



UNIVERSIDADE D  
COIMBRA

Andreia Filipa Campos dos Santos

**A GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS  
HUMANOS NO SETOR PÚBLICO E OS  
SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO  
O SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO E AVALIAÇÃO  
DO DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
(SIADAP)**

VOLUME 1

**Relatório de Estágio no âmbito do 2.º Ciclo de Estudos em  
Administração Público-Privada, orientado pelo Senhor Prof.  
Doutor Fernando Manuel Pereira Oliveira Carvalho e apresentado  
à Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra.**

Outubro de 2021



FACULDADE DE DIREITO  
UNIVERSIDADE DE  
COIMBRA

Andreia Filipa Campos dos Santos

**A GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS NO SETOR  
PÚBLICO E OS SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**  
O SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO E AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (SIADAP)

**STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN PUBLIC SECTOR  
AND THE PERFORMANCE APPRAISAL SYSTEMS**  
THE INTEGRATED SYSTEM OF PERFORMANCE MANAGEMENT AND  
APPRAISAL IN THE PUBLIC SECTOR

**VOLUME 1**

Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Direito da Universidade de  
Coimbra no âmbito do 2.º Ciclo de Estudos em Administração Público-  
Privada (conducente ao grau de Mestre)

**Orientador:** Senhor Prof. Doutor Fernando Manuel Pereira Oliveira Carvalho

Coimbra, 2021

## AGRADECIMENTOS

A toda a família, sobretudo aos meus pais, por terem feito de mim a sua prioridade durante toda a vida. Faltarão sempre palavras para descrever a gratidão e amor que vos tenho pelo tanto que me deram e permitiram viver.

Ao meu João, por uma vez mais se ter demonstrado o meu melhor amigo e companheiro de vida. Sem ti, ter-me-iam faltado as forças. Amo-te com todo o meu coração.

Às de sempre para sempre, Mafalda, Dayli e Lígia, pelo apoio, carinho e compreensão em mais uma fase. Não imaginam o amor que vos tenho.

Às amigas que o Mestrado me deu, Patty, Sónia, Paula e Mayara, pelo tanto que fizeram por mim. Juntas provámos ser muito mais fortes. Vou sentir sempre a vossa falta.

Às que fazem do longe perto, Dani, Tita, Ritinha, Lili, Pat e Nat, por todos os conselhos, ajuda e apoio ao longo do processo, e muito mais.

Àqueles que, pese embora não diretamente mencionados, sabem que estão sempre no meu pensamento e coração, influenciando-me em todos os momentos da vida.

À SMART Vision, por me ensinar tanto, todos os dias, ao longo deste último ano, em especial à Elisa Peixoto e à Sara Beito pela sabedoria, paciência, e sobretudo por nunca me faltarem. É uma honra, um privilégio e um orgulho aprender convosco. Quanta generosidade.

À Teresa Rocha, GP e colega, que nunca poupou nos esforços para garantir o meu bem-estar, aprendizagem e desenvolvimento dentro da empresa. Dificilmente teria terminado este relatório a tempo sem a sua ajuda, apoio e bondade constantes.

Aos colegas que tanto me ensinam e com quem partilho os meus dias, Fábio, Mauricio, Pedrinho e, em especial, Diana, companheira de caminhada. Mais importante do que gostar do que se faz, é gostar do que se faz num ambiente de companheirismo e entreaajuda.

Ao Senhor Doutor Fernando, por me ter dado os conselhos mais sábios no momento mais oportuno. Foi e é uma honra fazer esta jornada consigo. Sou-lhe eternamente grata.

Por último, à Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, que me formou enquanto Jurista, e agora, enquanto Mestre. Em 2014, entrei menina, hoje, saio mulher.

Obrigada a todos. Um bem-haja.

## RESUMO

No âmbito da frequência no Mestrado em Administração Público-Privada, lecionado na Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, foi realizado Estágio Curricular numa empresa líder de mercado, a Smart Vision, Assesores e Auditores Estratégicos, Lda.. No seguimento do término do Estágio, foi elaborado o presente relatório, que encerra em si uma descrição sumária das atividades desenvolvidas, durante cinco meses, na Unidade de Desenvolvimento Organizacional, onde, entre outras, foi prestada assessoria, junto da Administração Pública Local, em projetos relacionados com a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) e com a Avaliação do Desempenho na Administração Pública.

No contexto atual da Administração Pública, a avaliação de desempenho possui significativa importância enquanto instrumento de desenvolvimento estratégico das organizações, sendo que estas apostam cada vez mais no aperfeiçoamento do desempenho do potencial humano, com vista ao desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores e da prossecução dos objetivos estratégicos.

Neste sentido, as próximas páginas procuram, através da revisão de literatura, fazer um enquadramento teórico dos conceitos trabalhados, na prática, no decorrer do Estágio Curricular, trazendo à colação a importância crescente da GERH no Setor Público, principalmente no que às práticas de avaliação do desempenho dos trabalhadores concerne.

**Palavras-chave:** Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH); Gestão de Recursos Humanos (GRH); Sistemas de Avaliação do Desempenho; Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP); Administração Pública Local.

## **ABSTRACT**

*As part of the Master's Degree in Public-Private Administration, taught at the Faculty of Law of the University of Coimbra, a curricular internship was carried out in Smart Vision, Assessores e Auditores Estratégicos, Lda., a leading company in Public Sector consulting. Following the end of the internship, this report was prepared, containing a summary description of the activities carried out, for five months, in the Organizational Development Unit, where, among other assignments, was provided consulting to Local Public Sector on projects related to Strategic Human Resource Management (SHRM) and Performance Appraisal Systems in Public Sector.*

*In Public Sector's current context, performance evaluation has a significant importance as a tool for strategic development of organizations, as they increasingly invest in the improvement of the performance of human potential, striving for the personal and professional development of employees and the pursuit of strategic objectives.*

*In this regard, the following pages seek to create, through literature review, a theoretical framework of the concepts applied during the Curricular Internship, bringing light to the growing importance of HRM in the Public Sector, especially regarding Performance Appraisal Systems.*

**Keywords:** *Strategic Human Resource Management (SHRM); Human Resource Management (HRM); Performance Appraisal Systems; Integrated System of Performance Management and Appraisal in the Public Sector; Local Administration.*

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

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

**GERH** – Gestão Estratégica de Recursos Humanos;

**GRH** – Gestão de Recursos Humanos;

**UE** – União Europeia

**NGP** – Nova Gestão Pública;

**GPO** – Gestão por Objetivos;

**AP** – Administração Pública;

**RH** – Recursos Humanos;

**NPM** – New Public Management;

**SV** – SMART Vision, Assessores e Auditores Estratégicos, Lda.;

**DGAEP** – Direção Geral da Administração e do Emprego Público;

**LTFP** – Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas;

**CCA** – Conselho Coordenador de Avaliação.

# ÍNDICE

<b>AGRADECIMENTOS .....</b>	<b>3</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>4</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>5</b>
<b>LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS.....</b>	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>11</b>
1. A GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS (GERH) .....	12
1.1. <i>Introito</i> .....	12
1.2. <i>Contextualização</i> .....	14
1.3. <i>GERH no Setor Privado e no Setor Público</i> .....	18
2. OS SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO .....	23
2.1. <i>Contextualização</i> .....	23
1.4. <i>O Sistema Integrado de Avaliação e Gestão do Desempenho na Administração Pública (SIADAP)</i> .....	29
<b>CAPÍTULO III – O ESTÁGIO CURRICULAR.....</b>	<b>41</b>
1. A ENTIDADE ACOLHEDORA .....	42
2. ESTRUTURA ORGANIZATIVA .....	43
3. A UNIDADE DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL .....	44
4. VISÃO, MISSÃO E VALORES DA SMART VISION .....	45
5. RELATÓRIO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS .....	46
6. REFLEXÃO CRÍTICO-AVALIATIVA .....	51
<b>CAPÍTULO IV – CONCLUSÕES .....</b>	<b>53</b>
1. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	54
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>58</b>
<b>LEGISLAÇÃO.....</b>	<b>65</b>

## **CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO**



O presente relatório surge no âmbito da frequência no Mestrado em Administração Público-Privada, lecionado pela Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, no seguimento da realização de Estágio Curricular numa empresa líder de mercado na prestação de consultoria e assessoria ao Setor Público Local, a Smart Vision, Assessores e Auditores Estratégicos, Lda..

A elaboração deste relatório encerra em si uma descrição sumária das atividades desenvolvidas, durante cinco meses, no período compreendido entre o dia 6 de outubro de 2020 e o dia 28 de fevereiro de 2021, na Unidade de Desenvolvimento Organizacional, onde, entre outras, foi prestada assessoria, junto da Administração Pública Local, em projetos relacionados com a Gestão Estratégica de Recursos Humanos e com a Avaliação do Desempenho na Administração Pública, mais especificamente, com a implementação do Sistema de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP) nos diferentes Municípios assessorados.

A orientação académica deste relatório ficou a cargo do Senhor Professor Doutor Fernando Carvalho, tendo sido paralela à orientação do estágio que ficou sobre a alçada da Gestora da Unidade de Desenvolvimento Organizacional, Dr.<sup>a</sup> Elisa Peixoto.

O desenvolver das páginas que se seguem e a escolha do tema “A Gestão Estratégica de Recursos Humanos no Setor Público e os Sistemas de Avaliação de Desempenho - O Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP)” não foi um acaso, isto porque foi sobre esta temática que a atividade da estagiária se debruçou, quase integralmente, o que permitiu o aperfeiçoamento de competências e a aquisição de conhecimentos, que servem hoje à atividade profissional da mesma, uma vez que se mantém em funções na empresa.

Importa alertar para o facto de o relatório não pretender responder a uma questão ou mesmo resolver um problema, sendo o seu intento o de compreender de modo mais estruturado e aprofundado o objeto analisado, isto é, o modo como a gestão estratégica de recursos humanos, em geral, e os sistemas de avaliação de competências, em específico, se comportam à luz da Administração Pública Local e, quanto ao Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP), compreender melhor o seu funcionamento e objetivo, guiando-nos até às conclusões que destas assunções poderemos retirar.

A nível estrutural, o relatório divide-se em quatro capítulos: (I) Introdução; (II) Revisão de Literatura; (III) Estágio Curricular e (IV) Conclusões.

O primeiro capítulo consiste numa breve introdução daquilo que se pretende com o trabalho desenvolvido, onde é justificada a escolha do tema, a sua motivação e a sua importância.

O segundo capítulo é aquele que dá corpo teórico à parte prática desenvolvida no estágio, dividindo-se em 2 partes, que por sua vez se dividem noutras tantas: (2.1) A Gestão Estratégica de Recursos Humanos, que se subdivide em 3 pontos (2.1.1) Introito, (2.1.2) Contextualização e (2.1.3) GERH no setor público e no setor privado e (2.2) Os Sistemas de Avaliação do Desempenho, que se subdivide em 2 pontos (2.2.1) Contextualização e (2.2.2) O Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP). Aqui procede-se a uma revisão bibliográfica, a fim de esclarecer e apreender teoricamente as temáticas em apreço.

No terceiro capítulo é feita uma análise global ao estágio curricular, começando por dar a conhecer a entidade acolhedora e a sua estrutura organizativa, bem como a sua visão, missão e valores, passando, de seguida, para o relatório pormenorizado das atividades desenvolvidas, terminando com uma reflexão crítico-avaliativa dos cinco meses passados, a título de estágio curricular, na empresa.

No quarto e último capítulo, são feitas as considerações finais, tendo por base os tópicos anteriormente desenvolvidos e a experiência da realidade percebida através do contacto com os diferentes Municípios.

## **CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA**

# **1. A Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH)**

## **1.1. Introito**

Segundo Cesário e Magalhães (2016), o estudo das diferentes atividades que as organizações promovem na gestão dos seus recursos humanos tem aliciado, cada vez mais, a comunidade académica, principalmente investigadores da área das ciências sociais. A gestão de recursos humanos (GRH) tem ocupado posição cimeira no campo do comportamento organizacional.

Para Bilhim (2004a), ao longo do século XX, a função dos recursos humanos passou por quatro colossais transformações: administrativa; das relações humanas; da integração/desenvolvimento e da estratégia. As fases elencadas não se excluem, coexistindo e complementando-se umas às outras, num todo. Ao longo das páginas que se seguem, iremo-nos focar nesta última, a fase da Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH).

A GERH constitui uma temática relativamente recente, que apenas começou a receber atenção por parte de académicos e investigadores, no início dos anos 80, nos EUA, através dos trabalhos desenvolvidos por grupos de trabalho das prestigiadas Universidades de Harvard, Michigan e Columbia. Knies, Boselie e Gould-Williams (2018) escreveram que, desde 1990, centenas de artigos teóricos e práticos investigaram a relação entre a GERH e a performance, sendo que as respetivas evidências empíricas demonstram o incremento de valor da gestão estratégica de recursos humanos para a performance organizacional, em termos de aumento da produtividade, maior rentabilidade e baixa taxa de rotatividade de trabalhadores. Neste sentido, Jiang e Messersmith (2017), citando Jackson et al. (2014), afirmam que a relação entre os sistemas de GRH e a eficácia organizacional tem sido considerada a questão fundamental e, também, responsável pela definição das pesquisas em GERH.

Segundo uma publicação da Comissão Europeia (2018), acerca das características e performance da Administração Pública Portuguesa, esta assume uma posição intermédia no ranking de “Capacidade de Planeamento Estratégico” e de “Coordenação Interministerial”, entre os 28 Estados-Membros da União Europeia (UE). Nas palavras de Madureira (2018), “em termos de reforma organizacional e de gestão - ainda que o sistema administrativo siga uma lógica de administração processual, como tantos outros países europeus - Portugal adotou medidas enquadradas no paradigma da Nova Gestão Pública (NGP)”, (p. 839). Neste sentido, Bilhim (2014) refere que os novos modelos de gestão,

capazes de fazer frente às profundas transformações da envolvente, se baseiam numa nova filosofia, centrada nas pessoas, trabalhadores e trabalhadores da administração (drivers da criação de valor na organização) e no desenvolvimento das capacidades de cada trabalhador. Bilhim (2014) citou Kanter, que, em 1984, salientou que a vantagem competitiva de uma organização reside nas pessoas, uma vez que são elas que implementam o plano empresarial. O autor define a GRH como uma “abordagem estratégica e coerente para a gestão do ativo mais valioso das organizações: as pessoas” (p. 17).

No decorrer da última década, o Estado Português deu alguns passos no sentido da melhoria e flexibilização da organização e gestão governamental. Um dos maiores exemplos dessa jornada é a criação do SIADAP, em 2004, tendo vindo implementar a gestão por objetivos (GPO) em todos os Ministérios e na Administração Pública (AP).

Neste sentido, Bilhim (2014) defende a importância do processo conducente à implementação de práticas estratégicas de recursos humanos, como sendo um dos aspetos que possibilitam uma efetiva implementação de GERH, “sob pena de o campo de Recursos Humanos (RH) continuar a ser percecionado apenas como um campo administrativo - desempenhando um papel funcional e de apoio”, (p. 18).

## 1.2. Contextualização

Para Jiang e Messersmith (2017) a gestão estratégica de recursos humanos marcará positivamente o sucesso do século XXI, ao exigir que se coloque o foco em filosofias, políticas e práticas para otimizar os RH de determinada organização. Para Haque (2020) o uso da estratégica na gestão de recursos humanos não só conduz a uma evolução dos trabalhadores, como permite às organizações alcançarem objetivos e manter a vantagem competitiva, olhando para os indivíduos como um recurso único que fortalece o desempenho organizacional, ideia igualmente comungada por Delery e Roumpi (2017) ao reconhecerem, no seu artigo, que os recursos de capital humano são, pelo menos parcialmente, o elo mediador entre as práticas de GRH e o desempenho da empresa. Lepak et al., 2006, Noe et al., 2017 e Su et al., 2018 referem-se à GERH como as práticas de gestão de pessoas que podem contribuir para a eficácia organizacional, facilitando a execução bem-sucedida da estratégia de negócios, (tal como citado por Edgar 2020).

A maior dificuldade na definição de estratégia passa pelo facto de estarmos perante um conceito não estanque no espaço e no tempo. Para Bilhim (2004a) a estratégia é um conceito dinâmico e um padrão em mudança contínua, estando nós perante “padrões de ações que provocam outras mudanças na envolvente da parte dos concorrentes, dos munícipes/clientes e dos fornecedores”, (p. 22). O autor afirma que, tendo por base este conceito dinâmico de estratégia, surge a necessidade de ligar a estratégia às pessoas, por via de um alinhamento das pessoas com a visão da organização. Neste sentido Bergue (2020) afirma que não há gestão estratégica ou planeamento estratégico, sem que se instale e cultive entre os membros de uma organização um pensamento estratégico (p. 22). Nas palavras de Bilhim (2004a) “são os gestores quem toma decisões estratégicas e são os trabalhadores quem vai praticar um conjunto de ações que, enquadradas num determinado período, poderão ou não configurar, através dos traços emergentes, a existência de uma estratégia, isto é, de uma visão/ideia acerca do futuro”, (p. 22). Este é o tipo de afirmação que coloca a pessoa no centro da organização e do desenvolvimento organizacional, que é exatamente o lugar que deve ocupar.

Wrigh e McMahan (1992) definem a GERH como o desdobramento dos recursos humanos num planeamento padronizado de atividades destinadas a permitir que a organização atinja os seus objetivos (tal como citado por Adresi e Darun, 2018). Truss e Gratton (1994), anos antes, definiam a GERH como uma conexão entre a gestão de recursos

humanos com metas e objetivos estratégicos de modo a promover o desempenho empresarial e o desenvolvimento de culturas organizacionais para fomentar inovação e flexibilização. As autoras consideram que existem cinco aspectos chave da gestão estratégica de recursos humanos que devem ser incluídos em qualquer modelo (seja ele normativo, empírico ou teórico/conceptual):

1. **O ambiente externo** – que proporciona as oportunidades e limitações com as quais a gestão de recursos humanos deve lidar dentro da organização;
2. **A estratégia da empresa** – os objetivos gerais estratégicos da organização que afetam e são afetados pelo processo da gestão estratégica de recursos humanos;
3. **O ambiente interno** – o contexto organizacional dentro do qual a gestão estratégica de recursos humanos opera, incluindo a estrutura e a cultura organizacionais;
4. **A gestão estratégica de recursos humanos** – incluindo a estratégia dos recursos humanos e as práticas individuais, e, por último;
5. **Os resultados** – algumas noções sobre os resultados do processo de gestão estratégica de recursos humanos.

Adresi e Darun (2018) afirmam que as práticas de GERH desempenham um papel fulcral no aumento da produtividade e eficiência da organização, empregando práticas como planos de carreira internos, sistemas de preparação formal, segurança no emprego, dar voz e participação ao trabalhador, remuneração baseada no desempenho e avaliações de desempenho orientadas para resultados. Adresi e Darun (2018) focam na importância que a avaliação do desempenho representa na gestão do desempenho organizacional e na identificação da capacidade dos trabalhadores para as tarefas associadas, ajudando a viabilizar o desafio da comunicação, aumentando a produtividade através do fornecimento de feedback oportuno aos trabalhadores e tomando decisões organizacionais eficazes sobre remuneração, desenvolvimento profissional e promoção. Esta última prática será pormenorizadamente analisada por nós, uma vez que é através desta avaliação de desempenho que as organizações bem como gestores e trabalhadores, tomam consciência do caminho trilhado e do que ainda falta trilhar, rumo ao pleno funcionamento organizacional.

Guest, D. (2018), criou um modelo analítico baseado na pesquisa de políticas e práticas de RH que comprovadamente atuam como antecedentes do bem-estar do funcionário e de uma relação de emprego positiva, ou seja, que se afirma nos pressupostos

da teoria da troca para propor que um nível elevado de bem-estar de um funcionário e uma relação de emprego positiva terão, por sua vez, efeitos diretos e indiretos sobre o desempenho deste. O autor partiu de cinco conjuntos de práticas de RH, a saber:

1. **Investimento nos trabalhadores** – uma prática muito importante, uma vez que aumentar a competência dos trabalhadores, através de formação e desenvolvimento contínuos, bem como proporcionar a sensação de um futuro de carreira atraente, contribui para um sentimento de segurança e ajuda no desenvolvimento de autoeficácia, um importante antecedente de bem-estar;
2. **Tarefas capazes de envolver os trabalhadores com o trabalho** – estamos perante tarefas que promovem autonomia e desafio, dando oportunidade aos trabalhadores destes demonstrarem as suas capacidades, recebendo, em troca, feedbacks e informações acerca do trabalho desenvolvido;
3. **Um ambiente social e psicológico positivo** – um ambiente onde se prioriza a saúde e segurança dos trabalhadores, havendo zero tolerância para situações de discriminação, bullying ou assédio, onde todos têm os mesmos direitos e as mesmas oportunidades e onde haja segurança quanto à permanência no posto de trabalho que se ocupa;
4. **Voz** - práticas de RH que passam por incluir uma ampla comunicação bidirecional, oportunidades para que cada um se possa exprimir, incluindo pesquisas de atitude e formas relevantes de representação da coletividade;
5. **Suporte organizacional** - falamos em práticas que passam por garantir uma gestão participativa e solidária num ambiente organizacional facilitador do envolvimento dos trabalhadores, bem como, de práticas de gestão de desempenho participativo e de desenvolvimento, sem punições ou julgamentos.

Partindo deste conjunto de práticas, Guest, D. (2018) chegou à conclusão de que há, efetivamente, evidências que suportam a ligação entre o conjunto de práticas apresentadas no seu artigo e os níveis mais elevados de bem-estar numa organização e uma relação de emprego mais positiva. Estes, por sua vez, estão associados a resultados de desempenho positivos tanto a nível individual quanto a nível organizacional. Esta abordagem, oferece, portanto, na visão dos autores, ganhos mútuos de uma forma que não é tão facilmente visível em modelos de gestão de recursos humanos orientados para o desempenho. Neste sentido, no estudo apresentado por Jalloh e Ming (2020), os dados recolhidos demonstraram o papel



da formação e desenvolvimento dos trabalhadores como elemento-chave na melhoria do desempenho nas mais variadas facetas das operações organizacionais.

Num estudo desenvolvido por Al-Jedaiah e Albdareen (2020), estes procuraram investigar o efeito das componentes da GERH (organização, pessoas, processos e sistemas) no alcance da excelência organizacional. Para os autores, e tendo a prossecução da excelência como fim, a componente organizacional concentra-se nas mudanças internas, os processos concentram-se na gestão interna, a componente Pessoas relaciona-se com a capacidade de estas conduzirem a organização à excelência, enquanto a componente Sistemas reflete os desenvolvimentos tecnológicos externos que devem ser adotados para alcançar esse fim. Arbab & Mahdi (2018) defendem que as estratégias de GRH devem concentrar-se nas práticas que levam à excelência dos recursos humanos, sendo que essas práticas incluem recrutamento, desenvolvimento, formação contínua, sistemas de incentivos e benefícios e desenvolvimento da carreira na organização (tal como citado por Al-Jedaiah e Albdareen, 2020). Os resultados mostraram que as atividades de formação interna são prioritárias para alcançar a excelência organizacional, apresentando-se de seguida, o foco, nas práticas de desenvolvimento organizacional. O desenvolvimento da carreira ficou na terceira posição, enquanto a última foi ocupada pelo recrutamento.

Deste modo, no seguimento do anteriormente exposto, estamos em condições de afirmar que, uma gestão dos recursos mais valiosos de uma organização, as pessoas, de modo estratégico, através da implementação de certas práticas, conduz a um aumento do desempenho dos trabalhadores, o que por sua vez leva a organização a atingir níveis de excelência, alcançando objetivos e obtendo uma vantagem competitiva face aos restantes operadores de mercado (isto, naturalmente, quando falamos em organizações do setor privado).

De seguida passaremos a uma breve análise das diferenças entre gerir estrategicamente RH no prisma do Setor Privado e no do Setor Público, explorando, naturalmente, com maior afinco, a questão relativa ao Setor Público.

### **1.3. GERH no Setor Privado e no Setor Público**

Castro, Araújo e Ribeiro (2020) constataram nas suas pesquisas, que se verifica uma efetiva predominância de estudos acerca de Gestão Estratégica de Recursos Humanos no setor privado. Os autores defendem a ideia de que a produção de estudos no setor público poderá contribuir para a investigação e desenvolvimento do tema, uma vez que este é ainda pouco explorado, mas com um grande potencial de pesquisa. Entendimento semelhante é o de Knies et al. (2018), ao afirmarem que o estudo do tema da GRH e do desempenho do setor público é altamente relevante, uma vez que vivemos num contexto de cortes nos recursos e aumento de necessidades em inúmeras organizações públicas, um pouco por todo o Mundo. Segundo Cesário e Magalhães (2016) a mudança de paradigma no funcionamento da economia mundial, bem como a percepção do “emprego para a vida”, e as dificuldades decorrentes da crise socioeconómica que se vive, enfatizam a importância de estudar a percepção dos trabalhadores relativamente às práticas de GRH, que influenciam positiva ou negativamente o funcionamento de uma organização. Para Cesário e Magalhães (2016), no setor público é imprescindível controlar o clima de instabilidade e insegurança, sendo que esse controlo só se poderá fazer através de boas práticas de gestão de recursos humanos, que permitam o aumento da produtividade do setor. Num período de profunda precariedade laboral, é premente que se procure melhorar os recursos humanos existentes no setor público.

Assim, Knies et al. (2018) acreditam que o setor público tem características que transformam a pesquisa em gestão e desempenho de recursos humanos complexa e distinta de estudos realizados no contexto do setor privado. Os autores apresentam três características distintas que acreditam estarem no cerne da gestão de recursos humanos e do debate sobre desempenho no setor público: a natureza do desempenho organizacional, a natureza da gestão de recursos humanos e as ligações entre as duas. A primeira característica remonta ao facto de as organizações do setor privado verem na maximização dos lucros o seu objetivo primordial, enquanto para as organizações do setor público, o objetivo primordial ser o de produzir valor para os seus *stakeholders* e para a sociedade considerada no seu todo. A segunda característica respeita à GRH, mais precisamente ao conjunto de práticas de RH implementadas para contribuir para o cumprimento do desempenho ou da missão da organização. A terceira distinção é relativa à relação que se estabelece entre gestão de recursos humanos e resultados, e é uma questão dupla: em primeiro lugar, saber até que ponto os gestores públicos podem influenciar o desempenho dos trabalhadores, dadas as

restrições à autonomia administrativa e à prevalência da burocracia e, em segundo lugar, supondo que os gestores públicos possam, pelo menos, até certo ponto, influenciar o desempenho dos trabalhadores, saber que mecanismos vinculam a prática da gestão de recursos humanos a esses resultados de desempenho. É exatamente a questão do desempenho que nos ocupará ao longo de muitas das páginas que se seguem.

A sujeição da Administração Pública ao poder político afasta-a do âmbito da Administração Privada que está marcada pelo mercado e pelas suas leis. A Administração Pública tem lugar numa envolvente particular e específica de restrições, impostas pelo carácter jurídico-político que a envolve. A Administração Pública tradicional tem estado marcada pela supremacia do direito e pela natureza política dos seus fins. É neste contexto que se pode fazer a pergunta: há diferenças entre gerir recursos humanos, ou seja, pessoas, em contexto organizacional privado e público? Segundo Bilhim (2004b) há e de grande monta. Para o autor, as técnicas de base são as mesmas e possuem nomes idênticos, como por exemplo, recrutamento, seleção, formação, remuneração, avaliação do desempenho/potencial, entre outras, no entanto, “o carácter altamente regulamentar, característico do Direito Público, (o *jus imperium* do Estado) constringe-o e condiciona-o de uma maneira que a gestão de recursos humanos em contexto organizacional privado desconhece, por se encontrar regulada pelo princípio da igualdade das partes no contrato de trabalho” (pp. 48-49).

Segundo Sowa (2020) em muitos governos, hoje, a dívida pública e as pressões para manter os impostos baixos levaram a um subinvestimento em recursos humanos - tanto do lado da gestão quanto do lado dos trabalhadores. As decisões dos Recursos Humanos são frequentemente tomadas tendo por base escassez de meios. Economizar com o não preenchimento de mais postos de trabalho tem efeitos em cascata e é a receita para o fracasso dos Órgãos da Administração Pública. Fahim (2018) defende, a este propósito, que as Organizações Públicas precisam de desenvolver um conjunto coerente de políticas de emprego para atrair e reter pessoal qualificado. No entanto, a particularidade do setor público com enfoque nos resultados de interesse público (objetivos mal definidos), e a responsabilidade mais aberta (com políticos e contribuintes), pode acrescentar um nível de complexidade que não se enquadra facilmente na GRH como parceiro estratégico para alcançar a competitividade e o sucesso. Sowa (2020) afirma que uma boa gestão de recursos humanos requer capacidade - planear, fazer avaliações reais de desempenho, examinar as

práticas atuais e criar novas práticas, e isto não funciona sem gestores bem treinados, com tempo e capacidade para realmente capacitar e gerir pessoas.

Nos dias de hoje, tal como sabemos, a maior dificuldade que existe em prosseguir políticas estratégicas de recursos humanos, prende-se com escassez de recursos, e, neste contexto, Sowa levanta uma questão: “O que fazemos para enfrentar esses desafios enquanto continuamos o movimento para uma GERH no governo? Como incentivamos as organizações públicas a abraçar o espírito da GERH?”, (p. 3). A resposta fala por si: “estratégia não é um fim, é uma jornada”, (p. 3). A autora refere ainda que a GERH requer departamentos de RH munidos de trabalhadores com conhecimentos que permitam a implementação de boas políticas e práticas, requer a construção de culturas de aprendizagem e adaptação e requer recursos, porque gerir pessoas de uma forma estratégica requer investimento quer na parte da gestão, quer na parte dos trabalhadores. A este propósito, também Piataka, Sowa e Jacobsonc (2020) afirmam que as organizações públicas devem considerar as suas necessidades de capital humano e o capital humano disponível e configurar as suas práticas de RH de forma a aproveitar o valor destes recursos.

Facto muito importante e que temos de ter em consideração e trazer à discussão, prende-se com o contexto motivacional. Não podemos ignorar que o do funcionário público, que exerce funções de cariz público, é muito diferente do que é inerente a um cargo privado. Perry e Hondegem (2008) definem a motivação dos trabalhadores públicos como “uma orientação individual para providenciar serviços a pessoas com o propósito de fazer o bem aos outros e à sociedade” (tal como citado por Knies et al., 2018). Kim e Torneo (2020) definem a motivação profissional como um conjunto de “atitudes e disposições intrínsecas e voluntárias”, (p. 1). Nos estudos conduzidos por Alcoba e Phinaitrup (2019), os autores concluíram que a motivação no setor público influencia e molda o comportamento e os resultados dos trabalhadores públicos, uma vez que indivíduos altamente motivados são mais suscetíveis de serem mais felizes e satisfeitos com os seus empregos, o que, por sua vez, os torna mais eficientes e produtivos.

A este propósito, Luu (2020) relaciona a motivação à proatividade, ao afirmar que os funcionários do setor público podem desenvolver comportamentos mais proativos quando as práticas de gestão lhes concedem o poder de agir autonomamente, fugindo às limitações da burocracia institucional. A autora defende que os trabalhadores públicos tendem a ser intrinsecamente motivados por um desejo de servir o interesse público, do Estado e dos

Contribuintes, preocupando-se com a comunidade, embora alguns possam ser extrinsecamente motivados, através de aumentos salariais ou aspirações de progressão na carreira. Os resultados deste estudo indiciam que as organizações públicas devem considerar a criação de práticas discricionárias de RH que levem os funcionários a realizar as suas tarefas, consubstanciando-se como fundamental a construção de processos que incluam a definição de metas e a avaliação do desempenho.

Cesário e Magalhães (2016) levaram a cabo uma pesquisa cujo objetivo passava por explorar a relação entre as práticas de GRH (integração e acolhimento, formação, avaliação de competências, desenvolvimento da carreira, recompensas, comunicação organizacional e celebração e reconhecimento como forma de fortalecer o espírito de equipa), o comportamento dos trabalhadores no que concerne ao seu papel na organização e as intenções de abandonar o seu posto de trabalho, entre os trabalhadores do setor público português, de modo a conseguirem demonstrar a que nível estes percebem a importância das práticas de GRH no geral, bem como o modo como reagem a estas através das suas atitudes e comportamentos, em específico, em tempos de crise e instabilidade económica e social (período compreendido entre 2009 e 2014). Os autores testaram 3 hipóteses:

- **Hipótese 1:** as práticas de GRH são positivamente associadas ao comportamento organizacional dos trabalhadores;
- **Hipótese 2:** as práticas de GRH são negativamente associadas com as intenções de abandonar o posto de trabalho;
- **Hipótese 3:** o comportamento organizacional dos trabalhadores faz a mediação da relação que se estabelece entre as práticas de GRH e as intenções de abandonar o posto de trabalho.

Quanto à Hipótese 1, concluíram que as práticas de GRH, em especial a prática de comunicação interna, é muito valorizada pelos trabalhadores públicos portugueses e prevê com sucesso os comportamentos organizacionais destes. Relativamente à Hipótese 2, chegaram à conclusão de que apenas a prática de celebração e reconhecimento como forma de fortalecer o espírito de equipa, prevê com sucesso as intenções de abandono do posto de trabalho. Por último, quanto à Hipótese 3, os autores concluíram que, quando se inserem os comportamentos organizacionais dos trabalhadores no modelo, esta variável não afeta diretamente as intenções do trabalhador em abandonar a organização, logo, não apresenta nenhum efeito mediador.

Destarte, somos capazes de concluir, do estudo desenvolvido por Cesário e Magalhães (2016), que os trabalhadores da função pública portuguesa não concordam que existam oportunidades de progressão na carreira e de reconhecimento pelo seu desempenho. Na verdade, defendem que as organizações públicas devem implementar ações flexíveis e possíveis mudanças, considerando o género, a idade e a antiguidade dos trabalhadores, pois, neste estudo, eles tiveram perceções diferentes sobre o valor das práticas de GRH, o que, obviamente, demonstra a subjetividade inerente a estas práticas. O que para um trabalhador pode ser interpretado e sentido de maneira positiva, para outro poderá ter um impacto completamente oposto, negativo.

Nas páginas que se seguem, abordaremos a temática dos Sistemas de Avaliação do Desempenho, prática decorrente da Gestão Estratégica de Recursos Humanos e da Gestão por Objetivos, focando a nossa análise no âmbito de aplicação do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP).

## **2. Os Sistemas de Avaliação do Desempenho**

### **2.1. Contextualização**

As reformas alicerçadas no movimento do *New Public Management* (NPM) ou da Nova Gestão Pública conduziram a grandes mudanças na gestão das organizações do setor público, levando estas a chamar a si técnicas próprias da atmosfera privada. Steccolini, Saliterer e Guthrie (2019) (citando Olson et al., 1998, Hood, 1991; Miller e Rose, 2008 e Miller e Power, 2013) afirmaram que a prestação de contas, e, em particular, os sistemas de avaliação do desempenho representam a força vital dos movimentos da NGP traduzindo os princípios da racionalidade económica e orientação para os resultados em práticas operacionais, ferramentas e processos no setor público. A NGP foi, assim, identificada como um gatilho para o desenvolvimento de um novo corpo de pesquisa em torno da prestação de contas no setor público e medição de desempenho.

Para Correia e Mendes (2018) “a implementação da medição do desempenho tem-se apresentado, como uma das tendências internacionais mais divulgadas na gestão pública, no decorrer das últimas duas décadas, encontrando-se a inovação progressivamente presente ao nível da prestação de serviço público e dos modelos de negócio das organizações públicas”, (p. 114).

Um estudo conduzido por Melo e Mota (2020) teve como objetivo fazer uma análise do estado da gestão de desempenho no setor público português no âmbito da reforma da Administração Pública, tendo revelado que o setor público adotou várias reformas do tipo NGP, que implicaram a utilização de um número crescente de ferramentas de gestão, incluindo ferramentas de gestão de desempenho, como a gestão por objetivos e resultados, planos estratégicos e de negócio e avaliação de desempenho. Para Melo e Mota (2020), a criação de instrumentos como planos e relatórios de atividades e o SIADAP são talvez os melhores exemplos de tais esforços.

Suaréz (2017) define avaliação de desempenho como “o exame do trabalho que o trabalhador realizou durante um determinado período temporal, em relação a objetivos previamente definidos, aos quais são atribuídas consequências”, (p. 36). Suaréz (2017) afirma que a avaliação do desempenho está, também, diretamente ligada a diversos direitos dos cidadãos e princípios administrativos, que adquiriram relevância singular nos últimos anos, referindo-se, em específico, à transparência, prestação de contas, governo aberto ou

boa administração, que dificilmente se materializam sem a existência dos mecanismos de controlo de desempenho dos recursos humanos à disposição da Administração.

Neste sentido, Král (2021) alerta para a necessidade e importância de os sistemas de avaliação de desempenho serem claros e compreensíveis para que dirigentes e partes interessadas se identifiquem com eles. A este respeito, também Wal (2016), ao analisar as práticas estratégicas de GRH do setor público em dez países de pequenas dimensões (países com menos de 20 milhões de habitantes) que têm demonstrado, de forma consistente, um desempenho económico, social e de governação excelente, chega à conclusão de que países com ofertas de emprego, requisitos de subida de carreira e escalões salariais comunicados de forma transparente, apresentam trabalhadores com níveis mais elevados de empenho, enquanto que, por outro lado, países cujas práticas de GRH se baseiam em falta de clareza e sigilo, observam baixo nível de desempenho.

Bilhim (2014) fala em duas grandes funções dos sistemas de avaliação do desempenho: a função administrativa e função de desenvolvimento. Bilhim distingue-as, afirmando que “a função administrativa se prende com a utilidade dos resultados da avaliação, para outras técnicas de gestão de recursos humanos, tais como, por exemplo, a remuneração e a promoção, enquanto a função de desenvolvimento potencial se liga à formação destinada a aumentar as competências do trabalhador”, (p. 228).

Para Bilhim (2014) a avaliação de desempenho fornece a informação necessária para a tomada de decisões estratégicas, ao diagnosticar o grau de adaptação entre o sistema atual de gestão de recursos humanos e o que é exigido pela mudança de direção estratégica da organização. Serve ainda como um sistema de controlo estratégico para medir o desempenho atual, relativamente aos objetivos estratégicos já fixados, e prova disso, é o facto de o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública (SIADAP), se articular com o Ciclo de Gestão de cada serviço da AP, integrando uma fase de fixação dos objetivos do serviço para o ano seguinte, tendo em conta a sua missão, as suas atribuições, os objetivos estratégicos plurianuais determinados superiormente, os compromissos assumidos na carta de missão pelo dirigente máximo, os resultados da avaliação do desempenho e as disponibilidades orçamentais, ou seja, figurativamente falamos de uma grande máquina, ligada por várias peças mais pequenas, todas orientadas para o mesmo fim, garantir o pleno funcionamento dessa grande máquina, o Estado.



Gonçalves (2018) alerta para o facto de o interesse por avaliar e medir o desempenho no setor público ter tido início, em Portugal, também por ação da Direção Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP), ao promover a publicação de inúmeros estudos com indicadores de gestão cruciais para a gestão do desempenho. Para Gonçalves (2018) a medição do desempenho constitui “o instrumento destinado a distinguir o mérito do demérito, apresentando-se aquele como remédio para os males de que padece a Administração, designadamente, quanto à má imagem dos serviços prestados, baixa qualidade, corrupção, ausência de adequado controlo de custos; ausência de pensamento estratégico e visão; em síntese, fraca gestão”, (p. 123).

Podemos afirmar que é através deste processo de gestão do desempenho que os indivíduos desenvolvem, gradualmente, a capacidade de reconhecer os problemas centrais, aplicar abordagens de resolução de problemas, dividir responsabilidades e integrar tarefas, gerando um processo de melhoria contínua das organizações.

Um estudo desenvolvido por Lira, Silva e Viseu (2016) procurou responder à seguinte questão: o SIADAP motiva os trabalhadores públicos, a melhorarem o seu desempenho individual? Para conseguirem responder à questão, os autores estabeleceram a ligação entre a avaliação do desempenho e a motivação, resultando esta ligação em seis hipóteses, a saber:

- **Hipótese 1:** A percepção de fiabilidade na avaliação de desempenho é positivamente relacionada à motivação para melhorar o desempenho;
- **Hipótese 2:** A satisfação com a avaliação de desempenho está positivamente relacionada à motivação para melhorar o desempenho;
- **Hipótese 3:** A percepção de justiça na avaliação de desempenho está positivamente relacionada à motivação para melhorar o desempenho;
- **Hipótese 4:** A percepção de fiabilidade na avaliação de desempenho é positivamente relacionada à percepção de justiça dessa avaliação;
- **Hipótese 5:** A percepção de justiça na avaliação de desempenho está positivamente relacionada à satisfação sentida com essa avaliação e, por último;
- **Hipótese 6:** A percepção de fiabilidade na avaliação de desempenho está positivamente relacionada à satisfação sentida com essa avaliação.

Uma vez consideradas as hipóteses, estas foram reiteradas e validadas, vindo demonstrar o enorme potencial que o SIADAP, enquanto sistema de avaliação do

desempenho dos trabalhadores em funções públicas, poderá ter enquanto ferramenta individual de motivação, bem como os benefícios desta para o desenvolvimento da organização e produtividade individual e do serviço, desde que os avaliadores o percebam como um sistema correto, justo e estejam satisfeitos com ele. Madureira, Rando e Ferraz (2020) comungam da mesma opinião ao afirmarem que “mais importante que ser justa, é que a avaliação do desempenho seja percebida, pelos avaliados, como tal”, (p. 9).

Tran e Nguyen (2020) procuraram fornecer informações úteis aos gestores no que respeita ao impacto positivo da adoção e implementação de sistemas de medição/avaliação do desempenho, na melhoria da responsabilidade pública e do desempenho organizacional. Tran e Nguyen (2020) afirmam que “avaliar o desempenho cria pressões específicas que forcem as Organizações Públicas a tentar melhorar o seu desempenho”, (p. 13). Opinião semelhante é a perfilhada por Nitzl, Sicilia e Steccolini (2018) ao afirmarem que implícita na difusão dos sistemas de medição de desempenho no setor público está a ideia de que a adoção, implementação e uso de informações de desempenho produzirão efeitos benéficos para o desempenho organizacional.

Por outro lado, outros autores, como Forrester (2010), citado por Madureira et al. (2020) sugere que a avaliação individual é, muitas vezes, responsável pelo desenvolvimento do individualismo, gerando sentimentos de injustiça, desmotivação e burnout, bem como para a manipulação de dados a fim de aumentar o benefício próprio e evitar penalizações. Rego et al. (2011) defendem, também, que os modelos de gestão pública têm estimulado o individualismo, egoísmo e competição entre trabalhadores da Administração Pública.

Segundo Madureira, et al. (2020) a literatura sugere que o contrato psicológico é um elemento central na configuração de relações de confiança entre quem avalia e quem é avaliado. A este propósito, Roehl (2018), citando Morrison e Robinson, (1997) e Rousseau (1995), distingue dois tipos de contratos psicológicos, os transacionais e os relacionais. Enquanto os contratos transacionais consistem em obrigações monetárias de curto prazo mais específicas e envolvem envolvimento limitado de ambas as partes, os contratos relacionais envolvem obrigações amplas, abertas e de longo prazo que excedem a troca de recompensas monetárias e se concentra em elementos socio emocionais, como lealdade, apoio e compromisso.

Franco-Santos, Lucianetti e Bourne (2012) alertavam para o perigo da avaliação ser feita com base em propósitos compensatórios, uma vez que estas matérias são indissociáveis

de um certo grau de subjetividade, e esse fator leva à quebra de confiança e segurança na avaliação. Estamos em condições de afirmar que esta é uma das maiores críticas que poderemos fazer aos sistemas de avaliação, mas deixemos tais considerações para momento mais oportuno.

Marques e Rodrigues (2018) partiram de uma revisão de bibliografia feita por Franco-Santos et al. (2012) para apresentarem um modelo de efeitos do sistema de gestão e avaliação de desempenho na Administração Pública. Franco-Santos et al. (2012) chegaram à conclusão de que os sistemas de avaliação afetam de forma significativa o comportamento das pessoas, as capacidades organizacionais e a performance, ou seja, os comportamentos, capacidades e performance, tendem a aumentar de nível e qualidade, quando os trabalhadores estão sujeitos a avaliação. Mais, os dados recolhidos pelos autores, sustentam a ideia de que os sistemas de avaliação desempenham um papel fulcral no que concerne à estratégia de comunicação e gestão de processos, gerando na organização, as condições favoráveis para se atingir a excelência. Menos positivas foram as conclusões que indiciam que, por vezes, estes mesmos sistemas de avaliação consomem muito tempo e meios, levando a sobrecargas horárias e aumento de custos, o que gera tensões internas.

Marques e Rodrigues (2018) chegaram, de igual modo, à conclusão de que, no contexto organizacional, o sistema de gestão do desempenho representa uma ferramenta estratégica muito importante para o aumento do desempenho individual e organizacional (p. 2146).

Correia, Mendes e Silva (2019) desenvolveram um estudo que procurou aferir se o modo como é percebida a justiça da avaliação tem impacto na produtividade. Os autores defendem que, se os trabalhadores acreditarem que a sua relação entre trabalho e resultado é injusta quando comparada com a de outros, sentirão emoções negativas que tentarão minimizar através do aumento ou da diminuição da sua produtividade, consoante o modo como exteriorizam as suas emoções.

A importância da percepção foi também analisada por Madureira et al. (2020). Os autores procuraram compreender melhor os efeitos do SIADAP nos trabalhadores e no seu desempenho, bem como entender como as suas percepções mudam dependendo de até que ponto o modelo é percebido como justo. Neste sentido, chegaram à conclusão de que a maioria dos avaliados apresenta uma percepção global negativa face ao SIADAP. Perceberam que, quando avaliados positivamente, os trabalhadores tendem a ter uma

percepção mais positiva do SIADAP, do que quando ficam com dúvidas acerca da avaliação ou quando julgam ter sido injustamente avaliados, (p. 9).

#### **1.4. O Sistema Integrado de Avaliação e Gestão do Desempenho na Administração Pública (SIADAP)**

O Sistema de Avaliação de Desempenho da Administração Pública, foi introduzido em Portugal, nos anos 80 do Século XX, por via da publicação da Portaria 642-A/83, de 1 de junho e do Decreto-Regulamentar n.º 44-B/83, de 1 de junho, que, no seu artigo 3.º, elencava as finalidades da avaliação, que passavam pela avaliação profissional do funcionário ou agente, tendo em atenção os conhecimentos e qualidades de que fez prova no exercício das suas funções; a valorização individual e a melhoria da eficácia profissional, permitindo a cada funcionário e agente conhecer o juízo que os seus superiores hierárquicos formulam quanto ao desempenho das suas funções, contribuir para o diagnóstico das situações de trabalho com vista ao estabelecimento de medidas tendentes à sua correção e transformação e, por fim, detetar a eventual necessidade de ações de formação.

A criação do Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública surge 20 anos mais tarde, através da publicação da Lei n.º 10/2004, de 22 de março, que integrava a avaliação de desempenho dos trabalhadores, agentes e demais trabalhadores, dos dirigentes de nível intermédio e dos serviços e organismos da administração direta do Estado e dos institutos públicos.

O SIADAP surge após a publicação da Resolução do Conselho de Ministros n.º 53/2004, de 11 de março, que representou um marco no início da conversão da administração clássica em administração gestonária, e onde se estabeleceu que a perspetiva estratégica do Governo deveria assentar na introdução de novas práticas de gestão, elegendo a gestão por objetivos (GPO) como a grande matriz da mudança, ligando os organismos públicos a objetivos e resultados.

Segundo Rocha (2020) “a GPO é uma técnica participativa que busca estabelecer objetivos claros e mensuráveis para toda a organização”, (p. 58). Os dirigentes superiores definem os objetivos estratégicos, tornando-se, estes, na base de negociação dos objetivos no nível hierárquico imediatamente inferior, e assim sucessivamente, até aos níveis mais baixos. No cenário ideal, num sistema completo de GPO, cada indivíduo e cada unidade tem um conjunto de objetivos operacionais que guiam o seu desempenho ao longo do biénio.

A introdução de um sistema de GPO na Administração Pública Portuguesa teve o mérito de alterar, substancialmente, o foco de uma administração centrada e orientada nos processos para uma administração centrada e orientada para os resultados. É a este propósito

que, o artigo 3.º da Lei n.º 10/2004, de 22 de março, estabelece que, entre outros, o SIADAP se rege pelo princípio da “orientação para resultados, promovendo a excelência e qualidade do serviço”. Neste sentido, Bilhim (2021), afirma que a Lei n.º 10/2004, de 22 de março, representou um grande marco e divisor de águas nas políticas de gestão de recursos humanos da Administração Pública e em particular no que diz respeito ao mérito - segundo Gonçalves (2018) falamos em mérito enquanto princípio da NGP, introduzido, pela primeira vez, com a designação de “sistema de classificação de serviço” no artigo 4.º do Decreto-Lei n.º 191-C/79, de 25 de junho. Podemos, de facto, afirmar, que este diploma encerra uma filosofia inovadora ao assumir-se como um instrumento de orientação, avaliação e desenvolvimento dos dirigentes, trabalhadores e equipas para a obtenção de resultados e demonstração de competências profissionais, garantindo a diferenciação de desempenhos e promovendo uma gestão baseada na valorização das competências e do mérito, assentando em critérios objetivos, regras claras e amplamente divulgadas, suportando uma gestão integrada de recursos humanos, em articulação com as políticas de recrutamento e seleção, formação profissional e desenvolvimento de carreira. Por encerrar, em si, algumas lacunas, a Lei n.º 10/2004, de 22 de março, foi revogada pela Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro.

Do disposto no n.º 2 do artigo 2.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, conseguimos perceber que o objetivo do SIADAP passa por “contribuir para a melhoria do desempenho e qualidade de serviço da AP, para a coerência e harmonia da ação dos serviços, dirigentes e demais trabalhadores e para a promoção da sua motivação profissional e desenvolvimento de competências”.

Nos termos do artigo 6.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, constituem objetivos globais do SIADAP, para a Administração Pública:

- Contribuir para a melhoria da gestão da Administração Pública em razão das necessidades dos utilizadores e alinhar a atividade dos serviços com os objetivos das políticas públicas;
- Desenvolver e consolidar práticas de avaliação e autorregulação;
- Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional adequadas à melhoria do desempenho dos serviços, dos dirigentes e trabalhadores;
- Promover a motivação e o desenvolvimento das competências e qualificações dos dirigentes e trabalhadores, favorecendo a formação ao longo da vida;

- Reconhecer e distinguir serviços, dirigentes e trabalhadores pelo seu desempenho e pelos resultados obtidos, e estimular o desenvolvimento de uma cultura de excelência e qualidade;
- Melhorar a arquitetura de processos, gerando valor acrescentado para os utilizadores, numa ótica de tempo, custo e qualidade;
- Melhorar a prestação de informação e a transparência da ação dos serviços e;
- Apoiar o processo de decisões estratégicas através de informação relativa a resultados e custos, designadamente em matéria de pertinência da existência de serviços, das suas atribuições, organização e atividades.

O SIADAP divide-se em 3 subsistemas, daí que seja um sistema integrado: o SIADAP 1, que se dedica à avaliação do desempenho dos serviços da Administração Pública, comportando um ciclo anual de avaliação; o SIADAP 2, subsistema que se dedica à avaliação do desempenho dos dirigentes da Administração Pública, comportando um ciclo de avaliação de cinco ou três anos, de acordo com a duração da comissão de serviço e o SIADAP 3, aquele que merece mais atenção da nossa parte, por se ocupar da avaliação dos trabalhadores da Administração Pública, comportando um ciclo avaliativo bienal. Tal como perfilhado por Bilhim (2021), “estamos perante um mecanismo de controlo que privilegia uma avaliação 360 graus, com a avaliação não só dos trabalhadores, mas também dos seus dirigentes, bem como do organismo, daí que se intitule como integrado“ (p. 11).

Importa referir que o SIADAP se articula com o Ciclo de Gestão de cada serviço da AP, integrando as seguintes fases, de acordo com o artigo 8.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro:

- **Fixação dos objetivos do serviço para o ano seguinte**, tendo em conta a sua missão, as suas atribuições, os objetivos estratégicos plurianuais determinados superiormente, os compromissos assumidos na carta de missão pelo dirigente máximo, os resultados da avaliação do desempenho e as disponibilidades orçamentais;
- **Aprovação do orçamento** e aprovação, manutenção ou alteração do **mapa do respetivo pessoal**, nos termos da legislação aplicável;
- **Elaboração e aprovação do plano de atividades do serviço para o ano seguinte**, incluindo os objetivos, atividades, indicadores de desempenho do serviço e de cada unidade orgânica;

- **Monitorização e eventual revisão dos objetivos** do serviço e de cada unidade orgânica, em função de contingências não previsíveis ao nível político ou administrativo;
- **Elaboração do relatório de atividades**, com demonstração qualitativa e quantitativa dos resultados alcançados, nele integrando o balanço social e o relatório de autoavaliação previsto na presente lei.

Tal como anteriormente mencionado, focaremos os nossos estudos e pesquisas no Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública (SIADAP 3), por se tratar daquele que de modo mais direto e impactante, afeta a Gestão dos Recursos Humanos da Administração Pública Local e, também, por ter sido o Subsistema mais trabalhado ao longo da realização do Estágio Curricular, por ser aquele que exige mais tempo e recursos aos Municípios, que o implementam.

Nos termos da lei 66-B/2007, de 28 de dezembro, os intervenientes no processo de avaliação do desempenho são:

- **O avaliador** – superior hierárquico imediato ou, na sua ausência ou impedimento, superior hierárquico de nível seguinte;
- **O avaliado** – os trabalhadores da AP que não exerçam cargos dirigentes ou equiparados, independentemente do título jurídico da relação de trabalho, desde que a respetiva vinculação seja por prazo igual ou superior a seis meses, incluindo pessoal integrado em carreira que não se encontre em serviço de funções de direção ou equiparadas inerentes ao conteúdo funcional dessa carreira;
- **O conselho coordenador de avaliação (CCA)** – presidido pelo dirigente máximo do serviço, integrando, para além do responsável pela gestão de recursos humanos, três a cinco dirigentes por aquele designados – ou uma comissão de avaliação, a constituir por despacho do dirigente máximo do serviço e composta por trabalhadores com responsabilidade funcional adequada;



- **A comissão paritária** – tem competência consultiva para apreciar propostas de avaliação dadas a conhecer a trabalhadores avaliados, antes da homologação;
- **O dirigente máximo do serviço** – titular de cargo de direção superior do 1.º grau ou legalmente equiparado, dirigente responsável pelo serviço dependente de membro do Governo ou presidente de órgão de direção colegial sob sua tutela ou superintendência.

Destarte, importa referir que existem alguns requisitos funcionais para a avaliação dos trabalhadores. Dependendo da situação em que o trabalhador avaliado se encontre, no momento da avaliação, esta poderá ser feita por três vias diferentes:

1. Avaliação do desempenho dos avaliados que reúnem os requisitos para avaliação, nos termos do artigo 42.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro;
2. Avaliação fazendo relevar a última avaliação atribuída; e
3. Avaliação por Ponderação Curricular.

Ora, a avaliação do desempenho nos termos do artigo 42.º, é a via pela qual se avaliam os trabalhadores com relação jurídica de emprego público, com, pelo menos, um ano, e correspondente serviço efetivo, isto é, um ano de trabalho realmente prestado pelo trabalhador nos serviços (requisito que garante o direito à avaliação), sendo o modo pelo qual são avaliados a maior parte dos trabalhadores de um Município, ficando de fora apenas os recém contratados (com serviço efetivo inferior a um ano) e os trabalhadores em Comissão de Serviço.

Já relativamente às situações em que os trabalhadores, no biénio anterior, tenham relação jurídica de emprego público com pelo menos um ano, mas em que não tenham o correspondente serviço efetivo, a avaliação faz-se relevando a última avaliação atribuída, que consiste, tão somente, em avaliar o trabalhador, com a mesma nota com que este foi avaliado no biénio anterior.

Por último, temos a avaliação por Ponderação Curricular, aquela que é feita nas situações em que os avaliados, no biénio anterior, apresentavam relação jurídica de emprego público com pelo menos um ano, mas sem que estivesse preenchido o requisito do serviço efetivo, não optando, neste caso, por fazer relevar a última nota atribuída, ou por não a terem, ou por a quererem alterar, pedindo, em alternativa, a avaliação por Ponderação Curricular.

A Ponderação Curricular, nos termos do artigo 43.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, traduz-se na ponderação do currículo do titular da relação jurídica de emprego público, em que são considerados, entre outros, os seguintes elementos:

- As habilitações académicas e profissionais;
- A experiência profissional e a valorização curricular;
- O exercício de cargos dirigentes ou outros cargos ou funções de reconhecido interesse público ou relevante interesse social, designadamente atividades de dirigente sindical.

Pela experiência adquirida nos últimos meses, podemos afirmar, convictamente, que, raramente, os trabalhadores que optam por avaliação com recurso à Ponderação Curricular, por não se encontrarem em condições de ser avaliados por via das suas competências, e por estarem descontentes com a última nota atribuída, acabam com uma valoração mais elevada. Isto porque, erroneamente, os indivíduos julgam ter um currículo bem mais impressionante e valioso, do que aquele que apresentam na realidade, vendo, constantemente, as suas expectativas goradas.

Relativamente à metodologia da avaliação dos trabalhadores, esta incide sobre os parâmetros “Resultados” e “Competências”, estando prevista nos artigos 45.º e seguintes da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro.

Os “**Resultados**” prendem-se com a prossecução de objetivos individuais em articulação com os objetivos da respetiva unidade orgânica, decorrendo da verificação do grau de cumprimento dos objetivos previamente definidos, que devem ser redigidos de forma clara e rigorosa, de acordo com os principais resultados a obter tendo em conta os objetivos do serviço e da unidade orgânica, a proporcionalidade entre os resultados visados e os meios disponíveis e o tempo em que são prosseguidos. **Os objetivos são:**

- **De produção de bens e atos ou prestação de serviços**, visando a eficácia na satisfação dos utilizadores;
- **De qualidade**, orientada para a inovação, melhoria do serviço e satisfação das necessidades dos utilizadores;
- **De eficiência**, no sentido da simplificação e racionalização de prazos e procedimentos de gestão processual e na diminuição de custos de funcionamento;

- **De aperfeiçoamento e desenvolvimento das competências** individuais, técnicas e comportamentais do trabalhador.

A avaliação dos resultados obtidos em cada objetivo é expressa em três níveis: 1. objetivo superado, a que corresponde uma pontuação de 5; 2. objetivo atingido, a que corresponde uma pontuação de 3 e, 3. objetivo não atingido, a que corresponde uma pontuação de 1. Sempre que os objetivos impliquem o desenvolvimento de um trabalho em equipa ou esforço convergente para uma finalidade determinada, podem fixar-se objetivos de responsabilidade partilhada entre dois ou mais trabalhadores. No início de cada ciclo avaliativo são fixados um mínimo de três e um máximo de sete objetivos para cada trabalhador que, em regra, se enquadrem nas áreas previstas e suprarreferidas, e que tenham em conta o posto de trabalho do avaliado.

Por sua vez, as “**Competências**” visam avaliar conhecimentos, capacidades técnicas e comportamentais adequadas ao exercício de uma função. A Portaria n.º 359/2013 de 13 de dezembro, veio aprovar as listas de competências e demais atos necessários à sua aplicação, para dirigentes intermédios e seguintes carreiras gerais (Técnico Superior, Assistente Técnico e Assistente Operacional).

A avaliação de cada competência é expressa em três níveis: 1. competência demonstrada a um nível elevado, a que corresponde uma pontuação de 5; 2. competência demonstrada, a que corresponde uma pontuação de 3 e, 3. competência não demonstrada ou inexistente, a que corresponde uma pontuação de 1. A pontuação final a atribuir ao parâmetro “Competências” é a média aritmética das pontuações atribuídas às competências escolhidas para cada trabalhador, de entre as competências da lista aprovada e definida na Portaria n.º 359/2013, de 13 de dezembro, tal como acima referido.

Por fim, a **avaliação final** é o resultado da média ponderada das pontuações obtidas nos dois parâmetros de avaliação, sendo atribuída uma ponderação mínima de 60% para o parâmetro “Resultados” e uma ponderação máxima de 40% para o parâmetro “Competências”. Podem ser estabelecidos limites diferentes em função de carreiras, bem como de especificidades das atribuições de serviços ou da sua gestão. A avaliação final é expressa em menções qualitativas em função das pontuações finais em cada parâmetro, nos seguintes termos:

- **Desempenho relevante**, correspondente a uma avaliação final de 4 a 5;

- **Desempenho adequado**, correspondendo a uma avaliação final de desempenho positivo de 2 a 3,999;
- **Desempenho inadequado**, correspondendo a uma avaliação final de 1 a 1,999.

A menção de desempenho inadequado deve ser acompanhada de caracterização que especifique os seus fundamentos, por parâmetro, de modo a possibilitar decisões no sentido de analisar os fundamentos de insuficiência, identificando, por sua vez, as necessidades de formação e o plano de desenvolvimento profissional mais adequados à melhoria do desempenho do trabalhador, bem como perceber como fazer um melhor aproveitamento das suas capacidades, ou seja, este não sofre nenhuma penalização. A Administração Pública acaba por desempenhar um papel formador e, até certo ponto, educador, no modo como conduz a avaliação e os seus resultados.

Por outro lado, da atribuição da menção qualitativa de Desempenho Relevante, é feita apreciação por parte do CCA, para efeitos de eventual reconhecimento de mérito, traduzindo-se este numa menção de Desempenho Excelente, seja por iniciativa do avaliado ou do avaliador, mediante fundamentação que especifique e analise o impacto do desempenho do trabalhador em questão, e os contributos relevantes deste para o serviço.

Por sua vez, do reconhecimento de Desempenho Excelente, em dois ciclos avaliativos consecutivos, ao mesmo trabalhador, é-lhe conferido, alternativamente, o direito a fazer um estágio num organismo de Administração Pública estrangeiro ou numa organização internacional, ou então a estagiar noutro serviço público, organização não governamental ou entidade empresarial com atividade e métodos de gestão relevantes para a Administração Pública, devendo apresentar, em qualquer dos casos, relatório do mesmo ao dirigente máximo do serviço, ou então, a frequentar ações de formação adequadas ao desenvolvimento de competências profissionais. Estamos perante uma premiação que a AP faz aos trabalhadores que demonstram níveis de desempenho e compromisso com o serviço, acima da média.

A avaliação do desempenho individual tem como efeitos associados:

- Identificação de potencialidades pessoais e profissionais do trabalhador, que devam ser desenvolvidas;
- Diagnóstico de necessidades de formação;

- Identificação de competências e comportamentos profissionais merecedores de melhoria;
- Melhoria do posto de trabalho e dos processos a ele associados;
- Alteração de posicionamento remuneratório na carreira do trabalhador e atribuição de prémios de desempenho, nos termos da legislação aplicável – Tavares (2019) apontou para a importância da avaliação do desempenho, uma vez que, da sua implementação, deveria resultar a tal diferenciação na promoção e progressão nas carreiras, com reflexo na remuneração, no entanto, a crise de 2007/2008, levou o legislador e os governantes, a fazerem alterações na gestão pública em geral e na gestão dos recursos humanos em particular, com congelamento de carreiras e de salários.

Relativamente à questão da diferenciação de desempenhos, cabe-nos explicar que, independentemente da qualidade do desempenho dos trabalhadores em funções públicas, devido ao sistema de quotas, 75% destes não pode haurir ir além de um “desempenho adequado” e isso implica que a sua progressão na carreira seja demasiado lenta e desmotivadora. A verdade é que é muito difícil manter os trabalhadores públicos motivados, quando é a própria lei a estabelecer que a diferenciação de desempenhos é garantida pela fixação de uma percentagem máxima de 25% para as avaliações finais qualitativas de desempenho relevante e, de entre estas, apenas 5% do total dos trabalhadores é elegível para o reconhecimento do desempenho excelente. Tal como Madureira et al. (2020) apontam, “o sentimento de uma avaliação injusta e as perceções negativas sobre o contrato psicológico provavelmente tendem a contribuir para um compromisso cada vez mais negativo entre esses colaboradores e as instituições públicas onde atuam”, (p. 9). Todos estes fatores levam a que os autores acreditem que só se ganharia em fazer a substituição do atual sistema de avaliação de desempenho por outro, consonante com a cultura organizacional e profissional da Administração Pública Portuguesa, para que possa ser considerado mais justo e assim obter maior aceitação por parte dos trabalhadores avaliados.

Na prática, a execução da avaliação dos trabalhadores da AP comporta as seguintes fases, apresentadas segundo o estipulado nos artigos 61.º e seguintes da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro:

- **Planeamento do processo de avaliação e definição de objetivos e resultados a atingir** – que deverá acontecer no último trimestre do ano anterior ao início do ciclo avaliativo. Estamos perante uma fase que deve decorrer tendo por base, diretamente, os documentos que integram o ciclo de gestão, as competências de cada unidade orgânica e a gestão articulada de atividades, centrada na arquitetura transversal dos processos internos de produção. A definição de objetivos e resultados a atingir pelas unidades orgânicas deve envolver os respetivos dirigentes e trabalhadores, assegurando a uniformização de prioridades e alinhamento interno da atividade do serviço com os resultados a obter, a identificação e satisfação do interesse público e das necessidades dos utilizadores. O planeamento dos objetivos e resultados a atingir pelo serviço é considerado pelo CCA no estabelecimento de orientações para aplicação objetiva e harmoniosa do SIADAP. Para Bilhim (2014) “investir a montante na fixação dos objetivos é poupar a jusante na avaliação”, (p. 230);

- **Realização da autoavaliação e da avaliação** – a autoavaliação desempenha um papel relevante no processo avaliativo do trabalhador, uma vez que tem como objetivo envolver o avaliado no processo avaliativo e identificar oportunidades de desenvolvimento profissional. É obrigatória, devendo ser solicitada pelo avaliador ou entregue por iniciativa do avaliado, concretizando-se mediante preenchimento de uma ficha própria para o efeito, não constituindo componente vinculativa da avaliação. Por seu turno, a avaliação é efetuada pelo avaliador nos termos da presente lei, das orientações transmitidas pelo conselho coordenador da avaliação e em função dos parâmetros e respetivos indicadores de desempenho e é presente àquele conselho para efeitos de harmonização de propostas de atribuição de menções de Desempenho Relevante ou Desempenho Inadequado ou de reconhecimento de Desempenho Excelente;

- **Harmonização das propostas de avaliação** – reuniões do Conselho Coordenador da Avaliação para proceder à análise das propostas de avaliação e à sua harmonização de forma a assegurar o cumprimento das percentagens relativas à diferenciação de desempenhos, transmitindo, se for necessário, novas orientações aos avaliadores e iniciar o processo que conduz à validação dos Desempenhos Relevantes e Desempenhos Inadequados e de reconhecimento dos Desempenhos Excelentes;

- **Reunião entre avaliador e avaliado para avaliação de desempenho, contratualização dos objetivos e respetivos indicadores e fixação das competências** – no início de cada ciclo de avaliação, no começo do exercício de um novo cargo ou função, bem como em todas as circunstâncias em que seja possível a fixação de objetivos a atingir, é efetuada reunião entre avaliador e avaliado destinada a fixar e registar na ficha de avaliação tais objetivos e as competências a demonstrar, bem como os respetivos indicadores de medida e critérios de superação. Os objetivos a atingir por cada trabalhador devem ser definidos pelo avaliador e avaliado no início do período da avaliação, prevalecendo, em caso de discordância, a posição do avaliador. As competências a desenvolver pelos trabalhadores são definidas e listadas em perfis específicos, decorrentes da análise e qualificação das funções correspondentes à respetiva carreira, categoria, área funcional ou posto de trabalho. A identificação das competências a demonstrar no desempenho de cada trabalhador é efetuada de entre as relacionadas com a respetiva carreira, categoria, área funcional ou posto de trabalho, preferencialmente por acordo entre os intervenientes na avaliação;

- **Validação de avaliações e reconhecimento de Desempenhos Excelentes** – na sequência das reuniões de avaliação, realizam-se as reuniões do CCA, tendo em vista a validação das propostas de avaliação com menções de Desempenho Relevante e de Desempenho Inadequado, bem como a análise do impacto do desempenho, designadamente para efeitos de reconhecimento de Desempenho Excelente;

- **Apreciação do processo de avaliação pela Comissão Paritária** – o avaliado, após tomar conhecimento da proposta de avaliação que será sujeita a homologação, pode requerer ao dirigente máximo do serviço, no prazo de 10 dias úteis, que o seu processo seja submetido a apreciação da Comissão Paritária, apresentando a fundamentação necessária para tal apreciação. A Comissão Paritária pode solicitar ao avaliador, ao avaliado ou, sendo o caso, ao CCA, os elementos que julgar convenientes para o seu melhor esclarecimento;

- **Homologação** – efetuada, em regra, até 30 de abril, dela devendo ser dado conhecimento ao avaliado no prazo de cinco dias úteis;

- **Reclamação e outras impugnações** – na decisão sobre reclamação, o dirigente máximo tem em conta os fundamentos apresentados pelo avaliado e pelo avaliador, bem como os relatórios da comissão paritária ou do conselho coordenador da avaliação sobre pedidos de apreciação anteriormente apresentados. Do ato de homologação e da decisão sobre reclamação cabe impugnação administrativa, por recurso hierárquico ou tutelar, ou impugnação jurisdicional, nos termos gerais. A decisão administrativa ou jurisdicional favorável confere ao trabalhador o direito a ver revista a sua avaliação ou a ser-lhe atribuída nova avaliação.

- **Monitorização e revisão dos objetivos** – consiste num modo de viabilização da reformulação dos objetivos e dos resultados a atingir, clarificação de atos que venham a ser úteis à avaliação, bem como, viabilizar a recolha participada de reflexões sobre o modo como efetivamente se desenvolveu o desempenho, como ato de fundamentação da avaliação final.



## **CAPÍTULO III – O ESTÁGIO CURRICULAR**

## **1. A Entidade Acolhedora**

O Estágio Curricular teve a duração de 5 meses e decorreu numa empresa sediada em Aveiro e líder de mercado na Administração Pública Local, a SMART Vision (SV) - Assesores e Auditores Estratégicos, Lda., que, de momento, soma mais de 900 projetos, 220 clientes, e 19 anos de experiência.

As áreas de competência da SV são variadíssimas, a saber:

- Assessoria estratégica de apoio à decisão;
- Eficiência organizacional;
- Assessoria de Gestão, Financeira e Jurídica;
- Capacitação técnica, institucional e pessoal;
- Capacitação e dotação instrumental;
- Elaboração, execução e acompanhamento de candidaturas.

A SV orgulha-se ter recebido ao longo dos últimos anos, inúmeras distinções, das quais destaco as mais recentes, como por exemplo, PME Excelência e PME Líder, bem como o reconhecimento como uma das Empresas Certificadas no top 5% das melhores PME em Portugal, todas estas distinções relativas ao ano de 2020.

Nas palavras do seu Diretor-Geral, Dr. Sérgio Duarte Chéu: “Como líder de mercado na sua área, a SMART Vision reflete o profissionalismo dos seus colaboradores, métodos e resultados, em todas as distinções que tem obtido até hoje”.

A SV encontra-se certificada como entidade formadora nas áreas de Gestão e Administração, Enquadramento na Organização/ Empresa e Direito.

## **2. Estrutura organizativa**

Quanto à sua estrutura organizativa, de momento, a SV é dividida em 4 unidades ou áreas de negócio, a saber:

- Unidade Jurídica e Compliance, liderada pela Dr.<sup>a</sup> Sara Beito;
- Unidade de Gestão Económico-Financeira e Risco, liderada pelo Dr. Bruno Pinheiro;
- Unidade de Reengenharia e Modernização Administrativa, liderada pelo Dr. Ruben Ribeiro;
- Unidade de Desenvolvimento Organizacional, liderada pela Dr.<sup>a</sup> Elisa Peixoto, sendo a unidade em que fui acolhida, tendo nela vindo a realizar todo o período de Estágio e que melhor se apresentará nas páginas seguintes.

### **3. A Unidade de Desenvolvimento Organizacional**

A Unidade de Desenvolvimento Organizacional tem como objetivo apresentar às organizações a capacidade de se reinventarem, privilegiando a sua identidade e capacidades de integração e de adaptação, definindo uma estratégia que visa trabalhar valores e estruturas organizacionais, bem como contribuir para o aperfeiçoamento do desempenho do potencial humano e do alinhamento dos objetivos individuais dos trabalhadores com os objetivos estratégicos das áreas de negócio, promovendo assim uma resposta eficaz às exigências de mudança e inovação instituídas pelo mercado e uma posição de destaque em ambientes dinâmicos e competitivos.

Os nossos projetos de elevada complexidade organizativa, contam com a participação de uma equipa com características multidisciplinares, garantindo uma abordagem de valor único que vai ao encontro dos objetivos e necessidades dos nossos clientes, sendo de destacar alguns dos serviços especializados que prestamos:

- Assessoria técnica no âmbito da transformação organizacional;
- Assessoria técnica para apoio ao processo de implementação, monitorização e encerramento do processo de avaliação de desempenho;
- Assessoria técnica para apoio ao processo de recrutamento de pessoal;
- Assessoria técnica no âmbito do desenvolvimento de competências e de formação comportamental;
- Assessoria estratégica de planeamento e desenvolvimento de recursos humanos;
- Entre outros;

#### **4. Visão, Missão e Valores da SMART Vision**

Baseando-nos no trabalho desenvolvido na Organização e naquilo que o próprio Diretor-geral, Dr. Sérgio Duarte Chéu, elenca, passemos à análise da Visão, Missão e Valores da SMART Vision.

No que toca à sua Visão, na SV acredita-se que a competitividade de uma empresa está íntima e diretamente relacionada com o conhecimento que esta tem dos desejos, expectativas e comportamentos dos seus clientes. Há uma atenção constante no que concerne à evolução do mercado, investigando-se e desenvolvendo-se novas soluções e ferramentas para apoiar os clientes nesta mutação. Propõe-se ser a prestadora de serviços de assessoria e auditoria estratégica líder de mercado no Setor público, em que a qualidade dos seus serviços, soluções e o reconhecimento dos seus colaboradores, serão considerados exemplares, únicos e disputados pela generalidade das instituições, representando, nos seus domínios de intervenção, a elite do conhecimento e do saber fazer.

Estamos perante uma equipa de profissionais competentes e empenhados, conhecidos e reconhecidos pela qualidade das ferramentas próprias que utilizam para desenvolver e maximizar o potencial das suas soluções e modelos de negócio. O seu elevado grau de especialização e seriedade, associado a uma abordagem única e virada, em exclusivo, para uma satisfação integral e inquestionável dos clientes, permitem à SV gozar de um nível de sucesso no mercado, que a tem catapultado para níveis de crescimento e de excelência muito interessantes e promissores.

No respeitante à sua Missão, a SMART Vision propõe-se proporcionar a realização profissional dos seus clientes, colaboradores e parceiros, orientando os organismos e entidades públicas para a mudança, alinhando pessoas, processos, sistemas e estruturas, através da utilização de metodologias únicas de assessoria e auditoria estratégica, com a maximização da cadeia de valor, agindo, sempre, em estrito respeito e conformidade com as estatuições legais e morais aplicáveis.

Relativamente aos seus valores, importa referir que a SV pauta a sua atividade pela assunção formal de valores como o rigor, o profissionalismo, a idoneidade, a competência, a imparcialidade, bem como a modernidade e adequação aos tempos, tudo isto a juntar ao suprarreferido respeito e conformidade pelas estatuições legais e morais aplicáveis.

## 5. Relatório das atividades desenvolvidas

O Estágio Curricular teve a duração de 5 meses, com início no dia 06 de outubro de 2020 e término no dia 28 de fevereiro de 2021.

Neste sentido, foi assinado, a 11 de setembro de 2020, um Acordo de Estágio que regulava e definia os direitos e as obrigações dos outorgantes (a Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, a SV - enquanto entidade acolhedora (na pessoa do Dr. Sérgio Duarte Chéu) e a estagiária) no que respeitava à execução do estágio curricular, no âmbito do Mestrado em Administração Público-Privada.

Em específico, foram regulados aspetos-chave do estágio, tais como: duração, acompanhamento, horário, seguro escolar e vigência.

Uma vez integrada na Unidade de Comportamento Organizacional, começou a 1.<sup>a</sup> fase da formação na SV: a fase de estudo e apreensão de conceitos teóricos.

Foi-me proposto pela responsável da Unidade, Dr.<sup>a</sup> Elisa Peixoto, que começasse por ler a Legislação relativa à tramitação de procedimentos concursais de recrutamento, com especial enfoque na Portaria n.º 125-A/2019, de 30 de abril,<sup>1</sup> bem como na Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (LTFP), aprovada pela Lei n.º 35/2014, de 20 de junho.

De seguida, e com igual intuito, foi-me proposta a leitura e análise da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro<sup>2</sup> que estabelece o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública, e do Decreto Regulamentar n.º 18/2009, de 4 de setembro, através do qual se preconiza um subsistema de avaliação do desempenho das unidades orgânicas dos municípios, onde se incluem os serviços municipais e os municipalizados, em que a avaliação daquelas unidades orgânicas se realiza com base em objetivos de eficácia, eficiência e qualidade, a qual deverá ter uma expressão qualitativa, isto

---

<sup>1</sup> Importa esclarecer que a Portaria n.º 125-A/2019, de 30 de Abril, que regulamenta a tramitação do procedimento concursal nos termos do n.º 2 do artigo 37.º da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, aprovada pela Lei n.º 35/2014, de 20 de junho (LTFP), foi entretanto alterada pela Portaria n.º 12-A/2021 de 11 de janeiro, que veio promover alterações que visam agilizar e desburocratizar a tramitação do procedimento concursal de recrutamento e que abrangem ainda, especificamente, ajustamentos relativos ao procedimento de recrutamento centralizado.

<sup>2</sup> A criação do Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública surgiu, tal como anteriormente referido, através da publicação da Lei n.º 10/2004, de 22 de março, que integrava a avaliação de desempenho dos trabalhadores, agentes e demais trabalhadores, dos dirigentes de nível intermédio e dos serviços e organismos da administração direta do Estado e dos institutos públicos, tendo sido revogada pela Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro que estabelece o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública.

porque a aplicação dos subsistemas de avaliação do desempenho, tal como indicado pela Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, suscita um conjunto de situações resultantes das especificidades orgânicas dos serviços das autarquias locais.

O período de estágio na suprarreferida entidade, dividiu-se exatamente entre as duas temáticas acima abordadas, tendo a estagiária desenvolvido projetos de assessoria técnica para apoio ao processo de recrutamento de pessoal, conducente à celebração de contratos de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado e projetos de assessoria técnica para apoio ao processo de implementação, monitorização e encerramento do processo de avaliação de desempenho, nos Municípios por nós assessorados.

A parte relativa à tramitação de procedimentos concursais de recrutamento de trabalhadores, embora muito interessante e importante para a temática aqui desenvolvida – uma vez que são as pessoas, o núcleo mais valioso de qualquer organização, mais ainda no que concerne à Administração Pública - não será por nós explorada. Deixamos apenas a nota de que, efetivamente, é o recrutamento de pessoal uma necessidade real da Administração Pública Local, mais ainda se entrarmos na questão da descentralização e transferência de competências, da Administração Central para a Local, em que se transferem as atribuições e competências, mas não se transferem verbas suficientes para as executar e contratar quem execute. Podemos afirmar que, em Portugal, existem inúmeros Municípios com considerável carga de trabalho dividida por meia dúzia de trabalhadores funcionalmente capacitados para a desenvolver.

No que respeita ao SIADAP, a temática sobre a qual versaram a maioria das páginas deste relatório, acompanhei de perto o desenrolar de alguns projetos (em Municípios distintos), sendo que em alguns consegui acompanhar o projeto desde a sua abertura, até ao seu encerramento, noutros não acompanhei a parte inicial em que se definem objetivos e estabelecem competências para cada um dos trabalhadores – assistentes operacionais, assistentes técnicos e técnicos superiores, ficando-me apenas pelo encerramento do biénio.

De um modo mais pormenorizado, relativamente à parte do SIADAP, e não fazendo a distinção entre quais os pontos tratados num ou noutro Município, as tarefas desenvolvidas durante o estágio curricular foram as abaixo elencadas, a saber:

- Preparação dos documentos necessários para cumprimento das diferentes fases dos projetos (1. planeamento e mobilização; 2. planeamento do processo de avaliação e definição de objetivos e resultados a atingir; 3. definição e

contratualização; 4. monitorização da avaliação do desempenho e 5. avaliação do desempenho);

- Sessões de trabalho de apoio à definição de objetivos estratégicos - realização de reunião com recurso a plataforma online com a participação dos Eleitos Locais;
- Apoio na elaboração do novo Regulamento de Funcionamento do Conselho Coordenador de Avaliação) – trabalho de pesquisa, troca de emails e reuniões com recurso a plataformas eletrónicas, para discussão das alterações feitas ao documento;
- Apoio na elaboração da ata de CCA de início de biénio (ordem do dia, convocatória e ofício de convocatória) onde se definem orientações gerais quando ao processo de avaliação;
- Orientações no âmbito da avaliação de desempenho das unidades orgânicas – subsistema SIADAP 1;
- Orientações no âmbito da avaliação de desempenho dos Dirigentes - subsistema SIADAP 2;
- Orientações no âmbito da avaliação de desempenho dos Trabalhadores- subsistema SIADAP 3;
- Planeamento do processo de avaliação e definição de objetivos e resultados a atingir, para cada avaliado, por avaliador – realização de reunião com recurso a plataforma online com a participação dos avaliadores dos Municípios;
- Apoio no processo de eleição da Comissão Paritária;
- Apoio na revisão de objetivos (quando necessário);
- Apoio na produção das fichas de avaliação dos trabalhadores;
- Realização de algumas reuniões para fazer ponto de situação com os Municípios de modo a garantir a monitorização do processo de avaliação de desempenho para o biénio 2019/2020, nos termos da Lei n.º 68-B/2007, de 28 de dezembro e Decreto Regulamentar n.º 18/2009, de 4 de setembro;
- Apoio na elaboração da ata de CCA para finalização do biénio (ordem do dia, convocatória e ofício de convocatória) onde se estabelecem os critérios para harmonização das propostas de avaliação para o biénio, se definem as orientações para a validação das menções de desempenho relevante, inadequado



e o reconhecimento do desempenho excelente e se fixam os critérios para efeitos de ponderação curricular para o biénio;

- Apoio no tratamento e análise de reclamações e outras impugnações (quando aplicável).

A leitura da letra da lei e a experiência prática percebida através do contacto com os Municípios assessorados, demonstram realidades muitas vezes conflitantes. Os avaliados demonstram um grande estigma relativamente à avaliação do seu desempenho, demonstrando resistência no momento de assinar os objetivos para o biénio. Quando avaliados, os trabalhadores públicos tendem a sentir-se testados, vendo a sua integridade profissional e moral posta em causa, não encarando o SIADAP como um meio de progressão na carreira ou um modo estratégico de gerir a Administração Pública em geral e os serviços em particular, mas sim um dedo apontado para si, sem fundamento ou razão de ser. Este estigma, é, muitas vezes, potenciado pelos avaliadores que não perdem o tempo necessário a explicar, de uma maneira simples e clara, aos seus avaliados, em que consiste a avaliação e quais os trâmites do processo, não discutindo com estes os seus objetivos de eficácia, eficiência, qualidade e, em particular, as questões relativas ao seu desenvolvimento e melhoria contínuos. Neste sentido Bilhim (2014) afirma que “é precisamente porque os dirigentes, muitas vezes não praticam a gestão do desempenho e, num determinado dia, sem aviso ao longo do ano, confrontam os trabalhadores com um formulário onde expressam a sua avaliação, é que este dia se transformam num dia fatídico para dirigentes e trabalhadores”, (p. 226).

Destarte, sendo o ano de 2021 ano de autárquicas, duas considerações vêm à colação. Primeira: em ano de eleições, as prioridades dos eleitos, concentram-se na campanha eleitoral, em sair à rua, em dar-se a conhecer aos cidadãos, não passando tempo suficiente nos Paços do Concelho, junto dos seus avaliados. O problema que isto acarreta em questões de SIADAP, é que acaba por haver um mais fraco envolvimento dos eleitos com o processo de avaliação, bem como falhas no seu projeto de implementação, nomeadamente na ausência de monitorização da avaliação ou numa deficiente monitorização. Segunda, e que vem no seguimento da primeira: é natural que os eleitos avaliadores, que se encontrem a fazer campanha eleitoral, tendam a ser mais descontraídos e desatentos no momento de atribuir menções de desempenho adequado ou relevante.

Por último, cabe-me discorrer sobre os trabalhos especializados, por nós desenvolvidos, de apoio à implementação, monitorização e encerramento do processo de avaliação de desempenho. Os objetivos gerais dos nossos projetos passam por:

- Promover a excelência e a melhoria contínua dos serviços prestados aos cidadãos e à comunidade;
- Promover o desenvolvimento de competências tanto das pessoas como da organização;
- Focar na resolução de problemas organizacionais concretos e na identificação de estratégias para a sua resolução;
- Desenvolver uma cultura de exigência, motivação e reconhecimento de mérito;
- Potencializar o trabalho em equipa, através da promoção da comunicação e cooperação entre serviços, dirigentes e trabalhadores;
- Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional adequadas à melhoria de desempenho e fortalecimento das competências de liderança e de gestão;
- Compreender e interiorizar novas técnicas e métodos de avaliação;
- Adotar mecanismos e práticas rigorosas de monitorização (registo de evidências, feedback).

Neste sentido, mais do que proceder à gestão formal de recursos humanos, é essencial converter a gestão de pessoas num ponto estratégico de gestão, desenhando um perfil de competências pessoais e profissionais que conduzam à melhoria do desempenho global dos trabalhadores e ao alinhamento dos seus objetivos com os objetivos estratégicos da organização, o que só é possível dividindo a implementação e execução dos projetos, em três fases macro, que permitem estabelecer a metodologia utilizada para a gestão da estratégia de projeto e da sua execução:

1. Fixação de parâmetros de avaliação à medida do Município e dos seus trabalhadores;
2. Monitorização do processo de avaliação;
3. Encerramento do processo de avaliação.

## **6. Reflexão Crítico-Avaliativa**

As exigências inerentes à fixação de parâmetros de avaliação à medida do Município e dos seus trabalhadores, monitorização do processo de avaliação e encerramento do processo de avaliação, requer, naturalmente, um elevado número de reuniões nos Municípios, tanto com avaliadores como com os eleitos locais.

A maior crítica que pode ser deixada ao período de realização do estágio prende-se com os estranhos tempos que vivemos. Tal como acima exposto, as tarefas a desenvolver, no desenrolar dos projetos, exigem contacto com os Municípios, contacto esse que em situação normal, seria estabelecido semanal ou mensalmente, em modo presencial, com os avaliadores, o que, naturalmente, permitiria que se desenvolvessem relações de maior proximidade com o cliente, bem como de aprendizagem, através da experiência de viver uma Câmara Municipal por dentro, contactando com as gentes de todas as áreas, com todo o tipo de formação e experiência profissional. Segundo os colegas da empresa, é este contacto que enriquece a experiência que é trabalhar na SV, uma vez que com estes trabalhadores e dirigentes se aprendem coisas imensamente valiosos para o normal desenrolar da profissão de consultor e assessor.

Ora, a situação pandémica em que temos vivido, fez com que todas as reuniões que, em circunstâncias normais, teriam sido realizadas em regime presencial, tenham passado a acontecer através de meios eletrónicos e telemáticos. Vejamos, tendo este estágio começado em outubro de 2020 e terminado em fevereiro de 2021, é fácil depreender que todo ele aconteceu debaixo de uma realidade pandémica que colocou a estagiária, a maior parte do tempo, em regime de teletrabalho. Não bastassem todos os problemas de índole social que o teletrabalho veio pôr a nu, outras se colocam, quando se começa a trabalhar pela primeira vez num sítio novo em que tudo desde o trabalhado em si e as tarefas a desempenhar, passando pelas instalações, colegas e ambiente, é uma completa novidade e salto no desconhecido. O desenvolvimento pessoal e profissional que em situações normais se começaria a dar pouco tempo depois do início do estágio, acaba por, naturalmente, demorar muito mais tempo a ser atingido.

No que a esta estagiária concerne, sem dúvida que a formação de base em Direito e os conhecimentos apreendidos durante a frequência letiva no Mestrado em Administração Pública-Privada foram imensamente profícuos para a realização e um bom desempenho das

tarefas propostas. Poder contar com um conhecimento geral acerca do funcionamento da Administração Pública Portuguesa, bem como ter uma boa capacidade de interpretação e comunicação oral e escrita, foram “alavancas” altamente benéficas e proveitosas não só para a estagiária, como também para a organização que delas beneficiou nas mais diversas situações, como na redação de documentos, participação em reuniões, realização de pesquisas e até levantamento de questões.

Importa terminar com o seguinte apontamento: findo o Estágio Curricular, foi proposto, à estagiária, pelo Diretor-Geral da empresa, fazer mais um mês de estágio, desta vez extracurricular, ao qual se seguiu convite para realização de Estágio Profissional, convite, obviamente, aceite, resultando este num contrato que termina em janeiro de 2022, altura em que se discutirá a possibilidade de assinar contrato, sendo que, neste momento, a estagiária conta com mais de um ano de ca(u)sa.

A permanência na empresa, já findo o período de estágio a que este Relatório reporta, demonstra, e bem, o quão positiva e mutuamente benéfica esta experiência foi e está a ser para as partes envolvidas, mais ainda se atentarmos no contexto económico e laboral em que se encontra Portugal, num período que, embora mergulhado num contexto pandémico, começa a ser, também, de rescaldo, envolto num cenário de incerteza e crise económica e social.

## **CAPÍTULO IV – CONCLUSÕES**

## 1. Considerações Finais

Findo o período de Estágio Curricular na SMART Vision, bem como as pesquisas relacionadas com a temática em apreço, cabe-nos deixar explícitas algumas conclusões, fruto tanto dos trabalhos de revisão bibliográfica, como da experiência profissional percebida durante o período a que reporta este relatório.

Antes de mais, importa começar por referir que, são as pessoas, os trabalhadores, o principal meio capaz de conduzir uma organização a uma vantagem competitiva, uma vez que são elas que diretamente influenciam positiva ou negativamente o seu funcionamento.

No setor público, em específico, é indispensável que o clima de instabilidade e insegurança, promovido pela escassez de meios e recursos, seja controlado, sendo que esse controlo só poderá fazer-se através da implementação de práticas estratégicas de gestão de recursos humanos, que permitam uma produção de valor e resultados para os seus stakeholders e para a sociedade considerada no seu todo, e isto só se consegue por via de um adequado investimento, quer na parte da gestão, quer na parte dos trabalhadores, bem como da construção de processos que incluam a definição de metas e a avaliação do desempenho destes.

Em Portugal, através das reformas apoiadas no movimento da Nova Gestão Pública, inúmeras e significativas mudanças foram introduzidas na gestão das organizações públicas, tendo sido destacadas as ferramentas de gestão de desempenho – como a gestão por objetivos e resultados e, primordialmente, a avaliação de desempenho – em específico, a criação e funcionamento do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública, o SIADAP.

Torna-se evidente que, através da gestão do desempenho - ferramenta estratégica de suma importância para o aumento do desempenho individual e organizacional - os indivíduos conseguem reconhecer os problemas centrais das organizações, bem como aplicar abordagens de resolução de problemas, dividir responsabilidades e integrar tarefas, conduzindo, tudo isto, a um processo de melhoria continua das mesmas.

Por um lado, estudos demonstram que o SIADAP, enquanto sistema de avaliação do desempenho, tem um enorme potencial como ferramenta individual de motivação dos trabalhadores, sendo que a motivação, por sua vez, implica benefícios para o desenvolvimento da organização e produtividade individual e do serviço. Por outro lado,

autores demonstram que a avaliação individual é responsável pela criação de comportamentos individualistas, gerando sentimentos de injustiça, desmotivação e burnout, bem como manipulação de dados para benefício próprio.

Da análise de todos estes estudos, resulta evidente que esta questão se resume à percepção de justiça que cada trabalhador tem relativamente ao processo de avaliação, que é, em alguns casos, altamente subjetivo, o que leva a quebras de confiança e segurança nas avaliações, no entanto, e regra geral, os sistemas de avaliação afetam positiva e significativamente o comportamento das pessoas, a capacidade organizacional e a performance, ou seja, os comportamentos, capacidades e performance, tendem a aumentar de qualidade, quando os trabalhadores estão sujeitos a avaliação de desempenho.

Relativamente à implementação do SIADAP, da parte prática trabalhada e percebida pela estagiária, ao longo da realização deste estágio, importa deixar claro que a eficiência e o sucesso desta estão diretamente relacionados com o entendimento e envolvimento por parte de todos os intervenientes no processo. Neste sentido, algumas conclusões foram retiradas, no que concerne aos riscos decorrentes da aplicação do SIADAP, para os quais os Municípios deverão estar atentos e para os quais os alertamos, a saber:

- Uma avaliação do desempenho dos trabalhadores (SIADAP 3) pouco integrada com a estratégia municipal e avaliação de indicadores de desempenho dos sistemas e processos;
- Reduzido envolvimento dos eleitos e demais trabalhadores no processo de avaliação de desempenho, sendo necessária a existência de um maior compromisso organizacional para com o processo de avaliação de desempenho e sua integração no quotidiano da instituição;
- Falhas no projeto de implementação do sistema de avaliação de desempenho, nomeadamente na ausência de monitorização da avaliação (trimestral/semestral/anual);

- Necessidade contínua de apelar ao processo de sensibilização e conhecimento sobre a aplicação correta do sistema de avaliação;
- Necessidade de estabelecer um desenvolvimento de medidas para um reforço positivo do desempenho;
- Necessidade de um acompanhamento mais próximo, junto de alguns avaliadores e avaliados;
- Com a implementação do SIADAP, as funções de cada um dos trabalhadores estão definidas e estes conhecem-nas, contudo nem sempre existe uma divulgação generalizada das mesmas na organização;
- Dificuldades na implementação de processo interativo da avaliação e autoavaliação;
- Barreiras de comunicação, sendo que é essencial a promoção de uma eficaz comunicação sobre o sistema da avaliação e as suas implicações;
- Erros, distorções e enviesamentos;
- Necessidade de desenvolver um processo pautado pela equidade, fiabilidade e exatidão: para que o processo de avaliação conduza a melhorias de desempenho tem de ser percebido como justo, fiável e exato pelos intervenientes.

A principal crítica de que o SIADAP é alvo, prende-se com a questão do sistema de quotas e a subjetividade implícita à sua implementação. Madureira et al. (2020), defendem que o SIADAP deverá reanalisar o sistema de quotas, tornando-o mais aberto, garantindo, assim, que mais pessoas atinjam desempenhos elevados (relevantes ou excelentes), o único meio de progredirem na carreira e no escalão salarial, conseguindo, ao final de cada 10 pontos, ter as condições necessárias para ver o seu salário aumentado. Madureira (2015) alerta para o facto de a progressão da carreira e a evolução remuneratória



dependerem da avaliação individual do desempenho, das quotas e da existência de dotação orçamental na organização, fatores que poderão pôr em risco a motivação, desempenho e produtividade dos trabalhadores públicos portugueses. Essa análise, acontecendo, levará, certamente, muitos trabalhadores públicos portugueses a deixarem de perceber o sistema de avaliação como injusto, afigurando-se como provável que esses mesmos trabalhadores apresentem níveis mais elevados de motivação e de vontade de se esforçarem em prol da sua avaliação.

Para Bilhim (2014) a avaliação é um meio para que o trabalhador progrida e melhore constantemente. O fim não passa por punir ou gratificar, uma vez que estamos perante processos cujo fim se prende com o aumento da satisfação dos trabalhadores, dos utilizadores dos serviços prestados e da equipa de gestão, entre outros interessados, ou pelo menos era assim que deveria ser.

Por último, pegando nas palavras de Gonçalves (2018), uma última nota, para refletirmos: “na nossa cultura, impera o valor da «cunha» e não do mérito individual ou coletivo; reina a inveja e não o reconhecimento e a alegria pelo progresso do outro, domina o individualismo e não o altruísmo. Neste tipo de cultura, quando aparece um valor novo, o mais seguro é embrulhá-lo num espartilho administrativo para, em breve, se tornar um mono, e ser lançado fora como pode acontecer com o SIADAP, meio caminho já foi andado com a sua aplicação bienal”, (p. 133).

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Adresi, A. A. e Darun, M. R. (2017). Determining relationship between strategic human resource management practices and organizational commitment. *International Journal of Engineering Business Management*, 9, 1-9. DOI: <https://doi.org/10.1177/201847979017731669>.
- Alcoba, R., C. e Phinaitrup, B. (2019). In search of the holy grail in public service: A study on the mediating effect of public service motivation on organizational politics and outcomes. *International Journal of Public Administration*. DOI: <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1650280>.
- Al-Jedaiah, M. N. e Albdareen, R. (2020). The effect of strategic human resources management (SHRM) on organizational excellence. *Problems and Perspectives in Management*, 18(4), 49-58. DOI: 10.21511/ppm.18(4).2020.05.
- Bergue, S. T. (2020). *Gestão estratégica de pessoas no setor público*, 2.<sup>a</sup> ed. Belo Horizonte: Fórum. Disponível em: <https://admin-planejamento.rs.gov.br/upload/arquivos/202010/28125600-gestao-estrategicapessoas.pdfarquivos/202010/28125600gestaoestrategicapessoas.pdf>.
- Bilhim, J. (2004a). Qualificação e Valorização de Competências. Disponível em: [https://spi.pt/documents/books/inovacao\\_autarquia/docs/Manual\\_VIII.pdf](https://spi.pt/documents/books/inovacao_autarquia/docs/Manual_VIII.pdf).
- Bilhim, J. (2004b). Novos Instrumentos de Gestão. In Inovação, S. P. (Ed.), *A Governação nas Autarquias Locais*, 35-55. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Bilhim, J. (2014). *Psicologia da aprendizagem da linguagem escrita*. 3<sup>a</sup> edição. Lisboa: Universidade Aberta.
- Bilhim, J. (2021). As reformas da Administração Pública em Portugal: últimos 20 anos. *Cadernos de Gestão Pública e Cidadania*. São Paulo, 26(84), 1-20. DOI: <https://doi.org/10.12660/cgpc.v26n84.83725>.

- Castro, M. V. M., Araújo, M. L., Ribeiro, A. M., Demo, G., Meneses e P. P. M. (2020). Implementation of strategic human resource management practices: A review of the national scientific production and new research paths. *Revista de Gestão*, 27(3), 229-244. DOI: <https://doi.org/10.1108/REGGE-10-2018-0102>.
- Cesário, F. e Magalhães, S. (2016). Human resources management, citizenship behavior, and turnover intention in the portuguese public administration. *International Journal of Public Administration*. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/01900692.2016.1242609>.
- Correia, P. M. A. R., Mendes, I. O. e Silva, S., R. S. R. M. (2019). A percepção de justiça na avaliação do desempenho na Administração Pública e a produtividade. *Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, XXXVII, 31-50. Disponível em: <https://ojs.letras.up.pt/index.php/Sociologia/article/view/6373>.
- Correia, P. M. A. R., Mendes, I. O. (2018). O impacto dos determinantes da inovação na geração de ideias no ensino superior: A percepção dos estudantes como evidência. *Revista Da Faculdade de Letras Da Universidade Do Porto*, XXXV, 109–133. <https://ojs.letras.up.pt/index.php/Sociologia/article/view/4292/4005>.
- Delery, J. E. e Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: Is the field going in circles? *Human Resource Management Journal*, 27(1), 1-2. DOI: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12137>.
- Edgar, F. (2020). The behavioral model logic: A micro-level examination of competitive strategies, HR practices and employee outcomes. *Personnel review*. DOI: <https://doi.org/10.1108/PR-03-2019-0110>.
- Fahim, M., G., A. (2018). Strategic human resource management and public employee retention. *Review of Economics and Political Science*, 3(2), 20-39. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/REPS-07-2018-002>.

- Franco-Santos, M., Lucianetti, L. e Bourne, M. (2012). Contemporary performance systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management Accounting Research*, 23(2), 79–119. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/239973641\\_Contemporary\\_performance\\_measurement\\_systems\\_A\\_review\\_of\\_their\\_consequences\\_and\\_a\\_framework\\_for\\_research](https://www.researchgate.net/publication/239973641_Contemporary_performance_measurement_systems_A_review_of_their_consequences_and_a_framework_for_research).
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38. DOI:10.1111/1748-8583.12139.
- Gonçalves, A. O. (2018). A questão do mérito em tempos de reformas administrativas. *Revista Ciências e Políticas Públicas*, IV(1), 113-135. Disponível em: [https://capp.iscsp.ulisboa.pt/images/PPP/V4N1/PPP\\_V4N1\\_5.pdf](https://capp.iscsp.ulisboa.pt/images/PPP/V4N1/PPP_V4N1_5.pdf).
- Haque, A. (2020). Strategic HRM and organizational performance: does turnover intention matter? *International Journal of Organizational Analysis*. DOI: 10.1108/IJOA-09-2019-1877.
- Jalloh, A. A. A. e Ming, F. (2020). Determinants of employees outstanding performance in public corporations: Strategic human resource management perspectives of organizational development and sustainability. *International Journal of Management and Humanities (IJMH)*, 5(1), 30-40.
- Jiang, K. e Messersmith, J. (2017). On the shoulders of giants: A meta-review of strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*. DOI: 10.1080/09585192.2017.1384930.
- Kim, M., Y. e Torneo, A. (2020). The roles of strategic human resource management and person - Environment fit on nonprofit public service motivation. *Public Integrity*. DOI: <https://doi.org/10.1080/10999922.2020.1775059>.

- Král, M. (2021). 20-year history of performance measurement in the local public sector: a systematic review. *International Journal of Public Administration*. DOI: <https://doi.org/10.1080/01900692.2021.1891425>.
- Knies, E., Boselie, P., Gould-Williams, J. e Vandenabeele, W. (2018). Strategic human resource management and public sector performance: Context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-14. DOI: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2017.1407088>.
- Lira, M., Silva, V. P. G. da e Viseu, C. (2016). Performance appraisal as a motivational tool in the portuguese public administration. *Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting*, 2 (3), 91-118. Disponível em: <http://u3isjournal.isvuga.pt/index.php/PJFMA/article/view/142/77>.
- Luu, T. T. (2020). Activating job crafting in public services: The roles of discretionary human resource practices and employee use of normative public value. *Public Management Review*, 1-33. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1730942>.
- Madureira, C. G., Rando, B. e Ferraz, D. (2020). The public administration performance appraisal integrated system (SIADAP) and the portuguese civil servants perceptions. *International Journal of Public Administration*, 44(4), 300-310. DOI: 10.1080/01900692.2020.1719510.
- Madureira, C. (2018). Public administration characteristics and performance in EU28: Portugal. *European Commission*. Disponível em: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/fe79f70c-960c-11e8-8bc1-01aa75ed71a1/language-en>.
- Madureira, C. (2015). Sistema integrado de avaliação de desempenho na administração pública portuguesa (SIADAP). Balanço de uma década. DGAEP, ISCTE-IUL.

- Marques, A. F., e Rodrigues, A. C. (2018). O impacto do sistema de gestão do desempenho nas relações laborais no contexto da administração pública. Perspectivas encontradas na literatura. *Revista eletrônica Gestão & Sociedade*, 12 (31), 2121-2151. DOI: 10.21171/ges.v12i31.2221.
- Melo, A. I. e Mota, L. F. (2020). Public sector reform and the state of performance management in Portugal: Is there a gap between performance measurement and its use? *International Journal of Public Sector Management*, 33(6/7), 613-627. DOI: 10.1108/IJPSM-12-2019-0325.
- Nitzl, C., Sicilia M. F. e Steccolini, I. (2018). Exploring the links between different performance information uses, NPM cultural orientation, and organizational performance in the public sector. *Public Management Review*. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1508609>.
- Piatak, J. S., Sowa, J. E., Jacobson, W. S. e Johnson, J. M. (2020). Infusing public service motivation (PSM) throughout the employment relationship: A review of PSM and the human resource management process. *International Public Management Journal*. DOI: 10.1080/10967494.2020.1805381.
- Rocha, J. A. O. (2020). Nova gestão de recursos humanos na administração pública portuguesa: New human resource management in portuguese public administration. perspectivas - *Journal of Political Science*, 22, 50-58. Disponível em: <https://www.perspectivasjournal.com/index.php/perspectivas/article/view/2675/30>.
- Roehl, M. T. (2018). The impact of SHRM on the psychological contract of employees. A typology and research agenda. *Personnel Review*, Emerald Publishing Limited, 48(6), 1580-1595. DOI: <https://doi.org/10.1108/PR-02-2018-0063>.
- Sowa, E. J. (2020). Reinvigorating the spirit of strategic human resource management. *Public Personnel Management*, 49(3), 331-335. Disponível em: <https://journals.sage>

pub.com/doi/pdf/10.1177/0091026020930768?casa\_token=2X6cLhJDCEAAAAA:GFQ1YAOeVKGyCpLZB4Wr\_IWd20qMUnfdtycsVLycDsSIhnwSpMDOh\_QVaPtUGj8xyzCmqBlOxgDEw.

Steccolini, I., Saliterer, I. e Guthrie, J. (2019). The role(s) of accounting and performance measurement systems in contemporary public administration. *Wiley Public Administration*, 98(3), 3-13. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/padm.12642#:~:text=https%3A//doi.org/10.1111/padm.12642>.

Suaréz, J. J. R. (2017). La evolución del principio de eficacia y su aplicación en el ámbito de la función pública: la evaluación del desempeño. *Revista General de Derecho Administrativo*, 45,1-38. Disponível em: [https://www.academia.edu/40280495/LA\\_EVOLUCIÓN\\_DEL\\_PRINCIPIO\\_DE\\_EFICACIA\\_Y\\_SU\\_APLICACIÓN\\_EN\\_L\\_ÁMBITO\\_DE\\_LA\\_FUNCIÓN\\_PÚBLICA\\_LA\\_EVALUACIÓN\\_DEL\\_DESEMP\\_EÑO?auto=citations&from=cover\\_page](https://www.academia.edu/40280495/LA_EVOLUCIÓN_DEL_PRINCIPIO_DE_EFICACIA_Y_SU_APLICACIÓN_EN_L_ÁMBITO_DE_LA_FUNCIÓN_PÚBLICA_LA_EVALUACIÓN_DEL_DESEMP_EÑO?auto=citations&from=cover_page).

Tran Y. T. e Nguyen P. N. (2020). The impact of the performance measurement system on the organizational performance of the public sector in a transition economy: Is public accountability a missing link? *Cogent Business & Management*, 7(1), 1-17. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1792669>.

Tavares, A. (2019). *Administração Pública Portuguesa. Ensaios da Fundação*. Fundação Francisco Manuel dos Santos.

Truss, C. e Gratton, L. (1994). Strategic human resource management: a conceptual approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 5(3), 663-686. DOI: 10.1080/09585199400000053.

Wal, Z., V. (2016). Small countries, big performers: In search of shared strategic public sector HRM practices in successful small countries. *International Journal of Public Administration*. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/01900692.2015.1122038>.



## **LEGISLAÇÃO**

Lei n.º 10/2004, de 22 de março, que veio criar o Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 53/2004, de 11 de março, que veio aprovar a operacionalização da reforma da Administração Pública, áreas de atuação e metodologias de aplicação.

Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, que estabelece o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública – SIADAP.

Decreto-Lei n.º 191-C/79, de 25 de junho, que aprovou a Reestruturação de carreiras e correção de anomalias.