a Gestão de Recursos Humanos passa a ser percecionada como uma atividade central e fundamental que contribui para a eficácia das organizações, desempenhando, atualmente, um papel fundamental, uma vez que se tenciona adicionar valor às mesmas, bem como alcançar vantagem competitiva, dado que o sucesso de uma organização é determinado pelo compromisso e comportamento adotado pelos seus membros. Desde a década de 1980, consolidou-se uma mudança de paradigma na forma como as organizações encaram as pessoas que nelas trabalham. Deixou de prevalecer a visão restrita dos trabalhadores como meros executores de tarefas, para se afirmar uma perspetiva que os reconhece como recurso estratégico essencial à capacidade de adaptação, inovação e sustentabilidade organizacional. Este enquadramento resulta, em grande medida, das exigências impostas por contextos de crescente volatilidade económica, da aceleração tecnológica e das mudanças demográficas e sociais que marcaram as últimas décadas (Parente, 2014).

Neste sentido, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) passou a assumir um papel central, deixando de ser apenas uma função administrativa e operacional para se constituir como um pilar estratégico das organizações. Ganha relevo, assim, a noção de gestão estratégica de recursos humanos, entendida como a articulação entre as políticas e práticas de GRH e a missão, visão e objetivos da organização. Esta articulação procura assegurar não só a resposta eficaz aos desafios atuais e futuros, mas também a promoção de princípios fundamentais, como os do trabalho digno, da valorização profissional e do bem-estar dos trabalhadores. A gestão estratégica de recursos humanos, ao assumir simultaneamente a dimensão organizacional e humana, propõe-se criar um espaço de compromisso e de negociação de interesses, onde se conciliam objetivos organizacionais com necessidades individuais e coletivas. Deste modo, o desempenho organizacional não é perspetivado unicamente em termos de eficiência produtiva, mas enquanto resultado de um processo mais amplo de envolvimento, reconhecimento e satisfação dos trabalhadores. Trata-se, por isso, de um modelo que aposta na criação de condições para o desenvolvimento humano e profissional, entendendo que o sucesso da organização está intimamente ligado à realização pessoal e ao bem-estar daqueles que a integram (Parente, 2014). Armstrong e Taylor (2014) referem que as organizações sentem a necessidade de adotar uma Gestão Estratégica de Recursos Humanos, de modo a acrescentar valor às mesmas. Assim, devem desempenhar uma gestão estratégica através da articulação entre as motivações e os comportamentos dos trabalhadores com as linhas de desenvolvimento organizacional, de forma que todos se sintam motivados e comprometidos (Armstrong & Taylor, 2014).

Rocha (2021) afirma que a Gestão de Recursos Humanos passou por três fases: fase taylorista, fase da gestão estratégica dos recursos humanos e fase do potencial competitivo. A fase taylorista coincide com a era industrial, onde se procurava ajustar a pessoa à função, sendo marcada pela divisão científica do trabalho e pela estandardização. A segunda fase, a gestão estratégica dos recursos humanos, ocorre nos anos oitenta devido às mudanças económicas existentes e pela flexibilidade e imprevisão que daí resultam. A gestão estratégica dos recursos humanos é caracterizada pela conciliação das necessidades individuais e das necessidades organizacionais, onde os recursos humanos da organização são considerados resultado do planeamento estratégico, existindo assim uma adequação sistémica. Por fim, na fase do potencial competitivo os recursos humanos são encarados como o centro da organização, focando a formação na obtenção de competências. Esta fase é caracterizada pela criação de conhecimentos, transferência e integração, uma vez que um dos objetivos estratégicos das organizações nesta fase é a competição baseada em conhecimento, assim como a inovação, a mudança e alianças (Rocha, 2021).

3.1. Avaliação de Desempenho

Na atualidade, marcada pela globalização e por contextos organizacionais altamente competitivos, o desempenho humano assume um papel central no alcance da eficácia e da sustentabilidade das instituições. Contudo, este não pode ser compreendido apenas em termos de resultados imediatos ou produtivos, uma vez que varia de indivíduo para indivíduo e depende de múltiplos fatores de natureza pessoal, organizacional e contextual (Chiavenato, 2014). Nessa perspetiva, o desempenho deve ser encarado como resultado de um processo dinâmico de desenvolvimento, que envolve a negociação e o compromisso entre os objetivos individuais e coletivos dos trabalhadores e as metas institucionais, numa lógica de conciliação entre bem-estar humano e desempenho organizacional (Parente, 2014). Marras (2002) define Desempenho Humano como o «ato ou efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada», envolvendo duas condições humanas: o 'saber fazer' e o 'querer fazer' (Marras, 2002, p. 173). Por outra perspetiva, Caetano (1998) refere que desempenho traduz-se num indivíduo envolvido num comportamento, numa situação com o propósito de alcançar resultados (Caetano, 1998).

Das diferentes práticas existentes, a Avaliação de Desempenho surge como uma das mais valorizadas, uma vez que permite às organizações obter um conjunto de dados que lhes possibilitam

tomar decisões, tais como definir o potencial dos trabalhadores, fazer um levantamento de necessidades de formação, atribuição de aumentos salariais, entre outros.

Segundo Chiavenato (2014), a Avaliação de Desempenho «é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa ou equipe e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização», envolvendo o avaliado, o seu supervisor e os seus relacionamentos. Assim, a Avaliação de Desempenho é imprescindível para promover o desenvolvimento profissional e pessoal, individual, das equipas e coletivo, eficiente e eficaz dos recursos humanos dentro de uma organização (Chiavenato, 2014, p. 210).

Numa outra perspetiva, Rocha (2021) define a Avaliação de Desempenho como «a sistemática apreciação do comportamento do individuo na função que ocupa, suportada na análise objetiva do comportamento do homem no trabalho e comunicação ao mesmo do resultado da avaliação», sendo para isso necessário a observação do comportamento, a sua medição e a comunicação do resultado. Segundo o autor, a Avaliação de Desempenho funciona como um mecanismo que permite aos trabalhadores contribuírem para o desenvolvimento da organização, através da compreensão da importância do seu papel para se conseguir alcançar os objetivos organizacionais e de quais são as expectativas que os seus superiores têm sobre si e sobre o seu trabalho. Desta forma, segundo o autor, a Avaliação de Desempenho «não pode ser reduzida apenas a instrumento de avaliação individual com fins de promoção ou compensação», podendo dessa forma correr o risco de se transformar num instrumento de instabilidade para a organização (Rocha, 2021, p.224).

A Avaliação de Desempenho é um sistema formal de gestão, através do qual uma organização pode avaliar o seu trabalho num período e conhecer o potencial dos empregados. Assim, o processo de avaliação passa a ser considerado como um dos elementos centrais da gestão de recursos humanos, cuja eficácia será avaliada na medida em que aquele processo contribui para o alcance dos objetivos organizacionais. Posto isto, o principal objetivo da Avaliação de Desempenho é melhorar os resultados, ajudando as pessoas a atingir graus de desempenho mais elevados (Silva, 2013).

A ligação entre os resultados da Avaliação de Desempenho e a gestão de recursos humanos proporciona elementos capazes de situar as áreas que mais necessitam de formação, assim como informar acerca da correção do instrumento seletivo. Almeida (1996) refere que a Avaliação de Desempenho é o «processo pelo qual uma organização mede a eficiência e eficácia dos seus colaboradores», servindo também como «uma ferramenta de auditoria e controlo da contribuição para os objetivos ou resultados dos participantes organizacionais» (Almeida, 1996, p. 15). A Avaliação de

Desempenho é uma apreciação sistemática que envolve técnicas de observação periódica, estandardizada e de qualidade, estando diretamente relacionada com critérios e procedimentos, explorando a capacidade, os conhecimentos e a motivação, para além de dever ser flexível, capaz de adaptação na perspetiva da sua melhoria contínua. Para que a conceção e implementação do sistema de Avaliação de Desempenho seja realizada com sucesso é necessário ter em atenção a vontade e envolvimento da gestão ao mais alto nível, a clarificação dos objetivos a atingir com o sistema, a compatibilidade com os objetivos e estratégias das organizações, a comunicação e formação extensivas a todos os interessados no processo (Silva, 2013).

3.1.1. Objetivos da Avaliação de Desempenho

Fachada (2012) refere que o sucesso de um sistema de Avaliação de Desempenho depende fortemente dos seus objetivos e da sua finalidade, que desempenham um papel essencial na sua conceção e implementação, e, principalmente, da articulação entre os objetivos da Avaliação de Desempenho e os objetivos da organização (Fachada, 2012).

Nesta perspetiva, um dos objetivos da Avaliação de Desempenho é reconhecer as áreas que necessitam de melhorias através da verificação de pontos críticos do trabalhador. Para além disso, deste mesmo ponto de vista, a Avaliação de Desempenho tem como objetivo monitorizar a evolução cognitiva dos trabalhadores ao longo do seu percurso na organização e avaliar os seus níveis de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA). Segundo Marras (2002), o sistema de Avaliação de Desempenho é utilizado principalmente para reconhecer os trabalhadores que necessitam de desenvolvimento, determinar o nível de impacto, individual ou coletivo, nos resultados da organização, fornecer *feedback* aos trabalhadores e proporcionar avaliações estruturadas que fundamentem decisões salariais, promoções, transferências ou despedimentos (Marras, 2002). Chiavenato (2009) defende que os objetivos principais da Avaliação de Desempenho se dividem em três. Em primeiro lugar, a Avaliação de Desempenho deve possibilitar a medição do potencial humano, de modo a assegurar a sua aplicação integral. Para além disso, deve encarar os recursos humanos como um ativo competitivo essencial, com uma produtividade suscetível de desenvolvimento mediante uma gestão adequada. Por fim, a Avaliação de Desempenho deve proporcionar a todos os trabalhadores possibilidades de progresso e o envolvimento ativo, numa lógica de articulação entre os objetivos organizacionais e os individuais (Chiavenato, 2009).

Verifica-se, portanto, que, enquanto para Fachada (2012) e Marras (2002) a Avaliação de Desempenho é concebida sobretudo como um instrumento de controlo e suporte a decisões de natureza administrativa, a perspetiva de Chiavenato (2009) acrescenta uma dimensão de caráter mais desenvolvimental. Nesta última ótica, a Avaliação de Desempenho não se limita a identificar lacunas ou a fundamentar processos de sanção, mas procura também promover o progresso individual e coletivo, articulando desenvolvimento humano e organizacional. Esta conceção mais abrangente permite reconhecer a Avaliação de Desempenho não apenas como mecanismo de monitorização, mas igualmente como uma ferramenta de gestão estratégica das pessoas, orientada para a valorização do potencial humano e para o fortalecimento do compromisso entre trabalhadores e organização, na prossecução de objetivos partilhados.

Contudo, caso os objetivos do processo de Avaliação de Desempenho sejam incompatíveis com as metas organizacionais, o sistema de Avaliação de Desempenho pode ser prejudicial para o funcionamento da organização. Wiese e Buckley (1998) afirmam existir quatro categorias distintas de objetivos do sistema de Avaliação de Desempenho. A primeira são os interpessoais que consistem no reconhecimento do desempenho do indivíduo para decidir sobre promoções, administração salarial, retenções e demissões. De seguida, existem os intrapessoais que fornece *feedback* sobre pontos fortes e fracos de desempenho para identificar necessidades de formação. Passando agora para os objetivos organizacionais da Avaliação de Desempenho, os de manutenção de sistemas, consistem no planeamento do trabalho, na identificação das necessidades de desenvolvimento organizacional, na avaliação do alcance de metas, entre outros. Por fim, os objetivos com fins de documentação, servem para atender aos requisitos legais, para validar os instrumentos de Avaliação de Desempenho (Wiese & Buckley, 1998).

Todavia, esta categorização evidencia uma visão predominantemente técnica e administrativa, que tende a desconsiderar a dimensão social e ética do processo avaliativo. Chiavenato (2009) reforça precisamente a importância de compreender a Avaliação de Desempenho como um instrumento que ultrapassa a lógica da controlo e da mensuração, assumindo um papel mais amplo de responsabilidade social, valorização das pessoas e promoção do desenvolvimento humano no contexto organizacional (Chiavenato, 2009).

3.1.2. Métodos de Avaliação de Desempenho

A medição do desempenho constitui um dos elementos centrais no âmbito da Avaliação de Desempenho, sendo um processo complexo que impacta diretamente a eficácia do sistema a aplicar. As perspetivas possíveis são diversas, assim como os instrumentos disponíveis, variando sobretudo consoante as dimensões que se privilegiam na análise do desempenho.

A literatura especializada apresenta diferentes formas de organizar os métodos utilizados na Avaliação de Desempenho, não existindo uma tipologia única e consensual. Segundo Caetano (1998), os métodos são baseados no foco da avaliação, sendo distinguidos em quatro abordagens:

- **Abordagens centradas na personalidade**: privilegiam atributos de ordem pessoal, frequentemente operacionalizados por meio de escalas ancoradas em traços de personalidade, procurando captar dimensões estáveis do comportamento individual;
- **Abordagens centradas nos comportamentos**: apoiam-se nas ações executadas pelas pessoas, ou seja, nos comportamentos;
- **Abordagens centradas na comparação com os outros**: Fundamentam-se na premissa de que é possível estabelecer um padrão de medida através da comparação entre indivíduos que desempenham funções semelhantes ou complementares;
- **Abordagens centradas nos resultados**: enfatizam os resultados obtidos pelo indivíduo, em relação aos objetivos ou padrões previamente definidos.

Outra perspetiva, como a de Rego et al. (2023), propõe uma classificação dos métodos de avaliação a partir de dois eixos principais: por um lado, a distinção entre métodos de avaliação absoluta (em que o desempenho é avaliado com base em padrões fixos) e relativa (baseada na comparação entre trabalhadores); por outro, a diferenciação entre avaliações que incidem sobre comportamentos ou atributos individuais e aquelas que se focam nos resultados alcançados.

Estas diferentes perspetivas revelam a complexidade da Avaliação de Desempenho e a necessidade de adequar os métodos aos objetivos e ao contexto organizacional. Cada método de avaliação tem um foco distinto e adota formas diversas de medir o desempenho, privilegiando determinados aspetos do comportamento ou dos resultados. Tendo em conta a multiplicidade de abordagens, é relevante explorar agora alguns dos principais métodos utilizados na Avaliação de Desempenho, procurando compreender de que forma cada um aplica as teorias e práticas descritas na literatura (Rego et al., 2023).

- **Ensaio narrativo**: Neste método, o avaliador faz uma descrição detalhada do desempenho do trabalhador, destacando os seus pontos fortes e áreas de melhoria, bem como as suas potencialidades, oferecendo sugestões para o seu desenvolvimento.
- **Escala gráfica**: É um método simples que utiliza uma escala para classificar os colaboradores com base em determinadas características ou comportamentos, permitindo uma avaliação visual e rápida.
- ***Checklist* comportamental**: Consiste numa lista de comportamentos esperados, sendo o avaliador responsável por verificar se o trabalhador demonstra ou não esses comportamentos no seu dia a dia.
- **Incidentes críticos**: Este método foca-se em identificar eventos significativos que afetam o desempenho do trabalhador, sejam eles positivos ou negativos, e que têm impacto relevante na avaliação.
- **BARS (*Behaviorally Anchored Rating Scales*)**: Trata-se de um método que utiliza escalas de avaliação associadas a descrições específicas de comportamentos em diferentes níveis de desempenho, o que contribui para uma avaliação mais consistente.
- ***Assessment Centres***: Este método envolve a realização de uma série de exercícios e simulações para avaliar um grupo de trabalhadores. É geralmente utilizado para decisões sobre promoções ou desenvolvimento de competências.
- **Ordenação simples**: Método em que os trabalhadores são classificados de acordo com o seu desempenho, de forma hierárquica, com base na comparação do seu rendimento em relação aos outros.
- **Comparações emparelhadas**: Avaliação dos trabalhadores em que cada um é comparado com os outros, com o objetivo de estabelecer uma classificação relativa entre eles.
- **Distribuição forçada**: Método que exige que os avaliadores distribuam os trabalhadores em categorias predefinidas, de acordo com a sua performance, limitando o número de pessoas que podem ser classificadas de forma semelhante. Embora ajude a evitar avaliações excessivamente favoráveis e promova a diferenciação entre trabalhadores, este método tem limitações. Pode resultar em classificações injustas para funcionários que, na realidade, apresentam um bom desempenho, mas que não podem ser classificados como «excelentes»

devido à natureza rígida da distribuição. Além disso, pode gerar conflitos e diminuir a moral dos trabalhadores, afetando a eficácia organizacional. Assim, a distribuição forçada pode ser eficaz em contextos onde se busca diferenciação, mas a sua implementação pode reduzir a motivação e a satisfação no ambiente de trabalho.

- **Gestão por Objetivos (GPO)**: Foca-se na definição de objetivos claros e específicos para cada trabalhador, com a avaliação baseada na capacidade do trabalhador em alcançar esses objetivos. Tem como vantagem uma maior objetividade na avaliação e alinhamento entre objetivos individuais e organizacionais. No entanto, existe a possibilidade de os trabalhadores manipularem resultados para obter melhores avaliações, além da ênfase excessiva em objetivos individuais, que pode prejudicar a colaboração e a competitividade a longo prazo.
- ***Balanced Scorecard***: Método estratégico que avalia o desempenho dos trabalhadores a partir de uma perspetiva mais ampla, considerando não apenas os resultados financeiros, mas também outros indicadores, como o aprendizado, o crescimento, os processos internos e a satisfação dos clientes.

3.1.3. Qualidade Psicométrica da Avaliação de Desempenho

Para que cumpra a sua função, um sistema de Avaliação de Desempenho deve garantir que os resultados obtidos refletem, com rigor, aquilo que se pretende avaliar. Isso implica a utilização de instrumentos capazes de medir o desempenho de forma consistente e coerente, reduzindo ao mínimo possíveis margens de erro e assegurando a fiabilidade, validade e praticabilidade das classificações atribuídas.

- **Fiabilidade**:

A fiabilidade diz respeito à consistência dos resultados obtidos por um instrumento de avaliação. Essa consistência pode manifestar-se em diferentes dimensões: ao longo do tempo, entre diferentes avaliadores e entre os próprios itens que compõem a avaliação. Quando há muita variação nas classificações consoante o momento, o avaliador ou os itens usados, os resultados tornam-se pouco fiáveis e podem não refletir com precisão o desempenho real (Rego et al., 2023).

- **Validade**:

A validade refere-se ao grau em que a avaliação mede corretamente aquilo a que se propõe a medir. Um instrumento de avaliação é válido quando fornece informações precisas e relevantes para a decisão a ser tomada. Verificar a validade de um instrumento, segundo a psicometria, significa garantir que ele mede exatamente o que se quer medir (Caetano, 1998).

A validade de conteúdo refere-se ao grau em que os critérios de avaliação estão alinhados com o conteúdo da função. A validade de constructo averigua se os critérios aplicados são adequados para medir o constructo pretendido. Já a validade de critério diz respeito à relação entre os resultados alcançados através de um instrumento de medida e os de outra medida externa (Caetano, 1998; Rego et al.,2023).

- **Praticabilidade**:

A praticabilidade refere-se a aspetos como custo, facilidade de uso e clareza, que determinam a adequação de um instrumento de avaliação para ser amplamente aplicado. Do ponto de vista organizacional, é essencial garantir que o sistema de avaliação seja viável economicamente, uma vez que ele deve contribuir para melhorar a gestão dos recursos humanos. Para os avaliadores, é importante que o instrumento seja direto e simples de usar, evitando confusões. Para os avaliados, o instrumento deve ser fácil de compreender e utilizar, de modo a facilitar a sua aceitação e adesão ao processo (Caetano, 1998).

3.1.4. Fontes da Avaliação de Desempenho

Um tópico que tem sido estudado pela literatura sobre o sistema de Avaliação de Desempenho é a sua fonte, ou seja, quem é que deve realizar a avaliação. Existem diversas fontes de avaliação, dependendo dos intervenientes organizacionais utilizados. Tradicionalmente, a avaliação era realizada pela chefia direta, devido à ideia tradicional de estrutura hierárquica das organizações. Contudo, mais intervenientes começaram a participar no processo da Avaliação de Desempenho, como o próprio avaliado, colegas e subordinados (Caetano, 1998).

- **Avaliação pela chefia direta**

Uma vez que a chefia direta normalmente é quem mais consegue observar o desempenho dos trabalhadores sujeitos a avaliação, tanto através do seus desempenhos individuais como da cooperação para se atingir os objetivos organizacionais, a avaliação pela chefia direta é a fonte de Avaliação de Desempenho mais frequentemente utilizada. O superior hierárquico direto reúne com cada um dos seus subordinados, para comentar a sua avaliação, apontar os principais pontos fracos e fortes, assim como discutir aspetos a melhorar no futuro (Lima, 2009). Segundo Chiavenato (2014), é da responsabilidade do superior hierárquico o desempenho dos seus subordinados e a sua respetiva avaliação, com apoio do órgão de gestão de pessoas para «projetar, manter e desenvolver um plano sistemático de avaliação das pessoas» (Chiavenato, 2014, p. 215)

Uma vantagem da utilização desta fonte de avaliação é a presença de um avaliador em cada departamento, o que contribui para uma maior homogeneidade nos critérios utilizados, tornando o processo avaliativo mais imparcial e preciso (Lima, 2009). Outra vantagem é o facto de que a chefia direta tende a ser quem está mais interessada em efetuar uma avaliação cuidada do desempenho dos trabalhadores, dado que é favorecida quando estes apresentam um bom desempenho e penalizada quando o seu desempenho é insatisfatório (Rego et al., 2023).

Por outro lado, a avaliação realizada exclusivamente pelo superior hierárquico apresenta algumas limitações, nomeadamente o facto dos trabalhadores não terem oportunidade de participar ativamente no processo, o que pode gerar sentimentos de injustiça. Para além disso, eventuais conflitos pessoais entre avaliador e avaliado podem influenciar negativamente os resultados da avaliação. (Lima, 2009)

No entanto, tornou-se importante considerar outros intervenientes neste processo, uma vez que o uso de «diferentes avaliadores permite avaliar aspetos que cada um observa melhor» (Rego et al., 2023, p. 506).

- **Autoavaliação**

A autoavaliação consiste no trabalhador avaliar o seu próprio desempenho, tendo por base alguns critérios definidos. Segundo Lima (2009), os avaliados preenchem um questionário idêntico ou igual ao aplicado pelo superior hierárquico, e, posteriormente, o superior examina as respostas dos avaliados, elabora a sua avaliação, compara ambas as perspetivas e reúne-se com o trabalhador para expor os resultados obtidos.

De acordo com Caetano (1998), esta fonte de Avaliação de Desempenho possibilita aos subordinados fazerem uma autoanálise, identificando não só as suas fragilidades, mas também as suas competências e potencial, assumindo assim um papel ativo no processo, em vez de ser apenas um recetor passivo da avaliação. Outra vantagem da utilização desta fonte é a diminuição da propensão para se avaliar a personalidade do avaliado, para além do facto de o avaliado ser a pessoa que mais sabe as suas próprias habilidades, pontos fortes e fracos e objetivos. O trabalhador ao autoavaliar-se toma consciência do que faz, sentindo-se mais motivado por estar envolvido no processo avaliativo e expressa-se de forma mais natural, dado a não estar sujeito às pressões e limitações comuns de uma entrevista de avaliação com o superior hierárquico (Rego et al., 2023).

Contudo, a autoavaliação tende a apresentar uma maior inconsistência nos resultados, resultante da aplicação de critérios distintos, influenciados pelas perceções e interpretações subjetivas de cada pessoa avaliada, e, ainda, a existirem avaliações inflacionadas (Caetano, 1998).

- **Avaliação pelos pares**

Na avaliação pelos pares, os trabalhadores avaliam formalmente o desempenho dos seus colegas de trabalho e estabelece em conjunto com cada um os passos a seguir para promover o seu desenvolvimento. (Chiavenato, 2014).

Segundo Caetano (1998), a avaliação pelos pares apresenta três métodos distintos, que variam quanto à sua capacidade de distinguir os avaliados: a nomeação pelos pares, a atribuição de cotações pelos pares e a ordenação pelos pares. A nomeação pelos pares é um processo em que cada membro de um grupo seleciona um determinado número de colegas que se destacam, com base em critérios específicos de desempenho, excluindo-se a si próprio, em que os elementos indicados podem ser posteriormente hierarquizados. A cotação pelos pares envolve cada membro do grupo atribuir uma avaliação a todos os outros colegas, com base em determinados competências ou aspetos do desempenho, recorrendo a escalas previamente definidas. Por último, a ordenação pelos pares consiste na criação de uma lista em que cada indivíduo organiza os restantes membros do grupo por ordem de desempenho, segundo critérios específicos.

- **Avaliação pelos subordinados**

Esta fonte de Avaliação de Desempenho possibilita que os subordinados avaliem o seu superior hierárquico, nomeadamente no que diz respeito à forma como disponibilizou meios e recursos para o cumprimento dos objetivos, bem como às formas através das quais poderá reforçar a eficácia do grupo e contribuir para a melhoria dos resultados (Chiavenato, 2014).

Contudo, este tipo de avaliação pode revelar-se tendencioso, uma vez que os subordinados podem sentir-se constrangidos a dar classificações negativas, seja por respeito ou receio. Por outro lado, quando a avaliação é anónima, existe a possibilidade de ser utilizada como forma de retaliação contra os superiores (Rego et al., 2023).

- **Avaliação a 360º**

A avaliação a 360° corresponde à utilização combinada de vários avaliadores, todos os elementos que interagem com o avaliado, que podem aplicar diversos critérios de avaliação. Desta forma, este processo inclui avaliações do superior hierárquico, dos subordinados, dos pares, a autoavaliação e possivelmente de clientes. O uso de diferentes fontes de avaliação pode fazer com que o grau de objetividade seja maior, por a avaliação não ficar restringida a apenas uma fonte de avaliação que se pode apresentar subjetiva. Por outro lado, pode ter o efeito inverso pois a junção de diversas fontes de avaliação subjetivas podem agravar a subjetividade da avaliação final (Rego et al., 2023).

A recolha da informação é feita por meio de diferentes formulários, sendo posteriormente tratada pelo departamento de recursos humanos e entregue ao superior hierárquico. Este fica encarregue de dar o *feedback* ao avaliado, analisando em conjunto os aspetos positivos e negativos, procurando compreender as causas dos comportamentos observados e delineando estratégias para o seu desenvolvimento e melhoria. A complexidade da informação acaba por enriquecer a reunião de *feedback* e os avaliados sentem, assim, que a avaliação é mais imparcial, exata e fiável, uma vez que recebem *feedback* de várias fontes (Rego et al., 2023).

3.1.5. Erros da Avaliação de Desempenho

A Avaliação de Desempenho envolve mais do que apenas medir resultados. É um processo que combina observação, análise e comunicação de *feedback*, assumindo também uma dimensão

emocional e relacional dentro das organizações. Por ser um procedimento conduzido por pessoas, e portanto sujeito a perceções e interpretações, está longe de ser um sistema rigoroso e objetivo. Esta inevitável margem de subjetividade — agravada por possíveis erros e preconceitos — contribui para que o processo seja frequentemente alvo de críticas. Porém, estes erros não se devem apenas ao próprio processo ou ao sistema de avaliação em si, mas também, como já foi mencionado, podem resultar da atuação dos próprios avaliadores (Rego et al., 2023).

Os problemas e fragilidades da Avaliação de Desempenho têm, em grande parte, origem na forma como é conduzida por quem avalia, sendo frequente a introdução de juízos subjetivos, perceções distorcidas e interpretações enviesadas que comprometem a equidade e a fiabilidade do processo. De entre os erros existentes, os enumerados a seguir são os mais comuns:

- **Efeito de Halo/*Horn***

Refere-se à tendência para formular uma avaliação global do desempenho de um indivíduo com base num único aspeto — seja uma característica comportamental ou traço de personalidade — descurando a análise abrangente dos restantes domínios relevantes. No efeito de halo assiste-se a uma avaliação global positiva, apenas por se verificar uma única faceta positiva, enquanto o efeito *horn* representa uma avaliação global negativa, por um único aspeto negativo (Rego et al., 2023).

- **Erro de leniência/complacência**

A tendência para atribuir a um trabalhador uma avaliação mais alta do que aquela que seria justificada pelo seu desempenho efetivo (Caetano, 1998).

- **Erro de severidade**

Trata-se da propensão para atribuir a um trabalhador uma avaliação inferior àquela que seria adequadamente suportada pelo seu desempenho (Caetano, 1998).

- **Erro de tendência central**

Este erro resulta no predomínio de classificações centradas no ponto médio da escala, devido ao avaliador evitar fazer distinções claras entre os avaliados. Esta abordagem leva a que os trabalhadores

sejam frequentemente posicionados nas categorias intermédias, o que impede uma avaliação precisa e dificulta a discriminação eficaz entre os diferentes níveis de desempenho (Rego et al., 2023).

- **Erro da recenticidade**

Consiste na tendência para avaliar os trabalhadores tendo por referência apenas os comportamentos ou resultados mais recentes, desconsiderando todo o desempenho ao longo do período de avaliação completo (Rego et al., 2023).

3.2. A Avaliação de Desempenho na Administração Pública

A Administração Pública insere-se num quadro de constrangimentos normativos e organizacionais diferentes das outras organizações, o que lhe confere um caráter único e paradigmático (Madureira & Rodrigues, 2007). Por isso mesmo, de modo a acompanhar a exigência da sociedade cada vez mais desafiadora, precisa de adotar novos modelos de gestão (Simões, 2023).

É na década de 40 que surge pela primeira vez o conceito de Avaliação de Desempenho (AD) em Portugal, com a denominação de Método de Avaliação Global Quantitativo, apesar de não se aplicar aos serviços centrais dos ministérios. O primeiro instrumento de Avaliação de Desempenho da Administração Pública em Portugal surgiu em 1979 com o Decreto-Lei nº 191-C/79, de 25 de junho, com a necessidade de ajustar, corrigir, enquadrar e regulamentar a Função Pública, apesar da sua implementação só vir a ocorrer em 1980 e ter um caráter experimental (Rocha, 2021).

Após várias alterações e tentativas de implementar um sistema formal e sistemático de AD ao longo dos anos, em 2004 é criado o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP), aprovado pela Lei nº10/2004, de 22 de março. O SIADAP configura-se como um sistema integrado, na medida em que abrange a avaliação dos trabalhadores, dos dirigentes intermédios e dos próprios serviços da Administração Pública. De acordo com os documentos oficiais, a sua principal finalidade consiste em colmatar as limitações de eficiência associadas ao modelo de avaliação anteriormente em vigor, promovendo uma lógica orientada por objetivos de qualidade, excelência, liderança, responsabilidade, mérito e qualificação. Este sistema orienta-se por princípios que têm a sua génese na filosofia da Nova Gestão Pública, a qual se

caracteriza pela aproximação da gestão pública aos valores, práticas e lógicas de funcionamento típicas do setor privado (Fachada, 2012).

Aquela primeira versão revelou diversas dificuldades na sua implementação, atribuídas tanto às limitações do método adotado como à complexidade associada à definição de objetivos para trabalhadores e dirigentes. Estas fragilidades contribuíram para a sua aplicação pouco eficaz nos serviços da Administração Pública. Adicionalmente, a ausência de mecanismos para a avaliação dos dirigentes de topo constituiu uma lacuna significativa, o que motivou a formulação de propostas de alteração ao modelo vigente (Fachada, 2012). Nesse sentido, foi aprovada a Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, alterando o nome para Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública mas mantendo a sigla (SIADAP), que veio revogar expressamente a lei anterior e estabelecer um quadro legal mais detalhado, sistemático e aplicável de forma transversal a toda a Administração Pública. Embora tenha sido submetida a várias alterações legislativas ao longo dos anos — entre as quais se destaca o Decreto-Lei n.º 12/2024, que introduziu a transição para ciclos anuais de avaliação —, a Lei n.º 66-B/2007 continua a ser o diploma estruturante que regula o Sistema de Avaliação de Desempenho na Administração Pública Portuguesa.

De acordo com Serrano (2010), este sistema «constitui uma ferramenta de avaliação do cumprimento dos objectivos estratégicos plurianuais determinados superiormente e dos objectivos anuais e planos de actividades, baseado em indicadores de medida dos resultados a obter pelos serviços» (Lei nº66-B/2007). O SIADAP é aplicável aos serviços da administração direta e indireta do Estado, sendo igualmente extensível, mediante as adaptações necessárias, às administrações regionais autónomas e autárquicas. Conforme estipulado na legislação em vigor, determinadas entidades públicas podem introduzir ajustamentos ao modelo do SIADAP, desde que salvaguardem os seus objetivos definidos, os princípios orientadores e a estrutura dos respetivos subsistemas (Gonçalves, 2018).

O SIADAP tem como objetivos (Lei nº 66-B/2007, artº 6º):

- Contribuir para a melhoria da gestão da Administração Pública;
- Desenvolver e consolidar práticas de avaliação e autorregulação;
- Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional;
- Promover a motivação e o desenvolvimento das competências e qualificações dos dirigentes e trabalhadores;
- Estimular o desenvolvimento de uma cultura de excelência e qualidade;

- Melhorar a arquitetura dos processos;
- Melhorar a prestação de informação e a transparência da ação dos serviços;
- Apoiar o processo de decisões estratégicas.

Segundo o artigo 5º da Lei nº 66-B/2007, os principais princípios pelos quais o SIADAP se segue são:

- Coerência e integração;
- Responsabilização e desenvolvimento;
- Universalidade e flexibilidade;
- Transparência e imparcialidade;
- Eficácia;
- Eficiência;
- Orientação para a qualidade.

Quanto aos subsistemas, o SIADAP integra três subsistemas (Lei nº 66-B/2007, artº 9º):

- Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública – SIADAP 1;
- Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Dirigentes da Administração Pública – SIADAP 2;
- Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública – SIADAP 3.

Estes subsistemas operam de forma articulada, assegurando coerência entre os objetivos definidos no sistema de planeamento, os objetivos estabelecidos no ciclo de gestão do serviço, os constantes na carta de missão dos dirigentes superiores, bem como aqueles que são atribuídos aos restantes dirigentes e trabalhadores.

De acordo com a Lei nº 66-B/2007, o SIADAP está articulado com o ciclo de gestão de cada serviço da Administração Pública, o qual se desenvolve através das seguintes fases:

→ Fixação dos objetivos do serviço para o ano seguinte;
→ Aprovação do orçamento e aprovação, manutenção ou alteração do mapa do respetivo pessoal;
→ Elaboração e aprovação do plano de atividades;
→ Monitorização e eventual revisão dos objetivos do serviço e de cada unidade orgânica;
→ Elaboração do relatório de atividades.

3.3. Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública – SIADAP 3

A articulação entre as fases do ciclo de gestão e os critérios usados na avaliação individual revela-se indispensável para assegurar a correspondência entre os objetivos estratégicos da organização e a valorização do desempenho dos trabalhadores. Sendo assim, é necessário ter em conta os parâmetros que regulam a avaliação do SIADAP 3.

O desempenho dos trabalhadores recai sobre dois parâmetros: resultados e competências. A avaliação do parâmetro *resultados* provém da análise do cumprimento dos objetivos previamente estabelecidos, que devem ser claros e precisos, ajustando-se aos resultados esperados, aos objetivos da unidade orgânica, aos recursos disponíveis e ao tempo de execução. Os objetivos são distinguidos em: objetivos de produção de bens e atos ou prestação de serviços; objetivos de qualidade; objetivos de eficiência; e objetivos de aperfeiçoamento e desenvolvimento. O avaliador e o avaliado devem estabelecer em conjunto, no início do período de avaliação, os objetivos que o trabalhador deve alcançar, sendo no mínimo três e no máximo sete objetivos por cada trabalhador.

Os resultados alcançados são avaliados em três níveis, de acordo com o grau de concretização de cada objetivo:

- «Objetivo superado», correspondendo a uma pontuação de 5;
- «Objetivo atingido», correspondendo a uma pontuação de 3;
- «Objetivo não atingido», correspondendo a uma pontuação de 1.

A classificação final do parâmetro *resultados* corresponde à média aritmética das pontuações atribuídas aos resultados alcançados em cada um dos objetivos.

Quanto ao segundo parâmetro, *competências*, baseia-se num conjunto de competências previamente selecionadas para cada trabalhador, em número compreendido entre cinco e oito, definidas por acordo entre o avaliador e o avaliado. Para além disso, o avaliador deve selecionar uma destas competência para ser objeto de ação de formação. Estas competências, bem como os comportamentos a elas associados, constam de perfis específicos elaborados a partir da análise e qualificação das funções inerentes à carreira, categoria, área funcional ou posto de trabalho do avaliado. Cabe ao dirigente máximo do serviço, após audição do Conselho Coordenador da Avaliação, determinar duas competências que enquadram a avaliação dos trabalhadores, as quais são definidas em função da área de atividade e/ou do grau de complexidade das funções exercidas.

Assim como o primeiro parâmetro, o parâmetro *competências* é avaliado em três níveis:

- «Competência demonstrada a um nível elevado», a que corresponde uma pontuação de 5;
- «Competência demonstrada», a que corresponde uma pontuação de 3;
- «Competência não demonstrada ou inexistente», a que corresponde uma pontuação de 1.

A classificação final do parâmetro *competências* corresponde à média aritmética das pontuações atribuídas às competências escolhidas para cada trabalhador.

Posto isto, a avaliação final de cada trabalhador resulta da média ponderada das pontuações atribuídas aos dois parâmetros de avaliação, sendo que o parâmetro *resultados* tem uma ponderação mínima de 60% e o parâmetro *competências* tem uma ponderação máxima de 40%. Com o Decreto-Lei nº12/2024, a avaliação final passou a ter novas menções qualitativas e quantitativas, sendo as seguintes:

- Muito bom: Correspondendo a uma avaliação final de 4 a 5;
- Bom: Correspondendo a uma avaliação final de 3,500 a 3,999;
- Regular: Correspondendo a uma avaliação final de 2 a 3,499;
- Inadequado: Correspondendo a uma avaliação final de 1 a 1,999.

A operacionalização dos parâmetros de avaliação implica a existência de um ciclo avaliativo sequencial, com fases claramente definidas. Com as alterações da Lei nº 66-B/2007, estipuladas pelo Decreto-Lei nº12/2024, o ciclo avaliativo do SIADAP 3 passou a ter uma periodicidade anual. Esta alteração veio substituir o modelo bienal anteriormente em vigor, reforçando a necessidade de acompanhamento mais regular e contínuo do desempenho dos trabalhadores.

O processo de avaliação dos trabalhadores contempla as seguintes fases:

→ Planeamento do processo de avaliação, definição de competências, objetivos e resultados a atingir (último trimestre do ano);
→ Controlo do cumprimento da contratualização dos parâmetros de avaliação;
→ Realização da autoavaliação e da avaliação (primeira quinzena de janeiro);
→ Harmonização e validação das propostas de avaliação e reconhecimento de desempenhos excelentes (segunda quinzena de janeiro);
→ Reunião de avaliação (mês de fevereiro);

→ Apreciação do processo de avaliação pela Comissão Paritária;

→ Homologação (até trinta de março);

→ Reclamação e outras impugnações;

→ Monitorização e revisão dos objetivos.

Por último, o processo de Avaliação de Desempenho requer a participação de vários intervenientes:

- O avaliador;
- O avaliado;
- O conselho coordenador da avaliação;
- A comissão paritária;
- O dirigente máximo do serviço.

3.4. Gestão por Objetivos

Segundo Vaz (2006), a Administração Pública em Portugal encontra-se distanciada do setor empresarial, o qual se distingue pelo ambiente competitivo exigente e orientado para os resultados. No entanto, procurando modernizar-se e aproximar-se de práticas de gestão mais eficazes, o setor público começou a adotar modelos de Avaliação de Desempenho regidos pela metodologia de Gestão por Objetivos, implicando uma reorganização da Administração Pública (Madureira & Rodrigues, 2007). Desta forma, o XV Governo Constitucional (2002-2004) elegeu a Gestão por Objetivos como a principal base da mudança, conectando assim a administração aos objetivos e aos resultados (Bilhim, 2021).

A Gestão por Objetivos trata-se de um mecanismo colaborativo que envolve a participação ativa de trabalhadores e dirigentes na definição conjunta de objetivos, tanto organizacionais como individuais. Neste sentido, são identificadas áreas prioritárias de intervenção e estabelecidos os resultados pretendidos, recorrendo-se a referências orientadoras que permitem alinhar a atuação das diferentes unidades da organização e clarificar o papel de cada interveniente no alcance dos objetivos propostos (Vaz, 2006).

Desenvolvido por Peter Drucker em 1954, este conceito consolidou-se como um dos métodos de avaliação mais recorrentes na administração pública. A sua aplicação baseia-se na definição de objetivos nítidos e atingíveis, com o intuito de assegurar que as atividades desenvolvidas estão em consonância com os objetivos estratégicos da organização, recorrendo à análise dos resultados obtidos

face aos objetivos previamente delineados. Assim, foca-se na medição, controlo e apresentação dos resultados, ambicionando equilibrar a autonomia e a responsabilidade da tomada de decisões, com o intuito de sincronizar os desempenhos individuais com os objetivos da organização (Simões, 2023).

O autor introduziu a ideia de contratualização do desempenho, baseada num compromisso mútuo entre trabalhador e chefia em torno de objetivos claros e mensuráveis definidos no início do ciclo de avaliação. O trabalhador compromete-se a aplicar esforços para alcançar esses objetivos, enquanto a chefia garante o apoio necessário e uma avaliação baseada nesses objetivos, evitando critérios subjetivos. Este acordo assume a forma de um contrato psicológico, formalizado num plano de ação assinado por ambas as partes, promovendo clareza quanto às expectativas e o compromisso com os resultados (Camara et al., 2016).

Segundo Camara et al. (2016), a Gestão por Objetivos tem como principais finalidades:

- assegurar que a atuação dos trabalhadores está em sintonia com os objetivos estratégicos da organização;
- incentivar o envolvimento dos trabalhadores no desenvolvimento desses objetivos;
- estimular a sua participação ativa na concretização dos resultados definidos.

De acordo com Camara et al. (2016), os planos de ação compreendem três tipos de objetivos: os objetivos de equipa; os objetivos individuais; e as dimensões comportamentais. Os objetivos de equipa correspondem aos objetivos globais do departamento organizacional, sendo partilhados por todos os trabalhadores. Visa-se, assim, fortalecer a cooperação entre os membros da equipa, sublinhando que o êxito coletivo é tão ou mais importante do que os resultados individuais. Os objetivos individuais são os objetivos atribuídos a cada trabalhador e resultam do desdobramento, em cascata, dos objetivos da equipa. São essenciais para assegurar a responsabilização individual pelo contributo para os resultados do departamento. No entanto, se forem excessivamente valorizados, podem promover comportamentos competitivos e individualistas, enfraquecendo o espírito de equipa, a entreajuda e o ambiente de trabalho. O último tipo de objetivos consiste nas dimensões comportamentais. Estas definem o perfil desejado para a função, refletindo os comportamentos esperados do trabalhador no desempenho das suas atividades e nas interações com colegas e clientes, estabelecendo os padrões de conduta que a organização valoriza e espera ver refletidos no quotidiano laboral (Camara et al., 2016).

De modo a garantir clareza e eficácia, os objetivos devem cumprir os critérios SMART: serem específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes para a função e definidos no tempo, permitindo uma avaliação objetiva do seu cumprimento (Camara et al., 2016).

A Gestão por Objetivos apoia-se numa lógica participativa que visa alinhar os objetivos individuais e coletivos com os objetivos estratégicos da organização. Em primeiro lugar, a clarificação dos grandes objetivos institucionais permite definir, de forma coerente, as responsabilidades de cada unidade e trabalhador. Em segundo lugar, a definição de objetivos anuais realistas, acompanhada por mecanismos de monitorização e Avaliação de Desempenho, favorece o foco nos resultados. Por fim, a participação alargada dos membros da organização no processo de definição de objetivos promove o compromisso, estimula a troca de ideias e reforça a comunicação interna (Lima, 2009).

Segundo Teixeira (2005), a Gestão por Objetivos pode ser resumida em cinco fases, sendo, no entanto, crucial que os gestores de topo estejam comprometidos e ofereçam o seu apoio para garantir o sucesso do processo.

As cinco fases da Gestão por Objetivos são:

a) Estabelecimento de objetivos de longo prazo: Devem alinhar-se com a missão da organização;

b) Definição de objetivos específicos de curto prazo para a empresa: Devem apoiar os objetivos de longo prazo e a missão da organização, sendo frequentemente quantificados em orçamentos para as diversas áreas funcionais;

c) Definição de objetivos individuais e padrões: Envolve a criação de planos de ação com objetivos desafiantes e alcançáveis, além dos padrões de avaliação, realizados através de interação entre superiores e subordinados. É crucial que haja uma definição explícita do que deve ser alcançado e em que prazo;

d) Avaliação dos resultados: Consiste em comparar as ações realizadas com os resultados obtidos, com base nos padrões definidos. Quando os objetivos e padrões são bem estabelecidos, a autoavaliação e o controlo tornam-se viáveis, aumentando a eficiência e eficácia;

e) Ações corretivas: As ações corretivas podem envolver mudanças no pessoal, na estrutura organizacional ou até nos próprios objetivos, quando, por exemplo, se percebe que estes não são

realistas. Além disso, podem incluir iniciativas de formação e desenvolvimento para gestores e trabalhadores, visando melhorar a execução do planeamento.

A Gestão por Objetivos oferece diversas vantagens, destacando-se pela sua capacidade de promover um planeamento estratégico global que envolve toda a organização. Este modelo obriga os gestores a estabelecer prioridades, definir metas e padrões mensuráveis, favorecendo a motivação e a participação ativa dos colaboradores. Adicionalmente, contribui para a clarificação das funções, responsabilidades e autoridade, o que aumenta a capacidade de adaptação da organização às mudanças do ambiente externo. A Gestão por Objetivos também se distingue pela sua eficácia na utilização de medidas objetivas, que são mais fáceis de aplicar e aceitar em comparação com avaliações subjetivas, reduzindo a subjetividade, o que é especialmente útil em contextos de conflitos organizacionais. Além disso, permite o alinhamento entre os objetivos individuais e os organizacionais, e a sua clareza orienta os colaboradores a focarem-se no que é essencial para o sucesso da organização (Teixeira, 2005; Rego et al., 2023).

Apesar das suas potencialidades, a Gestão por Objetivos não deve ser vista como uma solução universal. A sua eficácia depende do compromisso da gestão de topo e pode ser comprometida pela tendência para priorizar resultados de curto prazo, pelo risco de burocratização e pelo elevado consumo de tempo e recursos. Adicionalmente, fatores imprevistos podem exigir a redefinição de metas. Em contextos competitivos, pode promover o individualismo, reduzir a cooperação e desencorajar comportamentos espontâneos benéficos à organização. Em alguns casos, pode ainda fomentar práticas oportunistas orientadas para benefícios pessoais (Teixeira, 2005; Rego et al., 2023).

3.5. Avaliação de Desempenho por Competências

A Avaliação de Desempenho baseada nas competências tem vindo a ganhar cada vez mais espaço na prática de recursos humanos, devido ao facto de as competências contribuírem para que os trabalhadores e as organizações melhorem o seu desempenho e apresentem resultados, uma vez que esta abordagem reflete mais competitividade, maior produtividade e orientação para os resultados (Ceitil, 2023).

Segundo Ceitil (2023), as competências «são definidas em função do contexto de trabalho onde são postas em prática e, desta forma, constituem uma união integrada de todos os seus componentes no desempenho de uma determinada função» (Ceitil, 2023, p. 110). Para além disso, são passíveis de

aprendizagem e aperfeiçoamento ao longo do tempo, assim como devem estar associadas a resultados relevantes que expressem comportamentos esperados. Desta forma, a Avaliação de Desempenho baseada nas competências pode ser vista como uma ferramenta relevante para identificar as capacidades dos trabalhadores, aprimorar o desempenho coletivo e fortalecer as relações entre trabalhadores e superiores hierárquicos, para além de incentivar a responsabilização pelos resultados individuais e organizacionais (Ceitil, 2023).

Ceitil (2023) define competências como «modalidades estruturadas de acção, requeridas, exercidas e validadas num determinado contexto», para além de serem encaradas também como «resultados específicos que as pessoas trazem para o exercício das suas atividades profissionais e são realidades suscetíveis de serem observadas, permitindo, pela sua constância e regularidade, sustentar avaliações relativamente objetivas e consistentes sobre a performance profissional dos seus detentores» (Ceitil, 2023, p. 41). Refere ainda que «as competências só existem na e pela ação», ou seja, só se podem considerar aquelas que sejam executáveis por meio de indicadores observáveis (Ceitil, 2023, p.42).

Noutra perspetiva, de acordo com o Decreto-Lei nº86-A/2016, o conceito de competências define-se como «a mobilização de conhecimentos, aptidões e atitudes, evidenciada em comportamentos observáveis e que contribui para a prossecução eficaz e eficiente dos objetivos organizacionais».

Uma vez que dependendo do contexto são exigidas determinadas competências, estas dividem-se em duas categorias: competências transversais e competências específicas. As primeiras caracterizam-se pela sua transversalidade e transferibilidade, por serem mais universalmente solicitadas, e existirem em contextos diversificados e mais amplos, como por exemplo as competências comportamentais. Já as competências especificas correspondem às competências pedidas para contextos mais restritos, como áreas técnicas e instrumentais (Ceitil, 2023).

Uma das vantagens dos modelos de competências é os indicadores comportamentais relacionados às competências possibilitarem à Avaliação de Desempenho uma menor probabilidade de erro e de abuso de poder, para além de, ao reconhecer as competências essenciais para o desempenho, serem organizadas ações de formação e desenvolvimento que promovam essas competências (Rego et al., 2023). A formação e desenvolvimento de competências requer uma inter-relação entre o setor produtivo e os sistemas formativos, dado a terem a responsabilidade de identificar as competências e necessidades da pessoa e permitir identificar outras competências necessárias para o desenvolvimento das suas funções. Assim, é necessário existir uma comparação entre as competências atuais e as

competências necessárias futuramente, de modo a se identificar as necessidades de formação, dado que os modelos de competências permitem a identificação de lacunas (Rego et al., 2023).

3.6. Satisfação com o processo de Avaliação de Desempenho

Numa atualidade em que as organizações estão inseridas em contextos profundamente competitivos, o fator humano das organizações é um dos elementos que proporciona a diferenciação competitiva. Assim, é imprescindível que as organizações consigam promover um conjunto de indicadores de desempenho relacionados ao fator humano, como a satisfação.

Deste ponto de vista, dado que os trabalhadores são um elemento vital para que a organização alcance os seus objetivos e conquiste os resultados esperados, as suas satisfações são essenciais em qualquer processo da organização, principalmente as suas satisfações com o processo de Avaliação de Desempenho, que exerce um papel fundamental nas organizações. Porém, a Avaliação de Desempenho constitui frequentemente uma das principais causas de insatisfação no âmbito da gestão de recursos humanos, sendo comum que tanto avaliadores como avaliados se sintam insatisfeitos com os sistemas de avaliação existentes nas organizações. Por este mesmo motivo, vários estudos têm sido realizados para perceber quais as causas para a (in)satisfação com a Avaliação de Desempenho, e que aspetos podem ser condicionados pela satisfação com a Avaliação de Desempenho (Brown et al., 2010; Cook & Crossman, 2004; Lyu et al., 2023).

Um fator que influencia a satisfação do trabalhador é a qualidade do processo de Avaliação de Desempenho. Brown et al. (2010) evidenciam que a qualidade do sistema de Avaliação de Desempenho produz consequências significativas para as organizações. Um sistema de Avaliação de Desempenho de elevada qualidade promove a eficiência organizacional e contribui para a obtenção de resultados consistentes. Em contrapartida, sistemas de baixa qualidade tendem a gerar efeitos negativos, nomeadamente uma diminuição da satisfação dos trabalhadores, um menor nível de comprometimento organizacional e um aumento das taxas de rotatividade, o que representa um custo considerável para as organizações (Brown et al., 2010).

Nathan et al. (1991) afirmam que a satisfação com o processo de Avaliação de Desempenho está fortemente condicionada pela forma como é conduzida a entrevista avaliativa. A qualidade das relações interpessoais entre avaliador e avaliado, bem como a possibilidade de participação ativa por parte dos subordinados — sobretudo no que respeita à discussão das suas trajetórias profissionais —, contribuem

significativamente para níveis mais elevados de satisfação. Os autores identificam ainda uma correlação positiva entre a satisfação com o superior hierárquico e a satisfação global com a Avaliação de Desempenho. Cook e Crossman (2004) defendem também que a entrevista de avaliação constitui um dos momentos mais críticos, frequentemente marcada pela relutância dos avaliadores em fornecer *feedback* negativo, devido à sua preparação insuficiente. Esta falta de preparação conduz a comunicações imprecisas, que comprometem a utilidade da avaliação e alimentam o descontentamento dos avaliados (Cook & Crossman, 2004).

A satisfação com o *feedback* da Avaliação de Desempenho tem vindo a ser apontada como outra reação relevante no contexto dos processos avaliativos. Jawahar (2006) realizou um estudo para verificar a influência da satisfação com o *feedback* da Avaliação de Desempenho relativamente a vários fatores. Para além de representar a aceitação do *feedback* e das próprias avaliações, esta satisfação pode funcionar como um forte preditor do desempenho futuro, influenciando resultados futuros. O autor concluiu que as reações dos trabalhadores ao *feedback* influenciam múltiplos resultados, como a motivação, o compromisso organizacional, a satisfação no trabalho e as intenções de permanência. Desta forma, o *feedback* positivo reforça a perceção de valorização e equidade, aumentando a satisfação com o processo avaliativo e fortalecendo o vínculo emocional com a organização. Este reconhecimento é crucial, uma vez que as avaliações de desempenho sustentam decisões relevantes, como promoções ou planos de desenvolvimento. Com a sua investigação, o autor constatou que a satisfação com o *feedback* se associa a uma menor intenção de rotatividade e a um maior comprometimento organizacional (Jawahar, 2006).

Além disso, a falta de formação dos trabalhadores quanto à interpretação e utilização do *feedback* recebido gera discrepâncias entre as expectativas e os resultados, agravando o sentimento de frustração (Cook & Crossman, 2004). Assim, a gestão das expectativas dos trabalhadores relativamente ao processo avaliativo revela-se um fator crucial para a sua satisfação. Muitos dos avaliados não são devidamente preparados para interpretar e agir com base em Avaliações de Desempenho construtivas, o que limita o seu potencial formativo. Além disso, as expectativas quanto às classificações atribuídas, bem como a comparação com as notas de anos anteriores, demonstraram ter uma influência significativa sobre os níveis de satisfação com o processo. Assim, a satisfação com a avaliação depende, não apenas das classificações obtidas, mas também da experiência global com o sistema, da clareza dos critérios, da gestão de expectativas e do grau de envolvimento dos trabalhadores no processo. Para que a Avaliação de Desempenho seja percecionada como justa e eficaz, torna-se

essencial investir na capacitação de todos os envolvidos, promover o estabelecimento conjunto de metas e assegurar que os avaliadores conhecem adequadamente o trabalho das suas equipas (Cook & Crossman, 2004).

Murphy e Cleveland (1995) defendem que os trabalhadores que participam ativamente no processo de Avaliação de Desempenho tendem a demonstrar maior satisfação e empenho na melhoria do seu desempenho. A sua inclusão permite não só influenciar a construção das escalas avaliativas, como também sentir-se valorizados e envolvidos nas decisões que impactam a sua progressão. A possibilidade de participar, apresentar queixas e aceder a um processo transparente contribui para a satisfação dos avaliados, mesmo perante classificações menos favoráveis. Quando têm oportunidade de colaborar no desenvolvimento de planos de ação e compreendem bem os procedimentos envolvidos, os níveis de aceitação e compromisso com o sistema aumentam. Este envolvimento reforça o vínculo organizacional e potencia a eficácia do processo avaliativo (Murphy & Cleveland, 1995).

Outro fator crítico para a aceitação do sistema avaliativo é a perceção da precisão das avaliações. A precisão, embora pertença à esfera da perceção individual, influencia significativamente a confiança dos trabalhadores no sistema de Avaliação de Desempenho. Quando os trabalhadores acreditam que as avaliações refletem com exatidão o seu desempenho real, tendem a reagir de forma mais positiva, a aceitar os resultados e a demonstrar maior empenho no cumprimento das metas e ações estabelecidas. Em contrapartida, perceções de ineficácia ou de inconsistência no sistema levam rapidamente à rejeição da sua validade e ao surgimento de reações negativas (Lira, 2015).

Cook e Crossman (2004) e Mount (1984) defendem que existem diferenças com a satisfação da Avaliação de Desempenho entre avaliados e avaliadores. Segundo os estudos destes autores, estas diferenças de perceção assentam no papel que cada um ocupa neste processo. Enquanto a satisfação dos trabalhadores com o processo de Avaliação de Desempenho está principalmente relacionada às suas experiências gerais com o sistema de avaliação, a satisfação dos avaliadores recai mais sobre alguns aspetos do processo, incluindo a entrevista de avaliação. A tendência para os avaliadores, em comparação com os avaliados, se sentirem mais satisfeitos com o processo de Avaliação de Desempenho pode estar relacionado com o facto de terem beneficiado de uma formação mais abrangente sobre o sistema de avaliação. Esta formação adicional pode contribuir para uma compreensão mais aprofundada e para uma maior integração no funcionamento do sistema. Desta forma, os autores sugerem que a satisfação dos trabalhadores pode ser incrementada através da oferta

de ações de formação que clarifiquem o modo de funcionamento do processo avaliativo (Cook & Crossman, 2004 e Mount, 1984).

A literatura sobre esta temática destaca ainda que a insatisfação com o processo de Avaliação de Desempenho deriva muitas vezes da perceção de injustiça neste sistema. Para que o sistema de avaliação seja aceite, é necessário que este cumpra critérios considerados justos pelos trabalhadores, baseando-se nas suas expectativas individuais e na comparação dos seus resultados com os obtidos por outros membros da organização (Lira, 2015). Quando os trabalhadores consideram que a avaliação é conduzida de forma justa — tanto em termos processuais, como distributivos —, é mais provável que aceitem os seus resultados, se sintam satisfeitos com o sistema e demonstrem maior comprometimento organizacional. A teoria da troca social sustenta que, quando os indivíduos percecionam que são tratados com justiça, tendem a retribuir com atitudes e comportamentos positivos. Por sua vez, a teoria da identidade social ajuda a explicar como a perceção de justiça pode reforçar a identificação dos trabalhadores com a organização, promovendo maior confiança institucional e o desejo de contribuir com esforço e dedicação. A justiça organizacional, quando materializada na Avaliação de Desempenho, favorece ainda a criação de um clima de confiança, apoio e valorização mútua, exercendo uma influência direta nas atitudes e comportamentos dos trabalhadores (Lyu et al., 2023). Pelo contrário, quando o processo é considerado injusto, impreciso ou meramente formal, tende a gerar insatisfação, desmotivação e intenção de rotatividade, com impacto negativo na produtividade. Neste sentido, persistem ainda diversos obstáculos, sobretudo no setor público, onde, por exemplo, a aplicação de sistemas de quotas pode reduzir a credibilidade do processo avaliativo. Esta prática, ao limitar a valorização do mérito individual, pode gerar frustração, conflitos e desmotivação, dificultando a gestão de pessoas e prejudicando o ambiente de trabalho (Rodrigues et al., 2023).

De forma a melhorar o seu desempenho, é fundamental que os trabalhadores se sintam realizados e satisfeitos com as suas funções. Assim, poderão desempenhar as suas tarefas com maior qualidade e dedicação, resultando em Avaliações de Desempenho mais bem-sucedidas (Braga, 2019).

Posto isto, é importante que se ausculte os trabalhadores sobre as expectativas, preferências, aspirações e carências sentidas ao nível de formação, nomeadamente formações necessárias para um melhor desempenho das suas funções, para que estes as consigam realizar da melhor forma possível, sentindo-se realizados ao executá-las.

3.7. Formação

Visto que os recursos humanos constituem o recurso mais valioso e estratégico das organizações, torna-se essencial investir na sua formação. Segundo Rodrigues e Esteves (1993), a formação é «um processo de mudança de comportamentos e atitudes, que visa o emprego (transferência) das aquisições feitas, implicando, portanto, o sujeito, parece ainda desejável que um plano de formação equacione as aspirações, os desejos, as preocupações dos indivíduos em situação» (Rodrigues & Esteves, 1993, p.71).

Embora tenham significados distintos, os conceitos de educação e formação encontram-se frequentemente interligados. Tal como refere Bernardes (2008), a educação assume um significado mais abrangente, relacionado com o desenvolvimento integral do indivíduo e com a sua inserção social, cultural e ética. A formação, por sua vez, corresponde a uma dimensão mais específica desse processo educativo, centrada na aquisição e no desenvolvimento de competências orientadas para o desempenho profissional.

Apesar desta distinção conceptual, as fronteiras entre educação e formação tendem a esbater-se nas sociedades contemporâneas. A autora salienta que os percursos de aprendizagem se estendem ao longo da vida e atravessam diferentes contextos (escolares, profissionais e sociais), o que reforça a importância de articular educação, formação e trabalho numa perspetiva integrada. Assim, tanto a educação como a formação devem ser entendidas como processos contínuos de desenvolvimento pessoal e profissional, que visam preparar os indivíduos para a mudança, a autonomia e a participação ativa na sociedade (Bernardes, 2008).

Partindo desta relação entre educação e formação, importa aprofundar a compreensão do conceito de formação profissional, o qual tem vindo a assumir um papel central nas sociedades contemporâneas, deixando de ser entendida apenas como uma etapa inicial que antecede o exercício de uma profissão. Tal como defende Canário (2000), a formação deve ser encarada como um processo contínuo e dinâmico, que acompanha o percurso de vida dos indivíduos e se articula estreitamente com o mundo do trabalho. Num contexto de rápidas transformações organizacionais e das exigências profissionais crescente, torna-se fundamental que os trabalhadores desenvolvam competências que lhes permitam aprender continuamente, adaptar-se a contextos diversos e mobilizar saberes de forma crítica e criativa (Canário, 2000).

Esta perspetiva traduz uma mudança de paradigma, em que mais do que preparar para tarefas específicas, a formação deve potenciar a capacidade de aprender com a experiência e de enfrentar a incerteza. O processo formativo deixa, assim, de se centrar apenas na transmissão de conhecimentos para se afirmar como um espaço de desenvolvimento pessoal e profissional, que valoriza o erro, a reflexão e a construção de sentido no exercício do trabalho. A formação assume-se, deste modo, como um elemento estruturante da identidade profissional e como uma via para promover a autonomia, a responsabilidade e a aprendizagem ao longo da vida (Canário, 2000).

Foi sobretudo a partir da década de 1980 que a formação começou a ser entendida como um investimento essencial nas organizações, com vista ao sucesso das organizações através de um processo contínuo de aprendizagem, por todos os benefícios que esta tem. Através da formação é possível promover a eficiência, desenvolver competências em diversas áreas, como integração, conhecimento e comunicação, e fomentar tanto a motivação como a automotivação. Para além disso, contribui para o crescimento cultural e social dos trabalhadores, conduzindo a processos de transformação e reestruturação que influenciam a identidade coletiva e reforçam também a ligação dos trabalhadores à organização, tornando-os mais conscientes da sua posição profissional (Estevão, 2001). Neste sentido, Rego et al. (2023) defendem que a formação é encarada «como um instrumento de gestão orientado para o alcance das metas organizacionais, através da transmissão de estratégias e modos operatórios para melhorar o desempenho na função», promovendo assim o desempenho dos trabalhadores e capacitando-os para executar novas responsabilidades (Rego et al., 2023, pp. 379-380).

Pela legislação portuguesa, a formação profissional é «o processo global e permanente de aquisição e desenvolvimento de competências exigidas para o exercício de uma atividade profissional ou para a melhoria do desempenho, promotor da valorização e do desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores» (Decreto-Lei nº86-A/2016, 2016, p. 5142-(34)).

Uma das formas de formação profissional é o desenvolvimento de competências, que tem como intuito «fazer face à incerteza e à mudança contínua das organizações», elevando o nível de capacidades dos trabalhadores, de modo a tornarem-se polivalentes e corresponderem às necessidades das organizações (Rocha, 2021, p. 191).

No caso em específico da formação na Administração Pública, o XXI Governo Constitucional, através do Decreto-Lei nº86-A/2016, adotou um novo sistema de formação contínua e integrada, tendo em conta as características dos trabalhadores do setor público e as necessidades dos serviços. Este

novo sistema de formação profissional tem como propósito potenciar a formação profissional como ferramenta estratégica para a modernização e transformação das administrações públicas, ajustar a formação profissional às necessidades da gestão e aos mecanismos de mobilidade dos trabalhadores na administração pública, aperfeiçoar e tornar mais ágeis os processos de reporte das atividades de formação e assegurar uma melhor ligação entre os objetivos, as etapas e os resultados da Avaliação de Desempenho.

A formação profissional na Administração Pública é coordenada pela Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas (INA), a quem compete analisar e definir estratégias para orientar a política pública de formação profissional na Administração Pública, desenvolver, propor e aplicar ferramentas de gestão da formação e promover a gestão do processo de formação profissional. Para além disso, o plano de formação profissional é elaborado pelos órgãos e serviços da Administração Pública e deve atender às principais necessidades dos trabalhadores em função das exigências dos cargos que desempenham e à identificação de necessidades de formação percecionadas durante o processo de Avaliação de Desempenho (Decreto-Lei nº86-A/2016).

3.8. Necessidades de Formação

Rodrigues e Esteves (1993) referem que a palavra *necessidade* é um conceito ambíguo e polissémico, uma vez que, por um lado, alude para algo imprescindível e, por outro, para algo mais subjetivo, onde o indivíduo não se mostra tão determinado pela necessidade, ou seja, «a necessidade não tem existência senão no sujeito que a sente». Sendo assim, a necessidade é sempre relativa aos sujeitos e aos contextos e decorre de valores, pressupostos e crenças (Rodrigues & Esteves, 1993, p. 12).

Zabalza (1992) alega que uma necessidade é constituída pela diferença entre «a forma como as coisas deveriam ser (exigências), poderiam ser (necessidades de desenvolvimento) ou gostaríamos que fossem (necessidades individualizadas) e a forma como essas coisas são de facto» (Zabalza, 1992, p. 62). Desta forma, o autor afirma que existem três tipos de necessidades: prescritivas, individualizadas, e de desenvolvimento; e que cada tipo de necessidade exige um tipo de procedimento. As necessidades prescritivas devem ser avaliadas através da definição clara do quadro geral de expectativas e pela análise detalhada do que se tenciona alcançar. As necessidades individualizadas, por sua vez, podem ser identificadas pela verificação dos interesses e aspirações dos participantes e

pela formulação de hipóteses sobre o que melhor se adequará aos participantes. Por último, as necessidades de desenvolvimento, devem avaliar que coisas se poderão fazer para além dos mínimos estabelecidos. (Zabalza, 1992).

Nuñez e Ramalho (2002) referem que a determinação das necessidades se divide em quatro etapas: pesquisa, comparação, análise das "brechas", e a valorização das necessidades. Para estas etapas serem identificadas é fundamental fazer uma análise global de modo a adquirir a maior quantidade de informação possível para construir o plano de formação. Na primeira etapa, a pesquisa, coleta-se informações de diversas fontes, onde são analisadas de forma entrecruzada. Na etapa seguinte, a comparação, analisa-se a situação real e a situação desejada, para determinar os pontos de necessidades e as "brechas" entre as duas situações. Na terceira etapa, a análise das brechas, define e especifica melhor os problemas, sendo também imprescindível determinar as possibilidades e limitações dos planos de formação. Na última etapa, a valorização das necessidades, possibilita a preparação das condições para a determinação dos objetivos do plano de formação. Segundo os autores, a necessidade está relacionada aos interesses de cada um e «tem existência no sujeito que a sente e é fonte de motivações para desenvolver determinados tipos de atividades» (Nuñez & Ramalho, 2002, p. 2).

Ao analisar as necessidades do trabalhador conhece-se os interesses, as expectativas e os problemas dos sujeitos-formandos, o que irá diminuir as incertezas relativamente àquilo que deve ser realizado. De acordo com Esteves (1991), a análise de necessidades é uma etapa imprescindível antes de se fazer o planeamento da formação contínua. Uma vez que a formação favorece o desenvolvimento de novas competências e conhecimentos, um plano de formação deve ter em atenção as preocupações e aspirações dos formandos, de modo que o desenvolvimento profissional esteja integrado no desenvolvimento pessoal do sujeito. A autora refere ainda que a eficácia das ações de formação contínua está associada «ao nível de envolvimento e de participação destes em todas as fases de actividade formativa desde o momento da análise de necessidades e da formulação de objectivos de um dado programa até à sua concretização e avaliação» (Esteves, 1991, p. 41). Desta forma, a análise de necessidades assume uma função social que tem como intuito ajustar a formação às necessidades identificadas socialmente.

No geral, as necessidades, e em particular as necessidades de formação, não são realidades objetivas que possam ser identificadas de forma independente das pessoas que as interpretam, seja

para si mesmas ou para os outros, nem dos contextos que as determinam ou tornam a sua perceção possível (Rodrigues & Esteves, 1993).

4. Enquadramento metodológico

Ao apresentar teórica e metodologicamente um trabalho de investigação, é necessário ter em atenção a natureza da problemática em análise, aquilo que se pretende investigar, a essência da problemática e a melhor forma de chegar a resultados o mais fidedignos possível. Berger (1992) defende que «a investigação em ciências sociais tende, pois, a ser sempre um trabalho de reelaboração, de reinterpretação de um conjunto de fenómenos que todos nós experienciamos» (Berger, 1992, p. 178). De acordo com Amado (2014), a investigação em educação assume-se como um campo de produção de conhecimento orientado para a explicação e compreensão dos fenómenos educativos, contribuindo, de forma articulada, para o aprofundamento teórico e para a melhoria contínua das práticas educativas. É essencial que toda a investigação desenvolvida no campo da Educação tenha sempre em consideração as particularidades do seu objeto de estudo. Esta atenção deve estar presente em todas as fases do processo investigativo, pois são essas especificidades que orientam não só a definição dos objetivos da investigação, como também as opções metodológicas que irão sustentar a sua realização (Amado, 2014).

No presente estudo, centrado nas perspetivas dos trabalhadores relativamente ao Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP 3), a escolha metodológica procurou garantir uma abordagem adequada à complexidade da problemática identificada. Assim, as opções que orientaram a investigação-intervenção decorreram da necessidade de compreender a forma como os trabalhadores percecionam a Avaliação de Desempenho, o empenho associado a esse processo e as necessidades de formação que daí emergem.

Tendo em conta a problemática apresentada, definiu-se como **objetivos gerais** e respetivos **objetivos específicos**:

- **Compreender políticas e práticas de gestão de recursos humanos na organização, com ênfase na Avaliação de Desempenho**
  - Apurar os principais procedimentos e critérios utilizados na Avaliação de Desempenho.
  - Mapear o funcionamento do sistema de Avaliação de Desempenho (SIADAP 3) na instituição.

- **Analisar a perceção e satisfação dos trabalhadores sobre o sistema de Avaliação de Desempenho na instituição**
  - Descrever os fatores de satisfação com o trabalho apontados pelos trabalhadores no contexto do sistema de Avaliação de Desempenho.

- Verificar as perceções dos trabalhadores relativamente ao *feedback*, ao reconhecimento e aos mecanismos de incentivo associados ao processo de Avaliação de Desempenho.

➢ **Avaliar em que medida o sistema de Avaliação de Desempenho permite identificar necessidades de formação**

- Identificar as necessidades de formação percecionadas pelos trabalhadores a partir da Avaliação de Desempenho.
- Explorar a perceção dos trabalhadores sobre a relevância, promoção e eficácia das ações de formação associadas ao processo de Avaliação de Desempenho.

4.1. Abordagem Qualitativa

Tendo em conta o objeto de estudo desta investigação, a abordagem metodológica que mais se adequa é uma investigação de caráter qualitativo, uma vez que esta se centra na «compreensão das intenções e significações – crenças, opiniões, perceções, representações, perspetivas, conceções, etc. – que os seres humanos colocam nas suas próprias ações, em relação com os outros e com os contextos em que e com que interagem» (Amado, 2014, p.40). De acordo com Amado (2014), a abordagem qualitativa pressupõe um foco na compreensão da natureza das realidades estudadas, bem como dos processos e significados associados, os quais não são suscetíveis de análise experimental nem de mensuração através de valores numéricos, variações quantitativas, intensidades ou frequências. Nesta linha, Minayo (2014) defende que o método qualitativo se dedica à análise de dimensões como a história, as interações sociais, as representações culturais, crenças, perceções e opiniões, que refletem as interpretações que os indivíduos fazem sobre a sua vivência, a construção dos seus objetos simbólicos, a identidade pessoal, bem como os seus sentimentos e pensamentos. Já para Bogdan e Bilken (1994), os dados recolhidos de uma investigação qualitativa são «ricos em fenómenos descritivos relativamente a pessoas, locais e conversas, e de complexo tratamento estatístico» (Bogdan & Bilken, 1994, p.16). Em suma, a investigação qualitativa procura interpretar os fenómenos a partir da forma como são vivenciados e comunicados pelos indivíduos, entendendo que os sentidos atribuídos não existem isoladamente, mas emergem das relações simbólicas e do contexto em que são produzidos. Posto isto, considera-se que uma abordagem metodológica qualitativa é a mais indicada para esta investigação, uma vez que se pretende conhecer as perspetivas, significados, experiências e orientações dos sujeitos relativamente ao processo de Avaliação de Desempenho.

4.2. Método

Em investigação, a produção de conhecimento exige a definição de um método. O conceito de método é entendido por diversos autores como um elemento estruturante do processo científico. Para Minayo (2014), o método tem como função «tornar plausível a abordagem da realidade a partir das perguntas feitas pelo investigador», sendo, assim, um instrumento que orienta a construção do conhecimento em função dos objetivos definidos (Minayo, 2014, p. 54). Também Duarte (2013) entende o método como uma forma organizada de realizar uma determinada ação, orientada por um plano previamente estabelecido. Este autor associa o método à metodologia, salientando que é ela que orienta a escolha das técnicas de recolha e tratamento de dados, definindo, assim, o percurso e a forma de realização da pesquisa. Na mesma linha, Sá et al. (2021) referem-se ao método como «ao caminho ou ao conjunto de operações para se chegar a um determinado resultado em investigação» (Sá et al., 2021, p. 15). Apesar das diferentes formulações, estes autores convergem na ideia de que o método representa um percurso estruturado, coerente com os propósitos da investigação e essencial para garantir o rigor e a intencionalidade do processo científico. Para além disso, é evidente ao método a necessidade de rutura com o conhecimento de senso comum, a construção do objeto de análise, a verificação da validade das teorias pelo seu confronto com os dados da pesquisa empírica e a construção de nova teoria. Segundo Casa-Nova (2009), o método corresponde à «construção de um caminho teoricamente informado e empiricamente sustentado que, através do 'saber imaginar o social', conduza a resultados científicos validados pela triangulação dos dados» (Casa-Nova, 2009, p. 52). Desta forma, o método é simultaneamente o percurso a desenvolver e um processo inseparável do conhecimento já existente, pertinente ao objeto de investigação, bem como da construção de conhecimento e da forma este é produzido (Casa-Nova, 2009).

- Estudo de Caso

De modo a responder às perguntas de partida desta investigação, o método escolhido para o desenvolvimento deste estudo foi o estudo de caso. Para Bogdan e Biklen (1994), este método consiste «na observação detalhada de um contexto, ou indivíduo, de uma única fonte de documentos ou de um acontecimento específico» (Bogdan & Biklen, 1994, p. 89). O estudo de caso consiste num estudo intensivo e detalhado de uma entidade bem definida, o "caso", neste contexto, uma instituição do ensino superior público, a Universidade Mar. Amado (2014), afirma que aquilo que distingue este método é o seu objetivo de explicar e compreender o que lhe é específico e determinado pelo contexto,

assim como a preocupação de evidenciar a singularidade de cada situação, preservando o caráter único, específico e complexo do caso.

Segundo Amado (2014) e Creswell (2014), o estudo de caso em investigação consiste na exploração aprofundada de um ou mais sistemas delimitados (casos) contemporâneos da vida real, inseridos no seu contexto natural, ao longo do tempo, através da recolha detalhada de dados provenientes de múltiplas fontes de informação, refletindo a perspetiva dos participantes envolvidos e permitindo descrever e analisar o caso e os temas que dele emergem (Amado, 2014 & Creswell, 2014). Este método é caracterizado pela sua particularidade, uma vez que focaliza um fenómeno particular; pela sua descrição detalhada e completa do que está a ser investigado; pela sua heurística, pois potencia a compreensão sobre o fenómeno, podendo até descobrir novos significados; e pela sua indução, uma vez que na maioria das vezes se baseia numa lógica indutiva (Amado, 2014).

O estudo de caso pode incidir sobre diferentes unidades de análise, como um indivíduo, um evento, uma organização, um programa ou reforma, ou ainda transformações verificadas numa determinada região. Esta abordagem caracteriza-se pela sua flexibilidade metodológica, permitindo a utilização de diversas abordagens de investigação. No entanto, essa diversidade torna essencial a definição e delimitação prévias do caso, de modo a enquadrá-lo com clareza dentro de parâmetros específicos, como o tempo e o espaço em que se insere. Paralelamente, é necessário clarificar o fenómeno a estudar, assim como eleger o foco central e as questões de investigação que orientarão o percurso. Dado que qualquer fenómeno comporta múltiplas dimensões, o investigador deve determinar quais os aspetos específicos sobre os quais incidirá a recolha e análise de dados, de modo a compreender de forma aprofundada as interações entre o fenómeno e os contextos em que se manifesta (Amado, 2014 & Creswell, 2014).

Uma vez delimitado o caso, importa considerar que uma das principais potencialidades deste método reside na sua aptidão para captar a complexidade de uma situação única. Ao investigar um fenómeno num contexto determinado, o investigador adota uma perspetiva holística, procurando refletir as especificidades do caso e construir uma imagem rica, densa e representativa da realidade em estudo. Após a definição clara do objeto de investigação, este é observado e analisado de forma contextualizada e dinâmica, recorrendo a múltiplas fontes e técnicas de recolha de dados, com o objetivo de captar diferentes olhares que contribuam para uma compreensão aprofundada da complexidade envolvida (Amado, 2014).

A realização de um estudo de caso pode ter diferentes finalidades, dependendo da natureza do fenómeno em análise. Em alguns casos, a intenção pode ser descrever e aprofundar a compreensão de

uma situação particular que, pelas suas características singulares, merece ser examinada em detalhe. Noutros contextos, o estudo de caso é orientado para a análise de uma questão, problema ou preocupação específica, sendo selecionado um ou mais casos que permitam compreender de forma mais clara e aprofundada essa problemática. Independentemente da motivação subjacente, um bom estudo de caso distingue-se pela capacidade de proporcionar uma compreensão aprofundada da realidade investigada, respeitando a sua complexidade e especificidade (Creswell, 2014).

O estudo de caso implica um trabalho de campo rigoroso, que requer a presença prolongada do investigador no contexto a investigar e o contacto direto com os participantes. Para tal, é fundamental identificar contextos adequados e assegurar tanto a autorização como o apoio de intervenientes-chave. Além disso, a utilização de múltiplas técnicas de recolha de dados e fontes de evidência permite uma triangulação da informação, o que contribui significativamente para a robustez e validade científica desta estratégia de investigação (Amado, 2014).

A escolha do método de investigação de estudo de caso a adotar neste estudo deve-se ao seu caráter único e específico, que permite um estudo detalhado da realidade da Avaliação de Desempenho dos TAG na Universidade Mar, mais especificamente sobre as suas perspetivas e necessidades de formação.

4.3. Técnicas

De forma a concretizar os objetivos do estudo, é crucial selecionar as técnicas a utilizar no processo de investigação. Segundo Almeida e Pinto (1975), a técnica é o conjunto de «procedimentos bem definidos e transmissíveis, destinados a produzir certos resultados na recolha e tratamento da informação requerida pela actividade de pesquisa» (Almeida & Pinto, 1975, p. 380). De acordo com Duarte (2013), a técnica consiste na definição estruturada dos processos utilizados para a obtenção de dados, abrangendo a caracterização da informação procurada, a delimitação das áreas de recolha, as modalidades de obtenção, a função atribuída ao investigador e o conjunto articulado de ações necessárias à concretização da investigação.

A escolha das técnicas e dos instrumentos encontra-se diretamente dependente da natureza da investigação, uma vez que decorre dos objetivos definidos, das questões de estudo e das especificidades do contexto investigado. Deste modo, as técnicas delineadas para a realização desta investigação foram a pesquisa documental, observação participante, notas de campo, inquérito por questionário, análise documental e análise de conteúdo.

- Pesquisa Documental

Começando pela técnica de pesquisa documental, esta incidiu sobre documentos internos da instituição e sobre a legislação aplicável, com o intuito de recolher informações pertinentes para a temática e de responder ao objetivo de «Compreender políticas e práticas de gestão de recursos humanos na organização, com ênfase na Avaliação de Desempenho». Segundo Carmo e Ferreira (2015) esta técnica tem como finalidade a seleção, o tratamento e a interpretação de informação não estruturada, presente em diferentes meios de registo, com o objetivo de obter significados relevantes para a investigação. Na mesma linha de pensamento, Gil (2002) afirma que a pesquisa documental «constitui um fim em si mesma», com objetivos próprios e bem definidos, podendo implicar a consulta a uma grande diversidade de arquivos públicos. O autor sublinha ainda que os documentos utilizados neste tipo de pesquisa não passam por qualquer tratamento analítico prévio, sendo analisados tal como se encontram disponíveis nas fontes originais (Gil, 2002, p. 88).

No âmbito da presente investigação, a pesquisa documental incidiu sobre um conjunto diversificado de documentos que permitiram fundamentar teoricamente o estudo e contextualizar a realidade da instituição analisada. Foram considerados documentos institucionais, tais como regulamentos internos, circulares e despachos relativos ao sistema de Avaliação de Desempenho e à formação dos trabalhadores. Paralelamente, foram incluídos os normativos legais e regulamentares aplicáveis, nomeadamente a legislação relativa ao Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP 3), que constitui o enquadramento formal para a avaliação dos trabalhadores em regime de funções públicas. Esta diversidade documental possibilitou uma compreensão abrangente, sustentando a investigação quer no plano teórico, quer na compreensão prática do sistema de Avaliação de Desempenho na instituição estudada.

- Observação

A segunda técnica selecionada para a realização desta investigação foi então a observação participante. O que distingue a observação participante de outras técnicas é a integração do observador no contexto do grupo que está a ser estudado, o que possibilita uma análise mais aprofundada e abrangente do fenómeno em investigação.

Observar consiste em acompanhar atentamente um fenómeno no seu contexto natural, recorrendo aos sentidos e, por vezes, ao uso de instrumentos específicos, com o intuito de recolher dados úteis para fins científicos. O foco da observação é determinado pelos objetivos da investigação e pelas questões de pesquisa. Durante este processo, é possível prestar atenção ao espaço físico, às pessoas

envolvidas, às ações desenvolvidas, às interações e comunicações, bem como ao próprio comportamento do observador (Creswell, 2014).

Segundo Carmo e Ferreira (2015), observar consiste em recolher informação relevante por meio dos sentidos, orientando-se por referenciais teóricos e metodológicos científicos, com o propósito de caracterizar, compreender e intervir na realidade estudada. Para os autores, é fundamental que o observador consiga adotar uma postura de distanciamento crítico face ao fenómeno que analisa, mesmo quando este ocorre num contexto cultural que lhe é familiar. Acrescentam ainda que essa postura exige a aptidão para reconhecer e interpretar comportamentos com base na pluralidade de referências culturais que os enquadram.

No contexto desta investigação, recorreu-se à técnica de observação participante, com o intuito de responder ao objetivo «Analisar a perceção e satisfação dos trabalhadores sobre o sistema de Avaliação de Desempenho na instituição». A presença no terreno visava possibilitar uma aproximação direta aos contextos, práticas e interações institucionais associadas à implementação do SIADAP 3, oferecendo uma perspetiva mais densa e contextualizada do processo avaliativo.

Inicialmente, encontrava-se prevista a observação de um conjunto mais amplo de momentos relevantes, como reuniões de definição de objetivos, sessões de autoavaliação e formações dirigidas a avaliadores e avaliados sobre o funcionamento do sistema de Avaliação de Desempenho. No entanto, diversos constrangimentos de ordem externa, como o calendário institucional, a reprogramação de atividades e limitações de acesso, condicionaram o acompanhamento extensivo dessas fases, não tendo sido possível observar a totalidade dos momentos planeados. Para a realização da observação, foram elaboradas grelhas específicas que deveriam orientar a recolha sistemática dos dados durante os momentos previstos. Em virtude das limitações referidas, estas grelhas não foram utilizadas na totalidade, encontrando-se disponíveis em apêndice[2] para consulta.

Apesar dessas limitações, foi possível assistir a duas reuniões institucionais centradas no SIADAP, tendo como principal propósito comunicar as alterações introduzidas pelas recentes mudanças ao sistema e partilhar orientações com os diferentes intervenientes. A observação destas reuniões permitiu recolher dados valiosos sobre a forma como o SIADAP é operacionalizado na prática, as dúvidas e resistências manifestadas pelos trabalhadores, os canais de comunicação utilizados, tanto de natureza formal como informal, assim como os mecanismos institucionais de acompanhamento e supervisão do processo.

[2] Apêndice 4 e apêndice 5

A observação foi registada por meio de notas de campo, elaboradas de forma discreta e respeitadora da dinâmica das sessões. Tais registos abrangeram não apenas o conteúdo das discussões, mas também aspetos não verbais, como reações, silêncios, hesitações ou expressões de concordância ou desconforto, contribuindo para uma compreensão mais rica e situada do fenómeno investigado.

Importa, por isso, apresentar de forma mais detalhada a técnica das notas de campo, enquanto instrumento central no processo de recolha de informação no âmbito desta investigação.

- Notas de Campo

As notas de campo constituem um elemento central na investigação qualitativa, consistindo em registos escritos detalhados das observações realizadas pelo investigador durante o trabalho de campo. Estas notas não se limitam a descrever o que foi observado, mas incluem também o contexto da situação, bem como as impressões, sentimentos e reflexões do investigador, o que permite uma compreensão mais profunda do fenómeno em estudo (Bogdan & Biklen, 1994). Segundo os mesmos autores, as notas de campo dividem-se em dois tipos principais: as notas descritivas e as notas reflexivas. As notas descritivas registam detalhadamente o ambiente, as ações, os comportamentos e as interações observadas, com o objetivo de documentar o fenómeno estudado. Por sua vez, as notas reflexivas incorporam as impressões pessoais do investigador, incluindo hipóteses, dúvidas, sentimentos e reações, funcionando como um espaço para a reflexão crítica sobre o processo de investigação e o papel do investigador.

A função principal das notas de campo é documentar o contexto e os pormenores essenciais para a posterior análise, ajudando o investigador a manter uma postura crítica e reflexiva sobre a sua influência no campo investigado. Além disso, as notas de campo são fundamentais para assegurar a credibilidade e o rigor metodológico, servindo como base para a triangulação dos dados e para a transparência do processo investigativo. Para serem eficazes, as notas de campo devem apresentar clareza e detalhe suficientes para que terceiros possam compreender a situação observada, além de uma organização sistemática que facilite a sua utilização na análise dos dados. A recolha das notas deve ser feita preferencialmente de forma imediata após as observações, a fim de evitar perdas de informação relevantes. No entanto, a tomada de notas de campo apresenta desafios, como a dificuldade em capturar simultaneamente os acontecimentos e as impressões pessoais, a necessidade

de equilibrar descrição objetiva e reflexão subjetiva, bem como a gestão do tempo e das questões éticas associadas ao registo de informações sensíveis (Bogdan & Biklen, 1994).

Em suma, as notas de campo são uma fonte primordial de dados brutos na investigação qualitativa, permitindo uma análise aprofundada do fenómeno estudado, acompanhando a evolução do pensamento do investigador e contribuindo decisivamente para o rigor e a transparência do estudo (Bogdan & Biklen, 1994).

- Inquérito por Questionário

Seguidamente, recorreu-se à técnica de inquérito por questionário com o propósito de concretizar os objetivos de investigação de «Analisar a perceção e satisfação dos trabalhadores sobre o sistema de Avaliação de Desempenho na instituição» e «Avaliar em que medida o sistema de Avaliação de Desempenho permite identificar necessidades de formação». Embora esta técnica esteja tradicionalmente associada a estudos de natureza quantitativa, a sua aplicação em investigações qualitativas tem vindo a ganhar reconhecimento, sobretudo quando se pretende aceder de forma estruturada às perceções, opiniões e experiências dos participantes. No contexto desta investigação, optou-se por esta técnica como meio de recolher dados diretamente junto dos trabalhadores da instituição, permitindo captar a pluralidade de vozes e significados atribuídos ao processo de Avaliação de Desempenho em análise.

Como refere Minayo (2014), na abordagem qualitativa, a articulação de diferentes métodos de recolha de dados não só é admissível, como é também valorizada, uma vez que permite uma compreensão mais abrangente e aprofundada do fenómeno em estudo. Neste sentido, a construção de um questionário com perguntas fechadas pode revelar-se útil para captar informações gerais consideradas relevantes, contribuindo para esclarecer o objeto da investigação e para estabelecer relações e possíveis generalizações. Importa salientar que reduzir o inquérito à sua vertente quantitativa constitui uma visão limitada, pois o que o caracteriza não é a mera quantificação da informação recolhida, mas sim o processo sistemático de recolha de dados orientado para responder a um problema de investigação (Carmo & Ferreira, 2015).

O inquérito por questionário constitui uma técnica de recolha de dados que, através de um conjunto organizado de questões previamente definidas, procura captar perceções da população-alvo com vista à compreensão de um determinado fenómeno. Trata-se de um processo sistemático de recolha realizado diretamente no contexto estudado, permitindo a obtenção de dados comparáveis e

passíveis de análise. As questões que compõem o questionário são estruturadas segundo uma forma e ordem predefinidas, assegurando consistência na recolha da informação. Esta técnica pode apresentar diferentes graus de estruturação, desde formatos mais rígidos, com sequência e formulação fixas, até versões mais flexíveis, que permitem maior adaptabilidade ao contexto e aos participantes. (Almeida & Pinto, 1975; Carmo & Ferreira, 2015; Sá et al., 2021).

Segundo Sá et al. (2021), o inquérito por questionário é utilizado quando se pretende recolher informações junto de um grupo de indivíduos acerca de uma realidade ou fenómeno social específico, com o intuito de caracterizar atributos ou elementos caracterizadores de uma determinada população, permitindo, posteriormente, a extração de conclusões e a construção de generalizações fundamentadas. O inquérito por questionário insere-se no método de medida, frequentemente incorporando testes e escalas de atitudes e opiniões que permitem aferir comportamentos, reações e a intensidade das perceções dos participantes. Quando aplicado em conjunto com um método de amostragem adequado, este instrumento possibilita a recolha de dados comparáveis e generalizáveis. Amplamente utilizado no domínio da Educação, o questionário é particularmente indicado para estudos de grande escala, podendo abranger diversas dimensões, como atitudes, sentimentos, valores, opiniões ou informação factual, em função das questões colocadas, dos objetivos definidos e da finalidade do estudo. Embora tradicionalmente associado a abordagens quantitativas, o inquérito por questionário revela-se igualmente valioso em investigações de natureza qualitativa, contribuindo para a obtenção sistemática de dados relevantes para a compreensão do fenómeno em análise (Sá et al., 2021).

O Inquérito por Questionário baseia-se essencialmente em perguntas estruturadas que visam uniformizar e padronizar os dados recolhidos, tornando esta técnica especialmente adequada para o estudo de amplas amostras. Contudo, apresenta limitações no que diz respeito à profundidade e detalhe da informação obtida. De acordo com Almeida e Pinto (1975), a técnica de inquérito por questionário divide-se em cinco fases. A primeira é o *planeamento do inquérito*, onde se pretende definir claramente o âmbito do problema a investigar e o tipo de informação a recolher. Após a formulação dos objetivos do inquérito, estabelecem-se hipóteses teóricas que orientam a preparação e a execução do estudo. Estas hipóteses são traduzidas numa linguagem composta por conceitos classificatórios (variáveis) adequados à medição e à lógica científica. Simultaneamente, procede-se à delimitação rigorosa do universo ou população do inquérito, bem como à seleção de uma amostra representativa. Passando para a fase seguinte, a *preparação do instrumento de recolha de dados*, esta envolve a elaboração do projeto do questionário, procurando compatibilizar os objetivos da investigação com uma linguagem clara e acessível aos inquiridos. Nesta etapa, realiza-se um pré-teste ou inquérito-

piloto para avaliar antecipadamente o tipo, a forma e a ordem das perguntas incluídas provisoriamente no questionário. Numa terceira fase, referente ao *trabalho de campo*, a realização de um inquérito por administração indireta implica a seleção e formação dos entrevistadores. No caso dos inquéritos autoadministrados, embora esta exigência não se aplique, é necessário ponderar cuidadosamente aspetos práticos relacionados com a execução do questionário. Na penúltima fase, a *análise dos resultados*, decorre a codificação das respostas, o apuramento e tratamento da informação (seja manual ou informatizado), bem como a elaboração das conclusões essenciais resultantes do inquérito. Por fim, ocorre a *apresentação dos resultados* (Almeida & Pinto, 1975).

No âmbito desta investigação, o inquérito por questionário pareceu particularmente adequado para atingir uma amostra mais alargada de participantes e recolher informações de natureza qualitativa sobre a satisfação dos trabalhadores com o sistema de Avaliação de Desempenho. O questionário aplicado foi elaborado com base nos objetivos específicos do estudo e estruturado em secções que visavam recolher dados sociodemográficos, caracterizar a experiência dos trabalhadores com o processo avaliativo, identificar perceções de justiça, transparência, motivação, reconhecimento, entre outros aspetos relevantes. Foram privilegiadas questões de resposta fechada, complementadas por algumas questões abertas, permitindo uma recolha de dados abrangente mas de preenchimento ágil, estimado em cerca de quinze minutos. A aplicação do questionário foi realizada online, assegurando o anonimato e a confidencialidade das respostas. Esta técnica permitiu, assim, recolher dados significativos de forma padronizada e eficiente, contribuindo para a triangulação da informação obtida por outras vias e para a robustez da análise final.

→ Elaboração do Inquérito por Questionário

Para orientar a elaboração do inquérito por questionário, recorreu-se previamente à construção de um quadro compreensivo que articulava os objetivos específicos do estudo com as respetivas dimensões de análise e indicadores correspondentes. Este quadro permitiu organizar de forma sistemática os aspetos a abordar em cada objetivo, servindo de base à formulação das questões do questionário. Desta forma, assegurou-se que o instrumento de recolha de dados contemplasse todas as dimensões relevantes, nomeadamente a satisfação dos trabalhadores com o trabalho e o *feedback* recebido, a perceção sobre o SIADAP e as necessidades de formação, garantindo coerência entre os objetivos da investigação e as perguntas formuladas.

Objetivo específico	Dimensão de análise	Indicadores de análise
Descrever os fatores de satisfação com o trabalho apontados pelos trabalhadores no contexto do sistema de Avaliação de Desempenho	Perceção sobre o SIADAP e satisfação com o trabalho	Perceção global dos trabalhadores sobre o sistema de Avaliação de Desempenho (SIADAP 3); Nível de satisfação com fatores intrínsecos e extrínsecos do trabalho no contexto do sistema de avaliação; Perceção de satisfação com a operacionalização e procedimentos do SIADAP 3
Verificar as perceções dos trabalhadores relativamente ao *feedback*, ao reconhecimento e aos mecanismos de incentivo associados ao processo de Avaliação de Desempenho	*Feedback*, reconhecimento e mecanismos de incentivo	Grau de concordância ou satisfação dos trabalhadores relativamente ao *feedback* recebido, ao reconhecimento do mérito e à perceção dos mecanismos de incentivo associados ao processo de Avaliação de Desempenho.
Identificar as necessidades de formação percebidas pelos trabalhadores a partir da Avaliação de Desempenho	Necessidades de formação	Necessidades sentidas atualmente; áreas em que sentem necessidade de formação; fatores que levam a sentir necessidade; modalidades de formação preferidas

Explorar a perceção dos trabalhadores sobre a relevância, promoção e eficácia das ações de formação associadas ao processo de Avaliação de Desempenho.	Formação e processo avaliativo	Propostas ou sugestões do avaliador; forma como são promovidas as ações de formação; utilidade percebida das ações para o desenvolvimento profissional; adequação das ações às necessidades identificadas

Com o quadro compreensivo a servir de referência, procedeu-se à elaboração efetiva do inquérito por questionário, garantindo que todas as dimensões e indicadores definidos estivessem contemplados nas questões formuladas.

→ Aplicação do Inquérito por Questionário

Concluída a fase de elaboração do instrumento, fundamentada no quadro anteriormente apresentado, procedeu-se à aplicação do questionário[3], garantindo a transição da estrutura conceptual para a recolha empírica de dados.

O inquérito por questionário foi concebido para ser aplicado **online**, através da plataforma Microsoft Forms, de forma a permitir uma recolha de dados eficiente, acessível e segura. O questionário foi aplicado em duas fases distintas. Numa primeira fase, o instrumento foi remetido a todos os dirigentes e secretários de escola da instituição, com a solicitação de que estes o encaminhassem aos respetivos trabalhadores. Este procedimento visou assegurar o cumprimento de princípios éticos e de confidencialidade, evitando o acesso direto a listas de endereços eletrónicos individuais. O envio foi reiterado em três ocasiões consecutivas, com o intervalo de aproximadamente uma semana entre cada uma, procurando aumentar a visibilidade da iniciativa e a probabilidade de participação.

Contudo, a adesão nesta primeira fase revelou-se bastante limitada, originando um número de respostas aquém do desejável para a robustez da análise. Perante essa dificuldade, tornou-se

[3] Apêndice 2

necessário proceder a uma segunda fase de aplicação. Assim, e com autorização dos dirigentes e secretários de escola, foram disponibilizados endereços eletrónicos institucionais de caráter geral, que funcionam por reencaminhamento automático para os emails individuais de cada trabalhador. Este procedimento garantiu que o contacto não fosse feito através de listas nominais de endereços pessoais, preservando-se, assim, a confidencialidade dos dados. Tal como na fase inicial, também neste momento o questionário foi remetido em três ocasiões distintas, com o intervalo aproximado de uma semana entre cada envio, reforçando a divulgação e procurando maximizar a taxa de resposta. Esta estratégia permitiu ultrapassar as limitações verificadas inicialmente e assegurou que todos os potenciais participantes tivessem acesso efetivo ao instrumento de recolha de dados.

Em ambas as fases, o envio do questionário foi acompanhado de mensagens de convite e esclarecimento, nas quais se explicitava o objetivo do estudo, a relevância da participação e as garantias de anonimato e tratamento confidencial da informação recolhida. Sublinhava-se ainda o caráter voluntário da participação e explicava-se a forma como os dados seriam utilizados exclusivamente para fins académicos. Com esta estratégia procurou-se não apenas maximizar a taxa de resposta, através de lembretes em diferentes momentos, mas também reduzir possíveis enviesamentos associados à não resposta, garantindo simultaneamente a adesão informada e ética dos participantes.

Após apresentar as técnicas de recolha de informação utilizadas para a realização deste estudo, é relevante referir o plano de tratamento desses dados. Segundo Bogdan e Biklen (1994), os dados de uma investigação são «materiais em bruto que os investigadores recolhem do mundo que se encontram a estudar» (Bogdan & Biklen, 1994, p.149). Desta forma, as técnicas de análise da informação utilizadas nesta investigação serão a análise documental e a análise de conteúdo.

- Análise Documental

Com a utilização da técnica de análise documental é possível interpretar os documentos conseguidos com a técnica da pesquisa documental. Após a pesquisa documental feita anteriormente, é necessário passar à análise documental. Esta técnica baseia-se na crítica e interpretação das fontes, elaborando os objetivos e temáticas sobre o que se pretende analisar nos documentos. Segundo Cellard (2008), a análise documental é o «momento de reunir todas as partes – elementos da problemática ou do quadro teórico, contexto, autores, interesses, confiabilidade, natureza do texto, conceitos-chave» (Cellard, 2008, p. 303). Para Sá-Silva et al. (2009), a análise documental consiste em «produzir ou reelaborar conhecimentos e criar novas formas de compreender os fenômenos» (Sá-Silva

et al., 2009, p. 10). Neste sentido, o investigador deverá analisar os dados, integrar as informações, identificar padrões e, sempre que possível, proceder à inferência dos resultados. Para além disso, é necessário construir-se categorias de análise, podendo ser modificadas ao longo do estudo, que devem refletir os propósitos da pesquisa. Desta forma, se uma categoria engloba um único conceito, todos os itens nessa categoria devem estar interligados entre si e com o conceito (Sá-Silva et al., 2009).

- Análise de Conteúdo

Para conhecer as perspetivas e opiniões dos trabalhadores relativamente ao processo de Avaliação de Desempenho é necessário analisar as informações obtidas através da observação participante, das notas de campo e dos questionários, utilizando para isso a técnica de análise de conteúdo. De acordo com a perspetiva de Quivy e Campenhoudt (1998), esta técnica oferece a possibilidade de tratar metodicamente informações e testemunhos que apresentam um elevado grau de complexidade. Caracterizada por ser uma técnica indireta, não obstrutiva, que permite tratar grandes volumes de dados e aceita material não estruturado, a técnica de análise de conteúdo deve ser reinventada a cada momento, de modo a manter-se adequada ao objetivo e domínio que se pretende (Quivy & Campenhoudt, 1998). Segundo Gil (2002), a análise de conteúdo divide-se em três fases. Primeiramente, na fase de pré-análise, estabelecem-se os primeiros contactos com os documentos, realizando a sua leitura. De seguida, seleciona-se e prepara-se o material que será analisado posteriormente, incluindo escolher unidades, enumerar e classificar. Por fim, parte-se para o tratamento de dados, de modo a torná-los significativos e válidos, confrontando estes novos dados com os já existentes.

Para a realização desta técnica, é elaborado um quadro de análise constituído por categorias, unidades de registo e unidades de contexto. Na construção de uma investigação, é necessário construir categorias, ou seja, classificar os dados recolhidos, devendo estas ser exaustivas e mutuamente exclusivas. A construção de categorias é feita através da leitura dos dados obtidos através da observação participante, das notas de campo e das questões abertas do inquérito por questionário, categorizando as informações a partir de regularidades encontradas, podendo estas ser categorias interpretativas ou concetuais. As unidades de registo referem-se a segmentos curtos de conteúdo retirados, por exemplo, da resposta a uma pergunta e que pode ser codificada como categoria. Já as unidades de contexto, dizem respeito a segmentos mais extensos do texto onde a unidade de registo está inserida (Casa-Nova, 2009).

5. Apresentação E Discussão Do Processo De Investigação-Intervenção

Neste capítulo apresentam-se os resultados obtidos ao longo do processo de investigação, bem como as conclusões que deles emergem, procurando dar resposta aos objetivos gerais, aos objetivos específicos e às perguntas de partida que orientaram o estudo. Considera-se, por isso, pertinente retomar de forma breve esses elementos orientadores, de modo a enquadrar a análise que se segue.

As perguntas de partida que sustentaram este estudo foram as seguintes: (i) Quais as perspetivas dos trabalhadores acerca do sistema de Avaliação de Desempenho (os objetivos, os indicadores, os procedimentos, os resultados, os efeitos)?; (ii) Que necessidades de formação são percecionadas pelos trabalhadores com base na Avaliação de Desempenho?

Quanto aos objetivos gerais foram definidos os seguintes: (i) Compreender políticas e práticas de gestão de recursos humanos na organização, com ênfase na Avaliação de Desempenho; (ii) Analisar a perceção e satisfação dos trabalhadores sobre o sistema de Avaliação de Desempenho na instituição; (iii) Avaliar em que medida o sistema de Avaliação de Desempenho permite identificar necessidades de formação. Estes objetivos gerais desdobraram-se nos seguintes objetivos específicos: (i) Apurar os principais procedimentos e critérios utilizados na Avaliação de Desempenho; (ii) Mapear o funcionamento do sistema de Avaliação de Desempenho (SIADAP 3) na instituição; (iii) Descrever os fatores de satisfação com o trabalho apontados pelos trabalhadores no contexto do sistema de Avaliação de Desempenho; (iv) Verificar as perceções dos trabalhadores relativamente ao *feedback*, ao reconhecimento e aos mecanismos de incentivo associados ao processo de Avaliação de Desempenho; (v) Identificar as necessidades de formação percebidas pelos trabalhadores a partir da Avaliação de Desempenho; (vi) Explorar a perceção dos trabalhadores sobre a relevância, promoção e eficácia das ações de formação associadas ao processo de Avaliação de Desempenho.

5.1. Análise documental dos referenciais normativos e institucionais

Como referido no enquadramento metodológico, uma das técnicas de análise de dados utilizada nesta investigação foi a análise documental. Esta técnica permitiu compreender o enquadramento legal e institucional do sistema de Avaliação de Desempenho na Administração Pública, bem como a forma como este é operacionalizado na instituição em estudo. Em concreto, a análise documental possibilitou responder aos objetivos específicos de «apurar os principais procedimentos e critérios utilizados na Avaliação de Desempenho» e «mapear o funcionamento do sistema de Avaliação de Desempenho (SIADAP 3) na instituição». Para tal, foram analisados três tipos de documentos: decretos-lei que

regulam o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP), circulares internas produzidas pela instituição, e o plano de formação anual.

5.1.1. Enquadramento legal (decretos-lei)

Os decretos-lei[4] analisados constituem a base normativa do SIADAP 3, sistema aplicável ao Pessoal Técnico, Administrativo e de Gestão (TAG), funcionando como o principal instrumento regulador das práticas avaliativas no setor público. Nestes documentos encontram-se definidos os princípios fundamentais da Avaliação de Desempenho, que visam assegurar a objetividade, a transparência e a equidade do processo, prevenindo arbitrariedades e garantindo critérios uniformes de apreciação. Para além de estabelecerem a finalidade global do sistema, centrada na melhoria contínua dos serviços, na valorização do mérito e na promoção da responsabilização dos trabalhadores, os decretos-lei procuram também alinhar a gestão de desempenho com os objetivos estratégicos da Administração Pública, reforçando a sua função de instrumento de modernização administrativa.

Outro aspeto relevante é a definição dos prazos e dos procedimentos formais, que incluem a calendarização do ciclo avaliativo, as fases de definição de objetivos, a monitorização intermédia e a avaliação final, assegurando a previsibilidade e a coerência processual. São igualmente estipulados os critérios de avaliação, que abrangem a consecução de objetivos, as competências demonstradas e, em determinadas situações, a ponderação curricular. Estes documentos assumem ainda particular relevância na articulação entre avaliação e desenvolvimento profissional, ao estabelecerem que a identificação de necessidades de formação e capacitação deve decorrer diretamente da análise dos resultados do processo avaliativo.

Assim, os decretos-lei desempenham um papel estruturante, funcionando como referência normativa obrigatória que enquadra e legitima as práticas de avaliação nas instituições públicas. A sua aplicação garante não apenas a uniformidade e a comparabilidade entre diferentes organismos, mas também a fidelidade a princípios de justiça e de mérito que sustentam a credibilidade do sistema.

[4] Decreto-Lei nº86-A/2016, de 29 de dezembro; Decreto-Lei nº12/2024, de 10 de janeiro; Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro

5.1.2. Orientações institucionais (circulares internas)

As circulares internas da instituição desempenham um papel central na tradução do enquadramento legal do SIADAP 3 para a prática organizacional, assegurando que os procedimentos definidos nos decretos-lei sejam implementados de forma coerente e uniforme. Enquanto os decretos-lei estabelecem os prazos, fases obrigatórias e modelos de formulários oficiais, as circulares detalham a calendarização interna e os mecanismos de acompanhamento, esclarecendo como as etapas previstas na legislação devem ser concretizadas no contexto institucional.

Estas orientações abrangem os procedimentos de registo, monitorização e validação das avaliações no sistema informático, garantindo a integridade e a fiabilidade dos dados recolhidos, e oferecem suporte à formulação e aferição de objetivos, orientando dirigentes e trabalhadores na definição de metas claras, mensuráveis e alinhadas com os critérios legais, bem como no acompanhamento contínuo e na avaliação intermédia do desempenho. Acresce ainda a definição das competências a considerar no processo avaliativo, reforçando a articulação entre Avaliação de Desempenho e identificação de necessidades de desenvolvimento profissional, evidenciando o contributo destas circulares para a operacionalização eficaz do SIADAP na instituição.

Nestes documentos são igualmente explicitadas as responsabilidades dos dirigentes intermédios, que, além de participarem na avaliação formal dos trabalhadores, asseguram o acompanhamento individual, a comunicação adequada dos resultados e o suporte necessário ao cumprimento das fases do processo. As circulares clarificam ainda a tramitação documental, incluindo a validação interna dos formulários e os fluxos de informação entre diferentes níveis hierárquicos, assegurando a integridade e rastreabilidade do processo avaliativo.

A análise destas orientações evidencia ainda o esforço da instituição em promover a uniformidade e a coerência na aplicação do sistema de avaliação, mantendo a fidelidade aos princípios legais e, simultaneamente, adaptando-os à sua realidade organizacional. Desta forma, as circulares constituem um instrumento fundamental para a implementação prática do SIADAP, permitindo que os objetivos de avaliação, acompanhamento e comunicação previstos na legislação sejam operacionalizados de forma estruturada, consistente e eficiente.

5.1.3. Plano de formação

Por fim, a análise do plano de formação da instituição revelou uma estreita articulação entre a política de desenvolvimento profissional e o processo de Avaliação de Desempenho. O documento explicita que a formação não deve ser entendida apenas como resposta a necessidades pontuais, mas como parte de uma estratégia integrada de valorização dos trabalhadores e de promoção da qualidade dos serviços prestados. Neste sentido, contempla ações em diversas áreas, algumas das quais diretamente relacionadas com necessidades identificadas no âmbito do SIADAP, o que reforça a centralidade do sistema avaliativo como mecanismo de diagnóstico e de orientação das práticas de capacitação.

Esta ligação traduz-se, assim, na valorização do SIADAP enquanto instrumento não apenas de monitorização do desempenho, mas também de promoção da aprendizagem ao longo da vida. Ao transformar as lacunas identificadas no processo avaliativo em oportunidades concretas de formação, a instituição procura alinhar o desenvolvimento individual com os objetivos estratégicos coletivos, criando condições para uma melhoria sustentada da eficiência e da eficácia organizacional.

Acresce ainda que o plano de formação evidencia uma preocupação explícita com a qualificação contínua dos trabalhadores, assumindo-se como um complemento essencial ao processo de avaliação. Ao prever a atualização regular de competências técnicas e comportamentais, o documento reforça a ideia de que o desempenho não deve ser entendido como estático, mas como passível de evolução através de um investimento sistemático em formação. A análise permite, assim, concluir que, pelo menos em termos formais, a instituição reconhece a importância de associar o desempenho individual e coletivo à oferta de oportunidades de desenvolvimento, reforçando a lógica de melhoria contínua que orienta o próprio SIADAP.

Para uma melhor sistematização dos resultados da análise documental, elaborou-se o quadro seguinte, que sintetiza os documentos examinados, os principais conteúdos neles identificados e o respetivo contributo para a presente investigação.

Documento analisado	Principais conteúdos identificados	Contributo para a investigação
Decretos-Lei aplicáveis ao SIADAP	Definição do enquadramento legal do sistema de Avaliação de Desempenho na Administração Pública; princípios, critérios e periodicidade do processo.	Garantem a compreensão do quadro normativo que regula a Avaliação de Desempenho dos trabalhadores.
Circulares internas da instituição	Orientações práticas sobre a aplicação do SIADAP no contexto institucional; procedimentos administrativos, prazos e responsabilidades dos intervenientes.	Evidenciam a forma como o sistema é operacionalizado internamente e as adaptações feitas à realidade da instituição.
Plano de formação da instituição	Referência à formação contínua dos trabalhadores e ligação (mesmo que indireta) entre Avaliação de Desempenho e necessidades de formação.	Permite observar a articulação entre a Avaliação de Desempenho e as políticas de desenvolvimento de competências.

Em conjunto, os documentos analisados permitiram construir uma visão abrangente sobre o modo como o sistema de Avaliação de Desempenho se encontra regulamentado e operacionalizado na instituição em estudo. O quadro legal define princípios estruturantes, os objetivos e critérios de avaliação, assegurando a coerência e a universalidade do processo. As circulares internas, por sua vez, traduzem esses referenciais em orientações concretas, clarificando os procedimentos e garantindo a sua execução prática. Já o plano de formação evidencia a articulação entre avaliação e capacitação profissional, refletindo uma preocupação com a qualificação contínua e com a valorização das competências dos trabalhadores.

Assim, a análise documental não apenas contextualizou o objeto de estudo, como também forneceu indicadores relevantes para a etapa seguinte de investigação, centrada na análise das perceções dos trabalhadores através do inquérito por questionário.

5.2. Inquérito por questionário

A presente secção dedica-se à análise dos dados recolhidos através do inquérito por questionário, que constituiu a principal fonte de evidência empírica da investigação. O recurso a esta técnica permitiu aceder a informações sistematizadas e comparáveis acerca das perceções dos trabalhadores sobre o sistema de Avaliação de Desempenho da instituição, abrangendo aspetos como a satisfação com o trabalho, a apreciação do *feedback* recebido e as necessidades de formação identificadas. Esta abordagem oferece a oportunidade de explorar não apenas tendências gerais, mas também particularidades e nuances individuais, permitindo uma compreensão aprofundada das experiências vivenciadas pelos trabalhadores no contexto do SIADAP.

A importância do questionário no âmbito deste estudo reside no facto de permitir a recolha de dados diretamente junto dos atores que participam no processo de avaliação, conferindo legitimidade e autenticidade às informações obtidas. Através das respostas fornecidas, é possível identificar perceções, expectativas e interpretações pessoais que, de outra forma, seriam de difícil acesso, contribuindo assim para uma visão mais completa e realista do funcionamento do sistema. Adicionalmente, a análise destas perceções possibilita confrontar os dados empíricos com os objetivos e princípios estabelecidos nos documentos normativos e regulamentares previamente analisados, promovendo um diálogo entre teoria, legislação e prática organizacional.

O questionário, ao captar a voz dos trabalhadores, permite ainda compreender de forma detalhada como o sistema de Avaliação de Desempenho é vivido na prática, quais os aspetos que geram maior satisfação ou insatisfação e de que forma os resultados da avaliação influenciam a identificação de necessidades de formação e oportunidades de desenvolvimento profissional. Estes dados revelam padrões, tendências e eventuais lacunas na implementação do sistema, contribuindo para recomendações futuras e para a melhoria contínua das práticas de gestão de desempenho na instituição.

Deste modo, esta secção articula-se diretamente com os propósitos da investigação, ao fornecer uma base empírica sólida que sustenta a interpretação das perceções dos trabalhadores e a discussão subsequente sobre a operacionalização do sistema de avaliação na instituição. A análise detalhada das respostas obtidas permitirá, portanto, avançar para uma compreensão mais aprofundada da

experiência dos trabalhadores, revelando tanto convergências como divergências face às orientações normativas e aos objetivos institucionais.

5.2.1. Caracterização dos respondentes

A população-alvo definida para o estudo compreendeu 725 trabalhadores da instituição. Do total de indivíduos contactados, foram obtidas 50 respostas válidas ao questionário, correspondendo a uma taxa de resposta de aproximadamente 6,9%. Apesar de representar uma taxa de participação relativamente reduzida, esta é uma limitação frequentemente associada à utilização de inquéritos por questionário em formato online. Ainda assim, as respostas recolhidas constituem uma base empírica relevante, permitindo identificar tendências, perceções e necessidades manifestadas pelos trabalhadores relativamente ao sistema de Avaliação de Desempenho, oferecendo contributos significativos para a análise e interpretação dos resultados.

O conjunto composto pelos respondentes[5] ao inquérito revelou uma predominância do sexo feminino, com 39 participantes, em contraste com 11 participantes do sexo masculino. Relativamente à faixa etária, a maioria situou-se entre os 50 e os 59 anos, totalizando 20 indivíduos, seguida pela faixa etária dos 40 aos 49 anos, com 11 participantes. As faixas etárias de 18 a 29 anos e de 60 ou mais anos contaram com 7 respondentes cada, enquanto o grupo de 30 a 39 anos incluiu 5 participantes. No que concerne ao nível de habilitações académicas, encontramos uma distribuição relativamente equilibrada, destacando-se 19 respondentes com licenciatura, 17 com mestrado e 14 com o 12.º ano de escolaridade concluído. Quanto à antiguidade na instituição, verificou-se uma distribuição heterogénea, com maior incidência entre os 30 e 39 anos de serviço, abrangendo 17 indivíduos. Seguiram-se os grupos com até 5 anos de serviço e com 20 a 29 anos, contabilizando 10 participantes em cada caso. Entre 11 e 19 anos de serviço encontraram-se 8 respondentes, enquanto o grupo de 5 a 10 anos incluiu 3 participantes, e apenas 2 respondentes possuíam mais de 40 anos de antiguidade na instituição. Esta caracterização permite contextualizar a composição da amostra em termos de variáveis demográficas e profissionais relevantes, fornecendo uma visão detalhada do perfil dos trabalhadores que contribuíram com as suas perceções e experiências para o estudo. A partir desta caracterização, passou-se à análise das respostas obtidas, de forma a identificar tendências e padrões nas perceções manifestadas.

[5] No apêndice 1 encontram-se os gráficos das respostas às questões analisadas nesta secção

5.2.2. Procedimentos de Análise dos Dados

O inquérito permaneceu disponível durante um período de dois meses, permitindo que os TAG da instituição respondessem de forma voluntária e refletida. Decorrido esse período, deu-se início à fase de análise da informação recolhida. Como etapa preliminar, procedeu-se à exportação dos dados para o *software SPSS*, recurso que funcionou apenas como instrumento de apoio técnico, destinado à organização e sistematização inicial das respostas. Este procedimento permitiu estruturar o *corpus* empírico de forma a facilitar a sua exploração posterior, sem que tal implicasse a realização de análises estatísticas de natureza quantitativa.

Seguidamente, procedeu-se a uma leitura atenta e iterativa das respostas, com o objetivo de identificar regularidades, recorrências e elementos de significado, permitindo apreender as perceções, representações e experiências dos trabalhadores relativamente ao sistema de Avaliação de Desempenho. Esta análise assumiu um caráter eminentemente qualitativo e interpretativo, orientado pela procura de padrões e pela compreensão das relações entre diferentes contributos. Para tal, as respostas foram organizadas de forma temática, de modo a evidenciar dimensões centrais do processo avaliativo e possibilitar a interpretação dos sentidos subjacentes às informações fornecidas pelos participantes.

O exercício analítico desenvolvido não se limitou à descrição dos dados, mas envolveu uma reflexão aprofundada sobre as respostas, procurando compreender como os trabalhadores experienciam o SIADAP, quais os aspetos que geram maior satisfação ou insatisfação e de que forma os resultados da avaliação influenciam a perceção de necessidades de formação e oportunidades de desenvolvimento profissional. Esta abordagem permitiu ainda identificar nuances individuais e divergências de perceção, fornecendo uma visão detalhada das experiências vivenciadas no contexto institucional. Assim, a análise qualitativa procurou não apenas consolidar tendências gerais, mas também apreender a complexidade e a riqueza das interpretações pessoais, conferindo profundidade à compreensão do funcionamento do sistema de avaliação e da sua relação com a prática organizacional.

5.2.3. Análise dos resultados do Inquérito por Questionário

Concluída a caracterização da amostra e assegurada a organização preliminar dos dados, passou-se à análise das respostas propriamente dita. Esta análise procurou identificar, a partir das perceções expressas pelos participantes, os principais padrões, tendências e necessidades relacionadas com a Avaliação de Desempenho.

A apresentação dos resultados foi organizada de acordo com as quatro dimensões de análise que orientaram a construção do questionário: (i) perceção sobre o SIADAP e satisfação com o trabalho; (ii) *feedback*, reconhecimento e mecanismos de incentivo; (iii) necessidades de formação; e (iv) formação e processo avaliativo. Esta estrutura permite sistematizar os dados recolhidos, assegurando a coerência entre os objetivos do estudo e as evidências empíricas. Cada dimensão é explorada individualmente, de modo a evidenciar as tendências mais expressivas e as perceções manifestadas pelos trabalhadores relativamente ao sistema de Avaliação de Desempenho. Sempre que pertinente, os resultados são articulados com contributos da revisão da literatura, de forma a enriquecer a interpretação e a contextualização das evidências empíricas.

- **Perceções sobre o SIADAP e satisfação com o trabalho**

Esta dimensão centra-se na forma como os trabalhadores percecionam o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP) e na sua satisfação com o trabalho. O propósito é compreender o grau de concordância dos participantes relativamente aos critérios, objetivos e procedimentos do sistema, bem como identificar de que modo estas perceções influenciam a sua satisfação profissional. A análise permite evidenciar padrões, recorrências e divergências nas perceções individuais, oferecendo uma visão aprofundada da experiência vivida pelos trabalhadores relativamente ao SIADAP.

Para efeitos de análise, as questões desta dimensão foram organizadas em quatro subcategorias: **(i) organização e funcionamento do processo**; **(ii) definição de objetivos e competências**; **(iii) acompanhamento e autoavaliação**; e **(iv) satisfação global com o processo**. Esta estruturação possibilitou sistematizar as respostas, realçando tendências e diferenças nas perceções dos trabalhadores em relação ao sistema avaliativo.

- **Organização e funcionamento do processo**

Os resultados desta subcategoria evidenciam uma perceção globalmente positiva relativamente à **existência da Avaliação de Desempenho (AD)**. No total, 26 participantes (52%) declararam «concordar» e 9 (18%) «concordar totalmente» com a sua presença na instituição, enquanto 14 trabalhadores (28%) assumiram posições de discordância (18% discordam e 10% discordam totalmente), enquanto apenas 1 (2%) se revelou neutro. Estes dados sugerem que, embora a maioria reconheça a pertinência da AD, permanece uma proporção expressiva de trabalhadores que não a perceciona como um processo inteiramente consensual. Este padrão está em linha com Madureira e Rodrigues (2007), que destacam que, mesmo em contextos com sistemas estruturados de avaliação, a perceção de relevância e legitimidade do processo pode variar entre os trabalhadores.

Relativamente ao **período do ano** em que ocorre a AD e às suas **fases**, observa-se igualmente uma tendência de concordância (58% e 54%, respetivamente), acompanhada, contudo, de uma percentagem significativa de respostas neutras (22% e 30%, respetivamente). Esta última pode indicar indiferença ou afastamento em relação ao momento em que a avaliação se realiza e à forma como o processo é estruturado, sugerindo que, para parte dos trabalhadores, estes elementos não têm impacto direto no quotidiano profissional. De outro modo, a escolha da neutralidade poderá igualmente refletir uma perceção de falta de clareza ou de insuficiente informação relativamente ao enquadramento temporal e à relevância prática das fases de avaliação, apontando para a necessidade de uma comunicação mais eficaz por parte da instituição.

No que diz respeito à **calendarização** e ao **tempo atribuído a cada uma das fases** da Avaliação de Desempenho, verifica-se a presença de respostas neutras em proporção semelhante (22% e 24%, respetivamente), mas destaca-se o aumento das respostas de discordância (24% e 28%). Estes resultados podem traduzir insatisfação quanto à adequação do tempo concedido, seja pela perceção de prazos demasiado curtos, seja pela falta de clareza na definição e comunicação do calendário. Os dados apontam, assim, para a necessidade de maior realismo na calendarização e de uma comunicação mais eficaz relativamente às diferentes fases do processo. Esta distribuição reforça ainda a ideia de que a dimensão temporal da AD não é vivida de forma homogénea pelos trabalhadores, sugerindo ajustamentos que considerem diferentes realidades laborais.

No que se refere à **periodicidade** da Avaliação de Desempenho, a maioria expressa satisfação (42%), embora nenhum trabalhador se declare «muito satisfeito». Paralelamente, cerca de um terço dos inquiridos (32%) adota uma posição de neutralidade, o que poderá indiciar indiferença ou atribuição de pouca relevância à frequência da avaliação. Importa ainda destacar a presença de uma

percentagem não negligenciável de insatisfação (26% no total, somando 12% de «insatisfeito» e 14% de «muito insatisfeito»), sinalizando que, para uma parte significativa dos trabalhadores, a periodicidade estabelecida não se ajusta às suas expectativas ou necessidades. Esta distribuição revela, por um lado, uma aceitação moderada do modelo em vigor e, por outro, reservas que poderão justificar a necessidade de reavaliação do intervalo temporal da avaliação, de modo a garantir maior adequação às dinâmicas de trabalho e às expetativas dos avaliados.

Um dos pontos mais críticos relaciona-se com a **avaliação realizada apenas por um avaliador**. A maioria dos trabalhadores manifesta-se desfavorável a esta prática (58% discordam ou discordam totalmente), sugerindo a valorização da inclusão de múltiplas perspetivas no processo. Estes resultados divergem dos resultados obtidos por Silva (2019) na sua investigação, onde a maioria dos inquiridos revelou estar satisfeita com a AD realizada apenas por um avaliador. Contudo, a literatura mostra-nos que a centralização da decisão num único avaliador poderá fragilizar a perceção de justiça e imparcialidade, refletindo a ausência de mecanismos de validação cruzada que mitiguem enviesamentos (Brown et al., 2010). No espaço do questionário para propostas de melhoria do Sistema de Avaliação de Desempenho, um dos inquiridos referiu que «o sistema de avaliação deveria contemplar a avaliação dos colegas que também desempenham funções, seria um processo mais justo e eficaz». Os resultados desta investigação apontam, portanto, para a necessidade de considerar práticas avaliativas mais participativas, capazes de reforçar a confiança e a legitimidade do processo.

Por fim, no que respeita ao **funcionamento da plataforma online**, a distribuição das respostas foi heterogénea: 36% declaram-se satisfeitos e 4% muito satisfeitos, enquanto 34% optaram pela neutralidade e 26% manifestaram insatisfação ou elevada insatisfação. Esta dispersão sugere que, embora parte dos trabalhadores reconheça aspetos positivos, persistem limitações técnicas ou dificuldades de utilização que poderão afetar a experiência e a perceção de eficácia do sistema, concordando com Armstrong e Taylor (2014), que destacam a importância de ferramentas de suporte bem estruturadas para garantir a operacionalização eficaz do processo.

Em síntese, esta subcategoria revela uma aceitação global da AD enquanto instrumento, mas evidencia também fragilidades na sua operacionalização, designadamente no que respeita ao tempo destinado a cada fase, à centralização num único avaliador e à utilização da plataforma online. A elevada proporção de respostas neutras, recorrente em várias questões, sugere ainda desconhecimento ou falta de envolvimento no processo, fatores que, a longo prazo, podem comprometer a eficácia e legitimidade da avaliação.

- **Definição de objetivos e competências**

De forma geral, os inquiridos revelam uma **tendência favorável ao modelo de avaliação assente em objetivos e competências**: 56% concordam ou concordam totalmente com esta perspetiva, enquanto 26% discordam ou discordam totalmente. De modo semelhante, a maioria expressa concordância quanto ao estabelecimento de objetivos (58%) e à determinação de competências (62%), evidenciando que estes elementos são entendidos como relevantes no processo de Avaliação de Desempenho. Estes resultados vão ao encontro da lógica da **gestão por objetivos** que, segundo Vaz (2006), foi um dos pilares da introdução de modelos de Avaliação de Desempenho na Administração Pública, ao procurar alinhar as metas organizacionais com o desempenho individual.

Contudo, quando se analisa a **satisfação com a forma como os objetivos e as competências são definidos**, verifica-se maior dispersão de opiniões. Cerca de metade dos trabalhadores manifesta-se satisfeita (54% relativamente aos objetivos e 50% relativamente às competências), mas existe uma proporção expressiva de insatisfeitos (32% relativamente aos objetivos e 28% relativamente às competências), a par de uma percentagem significativa de respostas neutras. Tal sugere que, embora os trabalhadores reconheçam a importância da definição de objetivos e competências, nem todos consideram que estes sejam adequadamente operacionalizados. Vaz (2006) destaca que a gestão por objetivos exige metas bem estruturadas para que a avaliação cumpra o seu papel regulador e motivador. O autor defende ainda que os trabalhadores envolvidos na concretização dos objetivos devem ter um papel ativo na definição dos mesmos, em vez de estes lhes serem simplesmente impostos pelos superiores hierárquicos. Não se trata, portanto, de uma simples consulta, mas sim de um processo de construção conjunta e negociada entre avaliador e avaliado. Também Chiavenato (2014) sublinha que a definição explícita de objetivos e competências é fundamental para garantir alinhamento entre expectativas e desempenho.

Um resultado particularmente relevante refere-se à **adequação dos objetivos e competências às funções desempenhadas**: 74% concordam ou concordam totalmente, o que indica que, para a maioria, existe uma correspondência entre os parâmetros avaliativos e o trabalho efetivamente realizado. Este dado confirma a ideia de Armstrong e Taylor (2014), que defendem que a avaliação ganha legitimidade quando assenta em critérios ajustados às funções concretas, reforçando a perceção de relevância e justiça. Em linha com este argumento, Rodrigues et al. (2023) evidenciam que a

aceitação do processo avaliativo depende da perceção de que os objetivos e competências definidos refletem as funções reais dos trabalhadores e são comunicados de forma transparente.

Todavia, quando questionados sobre a **clareza dos critérios do SIADAP**, 52% discordam ou discordam totalmente de que estes sejam claros. A falta de clareza nos critérios avaliativos surge recorrentemente na literatura como uma das principais fragilidades do sistema (Madureira & Rodrigues, 2007). Como referem Lira (2015) e Rodrigues et al. (2023), a perceção de justiça e de transparência é fundamental para que os trabalhadores aceitem o processo avaliativo, pelo que a ausência de critérios inteligíveis pode contribuir para sentimentos de desconfiança e desmotivação.

De igual modo, a **capacidade do SIADAP para diferenciar o desempenho** é fortemente contestada: 76% dos respondentes discordam ou discordam totalmente desta premissa, revelando uma perceção de que o sistema não cumpre um dos seus objetivos centrais. Este resultado reflete-se igualmente nos níveis de satisfação com os critérios utilizados, onde predomina a insatisfação (54%). Segundo Brown et al. (2010), quando os trabalhadores sentem que o sistema de avaliação não diferencia devidamente desempenhos, aumenta a perceção de injustiça e reduz-se o potencial motivador da avaliação.

Em síntese, os trabalhadores reconhecem a pertinência da definição de objetivos e competências como princípios orientadores da Avaliação de Desempenho. Porém, expressam reservas significativas quanto à forma como são concretizados e operacionalizados, particularmente no que respeita à clareza dos critérios e à capacidade de diferenciação do desempenho.

- **Acompanhamento e autoavaliação**

Os resultados desta subcategoria revelam uma perceção ambivalente por parte dos trabalhadores relativamente ao acompanhamento e diálogo no processo avaliativo, bem como em relação à autoavaliação. No que respeita à **existência de acompanhamento adequado e diálogo entre avaliador e avaliado**, 38% dos inquiridos afirmaram concordar e 10% concordar totalmente, enquanto 20% discordaram e 12% discordaram totalmente, sendo que 20% se mantiveram neutros. Estes resultados sugerem que, embora exista uma proporção significativa de trabalhadores que reconhece espaço para a negociação e troca de sugestões, subsiste um grupo considerável que sente limitações nesse processo.

Quanto à **monitorização dos parâmetros de avaliação ao longo do ano**, os resultados seguem uma tendência semelhante: 32% concordam ou concordam totalmente, mas 34% revelam discordância, enquanto 24% optaram por uma posição de neutralidade. Este cenário parece indicar que a monitorização contínua, que poderia reforçar a transparência e o alinhamento dos objetivos, não é percecionada de forma consistente pelos trabalhadores. Como refere Bilhim (2021), a eficácia dos sistemas de avaliação depende em grande medida da sua capacidade de se constituírem como processos contínuos, e não como meros momentos formais de classificação. Neste sentido, a monitorização deveria desempenhar um papel essencial na prevenção de perceções de arbitrariedade e no reforço da clareza do processo avaliativo. Madureira e Rodrigues (2007) já tinham destacado que, sem um acompanhamento regular, a Avaliação de Desempenho tende a ser vivida como um procedimento burocrático e descontextualizado, em vez de como uma ferramenta de gestão estratégica e de desenvolvimento dos trabalhadores. Também Murphy e Cleveland (1995) sublinham que a Avaliação de Desempenho só cumpre plenamente os seus propósitos quando acompanhada de um diálogo contínuo e construtivo, o que parece não se verificar de forma uniforme neste caso. A ausência de monitorização sistemática pode comprometer a ligação entre objetivos individuais e organizacionais, diminuindo a utilidade da avaliação enquanto instrumento de melhoria contínua (Chiavenato, 2014; Armstrong & Taylor, 2014).

Já no que toca à autoavaliação, os resultados apresentam uma perceção globalmente mais favorável. No que respeita à **autoavaliação como meio de reflexão e desenvolvimento pessoal**, 40% dos participantes concordaram e 14% concordaram totalmente, contrastando com 26% de respostas em discordância. A satisfação com a **existência de autoavaliação** é ainda mais expressiva, já que 56% afirmaram estar satisfeitos e 10% muito satisfeitos, apesar de persistirem minorias que se revelam insatisfeitas (14%). Ainda assim, a **apreciação do modelo da ficha de autoavaliação** dividiu opiniões: 38% em concordância, contra 38% em discordância e 24% em posição neutra. A literatura tem sublinhado o papel da autoavaliação como instrumento de participação e responsabilização do trabalhador no processo avaliativo, permitindo-lhe refletir criticamente sobre o seu desempenho (Chiavenato, 2014). O estudo de Silva (2019) corrobora estes resultados, evidenciando que a maioria dos inquiridos reconhece a autoavaliação como um instrumento de reflexão e de desenvolvimento pessoal. A autora refere que este mecanismo surgiu com o propósito de colmatar fragilidades e responder a situações de insatisfação sentidas pelos avaliados, permitindo ao trabalhador analisar o seu próprio desempenho, identificando não apenas os pontos fortes e fracos, mas também as suas potencialidades. Neste sentido, parte-se do princípio de que o indivíduo, melhor do que

qualquer outra pessoa, detém capacidade para avaliar as suas próprias competências. A análise das três questões relativas à autoavaliação revela que os trabalhadores manifestam maior satisfação com a existência deste mecanismo do que com o modelo de ficha, sugerindo, assim, que o princípio do envolvimento é valorizado, mas que a operacionalização do processo carece de maior adequação às realidades profissionais concretas.

Deste modo, esta subcategoria evidencia uma dualidade: por um lado, fragilidades na consistência do acompanhamento e monitorização ao longo do ciclo avaliativo, que parecem ser experienciadas de forma desigual e insuficiente; por outro, uma valorização generalizada da autoavaliação enquanto mecanismo de reflexão e participação, embora limitada pelo desenho do modelo em vigor.

- **Satisfação global com o processo**

Os resultados obtidos nesta subcategoria evidenciam uma perceção globalmente crítica dos trabalhadores relativamente ao processo de Avaliação de Desempenho. Quando questionados sobre se **a avaliação contribui para a melhoria das suas competências e do seu desempenho**, a maioria posicionou-se de forma negativa: 34% discordaram e 28% discordaram totalmente, enquanto apenas 24% concordaram e 2% concordaram totalmente. Esta distribuição revela que a perceção de impacto positivo do sistema na aprendizagem e desenvolvimento é reduzida. Tal constatação está em linha com o que defendem Madureira e Rodrigues (2007), ao sublinharem que, na Administração Pública, os sistemas avaliativos muitas vezes não cumprem a função formativa de desenvolvimento de competências, ficando excessivamente centrados em lógicas burocráticas. Também Bilhim (2021) aponta que as reformas introduzidas, designadamente através do SIADAP, não têm conseguido assegurar que a avaliação seja percecionada como um instrumento eficaz de valorização do desempenho, mas antes como um processo formal com fraca utilidade prática.

Do mesmo modo, relativamente ao **contributo da avaliação para a valorização profissional**, os resultados mantêm-se repartidos: 34% de respostas positivas (30% concordo e 4% concordo totalmente) contrastam com 48% de respostas negativas (30% discordo e 18% discordo totalmente). Já a neutralidade foi assinalada por 18%, reforçando a existência de dúvidas sobre a efetiva relevância deste processo para a progressão e reconhecimento profissional. Braga (2019) e Silva (2013) identificaram conclusões semelhantes no seu estudo, ao evidenciar que os trabalhadores em funções públicas frequentemente tendem a não identificar benefícios concretos da avaliação no seu desenvolvimento profissional, o que ajuda a compreender a predominância de respostas críticas neste

domínio. Em linha com estas críticas, Bilhim (2021) acrescenta que o SIADAP, embora desenhado para promover meritocracia e diferenciação, tem sido percecionado como limitado na sua capacidade de traduzir o desempenho em valorização efetiva.

No que respeita ao impacto percebido nas organizações, a tendência crítica é ainda mais evidente. Apenas 20% consideram que as **avaliações trazem benefícios à organização**, ao passo que 54% expressam discordância (32% discordo e 22% discordo totalmente). Esta perceção sugere que os trabalhadores não reconhecem ganhos organizacionais claros resultantes do processo avaliativo, questionando a sua utilidade prática. Bilhim (2021) e Vaz (2006) destacam que, na Administração Pública portuguesa, o SIADAP frequentemente não cumpre plenamente o objetivo de melhorar o desempenho organizacional, sendo percecionado como um mecanismo formal e burocrático. De igual modo, Braga (2019) sublinha que os trabalhadores tendem a perceber o sistema como pouco eficaz para gerar benefícios tangíveis na gestão e funcionamento das instituições, reforçando a fraca ligação entre avaliação individual e resultados institucionais.

A insatisfação também se estende às questões sobre o próprio funcionamento e resultados da avaliação. Quando questionados sobre a **satisfação com o sistema em vigor**, a maioria dos trabalhadores expressou uma perceção negativa: 36% declararam-se insatisfeitos e 26% muito insatisfeitos, contra apenas 22% de satisfeitos e nenhum muito satisfeito. A mesma tendência se verifica relativamente ao **método de avaliação adotado**, com 52% de respostas negativas (30% insatisfeito e 22% muito insatisfeito) face a 26% de satisfeitos, sendo de salientar que nenhum trabalhador indicou estar muito satisfeito. Estes resultados estão em consonância com as conclusões de Rodrigues et al. (2023), que defende que a aceitação e satisfação relativamente aos sistemas de avaliação dependem da perceção de utilidade, credibilidade e coerência do processo.

Ao analisar a satisfação em função da relação entre os resultados recebidos e o esforço desenvolvido (**quantidade e qualidade do trabalho**), verifica-se um equilíbrio relativo, embora ainda com predomínio de perceções críticas. Quanto à quantidade de trabalho, 32% manifestaram satisfação, contra 46% de insatisfação; no que se refere à qualidade, 26% expressaram satisfação contra 50% de insatisfação. Estes dados mostram que os trabalhadores não reconhecem um alinhamento claro entre o esforço investido e os resultados obtidos no processo avaliativo. Braga (2019) observa que, na perceção dos trabalhadores, a avaliação raramente traduz de forma consistente o esforço e a contribuição individual, gerando frustração e desmotivação. Lino (2020) acrescenta que esta discrepância entre desempenho percebido e avaliação recebida é um fator central de insatisfação,

sublinhando a importância de critérios claros e transparentes que permitam que o trabalho realizado seja refletido de forma justa nos resultados da avaliação.

A **satisfação com os resultados recebidos quando comparados com os resultados dos seus colegas** apresenta-se como a questão mais crítica desta subcategoria. Apenas 22% manifestaram satisfação, enquanto 56% assumiram insatisfação (28% insatisfeito e 28% muito insatisfeito), sinalizando a perceção de desigualdades e incoerências no processo avaliativo, o que poderá fragilizar a confiança no sistema e potenciar sentimentos de injustiça. Estes resultados corroboram a análise de Braga (2019), que destaca que a Avaliação de Desempenho na Administração Pública nem sempre permite diferenciar claramente o contributo individual, gerando perceções de arbitrariedade. Na questão de resposta aberta onde os inquiridos poderiam escrever propostas de melhoria sobre o SIADAP, um dos inquiridos respondeu »A Avaliação de Desempenho deve ser justa e transparente. As melhores classificações não podem ser sistematicamente atribuídas aos TAG´s amigos dos avaliadores». Esta resposta vai ao encontro dos resultados obtidos por Lira (2015), na sua investigação sobre perceções de justiça no SIADAP, onde vários trabalhadores relataram a perceção da existência de favoritismo neste sistema. O autor reforça ainda que a perceção de imparcialidade é determinante para a aceitação dos mecanismos de incentivo e para a predisposição dos trabalhadores em manter ou melhorar o desempenho.

Por fim, a questão sobre a **satisfação global com o processo de avaliação** reforça o padrão já identificado: 52% dos trabalhadores declararam-se insatisfeitos ou muito insatisfeitos, contra apenas 24% de satisfeitos ou muito satisfeitos. Os restantes 24% mantiveram uma posição neutra, não se comprometendo com uma avaliação positiva nem negativa. Esta tendência evidencia que, de forma geral, os trabalhadores percecionam o sistema de Avaliação de Desempenho como pouco eficaz e limitado na sua capacidade de gerar benefícios individuais e organizacionais. Rodrigues et al. (2023) sublinham que a satisfação global depende não só da clareza dos critérios e da consistência do processo, mas também da perceção de utilidade prática e impacto real na valorização profissional e desenvolvimento de competências, afirmando ainda que a satisfação com a AD é a dimensão que mais contribui para motivar os trabalhadores a melhorarem seu desempenho. Lira (2015) defende que o grau de satisfação dos trabalhadores relativamente à Avaliação de Desempenho exerce influência sobre diferentes dimensões organizacionais, refletindo-se em aspetos como a produtividade, a motivação e o nível de comprometimento com a instituição. Cook e Crossman (2004) e Mount (1984) referem que uma forma de incrementar a satisfação dos trabalhadores sobre a Avaliação de Desempenho é através

da oferta de ações de formação que clarifiquem o modo de funcionamento do processo avaliativo. Por sua vez, Armstrong e Taylor (2014) reforçam que sistemas avaliativos pouco transparentes ou pouco alinhados com as expectativas dos trabalhadores tendem a gerar insatisfação generalizada, como se verifica nesta amostra.

- ***Feedback*, reconhecimento e mecanismos de incentivo**

Esta dimensão centra-se na forma como os trabalhadores percecionam o *feedback* recebido, o reconhecimento do mérito e os mecanismos de incentivo associados ao processo de Avaliação de Desempenho. O *feedback* é um elemento essencial na gestão de desempenho, contribuindo para a aprendizagem, clarificação de expectativas e melhoria contínua das competências (Armstrong & Taylor, 2014; Chiavenato, 2009). O reconhecimento do mérito e os mecanismos de incentivo associados à avaliação podem, por sua vez, influenciar a motivação, o envolvimento e a perceção de justiça entre os trabalhadores (Braga, 2019; Lino, 2020; Vieira, 2017). Assim, o objetivo desta análise é compreender de que modo estas componentes contribuem para a valorização profissional, permitindo identificar padrões de satisfação ou insatisfação. Procurou-se também evidenciar recorrências e divergências nas perceções individuais, fornecendo uma visão detalhada sobre a experiência dos trabalhadores relativamente aos instrumentos de incentivo e de retorno oferecidos pelo SIADAP, bem como sobre a utilidade e regularidade do *feedback* fornecido pelos avaliadores.

- ***Feedback* e comunicação**

Os resultados desta subcategoria evidenciam perceções heterogéneas relativamente à frequência e utilidade do *feedback* fornecido pelos avaliadores, assim como à forma como os resultados da Avaliação de Desempenho são comunicados.

Quando questionados sobre a **regularidade do *feedback***, 44% dos trabalhadores afirmaram concordar ou concordar totalmente, enquanto 38% discordaram ou discordaram totalmente, e 18% mantiveram uma posição neutra. A literatura indica que a regularidade do *feedback* é um elemento essencial não só para orientar o desempenho individual, mas também para assegurar o alinhamento entre objetivos institucionais e expectativas pessoais dos trabalhadores (Chiavenato, 2014). Um *feedback* consistente permite aos trabalhadores identificar pontos fortes e áreas de melhoria, contribuindo para o seu desenvolvimento profissional e para a motivação. Além disso, a clareza na

transmissão das mensagens influencia a perceção de justiça do processo avaliativo, reforçando a confiança no avaliador e no sistema como um todo (Armstrong & Taylor, 2014). Portanto, a presença de uma percentagem relevante de respostas discordantes ou neutras sugere lacunas na regularidade e consistência do *feedback*, o que pode comprometer a eficácia do processo enquanto instrumento de desenvolvimento e orientação.

No que respeita à **utilidade do *feedback* para o desenvolvimento profissional**, 46% dos trabalhadores consideraram-no útil, em contraste com 30% que expressaram discordância e 24% que permaneceram neutros. Este dado evidencia que uma parcela significativa dos trabalhadores não percebe plenamente o impacto do *feedback* na sua aprendizagem e crescimento. Jawahar (2006) apontam que o *feedback* só se revela verdadeiramente eficaz quando é específico, orientado para a melhoria e acompanhado de diálogo entre avaliador e avaliado. A neutralidade, quase tão expressiva quanto a insatisfação, sugere ainda uma perceção de utilidade limitada ou inconsistência na qualidade das informações transmitidas, reforçando a necessidade de tornar o *feedback* mais estruturado e direcionado às necessidades individuais.

Relativamente à **satisfação com a forma como as informações e resultados da Avaliação de Desempenho são comunicados**, 48% dos trabalhadores manifestaram satisfação ou muita satisfação, 28% insatisfação ou muita insatisfação, e 24% mantiveram uma posição neutra. Esta heterogeneidade sugere experiências distintas entre os trabalhadores, refletindo perceções desiguais sobre o *feedback* recebido. Vaz (2006) salienta que uma comunicação transparente, frequente e detalhada dos resultados é fundamental para criar confiança e credibilidade no processo, permitindo que os trabalhadores compreendam os critérios de avaliação, os resultados obtidos e os objetivos a atingir. A existência de uma proporção significativa de trabalhadores insatisfeitos ou neutros nesta investigação indica que nem todos percecionam a comunicação como clara ou adequada, evidenciando possíveis lacunas no processo. Segundo Chiavenato (2009) e Armstrong e Taylor (2014), falhas na comunicação podem comprometer a motivação e o envolvimento ativo no processo avaliativo, o que se alinha com a experiência reportada pelos trabalhadores nesta subcategoria.

Em síntese, a subcategoria «*Feedback* e comunicação» apresenta resultados relativamente heterogéneos: não se registam diferenças marcantes entre as questões, mas observa-se uma combinação de perceções positivas, negativas e neutras que evidencia disparidades na experiência dos trabalhadores. Apesar de uma parte reconhecer a utilidade do *feedback* e a clareza da comunicação, a proximidade entre as percentagens de neutralidade e insatisfação sugere inconsistência e

oportunidades de melhoria no processo de transmissão de informação, reforçando a necessidade de um *feedback* mais regular, específico e estruturado.

- **Reconhecimento e mérito**

A análise das duas questões desta subcategoria revela uma discrepância significativa entre a perceção do reconhecimento formal do mérito, atribuído pelo SIADAP, e o reconhecimento mais direto proporcionado pelas chefias.

Relativamente à questão sobre o **reconhecimento e premiação do mérito pelo SIADAP**, os resultados são fortemente críticos: apenas 10% dos trabalhadores concordam com a afirmação, enquanto 82% manifestam discordância (36% discordo e 46% discordo totalmente). Este resultado sugere que os trabalhadores não reconhecem no SIADAP mecanismos eficazes de premiação do mérito, percecionando-o como um sistema distante, burocrático ou pouco sensível às realidades individuais. Esta perceção é consistente com a literatura, que sublinha que os sistemas de avaliação formais, quando excessivamente normativos e centrados em critérios pouco claros, tendem a ser vistos como injustos ou ineficazes no reconhecimento do mérito (Vaz, 2006). Chiavenato (2009) e Armstrong e Taylor (2014) reforçam esta perspetiva ao afirmar que o reconhecimento do mérito é determinante para a satisfação e para o empenho dos trabalhadores.

Em contraste, quando questionados sobre se se sentem **incentivados pelo reconhecimento por parte da chefia**, a tendência é mais positiva: 48% manifestaram concordância ou concordância total, face a 24% de discordância e 18% de neutralidade. Este dado mostra que, apesar do sistema global de reconhecimento ser percebido como insuficiente, os trabalhadores ainda encontram no reconhecimento interpessoal, sobretudo proveniente do superior hierárquico, uma fonte de motivação. A literatura realça precisamente que o *feedback* e o reconhecimento direto, pela sua proximidade e imediatismo, são frequentemente percebidos como mais legítimos e eficazes do que os mecanismos formais, contribuindo para reforçar o envolvimento e a motivação individual (Chiavenato, 2009; Armstrong & Taylor, 2014).

A discrepância entre estas duas questões pode, assim, ser explicada pela diferença entre a experiência com um sistema formal, padronizado e muitas vezes percecionado como distante, e a experiência relacional e personalizada com a chefia direta. Enquanto o SIADAP não é reconhecido como um instrumento capaz de premiar o mérito de forma justa, o reconhecimento interpessoal ainda

desempenha um papel significativo no incentivo dos trabalhadores. Esta realidade sugere que o reforço da confiança no sistema formal de avaliação deve passar não só pela clarificação e transparência dos critérios, mas também pela valorização do papel das chefias intermédias como mediadores do processo e promotores de práticas de reconhecimento mais próximas e eficazes.

- **Recompensas e justiça percebida**

Os resultados desta subcategoria evidenciam uma perceção globalmente negativa por parte dos trabalhadores relativamente às recompensas e à justiça associada ao processo avaliativo. Apenas 18% dos inquiridos afirmaram sentir-se **incentivados pela remuneração recebida**, ao passo que 68% discordaram ou discordaram totalmente, sinalizando que o sistema remuneratório não constitui, para a maioria, um fator motivador. Esta tendência é reforçada pelas respostas relativas à **adequação da compensação face às responsabilidades assumidas** e à **experiência acumulada**, em que apenas 10% e 14% dos trabalhadores, respetivamente, manifestaram concordância, contrastando com cerca de 70% que expressaram discordância. Estes resultados apontam para uma perceção de injustiça distributiva, em que o esforço, a experiência e a carga de responsabilidades não se refletem em recompensas proporcionais. Vaz (2006) salienta que a incoerência entre responsabilidades assumidas e recompensas recebidas não afeta apenas a motivação intrínseca, mas também a perceção de justiça do sistema. Quando os trabalhadores sentem que o esforço, a experiência ou as responsabilidades não são devidamente reconhecidos através de compensações adequadas, surgem sentimentos de frustração e desvalorização, podendo à diminuição do empenho. O autor acrescenta ainda que o reconhecimento atribuído a um trabalhador não apenas distingue e valoriza a sua atuação no cumprimento dos objetivos organizacionais, mas também potencia efeitos positivos a vários níveis, como maior visibilidade na organização, prestígio junto dos pares e fortalecimento do sentimento de orgulho e motivação, funcionando ainda como reforço simbólico da cultura organizacional ao colocá-lo como exemplo de referência.

Esta perspetiva dos trabalhadores estende-se também à dimensão procedimental do sistema: apenas 22% consideram que **a avaliação dos objetivos e competências é realizada de forma justa**, enquanto 58% manifestaram discordância. A literatura aponta que a justiça procedimental, entendida como a transparência, consistência e imparcialidade na aplicação das regras e critérios de avaliação, é determinante para a aceitação do sistema e para a perceção de legitimidade do processo avaliativo (Chiavenato, 2009; Armstrong & Taylor, 2014; Vaz, 2006). Quando os trabalhadores

percecionam falhas na imparcialidade, como critérios pouco claros ou ausência de mecanismos de controlo, tende a surgir ceticismo quanto à eficácia do sistema, o que pode comprometer o envolvimento ativo, a motivação e a confiança no processo (Vieira, 2017).

A perceção de que **a avaliação é influenciada por fatores externos não relacionados com o trabalho** é particularmente expressiva, com 74% dos inquiridos a concordar ou concordar totalmente com esta afirmação. Esta convicção de enviesamento traduz a ideia de que variáveis alheias ao desempenho, como relações interpessoais ou constrangimentos organizacionais, têm um peso relevante no resultado. Este cenário está alinhado com a literatura, que aponta que a justiça percebida nos processos de avaliação é essencial para garantir confiança e legitimidade (Lira, 2015; Vieira, 2017; Rodrigues et al., 2023). Bilhim (2021) sublinha que a falta de clareza e a interferência de fatores externos podem comprometer a motivação e o compromisso dos trabalhadores, diminuindo a eficácia do sistema de avaliação.

Em síntese, esta subcategoria revela-se uma das mais críticas, dado que tanto a perceção de recompensas como a de justiça distributiva e procedimental se mostram fortemente negativas. Ao contrário de outras dimensões, onde se registou alguma heterogeneidade de perceções, aqui predomina uma posição clara de desconfiança e insatisfação, refletindo um dos pontos mais frágeis do SIADAP no que respeita à sua capacidade de motivar e reconhecer os trabalhadores.

- **Mecanismos de incentivo**

Esta subcategoria centra-se na perceção dos trabalhadores relativamente às condições do seu local de trabalho, às funções que desempenham e à influência das relações com colegas no desempenho e motivação. Os resultados indicam que a maioria dos trabalhadores se sente relativamente incentivada pelo contexto em que exerce funções: 66% afirmaram concordar ou concordar totalmente que **o local reúne condições favoráveis**, 58% que se **sentem incentivados pelas funções que desempenham**, e 70% reconhecem um **efeito positivo da relação com os colegas.** Apesar destas respostas maioritariamente positivas, mantém-se uma proporção significativa de neutralidade e insatisfação (20–26% neutros e 10–16% em discordância), evidenciando heterogeneidade nas experiências individuais.

A literatura sublinha que condições físicas, organização do trabalho e relações interpessoais constituem fatores determinantes para o incentivo e o envolvimento dos trabalhadores (Chiavenato,

2009; Armstrong & Taylor, 2014; Braga, 2019). Armstrong e Taylor (2014) destaca que um ambiente de trabalho que proporciona recursos adequados, autonomia e apoio social favorece a motivação e a produtividade, enfatizando ainda a importância das interações com colegas e da colaboração para reforçar o empenho no desempenho das tarefas. Estes resultados refletem-se na presente investigação, em que os trabalhadores reconhecem, de forma mais consistente, o papel positivo das relações interpessoais e das condições do local de trabalho como mecanismos de incentivo.

Todavia, a presença de respostas neutras ou de discordância sugere que nem todos os trabalhadores percecionam estes mecanismos de forma uniforme, apontando para possíveis disparidades na adequação das condições e na perceção do incentivo gerado pelas funções atribuídas. Este padrão indica que, embora o local de trabalho e as relações interpessoais possam funcionar como catalisadores do empenho, existem ainda oportunidades para melhorar a motivação intrínseca, ajustando os recursos, as responsabilidades e as dinâmicas de equipa de forma a atender melhor às necessidades individuais dos trabalhadores.

Em síntese, os resultados desta subcategoria sugerem que os mecanismos de incentivo são percebidos de forma relativamente positiva, sobretudo no que respeita às relações interpessoais e às condições físicas e funcionais do local de trabalho, mas a heterogeneidade das respostas evidencia a necessidade de estratégias mais individualizadas para reforçar o envolvimento e o empenho dos trabalhadores no SIADAP.

- **Formação e processo avaliativo**

Esta dimensão analisa a relação entre o processo de Avaliação de Desempenho e a promoção da formação na instituição. Procura-se compreender como os trabalhadores experienciam a articulação entre os resultados do SIADAP e as oportunidades de desenvolvimento profissional, incluindo a relevância, adequação e planeamento das ações de formação propostas ou sugeridas. Segundo Murphy e Cleveland (1995), a Avaliação de Desempenho pode constituir um instrumento estratégico para identificar necessidades formativas e orientar programas de capacitação, contribuindo para a melhoria contínua das competências dos trabalhadores. Esta análise permite, assim, evidenciar pontos fortes e fragilidades na ligação entre avaliação e formação, fornecendo subsídios para a otimização das práticas de gestão de recursos humanos.

Os resultados desta dimensão revelam perceções heterogéneas relativamente à articulação entre o processo avaliativo e a formação. Na primeira questão, acerca de **o avaliador propor ações de formação para o desenvolvimento de competências**, 56% dos trabalhadores demonstraram concordância, contrastando com 24% em discordância e 20% em posição neutra. Estes resultados evidenciam uma prática que, embora valorizada por uma parte significativa dos trabalhadores, não se encontra plenamente consolidada. Como refere Vaz (2006), a eficácia da Avaliação de Desempenho depende, em grande medida, da sua capacidade de se traduzir em oportunidades de desenvolvimento, permitindo que os trabalhadores percecionem a avaliação como um processo orientado para a melhoria e não apenas para o controlo.

Quando questionados sobre **a forma como são promovidas as ações de formação** decorrentes da avaliação, os resultados revelam uma perceção pouco favorável: apenas 22% manifestaram concordância, enquanto 38% manifestaram discordância e 40% adotaram uma posição de indiferença. Importa salientar que tanto a discordância como a neutralidade apresentam percentagens relativamente elevadas e muito próximas entre si, o que evidencia perceções difusas: por um lado, uma fatia significativa expressa insatisfação, e por outro, um número quase equivalente assume uma postura de não tomada de posição. Estes resultados sugerem que, para a maioria dos trabalhadores, a promoção destas ações não se traduz de forma clara em práticas visíveis que reforcem a ligação entre avaliação e desenvolvimento profissional. Fachada (2012) e Braga (2019) destacam que, quando a promoção das ações de formação não é suficientemente estruturada e comunicada, os trabalhadores tendem a percecioná-las como desconexas do processo avaliativo, reduzindo a sua credibilidade e impacto.

Relativamente à questão «**concorda ou discorda que o processo de Avaliação de Desempenho ajuda-o/a a percecionar as suas necessidades de formação**?», observa-se uma divisão de opiniões: 34% dos trabalhadores concordam que a avaliação desempenha este papel, 36% discordam e 30% adotam uma posição neutra. Esta distribuição equilibrada entre concordância e discordância, aliada à elevada percentagem de respostas neutras, evidencia que o sistema não é uniformemente reconhecido como um instrumento eficaz de diagnóstico formativo. A literatura sublinha que a Avaliação de Desempenho só contribui para o desenvolvimento profissional se os resultados forem claramente traduzidos em oportunidades de formação concretas e visíveis para os trabalhadores (Armstrong & Taylor, 2014). Assim, os resultados sugerem que, na prática, a ligação entre avaliação e

identificação de necessidades de formação poderá não estar suficientemente consolidada, comunicada ou operacionalizada na instituição, refletindo uma experiência heterogénea entre os trabalhadores.

Na questão seguinte, «**concorda ou discorda que, após a Avaliação de Desempenho, considera que existem áreas em que necessita de formação**?», a maioria (44%) afirmou reconhecer necessidades de formação, embora 36% tenham discordado e 20% se tenham mantido neutros. Estes resultados podem indicar que nem todos percecionam a avaliação como um instrumento eficaz para diagnosticar necessidades formativas. Segundo Chiavenato (2009), a formação deve ser entendida como resposta direta às necessidades identificadas, devendo, por isso, resultar de uma análise consistente proporcionada pelo processo avaliativo. Os dados desta investigação sugerem, assim, que a ligação entre avaliação e formação ainda não está plenamente operacionalizada, evidenciando perceções heterogéneas quanto à utilidade da avaliação para promover o desenvolvimento profissional.

Por fim, quando questionados sobre se **o resultado da Avaliação de Desempenho ajuda a identificar necessidades de formação**, 38% dos trabalhadores expressaram concordância, contra 38% em discordância e 24% em neutralidade. Esta divisão confirma a tendência de perceções heterogéneas, sugerindo que o potencial da avaliação como mecanismo de apoio à formação não é uniforme entre os trabalhadores. Esteves (1991) sublinha que a identificação de *necessidades* formativas exige não apenas um diagnóstico formal, mas também estratégias institucionais que garantam que essas *necessidades* detetadas se traduzam em ações formativas concretas. A equivalência entre concordância e discordância sugere que, na prática, nem todos os trabalhadores percecionam a avaliação como capaz de orientar efetivamente o seu desenvolvimento profissional, reforçando a tendência observada nas questões anteriores.

Em síntese, esta dimensão evidencia uma prática marcada pela heterogeneidade, onde coexistem experiências de valorização do processo avaliativo enquanto catalisador de formação e perceções de fragilidade na sua operacionalização. A presença recorrente de respostas neutras, associada a níveis significativos de discordância, sugere insuficiências ao nível da comunicação e da concretização prática das ações de formação, aspetos que, segundo a literatura, são essenciais para que a avaliação se traduza num instrumento eficaz de desenvolvimento profissional.

- **Necessidades de formação**

A quarta dimensão procura identificar as *necessidades* de formação percebidas pelos trabalhadores, nomeadamente as áreas em que sentem necessidade de formação, os motivos que justificam essas *necessidades* e as modalidades de formação consideradas mais adequadas. A análise destes dados permite compreender se a instituição consegue alinhar a oferta formativa com as expectativas e *necessidades* dos trabalhadores, contribuindo para o seu desenvolvimento profissional.

Os resultados obtidos nesta dimensão revelam que uma parte significativa dos trabalhadores (84%) sente atualmente necessidade de formação, enquanto uma fatia menor (16%) não manifesta essa perceção (gráfico 5). Este dado inicial já sugere que há uma consciência relativamente generalizada da importância do desenvolvimento profissional, alinhando-se com a perspetiva de Estevão (2001) e Esteves (1991), que destacam a formação como elemento central para a capacitação e atualização contínua dos trabalhadores.

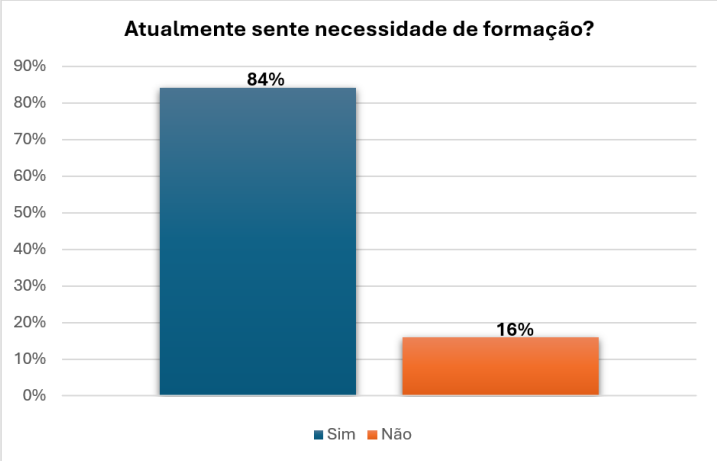


Gráfico 5 – Atualmente sente necessidade de formação?

No que diz respeito às áreas em que os trabalhadores identificam *necessidades* de formação (gráfico 6), os resultados revelam uma forte concentração em duas dimensões: **competências digitais** (18 respostas) e **gestão e desenvolvimento de pessoas e equipas** (15 respostas). Estes dados evidenciam a relevância crescente das tecnologias e da capacidade de liderança no contexto atual das instituições públicas, indo ao encontro da perspetiva de Chiavenato (2014), que sublinha a importância da atualização tecnológica e do desenvolvimento de competências de gestão como pilares fundamentais da modernização organizacional.

Seguem-se como áreas de destaque a **comunicação, informação e marketing** (10 respostas), o **desenvolvimento comportamental e pessoal** (9 respostas) e categorias de **outras**

necessidades (8 respostas), que apontam para uma procura por competências mais transversais e ligadas ao desenvolvimento interpessoal. Estes resultados reforçam a visão de Estevão (2001), que defende uma abordagem crítica da formação, em que o desenvolvimento pessoal e a cidadania devem ser valorizados em paralelo com os requisitos técnico-funcionais.

Já áreas como **acolhimento e formação inicial** (6 respostas), **contabilidade e fiscalidade** (6 respostas), **direito** (5 respostas) e **higiene e segurança no trabalho** (4 respostas) assumem menor expressão, ainda que não sejam irrelevantes, por representarem *necessidades* específicas sentidas por grupos particulares de trabalhadores. A **sustentabilidade**, com apenas uma resposta, surge como a área menos mencionada, o que pode indicar que, embora emergente no discurso organizacional, ainda não é percecionada como prioridade imediata pelos trabalhadores no contexto em análise.

Para além das opções apresentadas no questionário, alguns trabalhadores recorreram ao espaço de resposta aberta para indicar necessidades adicionais. Embora a maioria destas respostas se tenha revelado dispersa, destacou-se a referência recorrente à necessidade de formação ajustada às áreas específicas de exercício profissional. Este resultado sugere que, para além das competências transversais mais frequentemente assinaladas, os trabalhadores valorizam igualmente a aquisição de conhecimentos especializados que respondam diretamente às exigências concretas das suas funções. Este dado vai ao encontro do que defendem Zabalza (1992) e Estevão (2001), ao sublinharem a importância de articular a formação com o contexto real de trabalho, sendo que apenas diagnósticos consistentes permitem conceber percursos formativos eficazes (Nuñez & Ramalho, 2002).

A diversidade das respostas obtidas confirma a heterogeneidade das necessidades formativas, em linha com a reflexão de Nuñez e Ramalho (2002), que defendem que a formação deve partir de diagnósticos concretos e contextualizados, capazes de captar tanto lacunas técnicas como interesses individuais. Ao mesmo tempo, estes dados reforçam a necessidade de uma gestão de formação alinhada com os resultados da Avaliação de Desempenho, conforme apontam Caetano (1998) e Rego et al. (2023), de modo a garantir que os investimentos formativos respondem eficazmente às áreas que os trabalhadores reconhecem como prioritárias para o seu desenvolvimento e para a melhoria organizacional.



Gráfico 6 – Áreas de necessidades de formação

No que respeita às razões que levam os trabalhadores a identificar necessidades de formação (gráfico 7), os resultados evidenciam uma clara predominância da **atualização de conhecimentos e competências** (13 respostas) e das **necessidades profissionais** (11 respostas). Também a **aquisição de novos conhecimentos e competências** surge com alguma relevância (7 respostas). Já fatores como a **progressão profissional** (4 respostas), a **especialização em áreas de conhecimento** (4), a **realização pessoal e social** (2) e a **assunção de novas responsabilidades** (1) foram menos referidos. Estes dados sugerem que a procura de formação é entendida, sobretudo, como um instrumento de resposta às exigências do desempenho atual e como meio de acompanhar as constantes mudanças e desafios associados às funções desempenhadas.

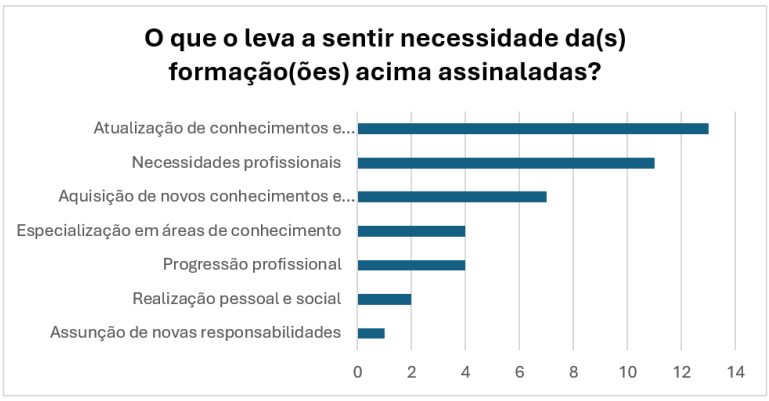


Gráfico 7 – O que o leva a sentir necessidade da(s) formação(ões) acima assinaladas?

Neste sentido, torna-se igualmente pertinente perceber quais as modalidades formativas que os trabalhadores mais valorizam, de modo a adequar as práticas de desenvolvimento profissional às suas expetativas. No que diz respeito às modalidades de formação mais valorizadas, destacou-se a

formação presencial (42%), seguindo-se o **formato misto** (24%), o **e-learning** (22%) e, por fim, o **b-learning** (12%). Estes resultados sugerem que, embora os trabalhadores reconheçam as potencialidades da formação a distância, permanece uma clara preferência pela modalidade presencial, possivelmente pela perceção de maior proximidade, interação e acompanhamento que esta proporciona. A literatura indica que a formação constitui um mecanismo central para o desenvolvimento das competências dos trabalhadores, devendo ser alinhada com as necessidades identificadas nos processos de Avaliação de Desempenho (Estevão, 2001; Esteves, 1991). Observa-se que diferentes modalidades de formação podem ter impactos distintos na aprendizagem e na motivação, pelo que fatores como flexibilidade, autonomia e conciliação com responsabilidades profissionais e pessoais devem ser considerados (Estevão, 2001; Esteves, 1991). Estes aspetos evidenciam a importância de adaptar os formatos de formação às exigências e contextos concretos do trabalho, promovendo maior eficácia e envolvimento dos participantes. O facto de uma parte considerável dos trabalhadores ter manifestado preferência por modalidades híbridas (misto ou *b-learning*) parece corroborar esta tendência de valorização da flexibilidade e de formatos mais adaptados às exigências contemporâneas do trabalho. Assim, os dados permitem inferir que, embora a formação presencial mantenha primazia, a diversificação de modalidades pode constituir uma resposta mais ajustada às necessidades e preferências dos trabalhadores, maximizando a adesão e a eficácia dos processos formativos.

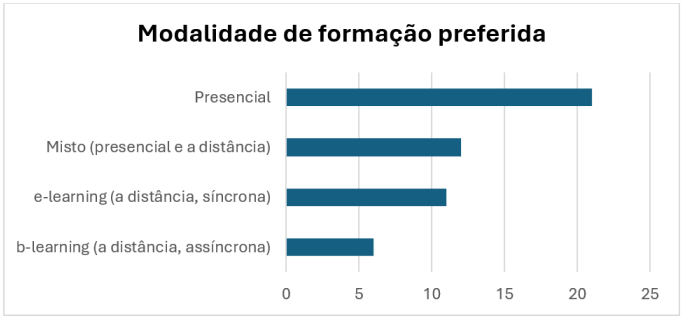


Gráfico 8 – Modalidade de formação preferida

De forma geral, os resultados deste inquérito evidenciam que os trabalhadores percecionam o sistema de Avaliação de Desempenho como um instrumento estruturado, mas com impactos diferenciados consoante a dimensão considerada. A preferência manifestada por modalidades de formação presencial e mista sugere que a interação direta e a componente prática são fatores valorizados, enquanto o recurso ao *e-learning* ou *b-learning* é percebido como menos eficaz.

Paralelamente, surgem lacunas significativas na perceção de clareza e transparência dos critérios avaliativos, bem como na consistência e qualidade do *feedback* recebido, apontando para áreas onde o SIADAP ainda não consegue maximizar o seu efeito motivacional e de desenvolvimento. A comparação entre dimensões revela uma tensão interessante: embora a valorização e o reconhecimento sejam apreciados, nem sempre se traduzem em perceções de justiça ou de consequências claras, sugerindo que as expectativas dos trabalhadores nem sempre coincidem com as experiências vivenciadas. Estes resultados apontam para a necessidade de reforçar mecanismos que promovam uma comunicação mais transparente, *feedback* estruturado e oportunidades de participação ativa no processo avaliativo, de modo a aumentar a perceção de justiça, reforçar a motivação e potenciar o impacto formativo do sistema de avaliação.

5.3. Discussão dos resultados da investigação

O presente estudo teve como objetivo explorar as perspetivas dos trabalhadores sobre o sistema de Avaliação de Desempenho, considerando diferentes dimensões do processo e as necessidades percebidas de formação. A discussão centra-se nos principais resultados obtidos, confrontando-os com a literatura existente, refletindo sobre as implicações práticas e teóricas, e identificando áreas de melhoria para o contexto da Administração Pública portuguesa.

Em termos de **transparência, clareza e justiça**, os resultados do questionário revelaram lacunas significativas na perceção dos trabalhadores. Embora o SIADAP apresente critérios formalizados e orientações regulamentares que definem os objetivos e procedimentos de avaliação, muitos participantes relataram falta de clareza na comunicação dos objetivos, critérios e resultados, bem como inconsistências na sua aplicação. A análise documental confirma a existência de um quadro normativo estruturado, mas a sua redação técnica e normativa pode dificultar a compreensão por parte dos trabalhadores, o que ajuda a explicar a distância entre a formalização prevista e as perceções expressas no questionário. Estes resultados corroboram estudos de Vieira (2017), Lira (2015) e Braga (2019), que salientam a perceção de justiça como determinante para a motivação e satisfação no trabalho em funções públicas. Esta perceção de injustiça pode afetar a confiança no sistema e comprometer o envolvimento dos trabalhadores (Brown, et al., 2010; Jawahar, 2006). Alguns participantes referiram sentir que os objetivos definidos nem sempre correspondiam à realidade do seu trabalho, reforçando a necessidade de alinhar critérios avaliativos com responsabilidades reais e de promover uma comunicação clara e estruturada (Armstrong & Taylor, 2014).

No que respeita ao ***feedback*, valorização e motivação**, o questionário revelou que a qualidade do *feedback* é percebida como variável e, em muitos casos, insuficiente. Verificou-se ainda que, embora o reconhecimento seja apreciado pelos trabalhadores, nem sempre se traduz em maior motivação ou em perceções de justiça, o que evidencia fragilidades na forma como o *feedback* e a valorização estão a ser operacionalizados no processo avaliativo. A análise documental indicou que os procedimentos institucionais preveem sessões de *feedback* e relatórios de avaliação, mas a implementação prática destes instrumentos nem sempre é consistente. Estes resultados estão alinhados com estudos de Murphy e Cleveland (1995), Cook e Crossman (2004) e Lino (2020), que destacam a importância de *feedback* contínuo, específico e orientado para o desenvolvimento profissional. Um trabalhador pode sentir-se reconhecido, mas se o *feedback* não for concreto ou se não houver consequências tangíveis, a valorização perde eficácia. Esta limitação sugere a necessidade de implementar sistemas mais estruturados, que permitam acompanhar o progresso e alinhar reconhecimento e desenvolvimento profissional (Chiavenato, 2009; Caetano, 1998).

Quanto à **participação no processo avaliativo**, os dados do questionário mostram que os trabalhadores percecionam oportunidades limitadas para influenciar critérios, resultados ou metodologias. A análise documental revela que, formalmente, os trabalhadores têm direito a participar na definição de metas, mas os instrumentos utilizados podem não incentivar a participação ativa. Esta limitação pode reduzir a sensação de controlo e envolvimento, elementos cruciais para a aceitação e eficácia do processo (Estevão, 2001; Mount, 1984; Lira, 2015). Estudos sobre a gestão participativa evidenciam que o envolvimento ativo dos trabalhadores nos processos de avaliação contribui para maior motivação, compromisso organizacional e satisfação laboral (Madureira & Rodrigues, 2007). Alguns participantes manifestaram descontentamento por não poderem expressar opiniões sobre objetivos ou critérios, reforçando a necessidade de promover formas de participação mais efetivas e transparentes.

Por fim, no que respeita à **formação e processo avaliativo e necessidades de formação**, os resultados evidenciam que os trabalhadores reconhecem a formação como um recurso essencial para o desenvolvimento profissional e para colmatar fragilidades identificadas no processo avaliativo. Contudo, emergiu a perceção de que a oferta existente nem sempre responde de forma adequada às necessidades concretas decorrentes da Avaliação de Desempenho, o que limita o seu potencial enquanto instrumento de valorização e apoio à progressão. A análise documental confirma que a formação é valorizada no quadro normativo como um dos eixos fundamentais para a melhoria contínua

dos serviços, prevendo-se a sua articulação com os resultados da avaliação. No entanto, a forma genérica como estas orientações se encontram redigidas contrasta com as perceções dos trabalhadores, que apontam para a necessidade de ações mais ajustadas ao contexto e às exigências reais do quotidiano profissional. Para além disso, os trabalhadores demonstraram preferência clara por formação presencial e mista, considerando o e-learning e b-learning menos eficazes. Estes resultados estão em consonância com estudos de Esteves (1991), Estevão (2001) e Zabalza (1992), que destacam a importância da aprendizagem prática, da interação direta e da possibilidade de aplicar imediatamente os conhecimentos adquiridos. Embora os formatos digitais ofereçam flexibilidade, os participantes consideraram-nos menos eficazes para o desenvolvimento das competências necessárias ao seu desempenho diário.

- Inter-relações entre dimensões

A análise dos resultados permitiu identificar inter-relações significativas entre as diferentes dimensões estudadas. A perceção de justiça e clareza no processo avaliativo, por exemplo, mostrou-se fortemente condicionada pelo grau de participação dos trabalhadores: quando estes referem sentir-se pouco envolvidos na definição de objetivos e critérios, tendem igualmente a manifestar menor confiança na equidade e transparência do sistema. Esta ligação corrobora estudos prévios que apontam a participação como um fator determinante para a perceção de justiça organizacional (Caetano, 1998). Do mesmo modo, verificou-se que os trabalhadores, em geral, se mostraram satisfeitos com o *feedback* recebido e sentiram-se incentivados pelo reconhecimento demonstrado pelas respetivas chefias. Contudo, esta perceção positiva não se estendeu ao sistema avaliativo em si, uma vez que a maioria não reconheceu no SIADAP um mecanismo efetivo de valorização ou de recompensa do mérito. Este desfasamento sugere que o impacto motivador do reconhecimento decorre sobretudo da relação direta com a chefia, e não do modelo formal de avaliação. Neste sentido, a formação surge como um eixo complementar: é valorizada enquanto oportunidade de desenvolvimento, mas a sua ligação prática aos resultados da avaliação nem sempre é evidente. Assim, embora os diferentes elementos — avaliação, *feedback*, reconhecimento e formação — possam reforçar-se mutuamente, verificou-se que este alinhamento é mais frequentemente reconhecido pelos trabalhadores, no que toca a atuação das chefias, do que quanto ao conjunto do sistema de AD. Em conjunto, estas inter-relações sugerem que a eficácia do sistema avaliativo não depende apenas da existência de critérios normativos claros, mas sobretudo da forma como participação, *feedback* e

formação se integram para gerar um ciclo de melhoria contínua, capaz de alinhar expectativas individuais e objetivos organizacionais.

- Síntese das implicações teóricas e práticas

A discussão dos resultados permite concluir que a eficácia da Avaliação de Desempenho não depende apenas da existência de um quadro normativo estruturado, mas sobretudo da forma como este é interpretado, operacionalizado e articulado com os diferentes atores e instrumentos de gestão. A perceção positiva relativamente ao *feedback* e ao reconhecimento das chefias sugere que a dimensão relacional desempenha um papel determinante na motivação dos trabalhadores, o que indica a importância de reforçar as competências das lideranças intermédias no acompanhamento e valorização das equipas.

Por outro lado, a ausência de consenso sobre a clareza, justiça e reconhecimento do mérito no SIADAP evidencia a necessidade de rever a comunicação dos critérios e de garantir uma maior participação dos trabalhadores no processo, de modo a reduzir perceções de distância entre o modelo formal e a sua aplicação prática. Neste quadro, a formação assume-se como instrumento fundamental, quer para apoiar a compreensão do processo avaliativo, quer para responder às necessidades de desenvolvimento profissional identificadas, contribuindo para uma maior coerência entre avaliação, valorização e progressão.

Do ponto de vista da gestão de recursos humanos na Administração Pública, estes resultados reforçam a importância de integrar avaliação, *feedback* e formação num ciclo contínuo, capaz de promover a melhoria do desempenho individual e organizacional. Do ponto de vista teórico, o estudo contribui para a reflexão sobre os limites e potencialidades dos modelos normativos de avaliação, sublinhando a relevância das dimensões subjetivas, relacionais e contextuais que moldam a sua perceção e eficácia.

- Limitações e sugestões futuras

Apesar da relevância dos resultados alcançados, o presente estudo apresenta algumas limitações que importa reconhecer. Desde logo, a análise centrou-se num estudo de caso realizado numa única instituição de ensino superior público, o que restringe a generalização dos resultados a outros contextos da Administração Pública. Para além disso, o volume de respostas ao questionário, embora significativo

no âmbito da instituição em análise, foi relativamente reduzido, uma vez que poucas pessoas responderam ao inquérito. Esta limitação pode condicionar a compreensão da diversidade de perceções existentes, quer nesta instituição, quer noutros organismos ou setores.

Outra limitação prende-se com a natureza dos dados recolhidos: tanto o questionário como a análise documental fornecem informações valiosas, mas não permitem captar em profundidade as dinâmicas relacionais e subjetivas que emergem em interações quotidianas. A ausência de entrevistas ou grupos focais pode ter limitado a compreensão de algumas nuances das perceções dos trabalhadores, uma vez que a dimensão do público-alvo, envolvendo centenas de trabalhadores e muitas chefias, tornou inviável a concretização daqueles procedimentos de recolha de informação, por manifestos condicionamentos de tempo

No futuro, seria pertinente alargar a investigação a outras instituições da Administração Pública, permitindo uma comparação interorganizacional que ajude a identificar padrões comuns e especificidades contextuais. Do mesmo modo, a utilização de metodologias qualitativas complementares, como entrevistas semiestruturadas, poderia aprofundar a compreensão das experiências dos trabalhadores, sobretudo no que respeita ao papel das chefias, às expectativas de reconhecimento e à articulação entre avaliação e formação.

6. Considerações finais

6.1 Análise crítica dos resultados e das implicações dos mesmos

A elaboração deste relatório resultou do trabalho de investigação e intervenção desenvolvido durante o período de estágio na Universidade Mar. Recordando mais uma vez, este estudo tinha como principais objetivos traçados: compreender políticas e práticas de gestão de recursos humanos na organização, com ênfase na Avaliação de Desempenho; analisar a perceção e satisfação dos trabalhadores sobre o sistema de Avaliação de Desempenho na instituição; e avaliar em que medida o sistema de Avaliação de Desempenho permite identificar necessidades de formação.

Após a exploração inicial de referenciais teóricos e de alguns estudos no âmbito da problemática em foco, e tendo em conta os objetivos previamente definidos, recorreu-se a diferentes técnicas de recolha e análise de dados que orientaram e sustentaram o desenvolvimento do estudo. Importa realçar que a escolha dos métodos e das técnicas de intervenção assumiu um papel fundamental na construção e execução do estudo, uma vez que contribuiu para estruturar o plano de ação e facilitar a obtenção dos resultados esperados. Posto isto, a investigação realizada na organização permitiu alcançar os objetivos delineados e forneceu uma compreensão mais profunda da forma como a Avaliação de Desempenho é vivenciada no contexto institucional.

A partir da análise dos resultados obtidos ao longo deste estudo, tornou-se possível refletir de forma mais fundamentada e crítica sobre o funcionamento do sistema de Avaliação de Desempenho e sobre as implicações que dele decorrem, tanto para os trabalhadores como para a própria instituição. Esta reflexão permite destacar a complexidade inerente à Avaliação de Desempenho na Administração Pública e, em particular, à implementação do SIADAP 3. Verificou-se que, apesar de existir um enquadramento normativo bem definido, a eficácia do sistema depende fortemente das interpretações e práticas adotadas no terreno. Isto mostra que o funcionamento da avaliação não é apenas técnico ou procedimental, mas profundamente relacional e contextual, sendo influenciado pelas dinâmicas institucionais, pelas chefias e pelas perceções dos trabalhadores.

A constatação de que o *feedback* e o reconhecimento por parte das chefias são aspetos especialmente valorizados pelos trabalhadores evidencia a relevância da dimensão comunicacional e relacional no processo de avaliação. Esta observação reforça a ideia de que a Avaliação de Desempenho não deve ser vista apenas como um instrumento de medição de resultados, mas também como um espaço de diálogo, aprendizagem e desenvolvimento profissional. Na prática, esta perspetiva

requer o investimento na formação das lideranças intermédias, de modo a fortalecer competências de acompanhamento, escuta e valorização das equipas.

Por outro lado, a presença de perceções ambíguas relativamente à justiça, à clareza dos critérios e ao reconhecimento do mérito revela um certo desfasamento entre o modelo formal e a sua aplicação prática. Esse afastamento pode afetar a credibilidade do sistema e reduzir o envolvimento dos trabalhadores, o que reforça a importância de uma comunicação mais transparente e de uma maior participação dos avaliados ao longo de todo o processo. Deste modo, torna-se claro que a eficácia do SIADAP depende não apenas da sua estrutura normativa, mas também da forma como o modelo é compreendido e vivenciado pelos seus utilizadores.

Neste contexto, a formação assume um papel verdadeiramente estratégico. Os resultados do estudo demonstram que a capacitação dos trabalhadores para compreenderem o processo avaliativo, bem como a aposta numa formação contínua orientada para o desenvolvimento de competências, são fatores decisivos para o sucesso do sistema. Assim, a articulação entre avaliação, *feedback* e formação deve ser entendida como um ciclo contínuo de aprendizagem e melhoria, capaz de impulsionar tanto o crescimento individual como a mudança organizacional.

Do ponto de vista teórico, o estudo contribuiu para uma reflexão crítica sobre os limites e potencialidades dos modelos normativos de Avaliação de Desempenho. Tornou-se evidente que as dimensões subjetivas e relacionais assumem um papel tão ou mais relevante do que os instrumentos formais. A experiência de investigação veio, assim, reforçar a importância de compreender a Avaliação de Desempenho como um fenómeno multifacetado, no qual coexistem normas, práticas e perceções que nem sempre e encontram plenamente alinhadas.

Enquanto investigadora e estagiária, esta análise crítica permitiu-me compreender de forma mais profunda os desafios que as instituições públicas enfrentam na implementação de sistemas de avaliação. O contacto direto com a realidade organizacional e com os trabalhadores ajudou-me a reconhecer as tensões que se estabelecem entre o ideal normativo e a prática quotidiana, bem como o impacto que as políticas de gestão têm no clima organizacional e na motivação das equipas.

Para além disso, o processo de recolha e análise de dados constituiu uma oportunidade de crescimento pessoal e profissional. A construção do inquérito, o contacto com os participantes e a interpretação das respostas exigiram não apenas rigor metodológico, mas também sensibilidade para captar as nuances das perceções individuais. Este exercício de análise crítica contribuiu, assim, para

consolidar competências de investigação, comunicação e reflexão, essenciais para a área da Educação, sobretudo quando aplicada ao contexto da formação, trabalho e recursos humanos.

Em síntese, os resultados obtidos e a experiência decorrente deste estudo mostram que a Avaliação de Desempenho, quando orientada para a valorização dos trabalhadores e acompanhada por processos de formação adequados, pode constituir um verdadeiro instrumento de desenvolvimento pessoal e organizacional. Contudo, para que tal aconteça, é essencial promover uma cultura de diálogo, transparência e participação, capaz de transformar a avaliação num processo de aprendizagem mútua e não apenas num procedimento administrativo.

6.2 Evidenciação do impacto do estágio: i) a nível pessoal; ii) a nível institucional; iii) a nível de conhecimento na área de especialização

Relativamente à intervenção apresentada neste relatório, esta resultou do trabalho desenvolvido durante o estágio curricular no âmbito do mestrado em Educação, na especialização de Formação, Trabalho e Recursos Humanos, tendo gerado impactos a diferentes níveis: pessoal, institucional e no aprofundamento do conhecimento na área de especialização.

O estágio na Universidade Mar proporcionou-me uma aproximação mais concreta ao modo de funcionamento de uma instituição pública de ensino superior, bem como aos seus processos de gestão de recursos humanos, permitindo-me compreender melhor a forma como as dinâmicas institucionais influenciam os processos de avaliação de desempenho e a aplicação do SIADAP 3. Este estágio revelou-se uma experiência significativa para o meu desenvolvimento em vários aspetos. Permitiu-me confrontar o conhecimento adquirido durante o mestrado com a realidade de uma instituição pública de ensino superior e avaliar a pertinência e aplicação dos conceitos teóricos na prática. A nível pessoal, foi um período que me ajudou a desenvolver a capacidade de análise crítica e reflexão sobre as práticas organizacionais, dando-me uma visão mais realista sobre os desafios que as instituições públicas enfrentam na implementação de sistemas avaliativos. Para além disso, permitiu-me compreender com maior clareza o funcionamento do ambiente laboral e a necessidade de flexibilidade e adaptação a situações imprevistas, aspetos que enriquecem a minha formação e me preparam para enfrentar desafios profissionais futuros. A nível profissional, ajudou-me a consolidar competências específicas na área da gestão de recursos humanos, enquanto fortaleceu as minhas capacidades de comunicação, organização e de adaptação, que virão a ser essenciais para a minha futura carreira. Por fim, ao estar

inserida num ambiente de trabalho real e ao observar os conhecimentos teóricos na prática, permitiu-me perceber que escolhi a área profissional certa para mim.

Quanto ao impacto do estágio a nível institucional, considero que foi também vantajoso para a instituição, pois permite contar com o apoio do estagiário em diferentes atividades e beneficiar das suas propostas e contributos que favorecem a melhoria contínua. As atividades que desenvolvi, como a compilação de dados de formação, a elaboração e envio de certificados e o apoio na preparação de relatórios, contribuíram para a atualização e sistematização da informação interna relacionada com a gestão da formação. Estas tarefas, embora de caráter administrativo, foram fundamentais para a organização e eficiência dos processos internos, oferecendo à instituição dados mais completos e atualizados. Assim, acredito que o meu contributo, ainda que modesto, acrescentou valor à instituição, nomeadamente através do rigor e da colaboração prestada nas atividades desenvolvidas.

Em relação aos conhecimentos na área de especialização, o estágio permitiu não apenas consolidar os saberes adquiridos ao longo do mestrado, mas também mobilizá-los e recontextualizá-los em situações de trabalho reais. Esta experiência possibilitou uma reinterpretação de perspetivas e conceitos teóricos nos domínios da Formação, Trabalho e Recursos Humanos, permitindo articular a teoria com as práticas observadas na instituição. Assim, o contacto com a realidade organizacional contribuiu para mobilizar, aprofundar e tornar mais concreto o conhecimento teórico prévio, ajustando-o às dinâmicas do contexto profissional. Para um estudante prestes a concluir o seu percurso académico e iniciar a carreira profissional, o estágio curricular assume, assim, um papel fundamental, proporcionando a experiência prática necessária para enfrentar os desafios do mundo laboral e desenvolver competências essenciais ao desempenho eficaz as funções exigidas. A articulação entre conhecimento académico e prática profissional contribui, portanto, não só para enriquecer o saber teórico, como também para delinear o perfil do futuro técnico na área da formação e gestão de recursos humanos.

7. Referências Bibliográficas

Almeida, F. (1996). *Avaliação de Desempenho para gestores.* Lisboa: McGraw-Hill.

Almeida, J. & Pinto, J. (1975). Teoria e investigação empírica nas ciências sociais. *Análise social*, *IX*(42-43), 365-445. http://hdl.handle.net/10071/6755.

Amado, J. (2014). *Manual de investigação qualitativa em educação*. Imprensa da Universidade de Coimbra. https://doi.org/10.14195/978-989-26-0879-2.

Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. (14ª ed.) Kogan Page.

Barbosa, A. (2016). *Perceções e consequências do sistema integrado de avaliação de desempenho na administração pública (SIADAP) – um estudo de caso.* [Dissertação de Mestrado publicada]. Universidade do Minho. https://hdl.handle.net/1822/41813.

Berger, G. (1992). A investigação em educação: Modelos socioepistemológicos e inserção institucional. *Revista Educação, Sociedade & Culturas*, (28), 175-192.

Bernardes, A. (2008). Políticas e práticas de formação em grandes empresas – Situação actual e perspectivas futuras. *Sísifo. Revista de Ciências da Educação*, (06), 57-70.

Bilhim, J. (2021). As reformas da administração pública em Portugal: Últimos 20 anos. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, *26*(84), 1-20. https://doi.org/10.12660/cgpc.v26n84.83725.

Bogdan, R. & Biklen. S. (1994). *Investigação qualitativa em educação*. Porto Editora.

Braga, J. (2019). *A Avaliação de Desempenho e a motivação dos colaboradores dos SASUM: Um olhar sobre o SIADAP*. [Dissertação de Mestrado publicada]. Universidade do Minho. https://hdl.handle.net/1822/61084.

Brown, M., Hyatt, D. & Benson, J. (2010). Consequences of the performance appraisal experience. *Personnel Review*, *39*(3), 375-396. 10.1108/00483481011030557.

Caetano, A. (1998). *Avaliação de Desempenho: metáforas, conceitos e práticas* (1ª ed). Editora RH.

Camara, P , Guerra, P. & Rodrigues, J. (2016). *Humanator XXI : recursos humanos e sucesso empresarial* (7ª ed). Dom Quixote.

Canário, R. (2000). Formação profissional: prolemas e perspectivas de futuro. *FORUM*, (27), 125-139.

Carmo, H. & Ferreira, M. (2015). *Metodologia da investigação: Guia para a autoaprendizagem* (3ªed.). Universidade Aberta.

Casa-Nova, M. (2009) *Etnografia e produção de conhecimento*. Lisboa: ACIDI.

Ceitil, M. (2023). *Gestão e desenvolvimento de competências* (2.ª ed). Sílabo.

Cellard, A. (2008). A análise documental. In: Poupart, Jean et al*. A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos.* (3ª ed., pp. 295-316). Petrópolis: Vozes.

Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos – O capital humano das organizações* (9ª ed.). Elsevier Editora.

Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas – o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4ª ed.). Manole.

Cook, J. & Crossman, A. (2004). Satisfaction with performance appraisal systems: A study of role perceptions. *Journal of Managerial Psychology*, *19* (5), 526-541. https://doi.org/10.1108/02683940410543605.

Creswell, J. (2014). *investigação qualitativa e projeto de pesquisa: Escolhendo entre cinco abordagens*. (3ªed.). Penso.

Decreto-Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro: Diário da República, 1ª série – nº250. https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/66-b-2007-227271.

Decreto-Lei n.º 86-A/2016, de 29 de dezembro: Diário da República, 1ª série – nº249. https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/86-a-2016-105658704.

Duarte, J. (2013). *Metodologias de investigação [científica] : questionários, entrevistas* (1ª ed.). Sítio do Livro.

Estevão, C. (2001). Formação, gestão, trabalho e cidadania - contributos para uma sociologia crítica da formação. *Educação & Sociedade, 22*(77), 185-206. https://doi.org/10.1590/S0101-73302001000400009.

Esteves, M. (1991). *Contributo para uma análise de necessidades de formação contínua de professores do 2º ciclo do ensino básico*. [Dissertação de mestrado publicada]. Universidade de Lisboa. http://hdl.handle.net/10451/28979.

Fachada, D. (2012). *Avaliação de Desempenho – satisfação dos funcionários da administração pública*. [Dissertação de mestrado publicada]. Universidade do Porto. https://hdl.handle.net/10216/80853.

Gil, A. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4ªed.). Editora Atlas.

Jawahar, I. (2006). An investigation of potential consequences of satisfaction with appraisal feedback. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, *13*(2), 14-28.

Lima, G. (2009). *Criação e validação de um questionário de satisfação com a Avaliação de Desempenho*. [Dissertação de mestrado publicada]. Instituto Superior De Ciências Do Trabalho E Da Empresa. http://hdl.handle.net/10071/2085.

Lino, M. (2020). *Motivação e Avaliação de Desempenho na administração pública*. [Dissertação de Mestrado publicada]. Universidade do Minho. https://hdl.handle.net/1822/70613.

Lira, M. (2015). Satisfaction with a performance appraisal system in the Portuguese public sector: The importance of perceptions of justice and accuracy. *Tékhne*, *12*, 30–37. https://doi.org/10.1016/j.tekhne.2015.01.005.

Lyu, B., Su, W., Qi, Q., & Xiao, F. (2023). The influence of performance appraisal justice on employee job performance: A dual path model. *SAGE Open*, *13*(3). https://doi.org/10.1177/21582440231194513.

Madureira, C. & Rodrigues, M. (2007). Os desafios da Avaliação de Desempenho na administração pública do século XXI. *Revista Sociedade e Trabalho*, *33*, 27–43. https://www.gep.mtsss.gov.pt/documents/10182/67990/rst33.pdf/5ec23b7c-0a06-4aa7-ac68-959c53590dcc.

Marras, J. (2002). *Administração de recursos humanos – Do operacional ao estratégico* (5ª ed.). Futura.

Minayo, M. (2014). *O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde* (14ªed.). Editora Hucitec.

Mount, M. (1984). Satisfaction with a performance appraisal system and appraisal discussion. *Journal of Occupational Behaviour*, *5*(4), 271-279.

Murphy, K. & Cleveland, J. (1995). *Understanding performance appraisal: Social, organizational and goal-based perspectives*. Sage Publications.

Nathan, B., Mohrman Jr., A. & Milliman, J. (1991). Interpersonal relations as a context for the effects of appraisal interviews on performance and satisfaction: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, *34*(2), 352-369.

Nuñez, I., & Ramalho, B. (2002). Estudo da determinação das necessidades de professores: o caso do novo ensino médio no Brasil – elemento norteador do processo formativo (inicial/continuado). *Revista Iberoamericana De Educación*, *29*(1), 1–18. https://doi.org/10.35362/rie2912971.

Parente, C. (2014). A gestão de recursos humanos assalariados. In C. Parente (Ed.), *Empreendedorismo social em Portugal* (pp. 176-200). Universidade do Porto – Faculdade de Letras. https://core.ac.uk/reader/143399382.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais* (2.ª ed). Gradiva.

Rego, A., Cunha, M., Gomes, J., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. & Marques, C. (2023). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (3ª ed.). Edições Sílabo.

Rocha, J. (2021). *Gestão de recursos humanos e direito da função pública*. Almedina.

Rodrigues, Â & Esteves, M. (1993). *A análise de necessidades na formação de professores*. Porto Editora.

Rodrigues, R., Gomes, C., & Junça-Silva, A. (2023). The role of satisfaction with the performance appraisal: a comparative study between the public and private sectors. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, *25*(1), 72–87. https://doi.org/10.7819/rbgn.v25i1.4216.

Sá, P., Costa, A. & Moreira, A. (2021). *Reflexões em torno de metodologias de investigação: recolha de dados* (1ªed.). UA Editora.

Sá-Silva, J., Almeida, C. & Guindani, J. (2009) Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. *Revista Brasileira de História & Ciências Sociais*, *1*, 1-15.

Silva, A. (2019). *A avaliação de desempenho numa organização privada: reflexões e contributos para a sua implementação*. [Relatório de Estágio publicado], Universidade do Minho. https://hdl.handle.net/1822/69028.

Silva, E. (2013). *O sistema de Avaliação de Desempenho na universidade nacional de timor-leste*. [Dissertação de Mestrado publicada]. Universidade do Minho. http://repositorio.untl.edu.tl/handle/123456789/119.

Simões, M. (2023). *Principais desafios/limitações da Avaliação de Desempenho: Um olhar sobre o SIADAP*. Universidade de Coimbra.

Teixeira, S. (2005). *Gestão das organizações* (2ª ed.). McGraw Hill.

Vaz, R. (2006). *Gestão por objectivos e Avaliação de Desempenho: a administração pública em mudança*. Universidade de Coimbra.

Vieira, I. (2017). *A Avaliação de Desempenho: as perceções de justiça e os níveis motivacionais dos trabalhadores em funções públicas*. [Dissertação de Mestrado publicada]. Instituto Politécnico de Coimbra. http://hdl.handle.net/10400.26/18628.

Wiese, D. & Buckley, M. (1998). The evolution of the performance appraisal process. *Journal of Management History*, *4*(3), 233-249. https://doi.org/10.1108/13552529810231003.

Zabalza, M. (1992). *Planificação e desenvolvimento curricular na escola* (2ª ed.). Edições Asa.

8. Apêndices

8.1. Apêndice 1 - Gráfico das respostas da caracterização dos participantes

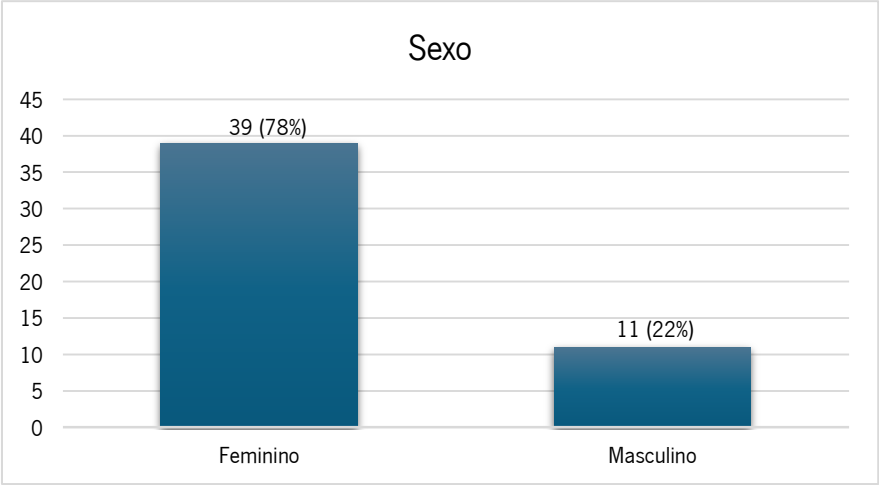


Gráfico 9 – Sexo

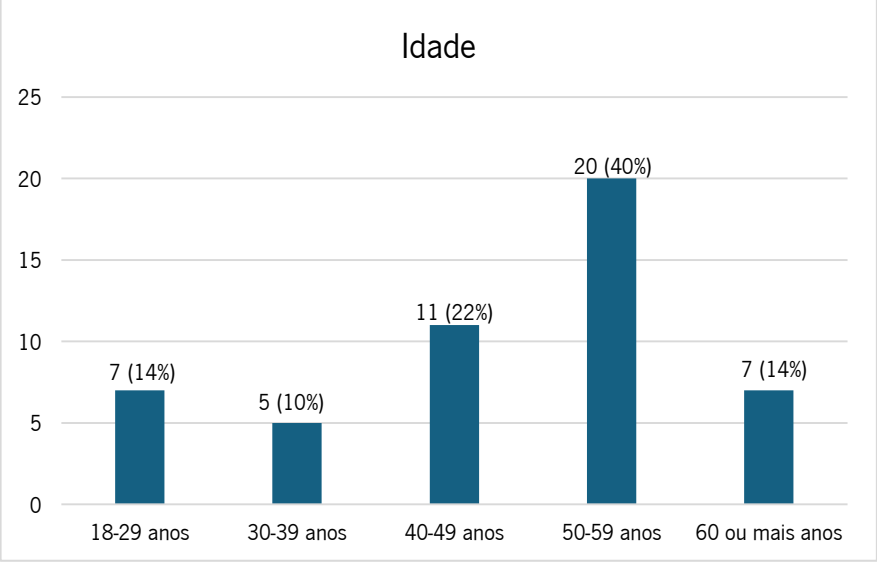


Gráfico 10 - Idade

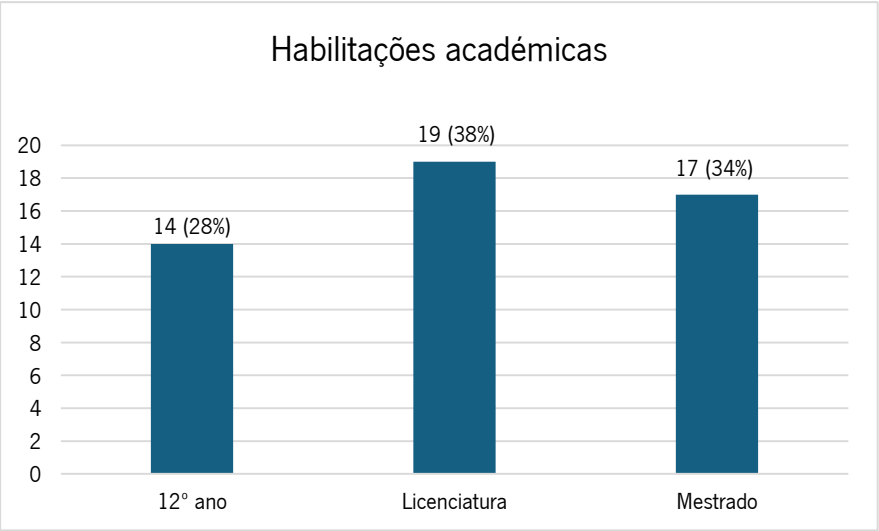


Gráfico 11 – Habilitações académicas

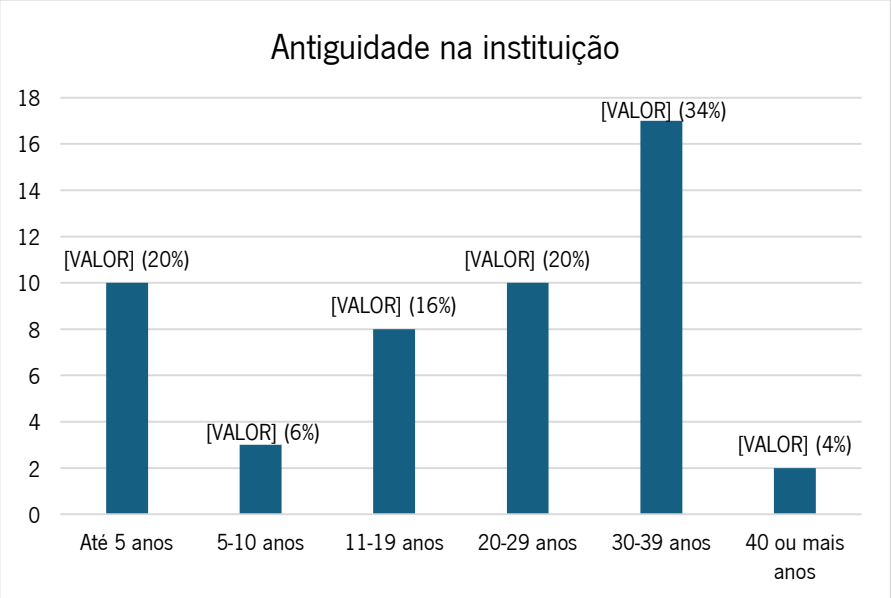


Gráfico 12 – Antiguidade na instituição

8.2. Apêndice 2 - Inquérito por questionário

Questionário sobre Avaliação de Desempenho

Objetivo do questionário:

O presente questionário insere-se num estágio curricular no âmbito do Mestrado em Educação, área de especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos, realizado pela aluna Beatriz Ribeiro Vieira, com orientação da professora Fátima Antunes, e tem como objetivo estudar as perspetivas dos trabalhadores em regime de contrato de trabalho em funções públicas acerca do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação de Desempenho na Administração Pública (SIADAP 3). Desta forma, pede-se a sua participação no preenchimento deste questionário, respondendo com o máximo rigor e honestidade.

O tempo de preenchimento deste questionário é de aproximadamente 20 minutos e não existem respostas certas ou erradas, pretende-se apenas a sua opinião sincera.

O tratamento dos dados recolhidos será realizado de forma global pela investigadora Beatriz Vieira; os dados recolhidos e os resultados do estudo serão utilizados apenas e estritamente de forma agregada, garantindo a confidencialidade e o anonimato absoluto das respostas.

Se tiver alguma dúvida sobre esta investigação, pode contactar a investigadora através do email pg53037@alunos.uminho.pt.

Ao assinalar a opção abaixo declara ter compreendido a informação fornecido e aceita participar de forma voluntária nesta investigação:

- ☐ Concordo em participar nesta investigação

Dados Gerais:

Sexo:

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

Idade:

- ☐ 18- 29 anos

- 30-39 anos
- 40-49 anos
- 50-59 anos
- 60 ou mais anos

Habilitações académicas:

- 4º ano
- 6º ano
- 9º ano ou equivalente
- 11 º ano
- 12º ano ou equivalente
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento
- Outra

Qual?

_____

Categoria:

_____

Antiguidade na instituição:

- Até 5 anos
- 5-10 anos
- 11-19 anos
- 20-29 anos
- 30-39 anos
- 40 ou mais anos

Estabelecimento:

_____

Regime:

- ☐ Público
- ☐ Privado

Vínculo laboral:

- ☐ Contrato de trabalho a termo certo
- ☐ Contrato de trabalho a termo incerto
- ☐ Contrato de trabalho sem termo

Já foi alvo de avaliação de desempenho desde que trabalha na organização?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Opinião sobre o Sistema de Avaliação de Desempenho da organização (SIADAP)

Frequentou alguma ação de formação sobre o atual Sistema de Avaliação de Desempenho na organização?

- ☐ Sim
- ☐ Não

O resultado da sua última Avaliação de Desempenho foi...

- ☐ Abaixo do que esperava
- ☐ Como esperava
- ☐ Acima do que esperava

Considera que o seu desempenho durante o ano passado foi...

- ☐ Abaixo da média
- ☐ Dentro da média
- ☐ Acima da média

Concorda...

	Discordo Totalmente	**Discordo**	**Não concordo nem discordo**	**Concordo**	**Concordo Totalmente**
... com a existência da Avaliação de Desempenho?					
... com o período do ano em que ocorre a Avaliação de Desempenho?					
... com a calendarização da Avaliação de Desempenho?					
... com as fases da Avaliação de Desempenho?					
... com o tempo concedido a cada fase da Avaliação de Desempenho?					
... com a Avaliação de Desempenho realizada apenas por um avaliador?					
... com um sistema de Avaliação de Desempenho por objetivos e competências?					
... com o estabelecimento de objetivos na Avaliação de Desempenho?					
... com a					

determinação de competências na Avaliação de Desempenho?					
... que os objetivos e competências foram fixados de acordo com a função que desempenha?					
... que os parâmetros com que é avaliado/a são importantes e relevantes?					
... que há um acompanhamento adequado e diálogo entre avaliador e avaliado, permitindo sugestões e negociações na definição de competências e objetivos?					
... com a monitorização dos parâmetros de avaliação no decorrer do ano?					
... com a autoavaliação como meio de reflexão e desenvolvimento pessoal?					
... com o modelo de ficha de autoavaliação?					
... que a Avaliação de Desempenho tem contribuído para a melhoria das suas competências e do seu desempenho global?					
... que o processo de Avaliação de Desempenho poderá contribuir para uma valorização					

profissional?					
... que as Avaliações de Desempenho têm trazido benefícios à organização?					
... que a avaliação dos seus objetivos e competências é desenvolvida/realizada de forma justa?					
... que os critérios de avaliação do SIADAP são claros?					
... que o SIADAP permite diferenciar adequadamente o desempenho dos trabalhadores?					
... que a Avaliação de Desempenho é influenciada por fatores externos que não estão relacionados com o trabalho?					
... que o seu avaliador lhe transmite feedback do seu desempenho regularmente?					
... que o feedback recebido é útil para o seu desenvolvimento profissional?					
... que o SIADAP reconhece e premeia o mérito dos trabalhadores de forma adequada?					
... que o SIADAP reconhece e premeia os seus esforços individuais?					

Tabela adaptada de Fachada (2012)

Fatores de satisfação com o trabalho

Concorda...

	Discordo Totalmente	**Discordo**	**Não Concordo Nem Discordo**	**Concordo**	**Concordo Totalmente**
... o local onde desempenha as suas funções reúne os requisitos e condições necessárias para que se sinta incentivado/a a trabalhar?					
... se sente incentivado/a com as funções que desempenha no seu local de trabalho?					
... se sente incentivado/a na realização das tarefas que lhe são atribuídas?					
... que a relação com os seus colegas contribui para o seu desempenho?					
... que se sente incentivado/a pelo reconhecimento por parte da sua chefia					
... que se sente incentivado/a pela remuneração que recebe?					
... que é bem recompensado/a tendo em conta as responsabilidades que lhe são atribuídas?					
... que é bem recompensado/a tendo em conta a experiência que tem?					
... que é bem recompensado/a tendo em conta o trabalho que faz?					

Satisfação com o SIADAP

Em que medida está satisfeito com...

	Muito Insatisfeito	**Insatisfeito**	**Nem Satisfeito, Nem Insatisfeito**	**Satisfeito**	**Muito Satisfeito**
... o sistema de Avaliação de Desempenho na organização?					
... o funcionamento da plataforma online?					
... a forma como se processa a Avaliação de Desempenho na organização?					
... os procedimentos adotados pela organização para realizar a Avaliação de Desempenho?					
... o método de avaliação adotado?					
... os critérios utilizados na Avaliação de Desempenho?					
... a periodicidade da Avaliação de Desempenho?					
... a existência de autoavaliação?					
... a forma como as informações e resultados da Avaliação de Desempenho são comunicados?					
... a forma como são estabelecidos os objetivos?					
... a forma como são estabelecidas as competências?					
... os resultados recebidos quando					

considera a quantidade de trabalho que fez?					
... os resultados recebidos quando considera a qualidade do trabalho que fez?					
... os resultados recebidos quando comparados com os resultados dos seus colegas?					
... os resultados recebidos quando comparados com a melhoria ou declínio do seu desempenho?					
... o processo de Avaliação de Desempenho no geral?					

Caso tenha propostas de melhoria sobre o Sistema de Avaliação de Desempenho, apresente-as abaixo:

SIADAP e Necessidades de Formação

Concorda...

	Discordo Totalmente	**Discordo**	**Não Concordo Nem Discordo**	**Concordo**	**Concordo Totalmente**
... que o seu avaliador propõe a frequência de ações de formação para que possa melhorar as suas competências?					
... com a forma como são promovidas as ações de formação decorrentes da Avaliação de Desempenho?					
... que a Avaliação de Desempenho analisa as necessidades de formação?					
.... que o processo de Avaliação de Desempenho ajuda-o/a a percecionar as suas necessidades de formação?					
.... que o processo de Avaliação de Desempenho resulta num diagnóstico de necessidades?					
... que, após a Avaliação de Desempenho, considera que existem áreas em que necessita de formação?					
... que o resultado da Avaliação de Desempenho ajuda a identificar as necessidades de formação?					

Necessidades de formação

Atualmente sente necessidade de formação?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Se respondeu **Sim**, assinale qual(ais) (escolha no máximo 3):

- ☐ Acolhimento e Formação Inicial
- ☐ Competências Digitais
- ☐ Comunicação, Informação e Marketing
- ☐ Contabilidade e Fiscalidade
- ☐ Desenvolvimento comportamental e pessoal
- ☐ Direito
- ☐ Gestão e desenvolvimento de pessoas e equipas
- ☐ Higiene e segurança no trabalho
- ☐ Sustentabilidade
- ☐ Outras

Qual(ais)?_____

O que o leva a sentir necessidade da(s) formação(ões) acima assinaladas?

- ☐ Realização pessoal e social
- ☐ Necessidades profissionais
- ☐ Progressão profissional
- ☐ Atualização de conhecimentos e competências
- ☐ Aquisição de novos conhecimentos e competências
- ☐ Assunção de novas responsabilidades
- ☐ Especialização em áreas de conhecimento
- ☐ Outro(s)

Qual(ais)?_____

Qual a modalidade de formação preferida?

- ☐ Presencial
- ☐ E-learning (à distância, síncrona)
- ☐ B-learning (à distância, assíncrona)
- ☐ Misto (presencial e à distância)

8.3. Apêndice 3 – Grelha de observação para reunião de definição de objetivos na Avaliação de Desempenho

Objetivo da Observação:

O objetivo desta observação é analisar a interação entre avaliador e avaliado no processo de definição de objetivos, garantindo que estes sejam claros, específicos, alinhados com as necessidades organizacionais e que promovam o compromisso do avaliado.

Contexto da Observação:

- Data: 08.04.2025
- Local:
- Cargo do Avaliador: Dirigente
- Cargo do Avaliado:
- Duração:

Categoria	Subcategoria	Descrição Observada	Comentários/Reações	Escala (1 a 5)
Definição de Objetivos	Clareza	Os objetivos foram claramente explicitados?		
	Especificidade	Os objetivos são mensuráveis e bem definidos?		
Participação do Avaliado	Envolvimento na definição	O avaliado teve oportunidade de contribuir?		
	Sugestões dadas	O avaliador aceitou e considerou sugestões do avaliado?		
Alinhamento dos Objetivos	Com a função do avaliado	Os objetivos são coerentes com as responsabilidades do avaliado?		
	Com as necessidades da organização	Os objetivos contribuem para as metas organizacionais?		
***Feedback* e Esclarecimento**	Clareza do *feedback*	O avaliador forneceu *feedback* claro sobre os objetivos?		
	Resolução de dúvidas	O avaliador esclareceu todas as dúvidas do avaliado?		

Compromisso do Avaliado	Aceitação dos objetivos	O avaliado demonstrou concordância e compreensão dos objetivos?		
	Comprometimento demonstrado	O avaliado expressou motivação para cumprir os objetivos?		

Comentários adicionais:

8.4. Apêndice 4 – Grelhas de observação de ação de formação sobre a Avaliação de Desempenho

Objetivo da Observação:

Recolher informação sobre o processo de avaliação de desempenho e observar as dinâmicas existentes na instituição em torno da avaliação de desempenho, a partir da observação de ações de formação sobre a temática.

Contexto da Observação:

- Data:
- Local:
- Duração:
- Tema:
- Número de participantes:

	Registos de observação (apontamentos)
Informações gerais/formais e descritivas obtidas sobre o processo AD (objetivos, meios, objetos sobre que incide, resultados globais, para os indivíduos/para os serviços/para a organização)	
Informações sobre dinâmicas geradas nos serviços: -relações interindividuais? - relações funcionais? - relações hierárquicas? - mobilização? - trabalho em equipa? - satisfação?	
Informações sobre dinâmicas geradas na organização: (dinâmicas organizacionais focadas no IQ e/ou outras)	

Categoria	Subcategoria	Descrição Observada	Comentários/Reações	Escala (1 a 5)
Objetivos da Ação de Formação	Definição dos objetivos	Quais são os objetivos estabelecidos?		
	Clareza da apresentação	Foram claramente apresentados aos participantes?		
	Adequação	Os objetivos estão alinhados com as necessidades do público-alvo?		
Estrutura da Apresentação	Organização	A apresentação tem uma estrutura lógica e coerente?		
	Componentes	Existe uma introdução clara, desenvolvimento estruturado e conclusão?		
	Gestão do Tempo	O tempo foi bem distribuído entre as diferentes partes?		
Conteúdos	Principais tópicos	Quais foram os conteúdos centrais discutidos?		
	Relevância	Os conteúdos foram atuais e alinhados com as exigências da área?		
	Profundidade	Os conteúdos foram suficientemente aprofundados para o nível dos formandos?		
Atividades	Tipos de atividades	Que atividades foram realizadas durante a sessão?		
	Participação	As atividades incentivaram a participação ativa dos formandos?		
	Eficácia	Foram eficazes para consolidar os conhecimentos transmitidos?		
Questões Mais Discutidas	Temas principais	Quais foram os temas que geraram maior discussão entre os formandos?		
	Divergências	Houve divergências de opinião ou debates significativos?		

	Mediação	Como o formador gerir essas discussões?		
Dúvidas Levantadas	Principais questões	Quais foram as principais dúvidas dos formandos?		
	Esclarecimento	Foram esclarecidas de forma satisfatória?		
	Questões em aberto	Houve questões que ficaram em aberto?		
Casos ou Situações Apresentados	Exemplos práticos	Foram apresentados casos práticos ou situações reais?		
	Impacto	Os casos ajudaram na compreensão dos conteúdos abordados?		
	Relação com a realidade	Os formandos conseguiram relacioná-los com a sua realidade profissional?		
Outros Aspetos Relevantes	Dificuldades técnicas	Existiram dificuldades técnicas ou logísticas		
	Interação	Como foi a interação entre formador e formandos?		
	Outros	Outros pontos observados		

8.5. Apêndice 5 – Registo de atividades desenvolvidas durante o estágio

Elaboração do relatório de formação de 2024

A elaboração do Relatório de Formação de 2024 foi uma experiência particularmente significativa, pois permitiu-me aprofundar o entendimento sobre a gestão da formação de uma forma mais prática e integrada. Ao longo deste processo, pude observar como cada etapa, desde o planeamento até à avaliação, se conecta para dar coerência e consistência a programas formativos realmente eficazes. Percebi, sobretudo, que tudo começa na análise de necessidades. É a partir dela que se definem ações estratégicas capazes de responder aos objetivos da instituição e às reais carências dos trabalhadores. Além disso, tive oportunidade de explorar metodologias que ajudam a estruturar relatórios de forma mais clara e fundamentada.

Esta atividade permitiu-me compreender que o exercício profissional nesta área exige não apenas uma análise rigorosa dos dados, mas também sensibilidade para articular com diferentes departamentos e garantir que os dados recolhidos refletem fielmente a realidade. No fundo, foi uma aprendizagem muito enriquecedora, que reforçou a importância da precisão na comunicação escrita e do pensamento crítico na avaliação dos processos formativos.

Compilação de dados de formação externa

A compilação de dados relativos à formação externa de todos os trabalhadores da instituição, tanto para o Relatório Único como para a base de dados interna, foi uma tarefa minuciosa, que me fez compreender o verdadeiro valor da organização e da sistematização da informação. Ao realizar este trabalho, percebi que manter os dados atualizados e fiáveis não é apenas uma questão técnica, mas também uma condição essencial para apoiar decisões estratégicas. Por detrás de cada número, existe um percurso formativo individual, uma história de desenvolvimento e de investimento humano.

Através desta tarefa, percebi que o papel de um profissional de Educação e Formação vai muito além do tratamento técnico da informação, envolve também garantir a fiabilidade dos dados e promover uma comunicação eficaz entre áreas. Esta aprendizagem ajudou-me a valorizar a importância da cooperação e do rigor na construção de uma gestão formativa sólida.

Elaboração de certificados de participação em ações de formação

No decurso das minhas funções, participei na elaboração dos certificados de participação das ações de formação realizadas. À primeira vista, pode parecer uma tarefa simples, mas rapidamente percebi que envolve uma grande responsabilidade. Cada certificado representa o reconhecimento formal do empenho e da aprendizagem de alguém — e isso merece toda a atenção. Aprendi que é fundamental verificar cuidadosamente cada detalhe: nomes, carga horária, conteúdos e datas. Um pequeno erro pode comprometer a credibilidade do documento e, consequentemente, da instituição.

Esta experiência fez-me compreender melhor as responsabilidades associadas à função, onde cada detalhe conta e a credibilidade institucional depende do cuidado aplicado em cada etapa. Foi um exercício que consolidou o meu sentido de responsabilidade e o meu compromisso com a qualidade e a transparência nos processos administrativos.

Envio de certificados de participação em ações de formação

No seguimento das ações de formação realizadas, participei no processo de envio digital dos certificados de participação, efetuado através da plataforma institucional. Esta ferramenta revelou-se fundamental para assegurar uma distribuição rápida, organizada e eficiente dos documentos. Durante a atividade, percebi a importância de validar previamente todos os dados inseridos na plataforma, garantindo a exatidão das informações e evitando eventuais erros que pudessem comprometer o processo. Apesar de ser uma tarefa maioritariamente automatizada, exige atenção e rigor, uma vez que cada detalhe contribui para a credibilidade do sistema e da própria instituição.

Esta experiência permitiu-me reconhecer o valor da precisão e da organização na gestão administrativa da formação. Aprendi que ser profissional nesta área implica equilibrar eficiência técnica com responsabilidade e atenção ao detalhe, reforçando a importância da utilização adequada das tecnologias ao serviço da eficiência e da qualidade institucional.

Reunião sobre mudanças na avaliação de desempenho

Tive ainda a oportunidade de participar em reuniões com secretários de escolas e diretores de serviço, onde foram discutidas alterações no sistema de avaliação de desempenho, nomeadamente mudanças na formação dos TAG e no diagnóstico das necessidades formativas.

Estas reuniões foram extremamente enriquecedoras. Foi interessante perceber como decisões institucionais e políticas internas influenciam diretamente a gestão da formação e o desenvolvimento dos trabalhadores. Também se tornou evidente como a avaliação de desempenho e a formação estão profundamente interligadas, contribuindo para o crescimento individual e coletivo.

Esta experiência ajudou-me a compreender que, enquanto Técnica Superior de Educação, na área de especialização de Formação, Trabalho e Recursos Humanos, é essencial participar ativamente nestas discussões, compreender as dinâmicas organizacionais e contribuir para que as estratégias formativas estejam sempre alinhadas com as necessidades reais dos trabalhadores. No final, ficou a convicção de que uma visão integrada e colaborativa é o caminho para uma gestão de pessoas mais humana e eficaz.