



Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Gestão

Área de especialização | Recursos Humanos

Dissertação

Barreiras e Facilitadores para a implementação da Avaliação de Desempenho no Ministério das Finanças de São Tomé e Príncipe.

Marisa da Graça Lima Afonso Viegas

Orientador(es) | Nuno Rebelo dos Santos

Évora 2023



Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Gestão

Área de especialização | Recursos Humanos

Dissertação

Barreiras e Facilitadores para a implementação da Avaliação de Desempenho no Ministério das Finanças de São Tomé e Príncipe.

Marisa da Graça Lima Afonso Viegas

Orientador(es) | Nuno Rebelo dos Santos

Évora 2023



A dissertação foi objeto de apreciação e discussão pública pelo seguinte júri nomeado pelo Diretor da Escola de Ciências Sociais:

Presidente | Sara Maria Pereira (Universidade de Évora)

Vogais | João Nuno Ribeiro Viseu (Universidade de Évora) (Arguente)
Maria de Fátima Oliveira (Universidade de Évora)
Nuno Rebelo dos Santos (Universidade de Évora) (Orientador)

Dedicatória

Às minhas mães!

À do céu: por interceder tanto por mim.

À da terra: por sonhar com as melhores coisas para mim, antes mesmo que eu pensasse nelas.

À minha família por ser uma bênção divina e me dar tantas alegrias.

Resumo

Tema: Barreiras e Facilitadores para a Implementação da Avaliação de Desempenho no Ministério das Finanças de São Tomé e Príncipe

A avaliação de desempenho quando bem implementada, tem demonstrado positivamente um maior impacto no desempenho individual e organizacional. Na administração pública, existem desconfianças relativamente à sua implementação, devido às inúmeras falhas no processo. Normalmente não é possível o sucesso da implementação da Avaliação de desempenho sem o envolvimento e o compromisso dos colaboradores. Com o objetivo de identificar e caracterizar as barreiras e facilitadores à implementação da avaliação de desempenho no Ministério das Finanças de São Tomé e Príncipe, foi aplicado um questionário estruturado de respostas abertas, no qual 49 funcionários daquele Ministério responderam. A análise qualitativa de conteúdo (com o *software* Nvivo), demonstrou que os funcionários salientam que a principal barreira decorre dos próprios decisores e o principal facilitador é a organização da própria instituição. São também mencionadas vantagens e desvantagens da AD tanto ao nível individual como organizacional.

Palavras-chaves: avaliação de desempenho, barreiras, facilitadores, Administração Pública, São Tomé e Príncipe.

Abstract

Theme: Barriers and Facilitators for the Implementation of Performance Assessment in the Ministry of Finance of São Tomé and Príncipe

When well implemented, performance appraisal has been shown to impact individual and organizational performance positively. In public administration, there are distrusts regarding its implementation due to the numerous failures of this process. It is usually only possible to successfully implement the Performance Assessment with employees' involvement and commitment. To identify and characterize the barriers and facilitators of the performance appraisal implementation in the Ministry of Finance of São Tomé and Príncipe, we applied to employees of the Ministry of Finance of São Tomé and Príncipe, and 49 responded a structured questionnaire with qualitative answers.

Qualitative content analysis (with Nvivo software) showed that employees stress that the main barrier stems from the decision-makers themselves, and the leading facilitator is the institution's organization. Performance Appraisal's advantages and disadvantages are also mentioned at the individual and organizational levels.

Keywords: performance evaluation, barriers, facilitators, Public Administration, São Tomé and Príncipe.

Agradecimentos

À Deus por permitir que tantas graças recaiam sobre mim. Por ser tão misericordioso e compassivo. Por me fazer caminhar mesmo quando perco a fé.

À minha família por ser tão compreensiva e motivadora. Em especial à minha mãe e irmã que fizeram sempre o possível para que tudo ficasse mais leve durante esta caminhada.

Ao meu marido pelo grande apoio nos últimos meses, para que eu pudesse terminar a tese.

Aos meus colegas Cosma, Carla, Helga, Jorneli e Chicher pelos dias de lutas árduas, *stress* e de desentendimentos, mas que no final foram bem-sucedidos.

À Cosma, pelo seu apoio nas formas mais impensáveis, num dos momentos mais críticos em que conciliava o mal-estar da gravidez com o estudo. E o seu único objetivo era de que eu não ficasse para trás. Foste incrível amiga! Descobri que te amo mesmo sendo "*pleste*"!

Por último e não menos importante, ao grande professor Nuno dos Santos. Por ter destruído de forma brutal a imagem generalizada que tinha dos professores portugueses. Muito obrigada! Além de ter sido um professor brilhante, foi muito humano e não desistiu de mim. Pois 75% da razão deste trabalho existir, foi pela sua persistência, motivação e confiança em mim.

Índice

Índice de Apêndices	7
Índice de Anexos.....	8
Índice de Figuras.....	9
Índice de Tabelas	10
Listagem de Abreviatura ou Siglas	11
CAPÍTULO 1	12
Introdução	12
1.1 –Enquadramento do tema e justificação do problema.....	12
1.2– Importância e relevância do trabalho	14
1.3- Objetivos de investigação	15
1.4- Método de investigação.....	16
1.5- Estrutura do trabalho.....	16
CAPÍTULO 2	17
Breve Enquadramento Teórico	17
2.1- Desempenho	17
2.2 - Avaliação de desempenho	19
2.3 - Avaliação de desempenho na administração pública.....	26
CAPÍTULO 3	30
Método	30
3.1- Participantes.....	30
3.2- Instrumentos.....	33
3.3- Procedimentos.....	33
3.3.1- Procedimentos de coletas de dados.....	33
3.3.2- Procedimentos de análise de dados.....	34
CAPÍTULO 4	35
Resultados: Análise e Discussão	35
4.1 Aspectos descritivos.....	35
4.2 Análise de <i>clusters</i>	48
CAPÍTULO 5	51
Conclusão	51
5.1- Limitações.....	54
5.2- Estudos Futuros/Recomendações.....	55

Referências Bibliográficas	56
Anexos.....	60
Apêndice.....	66

Índice de Apêndices

	Pág.
Apêndice A: Informações da Diretora Geral da Administração Pública	67
Apêndice B: Informações do Departamento dos Recursos Humanos MF	68
Apêndice C: Questionário	69
Apêndice D: Clusters por similaridade de codificação	73
Apêndice E: Matrix clusters 1	74
Apêndice F: Matrix clusters 2	75
Apêndice G: Matrix clusters 3	76
Apêndice H: Matrix clusters 4	77

Índice de Anexos

	Pág.
Anexo I: Termo de referência para concursos	61
Anexo II: Declaração de Serviço para promoção	63
Anexo III: Eixo I- Grandes Opções de Plano para o ano 2022	64

Índice de Figuras

	Pág.
Figura 1: Método de avaliação de desempenho <i>cheklist</i>	21
Figura 2: Método de avaliação de desempenho 360°	22
Figura 3: Método de avaliação de desempenho escala gráfica	22

Índice de Tabelas

	Pág.
Tabela 1: Classificação Estrutural dos Funcionários (Género Masculino)	30
Tabela 2: Classificação Estrutural dos Funcionários (Género Masculino)	31
Tabela 3- Benefícios individuais com a Implementação da AD.	35
Tabela 4- Benefícios organizacionais com a implementação da AD	38
Tabela 5- Desvantagens Individuais com a implementação da AD	40
Tabela 6- Desvantagens Organizacionais com a implementação da AD	42
Tabela 7 - Facilitadores para a implementação da AD	44
Tabela 8- Impedimentos para a implementação da AD	46

Listagem de Abreviatura ou Siglas

AD- Avaliação de Desempenho

DAF-Direção Administrativa e Financeira

DAFs- Direções Administrativas e Financeiras

EFP- Estatuto da Função Pública

STP- São Tomé e Príncipe

MFSTP- Ministério das Finanças de São Tomé e Príncipe

Mtíssimo- Muitíssimo

Import.- Importante

GOP- Grandes Opções de Plano

AP- Administração Pública

RH – Recursos Humanos

CAPÍTULO 1

Introdução

Ao longo da história, a avaliação de desempenho (AD) tem sido utilizada como um instrumento de mensuração das contribuições do indivíduo e da organização para o alcance dos objetivos deste último (Alves, 2010). Segundo Alves (2010), as organizações públicas com o intuito de melhorar a prestação de seus serviços têm adotado a AD como uma ferramenta estratégica, sendo uma delas o controlo dos colaboradores. Na abordagem tradicional em que o chefe avaliava o subordinado, cingia geralmente na recompensa salarial ou em punição, o que proporcionava margens para injustiça e insatisfação dos colaboradores (Alves, 2010; Mourão et al., 2015).

Com o intuito de ultrapassar as limitações existentes da AD tradicional, foi-se criando abordagens que permitissem uma melhor apreciação ao contexto organizacional (Mourão et al., 2015). Desta forma, Alves (2010) diz que nos últimos tempos, o sistema tem ganho novos contornos para o seu aperfeiçoamento, e tem obtido grandes resultados, tanto a nível organizacional como individual. Tem sido promovido principalmente as abordagens que envolvem maior participação de quase todos os atores organizacionais (Mourão et al., 2015).

Ainda assim, existe uma certa desconfiança relativamente à eficiência da AD nas organizações devido as inúmeras falhas que levam à descrença do mesmo sistema (Murphy, 2020). É neste contexto que queremos conhecer as barreiras e facilitadores para a implementação da AD no Ministério das Finanças de São Tomé e Príncipe.

1.1 –Enquadramento do tema e justificação do problema

O Ministério das Finanças de São Tomé e Príncipe (MFSTP) no final do ano 2021 contava com aproximadamente 351 funcionários e agentes¹, distribuídos em 17 Direções e Gabinetes (DAF/MPFEA, 2021). Mas os funcionários deste ministério não são submetidos a um sistema formal de AD, apesar da aplicação e classificação deste

¹São chamados de agentes os colaboradores em situação de contrato.

processo estar previsto na Lei 2/2018, revisão da Lei 5/97- Estatuto da Função Pública (EFP), pois, não é aplicada.

No nº 2 do art. 59.º, art. 59.ºC) (EFP, 2018) está previsto que a AD tem como objetivo atribuir uma classificação anual aos funcionários e deve contribuir para melhor aproveitamento dos recursos humanos de modo a otimizar os resultados dos serviços e a propiciar o desenvolvimento da carreira profissional. Neste sentido, é necessário que os funcionários e agentes conheçam os “indicadores de resultados e os objetivos do desempenho a avaliar os quais são conformes com as funções inerentes ao cargo” previsto no nº 2 do art. 59º A (EFP, 2018). O certo é que o ingresso na função pública santomense, nem sempre estão claras no termo de referência as definições das funções a serem desempenhadas pelo novo colaborador (anexo I). Muitas vezes as tarefas que lhe são atribuídas o impossibilitam de criar uma rotina e conhecer as suas reais funções e metas a atingir.

A Lei prevê inclusive a obrigatoriedade da AD para que haja evolução na carreira. Entretanto, pelo facto da AD não ser implementada, muitos objetivos não são alcançados. Até o momento, não foram criadas as estruturas necessárias na Administração Pública santomense, como a criação de uma Comissão nacional da AD, previsto no art.59º G. Por outro lado, assim como na administração pública burocrática (Chiavenato, 2009), a promoção na carreira é um mecanismo por excelência de motivação no MFSTP ou na própria Administração Pública santomense. No entanto, até o momento, as promoções nas carreiras profissionais são feitas sem tomar-se em conta as qualificações de desempenho correspondentes a cada funcionário, por falta da implementação de um sistema formal. Basicamente o principal fator tomado em consideração para a promoção é o tempo de serviço.

Entretanto, nota-se alguma intenção por parte dos gestores de RH do MFSTP para conhecer o desempenho dos colaboradores, ainda que informal. O exemplo disto é que no momento das promoções de carreira naquele ministério é solicitado aos responsáveis hierárquicos sobre a pontualidade, assiduidade e disciplina do funcionário, forçando de alguma forma a avaliação de desempenho informal (anexo II). Entretanto, pelas semelhanças dos resultados destas avaliações, apercebe-se que

a maioria continha alguma leniência visível por parte dos responsáveis em que se demarcavam da responsabilidade.

A Diretora Nacional da Administração Pública, diz ter conhecimento de apenas uma instituição que implementa a AD (D. Trovoada, comunicação pessoal, 29 de maio do 2023). Entretanto, apercebe-se que não existem modelos fiéis de referência que possam inspirar outros serviços públicos a implementar tal instrumento que transmita alguma segurança aos funcionários. Assim, dos Santos (2011) diz que quando há um modelo em que os decisores são cumpridores do sistema e transmitam transparência e honestidade, o sistema tende a alastrar para outros sectores.

Nesta conjuntura, podemos assim dizer que ainda existe esperança de se vir a implementar o sistema de AD. Nos últimos documentos elaborados sobre as Grandes Opções de Plano (GOP), faz-se menção a este processo (anexo III). Inclusive, as GOP elaboradas para o ano 2022, entre as principais linhas de ações governativas para a modernização da Administração Pública, têm como uma das medidas a implementação do sistema de AD em toda a Administração Pública (Governo STP, 2021, p. 32).

Segundo Esteves (2011), muitas podem ser as barreiras para a implementação deste tipo de mudança. Desta forma, considera-se que conhecendo os obstáculos e os elementos que poderão facilitar a implementação da AD indicados pelos próprios colaboradores do MFSTP é de grande relevo para a mudança desse *status quo* aparentemente disfuncional.

1.2– Importância e relevância do trabalho

Acreditamos que este trabalho será um instrumento de extrema relevância para os decisores do MFSTP, pois os ajudará por um lado a conhecer os possíveis medos, receios e causas das resistências dos colaboradores. E por outro, conhecendo os facilitadores, terão mais e melhores elementos para a planificação e obtenção de uma implementação eficaz do processo. Desta forma, poderão definir atempadamente, as ações e políticas estratégicas capazes de ultrapassar as mesmas

barreiras e prevenir o possível insucesso da referida implementação ou outros entraves que poderão colocar em risco e comprometer o processo. A implementação da AD no MFSTP, significa mudanças na gestão de pessoal e nem sempre as mudanças são bem aceites nas organizações, podendo-se transformar em barreira.

Segundo Marques et al., (2016), mesmo a mudança quando planeada é capaz de gerar incertezas e turbulências no ambiente organizacional e qualquer processo de mudança organizacional planeada depende do apoio dos funcionários para obter êxito. Sendo assim necessário, um estudo capaz de demonstrar quais as barreiras poderão surgir à implementação desta mudança. A participação direta ou indireta dos que vão ser abrangidos com o sistema na sua fase inicial, contribui de forma significativa para a sua aceitação, e desta forma, facilitar a implementação e reduz em grande medida as barreiras (dos Santos, 2011). Um dos fatores decisivos para definir se o indivíduo irá cooperar ou resistir à mudança é a medida na qual ele percebe que a mudança será benéfica ou prejudicial para ele (Marques et al., 2016). Logo, este trabalho irá não só antecipar o conhecimento das barreiras e facilitadores (perceptíveis por parte dos funcionários) que poderão surgir à implementação deste sistema, como também irá possibilitar futuramente uma intervenção adequada às preocupações dos funcionários.

1.3- Objetivos de investigação

O objetivo geral desta investigação foi de identificar e caracterizar a visão dos funcionários relativamente à AD no MFSTP, com o intuito de planificar, definir e adotar a melhor estratégia de implementação. No presente trabalho usaremos indistintamente a expressão colaboradores ou funcionários, englobando quer aqueles que desempenham uma posição de chefia quer os que são somente subordinados.

Para atingir o objetivo geral foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Averiguar qual é a perceção dos funcionários do MFSTP sobre as vantagens/benefícios da AD;

- Averiguar qual é a percepção dos funcionários do MFSTP sobre desvantagens da AD;
- Analisar e caracterizar os fatores que poderão constituir barreiras para implementação da AD na perspectiva dos funcionários;
- Analisar e caracterizar os fatores que poderão constituir facilitadores para implementação da AD na perspectiva dos funcionários.

1.4- Método de investigação

Para a realização deste trabalho, foi aplicado um questionário à uma população de 351 funcionários do MFSTP dos quais 51 (14,5%) responderam às questões sobre o tópico no âmbito de um questionário estruturado. As respostas foram submetidas a uma análise qualitativa de conteúdo. Foram também direcionadas perguntas específicas (para efeito de esclarecimentos) à chefe do Departamento de recursos humanos do Ministério das Finanças e à Diretora Nacional da Administração Pública, mediante comunicação pessoal.

1.5- Estrutura do trabalho

Para alcançar os objetivos propostos, este trabalho foi estruturado da seguinte forma:

O capítulo 1 abrange a introdução, a contextualização do trabalho onde se caracteriza a situação do MFSTP face a implementação da AD e se define os objetivos. No capítulo 2 faz-se um enquadramento teórico e empírico acerca da importância da AD dentro da administração pública, seus facilitadores e as barreiras à sua implementação. Posteriormente, no capítulo 3 ,faz-se a descrição do método utilizado. No capítulo 4, debruçasse sobre análise e discussão dos resultados. Por fim, no capítulo 5, pode-se verificar a conclusão do trabalho.

CAPÍTULO 2

Breve Enquadramento Teórico

2.1- Desempenho

Existem várias definições para o desempenho. A maioria dessas definições tem um teor muito semelhante. O Dicionário da Língua Portuguesa da Infopédia (2003 - 2021) define desempenho como cumprimento de obrigações ou tarefas, assim como o modo de agir ou de se comportar. Garcia (2005, p. 20) define desempenho como a “atuação do profissional face ao cargo que ocupa na organização, tendo em conta as responsabilidades e as atividades que lhe foram atribuídas nesse contexto, bem como os resultados que dele esperam”. Garcia (2005, p. 20) diz ainda que esse desempenho no trabalho pode ser percebido e observado nas atividades, projetos e nas funções a serem realizadas. No cômputo geral, podemos assumir o desempenho como o “valor total esperado para a organização dos episódios comportamentais discretos que um indivíduo leva a cabo num período padronizado de tempo” (dos Santos, 2011, p. 579).

Silva et al.(2018) consideram que o clima organizacional influencia diretamente no desempenho profissional. As mesmas autoras dizem que, para que haja um bom desempenho é necessário que o profissional encontre motivação, seja por aumento salarial, por um ambiente de trabalho mais apropriado ou novo cargo. Sobre isto, diz Chiavenato (2014, p. 211), que o desempenho depende da percepção e da motivação do funcionário, ou seja, segundo o autor, “é uma apreciação da relação de custo/benefício que cada pessoa faz para poder avaliar até quanto vale a pena fazer determinado esforço”. Entretanto, esse desempenho por sua vez, depende da competência do funcionário e do entendimento que tem sobre as atividades/tarefas que deve desempenhar.

O conceito desempenho muitas vezes é confundido com outros conceitos semelhantes como é o caso de competências e habilidades. No entanto, apesar das semelhanças, são conceitos distintos. No Dicionário Online de Português Dicio (7GRAUS, 2009- 2023), define a competência como a “Capacidade decorrente de

profundo conhecimento que alguém tem sobre um assunto". Define também o conceito habilidades como "Característica ou particularidade daquele que é hábil; capacidade, destreza, agilidade". Segundo Oliveira(2018) e Ribeiro (2017) as competências são um conjunto de habilidades e conhecimentos relacionados, ou características atribuídas à um indivíduo, e podem ser desenvolvidos através de treinamentos ou experiência e estes indivíduos utilizam-nas para gerar vantagens competitivas.

Já o conceito de desempenho é visto como um indicador da competência, serve para orientar os gestores a constatar se as competências dos seus colaboradores estão a ser desenvolvidas.

Por outro lado, existe o trabalho contraproducente que é desempenho negativo. Segundo Warren et al.,(2019) o trabalho contraproducente é quando a organização é alvo de ações danosas por parte dos funcionários. Dizem os mesmos autores que estas ações abrangem uma "ampla gama de ações, desde danos a propriedade da empresa a comportamento abusivo e trabalhar menos do que o necessário" (2019, p. 26). Segundo alguns autores, ao contrário de muitos problemas de recursos humanos, o trabalho contraproducente pode afetar financeiramente uma organização em grande medida (Carpenter et al., 2021). Consideramos, no entanto, que há muitos outros assuntos de RH que também podem afetar financeiramente em grande medida as organizações. Pensemos por exemplo, sobre as más práticas de recrutamento e seleção, incompetência na formação de colaboradores, entre outros. No caso do conceito que aqui analisamos, trabalho contraproducente, deve-se dar atenção a esta problemática uma vez que este tipo de trabalho normalmente ameaça o lucro e a produtividade da organização quando praticada por um só funcionário e muito mais grave ainda quando se torna uma ação coletiva (Warren et al., 2019).

Estes trabalhos contraproducentes além de vistos individualmente, também devem ser vistos de forma mais abrangente, ou como é chamado por Carpenter et al.(2021) de trabalho contraproducente a nível de unidade. O mesmo autor define este trabalho como "uma variável em nível de unidade que captura a existência de comportamentos nocivos não intencionais e intencionais perpetrados pela unidade

por exemplo, equipe, departamento, organização” (2021, p. 1501). Neste sentido, são necessárias medidas ajustadas para que se possa ultrapassar estes entraves que prejudicam o desempenho tanto individual como organizacional.

Para se melhorar o desempenho profissional, deve-se ter em conta o clima organizacional e o ambiente de trabalho (Silva et al., 2018). De acordo com as autoras Silva et al. (2018) a estrutura do trabalho, a remuneração, o ambiente agradável e a liderança, influenciam no bom desempenho profissional organizacional, ou seja, o funcionário que não tenha uma boa qualidade de vida poderá estar inibido de alcançar não só os seus objetivos pessoais como os da organização (Ferreira & Dias, 2017) (Silva et al., 2018), pois o seu desempenho é afetado.

As práticas utilizadas na gestão de recursos humanos para aumentar a capacidade, as oportunidades e a motivação do colaborador, influenciam no seu desempenho profissional e conseqüentemente melhora a eficiência, a eficácia e a lealdade (Vermeeren, 2017). No cômputo geral, o desempenho é uma atuação profissional que requer alguma atenção dos gestores a hora de implementar a sua avaliação, uma vez que deve-se tomar em consideração os diversos fatores que o influenciam, podendo desta forma constituir maiores barreiras ou facilitadores a sua implementação.

2.2 - Avaliação de desempenho

A AD, segundo Garcia (2005) pode ser entendida como a apreciação do desempenho profissional do avaliado em conjunto com o avaliador, em momentos formais e informais de avaliação, com o objetivo de reconhecer o trabalho do profissional e o ajudar a identificar os aspetos em que o mesmo deve melhorar para aumentar a sua produtividade. Também é vista como “...um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa ou equipe e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização” (Chiavenato, 2014, p. 210).

Garcia (2005) afirma que no âmbito da AD formalizada ela deve ser vista como a apreciação do desempenho profissional do avaliado, efetuada em momentos formais de avaliação, de acordo com os procedimentos preconizados na lei. Em síntese, podemos assumir que a avaliação é uma análise constante do desempenho de cada pessoa ou de um grupo de acordo com as atividades que desenvolve, as metas e os resultados a serem alcançados, das competências que oferece e do potencial de desenvolvimento (Chiavenato, 2014).

A AD pode ser formal ou informal, entretanto, o processo informal que é feita de forma espontânea, é inevitável (dos Santos, 2011). Segundo este autor a avaliação espontânea (informal) ocorre quando procedemos a avaliação para definir as qualidades e atributos profissionais de uma pessoa sem que isso seja um processo formalmente estabelecido. Não obstante, diferente da formal, a AD informal não é comunicada ao avaliado e talvez por isso provoca menos tensões que a formal (dos Santos, 2011)

O processo de AD normalmente, é utilizada pelos gestores de RH. Tem como principal objetivo constatar se o colaborador tem dificuldades, como pode ser ajudado e capacitado para que possa atuar conforme a necessidade organizacional (Aguar et al., 2016).

A implementação do sistema de AD em ambientes organizacionais tem sido um grande desafio para os gestores de RH. Muitos fracassam por motivos como a “falta de participação do avaliado no processo avaliativo, despreparo das chefias para lidar com avaliação e transitoriedade das chefias ...”, (Abbad et al., 1996, p. 1). Tem sido proposto que esta implementação deve ser baseada nas percepções e no reconhecimento do desempenho das pessoas como o principal fator que impulsiona o sucesso das organizações (Philadelpho & Macêdo, 2007).

Podemos dizer que a AD pode ser um fator limitador para a gestão de recursos humanos quando se baseia numa relação de poder privilegiando de interesses particulares de uma das partes envolvidas, principalmente por parte da chefia (Philadelpho & Macêdo, 2007). Ou até mesmo, quando é contaminada pela leniência, comum na Administração Pública. Estas práticas podem acabar por desmotivar os colaboradores mais comprometidos e inclusive reduzir a sua produtividade dentro

da organização. Segundo Abbadet al. (1996), para que um modelo de avaliação seja bem-sucedido deve respeitar as características da cultura organizacional existente. Principalmente quando utilizada como instrumento de aperfeiçoamento, mediante um método adequado, que promova a participação e crença partilhada entre todos, servirá de suporte aos princípios da empresa em relação às políticas e práticas de gestão de pessoas (Buckham, 2018).

Para isto, existem vários métodos/ferramentas para serem utilizadas pelos gestores de RH nesse processo. Os mesmos apenas têm de seleccionar o método mais conveniente para ser aplicado com eficácia (Chiavenato, 2014). As ferramentas consideradas mais aceitáveis atualmente, são as que permitem o colaborador realizar a sua autoavaliação e inclusive, ter o feedback dos que estão a sua volta (Aguiar et al., 2016). Chiavenato (2014), sugere algumas ferramentas que ajudam a melhorar o processo de avaliação, entre elas, vamos citar três:

- O *checklist*, que consiste na verificação do alcance das metas relativamente às atividades definidas que serão avaliadas. Este método segue aproximadamente a seguinte estrutura:

Figura 1

Método de avaliação de desempenho *checklist*

AVALIADOR _____

ITEM	SIM	NAO
1. Início da aula		
1.1. Supervisiona a entrada dos alunos na sala de aula		
1.2. Explícita, de forma clara, as aprendizagens bem como as tarefas a realizar na aula		
1.3. Efectua a articulação das aprendizagens a realizar com aprendizagens anteriores		
1.4. Se houver lugar a trabalho de casa, assegura-se de que os alunos o realizaram e efectua a sua correcção		
1.5. Inicia a aula com recurso a alguma forma de motivação dos alunos		
2. Selecção, organização e abordagem dos conteúdos		
2.1. A selecção dos conteúdos pauta-se por critérios de actualidade e relevância adequados as características dos alunos		
2.2. Promove o estabelecimento de relações entre conteúdos abordados na aula com outros saberes, incluindo os de natureza local		
2.3. Mostra clareza e rigor científico		
2.4. Apresenta o saber de forma problematizadora		
2.5. Recorre a exemplos pertinentes na exploração dos conteúdos relacionados com as vivências dos alunos		

Fonte: Adaptado de google

- O método 360°, permite o retorno das informações de todos os envolventes, dos subordinados aos clientes. Conforme ilustra a figura abaixo:

Figura 2

Método de avaliação de desempenho 360°



Fonte: Google

- A Escala gráfica, baseia-se no preenchimento de um formulário com grau de pontuação, conforme a seguinte figura:

Figura 3

Método de avaliação de desempenho escala gráfica

Fatores	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo
Assiduidade (comparece ao trabalho sem faltas)					
Pontualidade (Comparece ao trabalho sempre no horário)					
Trabalho em equipe					
Criatividade (capacidade de inovar)					
Produção (Realiza o trabalho solicitado)					
Resolução de problemas					

Fonte: google

Estas ferramentas são importantes e eficientes quando adequadas a cada tipo de organização e sempre que possível, diminuir ou prevenir os erros comuns cometidos nas avaliações. Pois, durante a avaliação é importante identificar os erros para evitar a “contaminação” ou influência de algumas ideias já preconizadas, como por exemplo:

O efeito de halo acontece quando o avaliador já vem com uma impressão previamente formada sobre o avaliado impedindo-o de realizar uma avaliação real do desempenho. O erro da leniência, ocorre quando o avaliador é brando ou mesmo incapaz de apontar o desempenho negativo do avaliado, ignorando desta forma as suas deficiências e atribuindo-o pontuações acima do seu real desempenho. O erro de severidade, é aquele que consiste no contrário da leniência, pois o avaliador tende a ser demasiadamente rigoroso, incapaz de ver o desempenho positivo do avaliado. O erro da tendência central que expressa um desejo do avaliador “não ter problemas com ninguém” colocando todos os avaliados praticamente numa situação intermédia, não se atrevendo a dar pontuações extremas (dos Santos, 2011).

É importante salientar que após a AD, as informações recolhidas durante o processo têm como objetivo identificar e encontrar soluções que aumentem a produtividade (Alves, 2010; Buckham, 2018). Atualmente, a AD tem tido um papel tão relevante que é indispensável não só na hora de admissão e demissão do pessoal como também para a mensuração da qualidade das tarefas realizadas pelos colaboradores (Lobato et al., 2015). Segundo Alves(2010), todos somos avaliadores e avaliados e dentro das organizações especificamente, o ato de avaliar e de ser avaliado está implícito.

Dos Santos (2011) alerta que quando o sistema de avaliação formal é inoperante, as decisões arbitrárias, passam a imagem de um sistema banal ao ponto de ser desvalorizado pelos colaboradores, transforma-se em algo inútil perante eles. Como dizem outros autores, “A importância da avaliação de desempenho refere-se principalmente ao facto de poder diagnosticar, através de inúmeras ferramentas, o desempenho dos recursos humanos da organização em determinado período de tempo”(Neto & Gomes, 2002, p. 3). É através desta avaliação que a organização poderá recolher dados e informações para conhecer de forma mais abrangente todo

o sistema do pessoal integrado na organização (Neto & Gomes, 2002). Segundo Monteiro et al. (2019), a política de gestão de pessoas contém políticas direcionadas para o processo de seleção e alocação do pessoal, o envolvimento dos colaboradores com o trabalho, remuneração e recompensas, detetar as necessidades de formação e desenvolvimento de pessoas. E a AD, para os gestores é um excelente meio “para melhorar continuamente o desempenho humano”(Chiavenato, 2014, p. 210).

Entretanto, diz dos Santos (2011) que as decisões que não são baseadas nas AD formais serão sempre formadas por impressões e podem sempre induzir a erro. Diz ainda que mesmo perante a existência de uma avaliação formal, a informal estará sempre presente e o mais interessante é que nesta situação, nem sempre é a formal que prevalece no momento da decisão. Por outro lado, para que a AD tenha um impacto positivo no desempenho dos trabalhadores é necessário que haja *feedback* sobre o processo junto ao colaborador e que as decisões resultantes da avaliação tenham um reflexo motivador para o colaborador (dos Santos, 2011).

De ressaltar que, com essas informações é possível definir ações e políticas no sentido de melhorar o desempenho individual dos colaboradores e consequentemente aumentar a produtividade organizacional (Neto & Gomes, 2002; Garcia, 2005). Em suma, a AD é um excelente meio não só para melhorar a qualidade de trabalho como também a qualidade de vida nas organizações (Chiavenato, 2014).

Segundo dos Santos (2011), para que um sistema de AD tenha um contributo valioso para o desenvolvimento da organização, é necessário que o referido sistema esteja ajustado não só aos objetivos específicos delineados, mas também deve estar ajustado à própria organização. Este autor diz ainda que “é importante ter em consideração que a eficiência e a eficácia das AD dependem menos de regras detalhadas sobre como o processo deve ocorrer, e mais da maturidade e competência dos principais interlocutores” (2011, p. 594). Neste caso, de acordo com o mesmo autor, os interlocutores são os avaliadores que devem ser imparciais, os avaliados que devem estar preparados para receber as críticas, e os dirigentes que deverão garantir que o sistema não se torne inseguro, inútil e banal.

Para que o sistema de AD atinja os seus objetivos devidamente, depende muito da decisão e a atitude da hierarquia (dos Santos, 2011). De acordo com dos Santos, a atitude da hierarquia relativamente ao cumprimento das obrigações neste processo, o profissionalismo honesto e eficiente, pode comprometer não só a eficiência do processo formal como também poderá alastrar aos outros níveis de hierarquia e “tornar o sistema obsoleto” (dos Santos, 2011, p. 591). Diz ainda que deve haver uma responsabilização dos avaliadores e dos dirigentes de forma que os mesmos possam tornar o sistema útil e exemplar.

Dos Santos (2011), atribui ainda uma grande importância na definição dos objetivos a serem atingidos pelos colaboradores. O mesmo autor diz que os objetivos devem ser desafiantes e atingíveis, para que os colaboradores se sintam motivados e persistentes, do contrário, se tiverem a percepção de que os objetivos são inatingíveis, pode ser desmotivador e correndo o risco de ser contraproducente. Também pode tornar-se contraproducente, quando a função a ser desempenhada depende de outro funcionário para se alcançar o bom resultado. E diz ainda que quando esse objetivo é apoiado pelo líder e mantendo uma interação frequente há maior probabilidade de incentivo, entretanto, o autor alerta sobre o perigo ou as vantagens para o desempenho quando o colaborador é incentivado monetariamente.

Pelo que, podemos dizer que os desafios para a implementação da AD na Administração pública são bem mais complexos, entretanto, possíveis de serem aplicados. Na Administração Pública a definição dos objetivos da AD é mais complexa, uma vez que os critérios devem estar em sintonia com a lei (Alves, 2010). É necessário orientar os participantes sobre os procedimentos da AD para que possam efetuar-la de forma correta. É de considerar que a AD regulamentada na administração pública requer maiores estudos e esclarecimentos, para que os profissionais que a executam não se sintam perdidos e despreparados durante o procedimento (Buckham, 2018).

2.3 - Avaliação de desempenho na administração pública

Para Lobato et al. (2015) e Lozano (2013) Administração Pública é um plano exercido pelo Estado e os seus colaboradores, estão dentro de um regime jurídico e constitucional para a execução dos objetivos do governo. Em outras palavras, é a gestão dos serviços públicos nos termos da lei em benefício do cidadão. Ou seja, “é a função que o Estado exerce para garantir os interesses da sociedade” (Andrade, 2022, p. 262) nas suas diversas áreas. Neste sentido, Andrade afirma “que o maior desafio para a Administração Pública é o de garantir a qualidade nos serviços” (2022, p. 261), logo, esta afirmação acresce a responsabilidade do papel do servidor público relativamente a sociedade. Segundo Chiavenato (2009, p. 99), nem sempre foi assim, pois o usuário do serviço público era visto “tão somente como o financiador do sistema”.

Na Administração pública burocrática eram necessárias medidas para que o Estado pudesse mudar de uma administração pública burocrática, inflexível e pouco eficiente, voltada para si própria e para o controle interno, para uma administração pública de gestão, mais flexível e eficiente, voltada para o atendimento do cidadão (Chiavenato, 2009). Para Chiavenato (2009, p. 108), esta visão de gestão, só é possível caso haja uma “definição clara de objetivos para cada unidade da administração, da descentralização, da mudança de estruturas organizacionais e da adoção de valores e de comportamentos”. Só desta forma, alcançarão a qualidade e eficiência nos serviços públicos.

Entretanto, devido a insatisfação dos utentes que procuram o serviço público, os gestores dos serviços públicos têm sentido a necessidade de melhorar a eficácia na gestão dos seus servidores, apoiando-se na AD como ferramenta para a melhoria do serviço. Andrade diz que a AD, vai “garantir o aperfeiçoamento contínuo dos processos” (2022, p. 263), corrigindo as falhas e sincronizando os objetivos com as metas para alcançar a satisfação dos utentes. Um dos principais objetivos da AD na administração pública é conhecer a eficiência do serviço prestado ao utente (Lobato et al., 2015). O dilema é que a diferença do sector privado, a implementação da mudança na gestão de pessoas em organizações públicas normalmente tende a

existir barreiras que impedem atingir os objetivos preconizados (Marques et al., 2016).

Segundo os Marques et al. (2016), normalmente as mudanças não são bem recebidas pelos colaboradores de uma organização, muitos acabam por resistir, comprometendo desta forma o sucesso da referida mudança. E de acordo com os mesmos autores são poucas as organizações que se preocupam com o nível de resistência organizacional. Dizem ainda que decidir pelo investimento na comunicação, capacitação, e sensibilização dos funcionários, para que haja sucesso na implementação de qualquer mudança, é necessário a envolvimento dos funcionários para que os mesmos possam mudar o seu comportamento e se ajustarem às novas demandas da organização. Desta forma, evitar-se-ia comprometer o clima organizacional, já que a implementação da AD na Administração Pública não é diferente.

Alves (2010) e Andrade (2022), realçam o fundamento da legislação na Administração Pública, entretanto, isto não determina a eficiência e eficácia do serviço prestado aos utentes. Ainda é necessário fazer-se mudanças neste processo avaliativo (Andrade, 2022). Alguns autores realçam a existência de ligações entre a gestão de Recursos humanos com o desempenho humano (Vermeeren, 2017). De acordo com Vermeeren (2017), isto acontece quando a equipa de gestão de RH da organização atua pela satisfação dos colaboradores, melhorando as suas habilidades, motivação e oportunidades, aumenta simultaneamente o desempenho desses colaboradores.

Portanto, devido a complexidade de todo o processo envolvente, é de grande responsabilidade dos gestores públicos, a decisão da mudança (Paradela et al.). Para Chiavenato (2004), convém que esta mudança seja paulatina e envolva os colaboradores. Segundo ele, não é possível o sucesso de uma mudança que é decretada de cima para baixo. Se os colaboradores lidam com o seu trabalho dia pós dia, convém que deles cheguem as propostas de melhoria de desempenho.

Atualmente fala-se da nova gestão pública como um meio para que o Estado fique mais prestativo ao cidadão, entretanto, um dos maiores desafios dos gestores é a definição do meio de avaliação mais eficaz (Paradela et al., 2019). Chiavenato

(2004) propõe que se adote técnicas de melhoria contínua dos colaboradores da organização para que possam melhorar a realização das suas tarefas um pouco a cada dia, para a obtenção de melhoria do seu desempenho e conseqüentemente do serviço. A Nova Administração Pública não é um fenómeno estático, mas sim em evolução (McLaughlin et al., 2002).

E esta onda de necessidade de mudança na Administração pública tem sido percebida não só entre os países Europeus e Americanos, mas também em países Africanos. Muitos países africanos já constataram a necessidade de mudança e a necessidade de adotar a nova gestão pública (McLaughlin et al., 2002). Tem-se tornado muito evidente o pouco profissionalismo da burocracia pública e a constatação da falta de capacidades para resolver os novos e difíceis problemas desses países (McLaughlin et al., 2002). McLaughlin et al. (2002), diz ainda que a Administração Pública Africana de uma forma generalizada, é afetada pela rigidez nas suas atividades, não valoriza o desempenho dos seus colaboradores e muito menos realizar a sua medição. Até mesmo os mecanismos de punição como (motivação negativa) são mais utilizadas que os mecanismos de recompensa (motivação positiva) como o reconhecimento, as promoções, salários e outros benefícios, mesmo quando é notório o desempenho do funcionário, o sistema não tem condições de recompensar o funcionário (Chiavenato, 2009).

A diferença entre o sector privado e o público é que, enquanto o privado usa ferramentas que a lei não proíbe, o público utiliza o que a lei determina (Alves , 2010). Segundo McLaughlin (2002) os governantes públicos africanos na sua administração tradicionais, são muito voltados para si ao invés de promover e proteger os interesses públicos. Contrário a isso, são conotados como corruptos e com a única intenção de atender os seus próprios interesses (McLaughlin et al., 2002).

Para que este panorama seja mudado, são necessárias reformas estruturais capazes de garantir uma prestação de serviço público mais eficaz e eficiente, que faça frente a corrupção. Entretanto, esta reforma implica mudanças assertivas na forma de recrutar, reter, recompensar adequadamente e assegurar a integridade de funcionários públicos qualificados. De outra forma, nenhum governo poderá

governar ou desempenhar as suas funções sem falhar (McLaughlin et al., 2002). Considerando tudo isto, não há outra forma de adquirir tal *performance* sem medir o desempenho na Administração pública. E uma das características da nova gestão pública é a orientação para os resultados mediante a avaliação de desempenho.

Desta forma, podemos entender que a Avaliação de desempenho é um instrumento que pode orientar a organização para o sucesso, seja ela privada ou pública. Entretanto, devem ser capazes de implementá-la de forma eficiente e justa para evitar o seu efeito contrário e afetar grosseiramente a produtividade da organização. Razão pela qual devemos conhecer previamente as possíveis barreiras e facilitadores identificados pelos colaboradores do MFSTP para alcançar a eficácia com a sua implementação.

CAPÍTULO 3

Método

No presente trabalho adotamos uma abordagem metodológica qualitativa. Por um lado, temos um número de participantes relativamente baixo e nesta abordagem qualitativa possibilita um trabalho mais reflexivo e com maior profundidade. A abordagem qualitativa tende a refletir a realidade social a que se está inserido (Dendasck, 2021). Com base em um guião estruturado, de respostas abertas, foi aplicado um questionário aos colaboradores do MFSTP cujas respostas foram submetidas a análises qualitativas de conteúdo através do *software* Nvivo. Este software “visa agilizar e qualificar o material de análise, facilitando o processo analítico em pesquisas qualitativas nos estudos organizacionais” (Mozzato et al., 2016, p. 578)

3.1- Participantes

Dos questionários enviados aos colaboradores do Ministério das Finanças, apenas 51 (14,5% de 351 funcionários) responderam aos mesmos, sendo 27 colaboradores do sexo feminino e 24 de sexo masculino. Entretanto, dois (2) respondentes foram excluídos por ausência de respostas às perguntas fundamentais para obtenção de informações relativas às questões em causa, reduzindo a nossa amostra para 49 respondentes (14% de 351 funcionários), ficando desta forma com 26 colaboradores do sexo feminino e 23 do sexo masculino, conforme as tabelas que se seguem:

Tabela 1

Classificação Estrutural dos Funcionários (Género Masculino)

Idade		18-29	30-40	41-50	51-62	Mais de 62	Total
Categoria	Homens	1	10	8	3	1	23
	Téc. Superior	1	10	8	1		20
	Chefe de secção				1		1
	Téc. Adjunto				1		1
	Não responde					1	1
Chefia	Sim		2	4	1		7
	Não	1	8	4	2	1	16
Importância	5 (mtíssimo)	1	5	4	1	1	12
	4 (muito)		4	3	1		8
	3 (import.)				1		1
	2 (pouco)						0
	1 (nada)						0
Função de RH	Não responde		1	1			2
	Sim		2	1	2		5
	Não	1	8	7	1	1	18

Fonte: Elaboração própria

A tabela 1 representada pelos funcionários do sexo masculino, nos indica que 87% deste grupo possui uma formação superior. Trinta por cento (30%) exerce cargo de chefia, com idade a partir dos 30. Oitenta e sete por cento (87%) considera o processo da avaliação de desempenho como algo de muito importante (escala 4) e muitíssimo importante (escala 5). A maioria não exerce função na área de recursos humanos.

Tabela 2

Classificação Estrutural dos Funcionários (Género Feminino)

	Idade	18-29	30-40	41-50	51-62	Total
Categoria	Mulheres	4	13	7	2	26
	Téc. Superior	4	11	7	2	24
	Técnico Auxiliar		1			1
	Auxiliar Técnico		1			1
	Não responde					
Chefia	Sim			2	1	3
	Não	4	13	5	1	23
Importância	5 (mtíssimo)	1	1	4	2	11
	4 (muito)	3	4	3		10
	3 (import.)		4			4
	2 (pouco)					0
	1 (nada)					0
	Não responde		1			1
Função de RH	Sim	3	1	1	1	6
	Não	1	12	6	1	20

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 2 podemos observar uma similaridade com as classificações da tabela 1 do género masculino. Ou seja, a maioria das respondentes (92%) pertence ao pessoal técnico superior. Entretanto, na tabela 2 apenas 12% exerce a função de chefia com idade acima dos 40.

A maioria das respondentes não exerce função na área de recursos humanos. A semelhança com a tabela 2, 81% considera a avaliação de desempenho como um processo muito importante (escala 4) e muitíssimo importante (escala 5), ou seja, atribuem-lhes pontuações máximas.

Foram também utilizadas as informações trocadas por via *whatsApp* e-mail (Comunicação Pessoal) com a chefe do Departamento de RH e a Diretora Geral da Administração Pública, com perguntas específicas para esclarecimentos, considerados necessários para o enriquecimento deste trabalho. Entretanto, não foram incluídas no número de participantes acima mencionados.

3.2- Instrumentos

Relativamente ao instrumento para recolha de informações, elaborou-se um guião estruturado em questões que procuraram obter respostas capazes de atender aos objetivos da presente dissertação. A opção por um questionário estruturado de questões abertas permite que o respondente tenha a liberdade para expressar-se melhor e o investigador tem a possibilidade de adquirir mais respostas e detalhadas (Porto, 2021). Por um lado, a utilização do *software* Nvivo permitiu a facilidade para a estruturação das respostas, permitindo assim, concluir o trabalho atempadamente. A utilização de software na análise de dados qualitativa tem grandes vantagens desde que seja adequado ao tipo de investigação, pois permite-nos a definição de categorias, a codificação, e cruzamento de dados (Costa & Reis, 2017). As questões colocadas atendem diretamente aos objetivos do trabalho, nomeadamente a identificação de benefícios, desvantagens, facilitadores e barreiras à implementação da Avaliação de desempenho no MFSTP.

3.3- Procedimentos

3.3.1- Procedimentos de coletas de dados

Foi solicitada a autorização ao comité de ética da Universidade de Évora e foi elaborado um documento para obtenção do consentimento informado.

Para salvaguardar a confidencialidade e anonimato, os participantes enviaram as suas respostas ao orientador científico desta dissertação que após codificar cada protocolo os enviou para a autora proceder à sua introdução na base de dados do Nvivo. Ficou assim salvaguardado o anonimato das respostas perante a investigadora. Vale recordar que “o facto de que, ao exigir uma resposta por escrito às questões, faz com que seja ultrapassado o problema da inibição do inquirido” (Santos & Henriques, 2021, p. 30).

3.3.2- Procedimentos de análise de dados

Uma vez os dados obtidos e introduzidos no Nvivo, foi realizada uma análise qualitativa de conteúdo. Procedeu-se igualmente a análise descritiva dos dados. Num primeiro nível criámos categorias diretamente ligadas aos objetivos. No segundo nível designadas categorias emergentes dos dados. Concluimos com a análise de *clusters* que agrupa os participantes por similaridade de codificação (coeficiente de *Jaccard*)².

²É uma estatística que se utiliza para mensurar a similaridade e a diversidade de conjuntos de amostras.

CAPÍTULO 4

Resultados: Análise e Discussão

Com os dados recolhidos, foi possível realizar algumas análises descritivas dos respondentes para cada categoria e subcategoria e o número de respostas por categoria.

4.1 Aspetos descritivos

Verificamos que 84% dos respondentes consideram que o processo da avaliação de desempenho é muito importante ou muitíssimo importante. Ou seja, a maioria destes funcionários valorizam o processo. Contudo iremos a seguir caracterizar a visão dos colaboradores, relativamente a este processo.

Tabela 3

Benefícios individuais com a Implementação da A.D.

Aspetos mencionados	Nº de respostas por aspetos (frequência)	Nº de respondentes sobre 49 inquiridos
Desempenho/Competência	72	65% (32/49)
Motivação	31	41% (20/49)
Desenvolvimento profissional	26	41% (20/49)
Reconhecimento	14	26,5% (13/49)
Autoconhecimento	10	18% (13/49)
Identificação com a instituição	6	8% (4/49)
Outros aspetos	7	14% (7/49)

Fonte: Elaboração própria

A tabela 3 representa os aspetos mencionados pelos respondentes quando abordados sobre os benefícios individuais a serem obtidos com a implementação da avaliação do desempenho no MFSTP.

De acordo com os dados obtidos relativamente a estes benefícios, foram fornecidas respostas que categorizámos em 6 subcategorias. A subcategoria mais mencionada foi o desempenho/competência com mais de 60% dos respondentes. Esta subcategoria é entendida como a melhoria do desempenho ou da competência

do trabalhador, a sua capacidade de inovação, zelo e responsabilidade. Ou seja, mais da metade dos respondentes consideram que com a implementação da AD os colaboradores poderão melhorar o seu desempenho e competências. Este resultado coincide sem dúvidas com os estudos de muitos autores como Vermeeren (2017) que afirma que com a avaliação do desempenho é possível aumentar o desempenho do colaborador. Neste caso seria por meio das ações dos gestores de recursos humanos ao ajustar os resultados da AD com as necessidades dos colaboradores ao capacitá-los, ao promovê-los, ao dar-lhes o suporte necessário para melhor desempenharem as suas funções. E Chiavenato (2014) diz que a AD é um meio de melhoria contínua do desempenho humano.

Quarenta e um por cento (41%) dos respondentes consideram que a AD estimula fatores que aumentam a motivação individual dos trabalhadores. A motivação aqui é vista como a expectativa dos trabalhadores para a obtenção vantagem ou melhoria dos estímulos para desempenhar as suas tarefas. Dos Santos (2011) afirma que para que a AD atinja um resultado positivo no desempenho dos trabalhadores é necessário que as decisões resultantes da avaliação tenham um reflexo motivador para o colaborador. A seguir, também com 41% mencionam a subcategoria desenvolvimento profissional que se refere ao crescimento profissional do trabalhador, a sua progressão e promoção na carreira. Relembremos que autores como dos Santos (2011) e Chiavenato (2014) dizem que o processo da AD vem aprimorar o *modus operandi* dos funcionários e a consequência disto, melhora o seu desenvolvimento profissional.

Em um número mais reduzido, 26,5% dos respondentes realçaram a subcategorias reconhecimento, entendido como a forma em que os colaboradores são reconhecidos, valorizados, respeitados pela organização e com prêmios motivacionais. O reconhecimento do desempenho dos colaboradores é de extrema importância segundo Philadelpho e Macêdo (2007) porque são esses colaboradores o principal fator que impulsiona o sucesso das organizações. A subcategoria autoconhecimento com 18% é indicado ao referir-se sobre o colaborador capaz de conhecer as suas capacidades e suas limitações. Por isso a maioria dos autores defendem que o avaliado não deve posicionar-se como se estivesse no banco de réu,

mas sim numa posição interativa com o avaliador e com maturidade para receber as críticas.

Por fim mencionam a subcategoria identificação, com 8% que é o sentimento de alinhamento dos seus objetivos, com os da instituição, maior familiaridade e comprometimento com esta última. Um dos objetivos da Avaliação de desempenho é o de medir os resultados. Sendo assim, devemos recordar que para que o processo de AD seja eficiente, deve estar alinhado aos objetivos e metas pretendidas pela organização (Campos, 2001). Entretanto, se houver envolvimento do colaborador na conceção do processo, também estará não só alinhado com os seus objetivos, mas também mais engajado para os atingir. Logo, é importante que os colaboradores se identifiquem com a instituição e conheçam as metas. Segundo Monteiro et al. (2019) um colaborador comprometido normalmente está mais motivado e engajado com a organização, por isso é importantíssimo estimular a sua identificação com a instituição.

Entretanto, 14% dos colaboradores inquiridos deram respostas dispersas fazendo com que fossem atribuídas à subcategoria outros aspetos.

No cômputo geral, os colaboradores acham que com a implementação da Avaliação de desempenho no Ministério das Finanças de STP, haverá uma mudança comportamental dos colaboradores. Pois, poderão beneficiar de melhorias excepcionais no desempenho e competência dos mesmos, estarão relativamente mais motivados para realizar as suas tarefas. E poderão ter uma visão mais radiográfica sobre o seu papel e o da organização e desta forma, criar uma maior sintonização entre o colaborador e a organização.

Tabela 4

Benefícios organizacionais com a implementação da A.D

Aspetos mencionados	Nº de respostas por aspetos (frequência)	Nº de respondentes sobre 49 inquiridos
Organização de trabalho	49	61% (30/49)
Desempenho Organizacional	44	61% (30/49)
Ambiente de Trabalho	16	24% (12/49)
Imagem	11	22% (11/49)
RH motivados e comprometidos	9	18% (9/49)
Comunicação	6	12% (6/49)
Reconhecimento/valorização RH	6	12% (6/49)
Responsabilização	7	10% (5/49)
Outros aspetos	11	20% (10/49)

Fonte: Elaboração própria

A tabela 4 reflete os aspetos relacionados com os benefícios organizacionais mencionados pelos respondentes.

Estes resultados significam que mais de 60% dos respondentes consideram que o Ministério das Finanças de STP poderá beneficiar de uma melhor organização de trabalho com a implementação da AD. Neste contexto a organização de trabalho traduz-se na alocação dos técnicos, maior coordenação institucional, organização de equipa de trabalho, plano de trabalho e alinhamento de metas e resultados. A subcategoria a seguir, também com mais de 60% de respondentes, é o desempenho organizacional, entendido como a melhoria na produtividade, competitividade, cumprimento de metas e afins. Vinte quatro (24%) dos respondentes creem que a AD melhora o ambiente de trabalho numa expectativa de aumentar a coesão e minimizar os atritos internos. A subcategoria imagem organizacional com 22% dos respondentes, entendida como prestígio, credibilidade e melhoria da imagem organizacional, como uma das subcategorias apontadas pelos respondentes.

Estas quatro primeiras subcategorias nos remetem a autores como Chiavenato (2014), Neto e Gomes (2002), Philadelpho e Macêdo (2007) que afirmam que a AD é um dos melhores meios para se alcançar não só o aumento da produtividade da organização, como também, melhora a qualidade de trabalho e a qualidade de vida nas organizações. Dizem ainda, especialmente Philadelpho e Macêdo(2007) que um dos objetivos dos dirigentes é que a AD além de impulsionar o desenvolvimento

peçoal e profissional dos colaboradores, tem como o único fim fortalecer a organizaçaõ no mercado.

Alguns respondentes (18%) indicam a motivaçaõ e comprometimento. Ou seja, entendem que a AD proporciona motivaçaõ, comprometimento e dedicaçaõ dos Recursos Humanos dentro da organizaçaõ. Já dizia os autores Monteiro et al. (2019) que um colaborador comprometido normalmente está mais motivado e engajado com a organizaçaõ, entretanto, depende muito da sua satisfaçaõ no sector.

Outros 12% dos respondentes apontam que este processo ajuda na melhoria da comunicaçaõ interna organizacional. Inclusive, Philadelpho e Macêdo (2007) relatam que as organizaçaões implementam o sistema de avaliaçaõ de desempenho com o propóposito de promover a comunicaçaõ/*feedback* para o desempenho ser atingido. A subcategoria reconhecimento, com 12%, é entendida como a valorizaçaõ dos Recursos Humanos. E por fim a subcategoria responsabilizaçaõ com 10% dos respondentes, que engloba a supervisãõ e disciplina dentro da organizaçaõ. Vinte por cento (20%) dos respondentes deram respostas dispersas sem grande enfoque. Em razãõ disto ficaram na subcategoria outros aspetos.

De acordo com as duas primeiras subcategorias mais apontadas pelos respondentes, podemos concluir que segundo os funcionários, os principais benefícios dos que o Ministério das Finanças poderá usufruir com a implementaçãõ da Avaliaçaõ de desempenho sãõ a níveis estruturais e organizacionais. E a seguir, a sua projeçaõ relativamente ao ambiente interno e externo.

Tabela 5

Desvantagens Individuais com a implementação da A.D

Aspetos mencionados	Nº de respostas por aspetos (frequência)	Nº de respondentes sobre 49 inquiridos
Conflitos interrelacionais	26	37% (18/49)
Pressão e controle	18	26,5% (13/49)
Desmotivação	15	26,5% (13/49)
Políticas deficitárias	16	25% (12/49)
Consequências e Deficit A.D	11	20% (10/49)
Falta de compreensão e identificação	9	14% (7/49)
Fraco Desempenho	7	10%(5/49)
Outros Aspetos	11	14% (7/49)

Fonte: Elaboração própria

A tabela 5 faz menção as Desvantagens individuais que os colaboradores poderão enfrentar com a implementação da AD.

Das respostas obtidas resultaram em oito subcategorias. Estes resultados indicam que segundo a percepção de 37% dos respondentes, a implementação da AD aumentará os conflitos interrelacionais dentro da organização, gerando sentimentos competitivos destrutivos. Por isso alguns autores como Monteiro et al.(2019) e dos Santos(2011)defendem que os colaboradores devem fazer parte deste processo desde o início, ou seja na sua conceção, para que possam se identificar e compreender a dinâmica da AD e só desta forma poderão evitar conflitos. Estes autores alertam que um colaborador comprometido estará mais engajado com a organização.

A segunda subcategoria com 26% dos respondentes é o controlo e pressão dos superiores recaídos sobre os subordinados. Cremos que essa pressão e controle advêm do que é mencionado por Philadelpho e Macêdo(2007)relativamente ao facto do trabalhador considerar que a AD “é um instrumento de pressão ao seu empenho no trabalho”. E por outro lado, os mesmos autores afirmam que pelo facto do trabalhador não atingir o desempenho esperado, “pode ser considerado como uma quebra do contrato psicológico estabelecido entre ele e a organização” (pp. 29,30).

A AD poderá também, segundo 25% dos respondentes, aumentar as políticas deficitárias, ou seja, políticas que facilitem decisões para o benefício próprio, ou seja,

a prevaricações nos cargos de decisão. Dos Santos (2011) defende que a hierarquia deve ter uma atitude honesta para garantir que o sistema seja confiável. A seguir, 26% apontam a desmotivação dos funcionários face ao tipo de avaliação, especialmente por parte dos que têm pouco desempenho ou quando mal implementada. A Avaliação de Desempenho deve mostrar-se atrativa. Recordemos que o colaborador pode ou não resistir a mudança se entender que esta pode ou não lhe trazer benefícios (Marques et al. 2016). Segundo Philadelpho e Macêdo(2007) no seu artigo Avaliação de desempenho como um instrumento de poder na gestão de pessoas, isto acontece principalmente quando a avaliação não é bem realizada. Neste caso acaba por ter um resultado nefasto e desmotiva os funcionários, incluindo os que tendem a ser mais empenhados. Ou seja, algumas práticas neste processo podem inclusive afetar negativamente o desempenho dos funcionários. Outrossim, esta desmotivação poderá estar relacionada ao processo de promoção. A A.D pode tornar-se desmotivadora na medida em que um colaborador perceba que pode perder a oportunidade de ser promovido na carreira, caso o outro colaborador tiver um melhor desempenho. Lembrando sempre que o principal fator de promoção atualmente na Função Pública santomense é basicamente o tempo de serviço acumulado.

Entretanto, outra das desvantagens apontada por 20% dos respondentes são as próprias consequências adversas negativas que advêm do próprio processo como a realocação dos funcionários, a demissão, o desgaste do tempo a dedicar ao processo, perda de talentos por má aplicação do processo. Muitos autores como Neto e Gomes (2002), Garcia (2005) e Monteiro et al.,(2019) concordam que o resultado da AD é utilizada para definir políticas de gestão. Isto implica entre muitas coisas, ajustes na alocação dos funcionários, redefinição da remuneração (ou outros benefícios financeiros) e até mesmo a demissão. Não obstante, existem vários métodos/ferramentas para serem utilizadas pelos gestores de RH no processo de AD, basta selecionar o mais conveniente nos alerta o autor Chiavenato (2014). Desta forma as decisões resultantes deste processo serão mais assertivas.

Por outro lado,14% indicam a subcategoria compreensão e identificação com o processo que visa a compreensão e a difícil adaptação às regras do processo. Como

já havíamos visto por alguns autores é necessário uma envolvimento e preparação prévia dos intervenientes para que todos possam compreender o seu papel neste processo. Por fim, o fraco desempenho indicado por 10% dos respondentes. Nesta subcategoria inclui a fraca capacidade do pessoal (desde os níveis superiores –líderes – até aos níveis mais baixos –subordinados. Em especial a capacidade dos líderes para dirigir o processo avaliativo.

Na subcategoria outros aspetos com 14% encontram-se as respostas dadas pelos respondentes com menos frequência, ou seja, sem grandes enfoques.

Em suma, as principais subcategorias indicam-nos que as desvantagens individuais advêm do ambiente proporcionado pelas decisões tomadas pelos gestores, ou seja, as más políticas implementadas. É fundamental que os colaboradores entendam o processo, os seus objetivos e adotem uma política adequada para que não pare o sentido de injustiça entre os colaboradores.

Tabela 6

Desvantagens Organizacionais com a implementação da A.D

Aspetos mencionados	Nº de respostas por aspetos (frequência)	Nº de respondentes sobre 49 inquiridos
Falta de imparcialidade	20	33% (16/49)
Morosidade	16	33% (16/49)
RH conflituoso	22	28,5% (14/49)
Consequências e <i>deficit</i> da A.D	12	20% (10/49)
Desgaste Organizacional	10	20% (10/49)
RH desmotivado	8	16% (8/49)
Fraca produtividade	9	10% (5/49)
Imagem Organizacional	4	6% (3/49)
Outros aspetos	17	22% (11/49)

Fonte: Elaboração própria

A tabela 6 aborda sobre as desvantagens organizacionais indicadas pelos colaboradores com a implementação da AD.

Assim como nas desvantagens individuais, umas das principais subcategorias indicadas por 28% dos respondentes nas desvantagens organizacionais, foi o recurso humano conflituoso. Consideram que a AD proporciona um ambiente conflituoso entre os recursos humanos dentro da organização por consequência das

competitividades excessivas. A seguir, 33% indicam a falta de imparcialidade nas decisões como segunda subcategoria, pois poderia tornar-se num instrumento de vingança e acertos de conta, ou até mesmo de favoritismo. Por isso a necessidade de supervisão dos avaliadores para que o processo não se torne nefasto e conseqüentemente desconsiderado pelos avaliados (dos Santos, 2011).

Por outro lado, devido a complexidade e tempo dedicado ao processo, uma das desvantagens organizacionais apontadas também por 33% dos respondentes é a morosidade do processo avaliativo. Esta morosidade, está relacionada com a duração das atividades do processo, que normalmente são feitas por um longo espaço de tempo, sem se conhecer o real resultado da avaliação. Por outro lado, traz também um desgaste profissional, pois muitos utilizam a frase "*é muito trabalhoso*".

O tempo é um dos motivos que faz com que Murphy (2020) acredite que a AD é um sistema falhado, na medida em que se dedica muito tempo a este processo, sem grandes evidências de benefícios. Mas Chiavenato quando propõe que se adote técnicas de melhoria contínua dos colaboradores da organização para que possam melhorar a realização das suas tarefas um pouco a cada dia, é suposto obter-se grandes benefícios tanto a nível individual como organizacional.

As falhas ou conseqüências da própria avaliação de desempenho, com 20% dos respondentes, é uma subcategoria que está relacionada com as falhas intrínsecas do processo. Exemplo disto estão os erros comuns da AD mencionados por dos Santos (2011) assim como a implementação de um dos métodos de avaliação mencionados por Chiavenato (2014). Ou seja, a avaliação de desempenho quando implementadas de forma inadequada, pode acarretar maus resultados.

A seguir é a subcategoria desgaste profissional com 20% dos respondentes ao considerar que é um processo trabalhoso. A subcategoria fraca produtividade, é mencionada por 10% dos respondentes. Autores como Vermeeren (2017) concordam ao dizer que a fraca produtividade muitas vezes está relacionada ao ambiente organizacional, ou seja, se o ambiente for agradável o colaborador estará mais motivado e conseqüentemente aumenta a produtividade. Por outro lado, o

desconforto causado pela AD pode levar a desmotivação dos recursos humanos. Segundo o palestrante Dewett, T. (2020)ninguém gosta de ser avaliado.

Por fim,6% apontam a imagem organizacional que se vai deteriorando. Isto advém da desconfiança da rigorosidade do processo. Para evitar esta desconfiança, dos Santos (2011)propõe uma implementação da AD transparente e útil para que o processo não se torne obsoleto. Entretanto, obtivemos um número elevado de 22% de respondentes com respostas dispersas, com reflexões que divagavam acerca do assunto, pelo que foram agrupadas na subcategoria outros aspetos.

Podemos constatar que as duas primeiras subcategorias estão interligadas, pois ambas retratam o receio dos respondentes relativamente às ações humanas negativas ou conflituosas. A falta de imparcialidade pode levar ao conflito relacional organizacional. Neste sentido, entendemos que a desconfiança pode comprometer a implementação deste processo. É necessário que o sistema seja transparente para transmitir alguma segurança aos colaboradores.

Tabela 7

Facilitadores para a implementação da AD

Aspetos mencionados	Nº de respostas por aspetos (frequência)	Nº de respondentes sobre 49 inquiridos
Organização	45	65% (32/49)
Decisão Superior	20	32% (16/49)
Compreensão da AD	17	34% (17/49)
Reconhecimento e benefícios	13	24% (12/49)
Imparcialidade	15	20% (10/49)
Capacitação e competência	11	20% (10/49)
Estruturação	8	14% (7/49)
Outros aspetos	6	10% (5/49)

Fonte: Elaboração própria

Nesta tabela 7 podemos observar os aspetos considerados pelos respondentes que poderão facilitar a implementação da Avaliação de Desempenho no Ministério das Finanças de STP.

Podemos ver que foram indicadas sete subcategorias. A subcategoria mais indicada por 65% dos respondentes para facilitara implementação da AD é a

organização da instituição. Ou seja, referem a uma organização processual que requer desde a planificação legal para a implementação da AD, criação de métodos transparentes, até a estratégia para a avaliação. Isto está relacionado com a necessidade de organizar definindo os objetivos organizacionais e que na Administração pública a Avaliação de desempenho deve seguir os critérios pré-definidos na lei conforme diz Alves (2010). E por outro lado há necessidade de regulamentar-se o processo.

A seguir, 32% dos respondentes indica a decisão dos superiores como outro facilitador. Significa que, além da iniciativa para a decisão da implementação, também é necessário a boa gestão, liderança e governação competente. É o que determina a implementação e seguimento deste processo, assim como defendem alguns autores. A terceira, com 34% dos respondentes, é a compreensão do processo da AD que implica ter claro a importância da implementação, envolvimento dos elementos, prioridade e conhecimento das tarefas. Alguns autores como dos Santos (2011) dizem que uma das medidas para facilitar a implementação da AD e evitar boicotes é a envolvimento dos implicados na conceção deste processo, para que se identifiquem com o mesmo.

A quarta, com 20% dos respondentes, é a imparcialidade dos avaliadores no sentido de não se deixarem influenciar pelo ambiente externo (político, cultural, familiar), pois ajudará a transmitir maior confiança entre os colaboradores e haverá maior aceitação do processo. Quinta subcategoria, com 24% dos respondentes, é o reconhecimento e benefícios, que consiste no reconhecimento e valorização dos funcionários, obtendo desta forma os benefícios do seu desempenho, pois é uma forma de valorizar os colaboradores. A sexta subcategoria, indicada por 20% dos respondentes, é a capacitação e aquisição de competência tanto dos subordinados como dos superiores. A seguir, com 14% de respondentes, é a estruturação que consiste na criação de estruturas que facilitem a implementação da AD, como a criação de equipas, departamentos, direções ou gabinetes para criação das condições necessárias para uma implementação mais eficaz. Por último, a categoria outros aspetos, onde constam as respostas dispersas, está presente nas respostas de 10% dos respondentes.

No cômputo geral, podemos constatar que as quatro primeiras subcategorias estão relacionadas com as medidas/decisões tomadas pelos superiores, pois os colaboradores consideram que as decisões dos superiores, e suas ações poderão determinar a implementação da AD no MFSTP. Esta iniciativa deve partir dos decisores.

Ou seja, a implementação da AD no MFSTP, depende dos responsáveis da instituição. É através dos responsáveis que se espera a decisão de dar início ao processo e a organização das ferramentas necessárias para a sua efetivação que neste caso são a planificação, criação de regulamentos, entre outros procedimentos para a sua implementação eficaz. Consideram que a criação de uma estruturação apropriada é importante, no entanto, acreditam que é necessário que a instituição adote uma postura de reconhecimento aos colaboradores mais destacados e conseqüentemente a atribuição dos benefícios correspondentes a cada um.

Tabela 8

Impedimentos para a implementação da A.D

Aspetos mencionados	Nº de respostas por aspetos (frequência)	Nº de respondentes dos 49 inquiridos
Organização	34	51% (25/49)
Decisão Superior	34	55% (27/49)
Imparcialidade	40	43% (21/49)
Compreensão de AD	20	31% (15/49)
Estrutura apropriada	6	12% (6/49)
Resistência	4	8% (4/49)
Outros aspetos	10	16% (8/49)

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 8 os respondentes apontam o que pode constituir impedimentos para a implementação da AD. Nesta tabela os impedimentos mais apontados pelos respondentes foram agrupados em sete subcategorias. Coincidentemente, cinco das mesmas as semelham-se às subcategorias respondidas relativamente aos facilitadores. Ou seja, a imparcialidade (43%), a decisão superior (55%), a organização (51%), a compreensão da Avaliação de Desempenho (31%), e a estruturação (12%) são os maiores impedimentos para a implementação e execução do referido processo, na medida em que sejam aspetos deficitários. Entretanto, de

maneira oposta, são também os elementos necessários que deverão ser tomados em conta para facilitar a implementação do processo.

De acordo com a chefe do Departamento de Recursos Humanos do Ministério das Finanças (H. Pereira, Comunicação pessoal, 19 de maio de 2023) assim como a Diretora Nacional da Administração Pública (D. Trovoada, comunicação pessoal, 23 de maio do 2023) já existem condições para que seja implementada a AD no Ministério das Finanças, faltando apenas vontade (dos decisores) e inclusive, a necessidade do bom funcionamento dos órgãos de controlo e a aplicação da Lei, acrescenta a Diretora Geral da Administração Publica.

A outra subcategoria indicada por 8% dos respondentes é a resistência dos colaboradores em aceitar tal processo, visto como um dos impedimentos menos impactantes para a implementação do processo, e por fim a subcategoria outros aspetos onde constam respostas dispersas dadas por 16% dos respondentes.

Podemos, entretanto, dizer que os três principais impedimentos estão intrinsecamente relacionados com as atuações dos ocupantes de cargos de topo, a liderança. Ou seja, o maior impedimento para a implementação da AD no MFSTP são os responsáveis dos serviços, os decisores. Isto implica que se torna necessário ter bons líderes capazes de criar as bases estruturais e processuais necessárias para uma implementação da avaliação de desempenho justa e transparente. Como mencionámos, isto coincide com os facilitadores indicados pelos colaboradores. A implementação da AD e o seu sucesso ou não, depende muito das medidas/decisões tomadas pelos decisores.

Consideram que o tal impedimento advém dos interesses políticos nada coerentes com a valorização do desempenho dos colaboradores, mas sim a classe partidária. Fica claro que consideram que os dirigentes constituem um impedimento. Entretanto, a partir do momento em que os mesmos tomarem a decisão de superar as barreiras políticas, passarão a ser os maiores facilitadores para a implementação deste processo. Pois não é possível um processo de avaliação de desempenho transparente se não há imparcialidade.

4.2 Análise de *clusters*

Realizando a análise de *clusters* por similaridade de codificação, utilizando o coeficiente de Jaccard, foi gerada uma solução e a mais interpretável, com quatro *clusters*, apesar de obter-se uma similaridade de codificação baixa. No primeiro agrupamento, temos cinco respondentes que não estão nos extremos etários e nenhum dos sexos se impõem uma vez que fazem parte três respondentes de sexo masculino e dois de sexo feminino. Estão incluídos neste *cluster* pessoal de chefia e não chefia assim como pessoal de recursos humanos e não recursos humanos.

Na análise da Matrix *Cluster 1* das subcategorias com maior interpretabilidade da categoria Benefícios/Benefícios Individuais, constatamos que todos mencionam o autoconhecimento como um dos benefícios individuais. Esta subcategoria demonstra que a AD permite a cada individuo conhecer os seus pontos fracos e fortes e fazer a sua autoavaliação.

Nenhum dos respondentes indicou a subcategoria identificação com a instituição, ou seja, este grupo não considera que a Avaliação de desempenho contribua para que os colaboradores se sintam identificados com a instituição.

Nenhum dos respondentes indicou a responsabilização como um benefício organizacional. Também não foi indicada a subcategoria Recursos Humanos motivado e comprometido, seguramente este grupo é dos que considera que a avaliação de desempenho pode provocar a desmotivação e o afastamento dos colaboradores.

Na categoria desvantagem individual, nenhum considerou o fraco desempenho como uma desvantagem individual a consequência da implementação da AD no Ministério das Finanças.

Nenhum apontou a falta de imparcialidade, a fraca produtividade e a imagem organizacional como desvantagem organizacional deste processo.

Quanto aos facilitadores do processo para a implementação da AD no MFSTP, neste grupo nenhum respondeu imparcialidade, estruturação e desempenho/competência como elementos que pudessem facilitar o processo da

AD no Ministério das Finanças. Entretanto, todos veem a decisão superior como um impedimento. Entretanto, este grupo de respondentes não considera que a imparcialidade e a resistência constituam impedimentos.

Podemos dizer que este grupo poderá representar os funcionários com algum nível de conhecimento relativamente a AD, tanto é que reconhecem o autoconhecimento como uma das suas vantagens. O autoconhecimento é um bom exercício para se melhorar o desempenho. Entretanto, estão cientes de que a sua implementação e depende da decisão superior.

Na análise da Matrix *Cluster 2* das subcategorias podemos constatar que é um grupo de dezasseis (16) respondentes, de uma faixa etária que varia predominantemente entre 30 e 40 anos. Observa-se um equilíbrio no que corresponde ao sexo, entretanto, com elementos que maioritariamente não ocupa cargos de chefie e não é do sector de Recursos humanos.

Neste Grupo, não consideram que a comunicação seja um benefício organizacional a se adquirir com a AD. Por outro lado, houve pouca afluência de respostas nas categorias desvantagem individual assim como a organizacional. Coincidentemente, tanto numa como na outra, nenhum dos respondentes indicou as consequências e deficiências da AD como uma desvantagem.

Não foi possível qualquer interpretabilidade nas categorias facilitadores e impedimentos por falta de similaridade de codificação.

Podemos dizer que este grupo não considera o processo de AD como algo desvantajoso para o individuo ou para a organização. Entretanto, deverá ter inúmeras dúvidas relativamente ao ambiente em que será implementado o processo.

Pelas características etárias está em busca de alguma progressão na carreira e alguma visibilidade profissional. Sendo assim, poderá ter alguma desconfiança sobre a fiabilidade (não do processo, mas sim dos intervenientes). Daí podem surgir sentimentos que acabam por interferir no relacionamento profissional.

A Matrix *clusters 3* é composta apenas por um único respondente do sexo feminino na faixa etária dos 41 a 50 anos, não exerce cargo de chefia e trabalha na área de RH.

Este respondente se destaca por dar poucas respostas, algumas isoladas sem coincidir de forma precisa com a maioria. Ou seja, a grosso modo, apenas 3 das suas respostas coincidiam com as principais respostas de outros agrupamentos, que neste caso são: a pressão e controle como desvantagem individual, RH desmotivado e as consequências e deficiência da AD como desvantagens organizacionais. Podemos concluir que este respondente apesar de estar ciente do estado em que se encontra a instituição e ter uma visão generalista da mesma, ele não vivencia os problemas ou a dinâmica organizacional na mesma medida que a grande maioria dos colaboradores.

O mesmo passa a impressão de um colaborador que não veste a camisola da organização. E não consegue perceber, ou parece estar alienado relativamente aos benefícios deste processo, basicamente por falta de compreensão do mesmo.

Na Matrix *clusters* 4 as subcategorias com maior interpretabilidade contêm 27 respondentes, nos extremos etários entre 30 e 40 anos, existindo um equilíbrio de género pouco significativo, onde integram elementos que maioritariamente não assumem cargos de chefia e não trabalham no sector de recursos humanos.

Nesta Matrix, nenhum dos respondentes apontou o reconhecimento como um benefício organizacionais. A falta de compreensão e identificação do processo não foi mencionada como uma desvantagem individual por este grupo. E na categoria facilitadores também não foi mencionado o desempenho e competência.

Nas categorias benefícios individuais, desvantagens organizacionais e Impedimentos não surgiram similaridades de codificação, pelo que não foi possível qualquer interpretabilidade.

CAPÍTULO 5

Conclusão

Considerando que o objetivo geral deste trabalho de dissertação é o de Identificar e caracterizar a visão dos colaboradores relativamente à AD no MFSTP, com o intuito de planificar, definir e adotar a melhor estratégia de implementação, podemos dizer que após os resultados e a discussão, constatamos que os colaboradores deste ministério consideram que a AD é um processo positivo tanto para os funcionários como para a organização (MFSTP). A nível individual estão convictos de que o referido processo ajudará no aumento do desempenho e competência dos colaboradores, estarão mais motivados para desempenhar melhor as suas tarefas. Consequentemente poderão organizar, planificar o trabalho e melhorar a imagens organizacional.

Entretanto, indicam possíveis desvantagens individuais e organizacionais que poderão surgir com a implementação deste processo. Entre os individuais, receiam o desencadeamento de conflitos interrelacionais, a pressão e controle a nível superior hierárquico sobre os subordinados e a desmotivação caso o processo não tenha o efeito esperado. E a nível organizacional, mencionam o receio às interferências externas, ou seja, a imparcialidade no processo, a morosidade do próprio processo já que no Estatuto da Função Pública santomense está prevista a avaliação anual dos funcionários, entre outros aspetos.

Conclui-se também que os funcionários acreditam que as principais barreiras à implementação da AD no MFSTP surgem essencialmente pelas ações dos gestores/decisores. Ou seja, grande parte dos respondentes está convicto de que a AD não é implementada no MF por que os decisores assim o querem. E ao não tomarem tal decisão, a organização tem sido disfuncional, pois não tem havido planificações, há falta de cumprimento das normas, inexistência de regulamentos. Com estas vulnerabilidades, as decisões são passíveis de interferências externas, ou seja, o sistema organizacional fica exposto a corrupção, a desconfiança. Logo, mediante todos estes elementos, é impossível a implementação da avaliação de desempenho eficiente.

Entretanto, assim como disse Kempe Ronald Hope Sr (McLaughlin et al., 2002) no capítulo em que fala sobre a nova gestão pública: uma perspectiva de África, alerta sobre a necessidade de reformas estruturais capazes de garantir uma prestação de serviço público mais eficaz e eficiente e que faça frente a corrupção. Ou seja, que mude a tendência dos governantes de se aproveitarem da autoridade do Estado para satisfazer as suas necessidades. E para que tenha resultados é necessário mudanças assertivas no processo de recrutamento, a retenção dos técnicos e os mecanismos de recompensas.

De acordo com os funcionários, na medida em que os mesmos tomarem a decisão de dar início ao processo, na medida em que decidirem organizar os procedimentos legais e administrativos para este efeito e criação de mecanismos para transparência do procedimento avaliativo, sem influência política, familiar, social, na medida em que decidirem pela reestruturação, capacitação dos técnicos, estarão seguramente a facilitar a implementação do processo da AD no MFSTP. Os colaboradores estão cientes que desta avaliação sairão decisões que podem motivar ou desmotivar o desempenho de cada um dos colaboradores.

No cômputo geral, podemos concluir que os objetivos deste trabalho foram alcançados uma vez que foi possível conhecer a percepção dos funcionários relativamente aos benefícios e desvantagens da avaliação de desempenho e relativamente às barreiras e facilitadores deste processo no MFSTP. E desta forma foi possível identificar e caracterizar a visão dos colaboradores quanto à AD e assim, transformando-se num instrumento importante para que os decisores possam planificar, definir e adotar uma melhor estratégia para a implementação deste valioso processo.

Após identificação e caracterização da visão dos trabalhadores quanto a AD, a revisão bibliográfica relativamente a esta temática e a breve abordagem sobre a AD dentro do MFSTP, podemos também concluir que não existem condições para a implementação desta avaliação no referido ministério. Pode-se constatar que desde a fase de recrutamento, os funcionários não têm a sua função definida devidamente. É-lhes exigido (por contrato) o desempenho de funções de como Técnico superior ou a categoria que tiver no momento de recrutamento. E isto é bastante ambíguo,

faz com que seja impossível o funcionário atingir quaisquer objetivos se não tem claras as suas funções.

Por outro lado, nem sempre as organizações trabalham para o alcance dos objetivos definidos, mas sim como bombeiros administrativos, ou seja, resolvendo problemas. O exemplo disto é a elaboração das sequentes GOP anuais, em que se vem introduzindo como uma das metas a implementação do sistema de AD em toda a Administração Pública, entretanto, vê-se muito pouco (ou nada) a ser feito para que este objetivo seja cumprido. Desta forma é quase impossível alinhar os objetivos do Sistema de AD como os específicos e muitos menos, alinhar com os da organização.

5.1- Limitações

Um dos primeiros grandes obstáculos para a elaboração deste trabalho foi a aplicação do questionário e a obtenção de respostas dos funcionários. Por ter sido aplicado na época pandémica, muitos funcionários tinham sido afetados pela doença Covid-19, pelo que a presença dos mesmos no sector de trabalho era inconstante. E apesar do questionário ter sido aplicado via e-mail, a maioria utiliza as condições do trabalho para aceder aos e-mails. Provavelmente por este motivo, obtivemos um número de questionário relativamente abaixo do desejado.

Outrossim, o questionário foi aplicado no mês de dezembro, um mês festivo que afetou ainda mais a dedicação de tempo para o seu preenchimento.

A impossibilidade de instalar o programa mendeley para a organização automática da bibliografia e a inexistência de um computador com Windows atualizado que incorporasse a norma APA 7ª edição não facilitou.

Entretanto, como consequência do contexto em que se elaborou o trabalho podemos dizer que as principais limitações foram as divagações de algumas respostas, ausência de respostas por parte de alguns respondentes e o enviesamento de algumas respostas.

5.2- Estudos Futuros/Recomendações

Este trabalho devido o número de respondentes não se pode considerar representativo para o MFSTP, entretanto, nos dá indicações valiosíssimas sobre a perceção dos funcionários quanto ao processo da AD e inclusive, o que acreditam ser as possíveis barreiras e facilitadores para o processo de implementação deste processo.

- Assim, sugerimos a ampliação de estudos semelhantes a outros Ministérios e setores da Administração Pública para se constatar as similaridades das problemáticas, entretanto, se possível obter-se um número maior de respondentes e incluir no questionário o tempo de serviço como uma das caracterizações dos colaboradores;
- Considerando a importância de se definir os objetivos como uma das condições fundamentais para a implementação da AD, propomos que o MFSTP, comece por definir as funções dos colaboradores no momento de ingresso (processo de recrutamento);
- É necessário a regulamentação do processo da AD em que conste uma política de atuação transparente, sem interferência externa.

Referências Bibliográficas

- 7GRAUS. (2009- 2023). *Dicio, Dicionário Online de Português*. Obtido em 16 de Março de 2023, de <https://www.dicio.com.br/competencia/>
- Abbad, G., Lima , G. B., & Veiga, M. R. (1996). Implantação de um sistema de avaliação de desempenho : métodos e estratégias. *Revista de Administração, São Paulo*.v. 31, n. 3, p. 38-52, jul./set. 1996. <https://repositorio.unb.br/handle/10482/1299>
- Aguiar, E., Santos, F., Rodrigues, F., Ferraz, F., & Bastos, V. (2016). Avaliação de Desempenho, Ferramenta de Apoio ao Desenvolvimento Profissional dos Colaboradores nas Empresas. *Revista Gestão em Foco*, 171-182. <https://portal.unisepe.com.br/unifia/wp-content/uploads/sites/10001/2018/06/029>
- Alves , F. (2010). Avaliação de desempenho na administração pública. *Revista de Ciências Gerenciais* . <https://doi.org/https://doi.org/10.17921/1415-6571.2010v14n20p%25p>
- Andrade, M. N. (Maio - Agosto de 2022). Avaliação de desempenho no sector público: a perspectiva de servidores em uma instituição federal. *Redape - Revista de Carreiras Pessoas*, 12, pp. 259-279. <https://doi.org/10.23925/recape.v12i2.49959>
- Bergamini, G., D., S. F., & Silva, E. (15 de Dezembro de 2018). O clima organizacional como fator para o desempenho profissional. *Revista Científica da Faculdade de Educação e Meio Ambiente*, p. 5. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.31072/rcf.v9i2.603>
- Buckham, R. (2018). Transforming performance appraisal through appreciative inquiry. *Estudios de Administracion*. <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2018.55390>
- Campos, L. M. (2001). *SGADA- Sistema de Gestão e Avaliação de Desempenho Ambiental: Uma proposta de Implementação*. Dissertação, Universidade Federal de Santa Catarina, Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/81601>.
- Carpenter, N., Whitman, D., & Amrhein, R. (july de 2021). Unit-Level Counterproductive Work Behavior (CWB): A Conceptual Review and Quantitative Summary. *Jornal of Management*, 47(6). <https://doi.org/DOI:10.1177/0149206320978812>
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Elsevier Brasil, 2003.
- Chiavenato, I. (2009). *Administração Geral e Pública*. 2009, Elsevier Editora Ltda. Obtido de https://www.academia.edu/91386497/Administra%C3%A7%C3%A3o_Geral_e_P%C3%BAblica_Chiavenato
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas. Novo papel de recursos humanos nas organizações* (4ª Edição ed.).https://livrogratuitosja.com/wp-content/uploads/2021/03/Gestao-de-Pessoas-O-novo-papel-dos-recursos-humanos-nas-organizacoes-by-IDALBERTO-CHIAVENATO-z-lib.org_.pdf
- Costa , A., & Reis, L. (2017). Vantagens e desvantagens do uso de software na análise de dados qualitativos. *revista ibérica de sistema e tecnologia de informação*, pp. ix-xiii. DOI:[10.17013/risti.23.0](https://doi.org/10.17013/risti.23.0)

- DAF/MPFEA, R. A. (2021). *Relatório Anual da Direção Administrativa e Financeira. Ministério do Planeamento, Finanças e Economia Azul*
- Dendasck, C. (23 de 11 de 2021). Vantagens e desvantagens da utilização da pesquisa com abordagem qualitativa no direito. *Nucleo do Conhecimento*. Obtido de <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/lei/abordagem-qualitativa>
- Dewett, T. (20 de Maio de 2020). *Curso: Fundamentos da Avaliação de Desempenho: Como compreender o ciclo de desempenho*. Obtido em 13 de Fevereiro de 2022, de <https://www.linkedin.com/learning/fundamentos-da-avaliacao-de-desempenho>: www.linkedin.com
- Dicionário Infopédia da Língua Portuguesa. (2003 - 2021). *Dicionário Infopédia da Língua Portuguesa. desempenho*. (P. Editora, Ed.) <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/desempenho> .
- dos Santos, N. (2011). O desempenho e a sua avaliação: Dicotomias na prática, desafios para a investigação. (D. Gomes, Ed.)(s.d.). doi:<https://doi.org/10.17921/1415-6571.2010v14n20p%25p>
- Esteves, R. F. (Esteves, Rodrigo Filipe Pires. de 2011). *Implementação De Um Modelo De Avaliação De Desempenho Por Objectivos Numa Empresa De Tecnologias De Informação*. [Dissertação], Universidade Tecnica de Lisboa.
- Ferreira, G., & Dias, C. (2017). Importância da qualidade de vida no trabalho e da Motivação dos colaboradores de uma Organização. *Psicologia e saúde em Debate*.
- Garcia, E. M. (2005). *Práticas da Avaliação de Desempenho- Estudo de Caso HSLE*. [Dissertação de Mestrado), Universidade de Évora.
- Governo STP, P. (2021). *Grandes Opções de Plano 2022*. Governo. Água Grande: Direção do Planeamento.
- Justiça, M. d. (2018). Lei 2/2018. *Revisão ao Estatuto da Função Pública*. São Tomé e Príncipe.
- Lacerda, R. T., Ensslin , L., & Ensslin, S. (2012). Uma Análise Bibliométrica da Literatura sobre estratégia e avaliação de desempenho. *SciELO*, 19, nº1. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2012000100005>
- Lobato , D., Silva , E., & Guimarães , M. I. (2015). Importância da Avaliação de Desempenho do Servidor Público enquanto Dispositivo Funcional: Conceito e Vantagens. *Semana Acadêmica*.
- Lozano, J. R. (2013). Fundamentos Conceituais da Administração Pública. *Revista Administração Pública*. https://professor.pucgoias.edu.br/SiteDocente/admin/arquivosUpload/3843/material/01_FUNDAMENTOS%20ADM%20PÚBLICA_1.pdf
- Marques, A., Borges, R., & Couto, I. (2016). Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais. *Revista da Administração Pública*.
- McLaughlin, K., Osborne, S., & Ferlie, E. (2002). *New Public Management: Current Trends and future*

prospects.https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4626057/mod_resource/content/1/Book%20New_Public_Management_Current_Trends%20%281%29.pdf

-
- Monteiro, A. C., Mourão, L., & Freitas, C. (2019). Impacto das Políticas de Gestão de Pessoas sobre o Desenvolvimento Profissionais dos Trabalhadores. *Psico*.50(4), e29665-e29665.
- Mourão, R. A., Miranda, S., & Ramalho, N. (2015). Avaliação de Desempenho a 360º no Mercado de Trabalho Português: Facilitadores e Barreiras. *10 nº 19/2015*.
<https://doi.org/https://doi.org/10.4000/cp.1088>
- Mozzato, A., Grzybovski, D., & Teixeira, A. (11 de 10 de 2016). Análises qualitativas nos estudos organizacionais: as vantagens no uso do software Nvivo. *Revista Alcance*, pp. 578- 587.
https://www.researchgate.net/profile/Anelise-Mozzato/publication/314161034_ANALI
- Murphy, K. (Janeiro de 2020). Performance evaluation will not die, but it should. *Human Resource Management journal*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1748-8583.12259>
- Neto, A., & Gomes, R. (2002). Reflexões sobre a avaliação de desempenho: uma breve análise do sistema tradicional e das novas propostas. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*. <https://doi.org/https://doi.org/10.5329/RECADM.20020101002>
- Oliveira, A. (2018). *Educa+Brasil*. Obtido em 28 de 06 de 2022, de <https://www.educamaisbrasil.com.br/educacao/noticias/qual-e-a-diferenca-entre-competencia-e-habilidade>.
- Paradela, V., Dias, M., Gomes, R., Paixão, L., & Adum, J. (Abril de 2019). MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL:. *Revista Internacional de Administração, Tecnologia e Engenharia*.
- Philadelpho, P., & Macêdo, K. (2007). Avaliação de desempenho como um instrumento de poder na gestão de pessoas. *Aletheia*.<https://www.redalyc.org/pdf/1150/115013567003.pdf>
- Porto, P. (2021). *Uma proposta de metodologia de avaliação de usabilidade utilizando o system usability scale e perguntas abertas*. Universidade Federal do Ceará.https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/68161/3/2021_tcc_pbmporto.pdf
- Ribeiro, J. S., Soares, M. A., Jurza, P. H., Ziviani, F., & Neves, J. T. (2017). *Perspectiva em Gestão e Conhecimento*, 7.
- Santos, J. R., & Henriques, S. (2021). Inquérito por questionário: contributos de conceção e utilização em contextos educativos. *Repositório Aberto*, pp. 1-37.
<https://doi.org/https://doi.org/10.34627/3s9s-k971>
- Silva, F., Silva, E., & Bergamini, G. (2018). O clima Organizacional como fator para o desempenho profissional.**DOI:** <https://doi.org/10.31072/rcf.v9i2.603>
- Vermeeren, B. (2017). INFLUENCER LA PERFORMANCE DU SECTEUR PUBLIC : ÉTUDE DE L'IMPACT DES MÉTHODES RH DESTINÉES À AMÉLIORER L'AMO SUR DIFFÉRENTS RÉSULTATS EN TERMES DE PERFORMANCE DANS LE SECTEUR PUBLIC. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 83. <https://doi.org/DOI.10.3917/risa.834.0743>

Warren, C., Jané, S., Carlton, S., Kim, E., & Fiebert, M. (2019). Validating the Systematic Observation of Counterproductive Work Behaviors on Social Networking. *The Psychologist-Manager Journal*, 22, No. 1, 24-36, p. 13. <https://doi.org/10.1037/mgr0000080>

Anexos

Anexo 1

MINISTÉRIO DAS FINANÇAS, COMÉRCIO E ECONOMIA AZUL DIREÇÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA

TERMO DE REFERÊNCIA

CONCURSO PÚBLICO PARA PREENCHIMENTO DE VAGAS NO QUADRO DE PESSOAL DA DIREÇÃO DO ORÇAMENTO

1 - Número de Vagas:

4 (quatro) - Técnicos superior de 3ª classe

1 (um) - Técnico Adjunto de 3ª classe

2 - Requisitos

2.1 Técnico superior de 3ª classe:

Os candidatos deverão possuir formação superior nas seguintes áreas ou áreas afins.

- Ciências Económicas Empresariais
- Contabilidade Fiscalidade e Auditoria

2.1.1 Os candidatos deverão ter conhecimento nos seguintes domínios:

- Ter algum conhecimento na gestão do orçamento público;
- É uma mais-valia ter conhecimento da aplicação da Lei SAFE e possuir alguma experiência dentro da Direção do Orçamento ou nalgum outro sector deste Ministério com semelhanças de conteúdo.

2.2 Técnico adjunto de 3ª classe:

Os candidatos deverão possuir formação profissional na seguinte área:

- Ciência e Tecnologia

2.2.1 Os candidatos deverão ter conhecimento nos seguintes domínios:

- Conhecimento na área de informática/tecnologia e na gestão de base de dados;

- Ter algum conhecimento na gestão do orçamento público.
- É uma mais-valia ter alguma experiência dentro da Direção do Orçamento ou nalgum outro sector deste Ministério com semelhanças de conteúdo

Os candidatos deverão ser pró-ativos, capazes de trabalhar sobre pressão e demonstrar disponibilidade para trabalhar em grupo ou individualmente.

3 - Metodologia de Seleção

- Avaliação curricular

4 - Condições para o acesso

- Carta de admissão ao concurso dirigida ao Ministro das Finanças, Comércio e Economia Azul (com assinatura devidamente reconhecida);
- Cópia do Bilhete de Identidade autenticada;
- Cópia do Diploma ou Certificado de habilitação autenticada
- Curriculum Vitae devidamente assinado e rubricado;
- Registo Criminal

5 - Prazo de entrega

- Os Candidatos deverão apresentar as suas candidaturas em envelope fechado fazendo referência apenas ao nome da Direção e a vaga pretendida, até as 15h30min. do dia 15 de Setembro do corrente ano na Direção Administrativa Financeira deste Ministério.

Com os melhores cumprimentos

Direção Administrativa e Financeira do Ministério das Finanças, Comércio e Economia Azul, S. Tomé ■ de Agosto de 2017.

A Diretora

Anexo II

Declaração de serviço

Para efeitos de avaliação no concurso de promoção de pessoal, Vimos declarar que o/a Sr/a., é funcionário/a desta Direcção e desde o início do ano até a presente data contou com faltas conforme o livro de ponto, não teve qualquer processo disciplinar nos últimos dois anos, nem qualquer necessidade de ser alertada a exercer as suas funções conforme a lei vigente.

Neste sentido, esta Direcção vem aferir que a funcionária de nome _____, Técnica Superior da 3ª Classe do quadro desta Direcção, reúne o seguinte perfil:

Pontualidade	Assiduidade	Processo Disciplinar

Por ser verdade e me ter sido solicitada, a presente declaração vai adiante por mim assinada e autenticada com o selo branco em uso nesta Direcção.

S. Tomé, 20 de Agosto de 2018.

O Director,

Anexo III



GRANDES OPÇÕES DO PLANO

2022

IV-Principais linhas de acção governativa para o ano 2022

Eixo I Aprofundamento do Estado de direito democrático

1- Justiça

1.7- Administração pública

A “Modernização da Administração Pública” constitui um dos pilares para transformação de S. Tomé e Príncipe numa economia digital, condição necessária para promover um verdadeiro desenvolvimento. Este processo terá como objectivo simplificar todos os actos administrativos e legislativos, aumentar a produtividade da Administração Pública, melhorar a relação da Administração Pública com os cidadãos e as empresas, reduzir os gastos públicos, bem como os custos para os cidadãos e as empresas.

Neste contexto, prevê-se a realização das seguintes medidas:

- Aprovação, publicação e implementação do novo Código de Procedimento Administrativo (CPA);

- Reestruturação e requalificação do quadro pessoal da administração central do Estado;
- Reforço do regime remuneratório da Direção Nacional da Administração Pública, tendo em conta relevância desta unidade gestora (UG) no âmbito nacional;
- Elaboração do Plano Diretor do sistema de informação da administração pública;
- Formação, capacitação e reciclagem regular ou contínua dos funcionários públicos;
- Implementação do sistema de avaliação de desempenho em toda a Administração Pública;
- Criação de uma base de dados dos funcionários públicos;
- Implementação do processo de racionalização e harmonização da grelha salarial; e
- Implementação obrigatória do cartão de identificação do funcionário e agente público.

Apêndice

Apêndice A

Perguntas e respostas trocadas via e-mail com a Diretora Geral da Administração Pública, entre 23 e 29 de Maio de 2023. (Dra. Domitília Trovoada)

Pergunta 1:

Quais são os sectores/Ministérios da administração pública que já implementam a avaliação de desempenho?

Pergunta 2:

Existem condições para que esse processo seja implementado?

Pergunta 3:

Quais os passos já dados para a sua implementação em toda a administração pública, conforme o documento de GOP 2022?

Pergunta 4:

Quais as instituições aplicam a Avaliação de desempenho?

Agradeço desde já a sinceridade e a colaboração.

The screenshot shows an email client interface with a sidebar on the left and a main content area on the right. The sidebar lists various folders and categories with their respective counts: Caixa de entrada (661), Com estrela, Suspenso, Importante, Enviado, Rascunhos (2), Categorias, Social (975), Atualizações (376), Fóruns, and Promoções (358). The main content area displays an email thread. The email is from Domitília Trovoada da Costa, dated Tuesday, May 29, 2023, at 10:55. The subject is 'Bom dia Marisa'. The body of the email contains the following text:

Pergunta 1:
Quais são os sectores/Ministérios da administração pública que já implementam a avaliação de desempenho?

Na legislação nacional do Estatuto da Função Pública existe o dispositivo, vide art. 59.º do EFP que impõe a avaliação de desempenho, no entanto poucas Instituições aplicam.

Pergunta 2:
Existem condições para que esse processo seja implementado?

Sim, é preciso apenas aplicar a Lei, vontade dos decisores, bem como o bom funcionamento dos órgãos de controlo.

Pergunta 3:
Quais os passos já dados para a sua implementação em toda a administração pública, conforme o documento de GOP 2022?

Aplicação da Lei.

Domitília Trovoada da Costa
para mim
segunda, 29/05, 10:55

Bom dia Marisa

Sei que Tribunal de Contas, faz avaliação de desempenho dos funcionários.

Att.

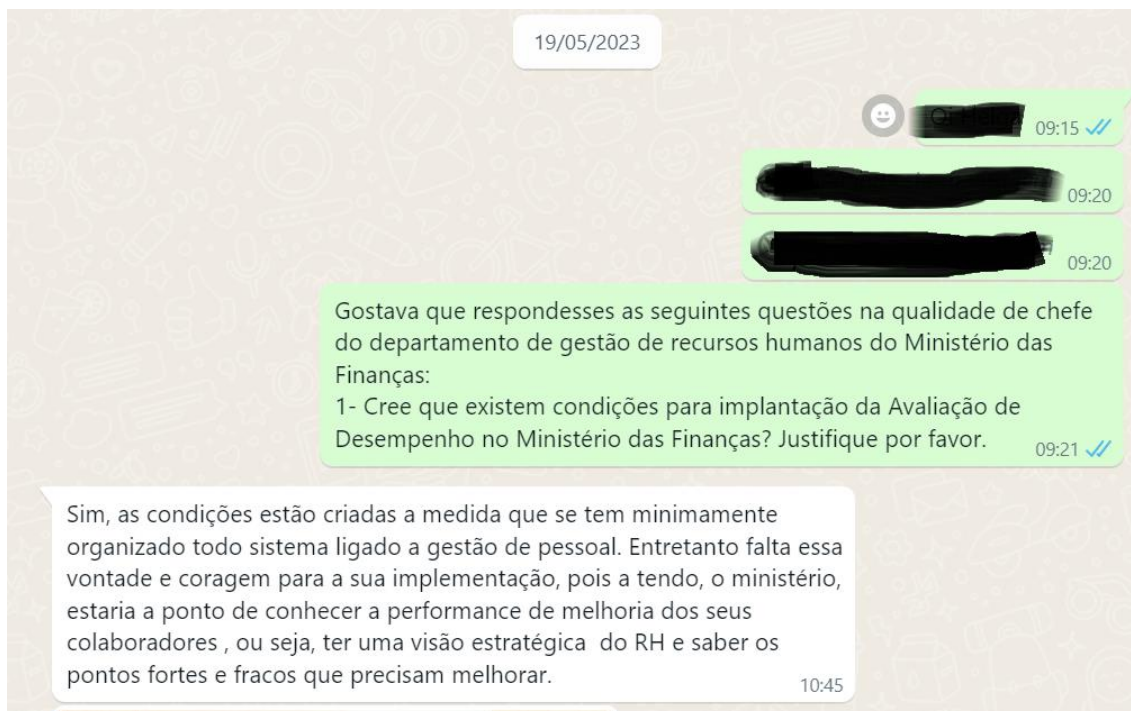
Domitília de Sousa

Apêndice B

Pergunta e resposta trocada com a Chefe do Departamento de Recursos Humanos do Ministério das Finanças no dia 19 de Maio de 2023. (Dra. Helga Pereira)

Pergunta:

Crê que existem condições para a implementação da Avaliação de desempenho no MFSTP? Justifique por favor.



Apêndice C

Guião do questionário aplicado aos funcionários do Ministério das Finanças para obtenção de respostas ao objetivo deste trabalho

Este questionário foi criado no âmbito do mestrado em Gestão – Especialidade em Recursos Humanos, com a finalidade de conhecer as barreiras e os facilitadores da criação e implementação de Avaliação de Desempenho formal no Ministério das Finanças. O questionário é anónimo e as suas respostas sinceras serão fundamentais para o sucesso deste trabalho, pelo que agradecemos a sua disponibilidade. Após responder ao questionário, poderá enviar as suas respostas diretamente para nrs@uevora.pt, docente responsável pela supervisão científica deste trabalho (Nuno Rebelo dos Santos). Coloque em assunto: AD – STP. Muito obrigada.

1. Sexo (assinale com X):
 - a. Masculino:
 - b. Feminino:
 - c. Outro:

2. Idade em anos (refira-se a 31 de dezembro de 2021, assinalando com X):
 - a. (18 a 29):
 - b. (30 a 40):
 - c. (41 a 50):
 - d. (51 a 62):
 - e. Mais de 62:

3. Exerce função no sector de área de Recursos Humanos (assinale com X)?
 - a. Sim:
 - b. Não:

4. Exerce função de chefia no Ministério das Finanças?
 - a. Sim:
 - b. Não:

5. A que grupo de pessoal de carreira pertence (assinale com X)?
- a. Técnico Superior:
 - b. Técnico:
 - c. Técnico-adjunto:
 - d. Técnico Auxiliar:
 - e. Chefe de Secção:
 - f. Tesoureiro:
 - g. Administrativo:
 - h. Operário:
 - i. Motorista:
 - j. Auxiliar Técnico/Administrativo:
6. Quanto considera importante a implementação da Avaliação de Desempenho formal no Ministério das Finanças? Indique de 1 a 5 quanto considera importante (1=nada importante; 2=pouco importante; 3=importante; 4=muito importante; 5=muitíssimo importante). Indique o número correspondente à sua resposta:
7. Diga que benefícios a avaliação de desempenho formal poderia acrescentar ao nível individual (máximo 4)?
- a. Primeiro:
 - b. Segundo:
 - c. Terceiro:
 - d. Quarto:
8. Diga que benefícios a avaliação de desempenho formal poderia acrescentar ao nível organizacional (máximo 4)?
- a. Primeiro:
 - b. Segundo:
 - c. Terceiro:

d. Quarto:

9. Indique até quatro principais desvantagens que a avaliação de desempenho formal poderia trazer ao nível individual:

a. Primeira:

b. Segunda:

c. Terceira:

d. Quarta:

10. Indique até quatro principais desvantagens que a avaliação de desempenho formal poderia trazer ao nível organizacional:

a. Primeira:

b. Segunda:

c. Terceira:

d. Quarta:

11. Quais são os principais fatores que na sua opinião impedem a implementação da avaliação de desempenho no Ministério das Finanças (indique o máximo de 4)?

a. Primeiro:

b. Segundo:

c. Terceiro:

d. Quarto:

12. Indique medidas que na sua opinião poderiam facilitar a implementação da avaliação de desempenho formal neste ministério (máximo 4)?

a. Primeira:

b. Segunda:

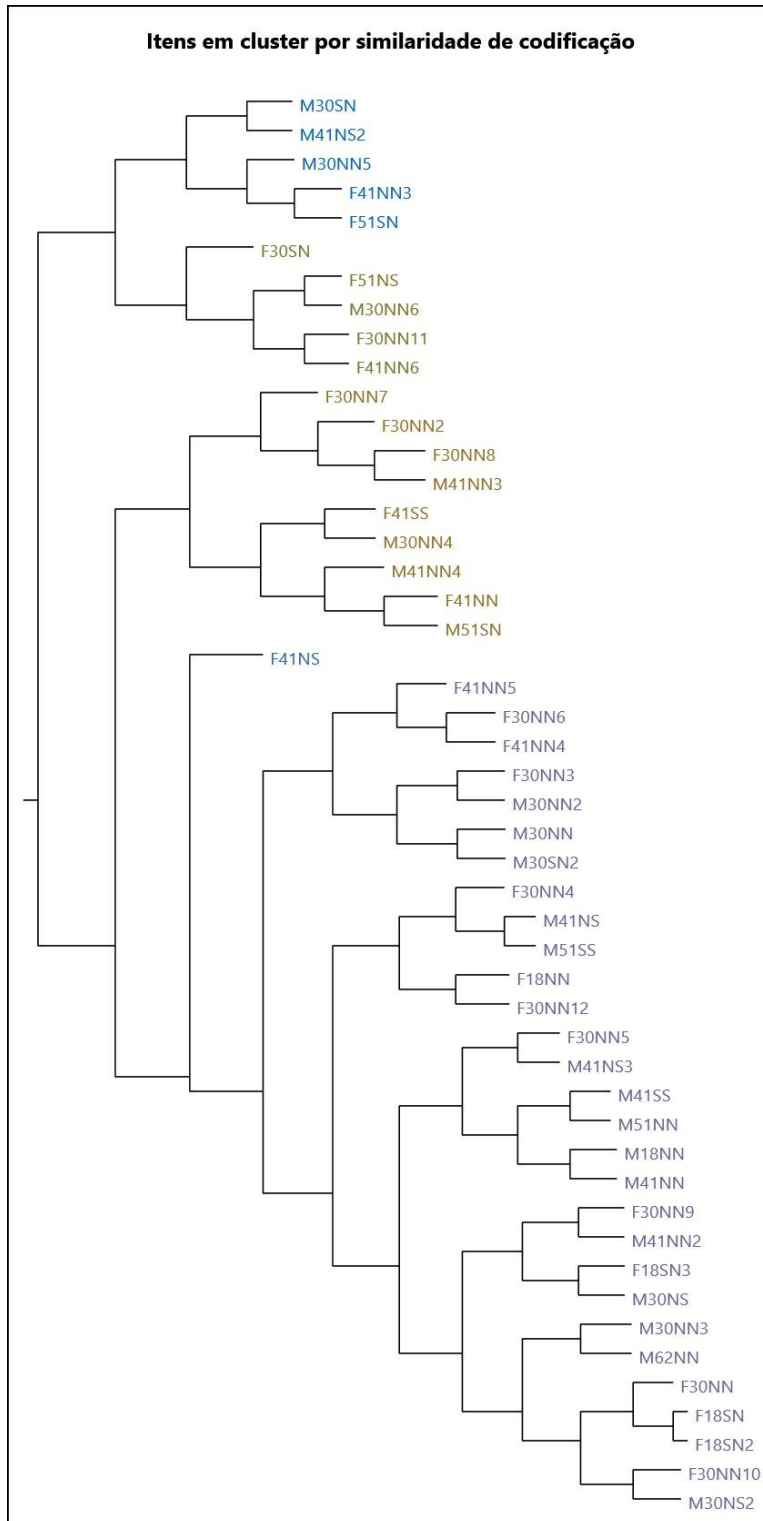
c. Terceira:

d. Quarta:

MUITO OBRIGADA PELA SUA PARTICIPAÇÃO!

Apêndice D

Cluster por similaridade de codificação



Apêndice E

Matrix Cluster 1

	A : F41NN3	B : F51SN	C : M30NN5	D : M30SN	E : M41NS2
1 : Benefícios individuais	4	4	4	4	4
2 : 01 Desempenho ou competência	3	0	1	0	0
3 : 02 Motivação	0	1	0	0	0
4 : 03 Desenvolvimento profissional	0	2	1	1	1
5 : 04 Autoconhecimento	1	1	1	1	2
6 : 05 Reconhecimento	0	0	0	1	1
7 : 06 Identificação com a instituição	0	0	0	0	0
8 : 07 Outros aspetos	0	0	1	1	0
9 : Benefícios organizacionais	4	4	3	4	4
10 : 01 Organização do trabalho	1	1	2	0	2
11 : 02 Desempenho organizacional	2	1	0	0	0
12 : 03 Ambiente de trabalho	0	0	0	1	0
13 : 04 Responsabilização	0	0	0	0	0
14 : 05 Comunicação	1	1	1	1	0
15 : 06 Reconhecimento e valorização	0	0	0	1	1
16 : 07 Imagem	0	1	0	1	0
17 : 08 RH Motivados e comprometidos	0	0	0	0	0
18 : 09 Outros aspetos	0	0	0	0	1
19 : Desvantagens individuais	4	3	4	4	3
20 : 01 Conflito interrelacional	0	0	0	1	0
21 : 02 Desmotivação	1	0	0	0	0
22 : 03 Pressão e controlo	0	0	1	1	1
23 : 04 Políticas deficitárias	0	0	1	0	2
24 : 05 Consequências e deficit AD	0	0	1	1	0
25 : 06 Falta de compreensão e identificação	3	0	1	1	0
26 : 07 Fraco desempenho	0	0	0	0	0
27 : 08 Outros aspectos	0	3	0	0	0
28 : Desvantagens organizacionais	4	3	4	4	3
29 : 01 Consequência e deficit de AD	0	1	1	2	1
30 : 02 Desgaste organizacional	0	0	0	1	1
31 : 03 Falta de imparcialidade	0	0	0	0	0
32 : 04 Fraca produtividade	0	0	0	0	0
33 : 05 Imagem organizacional	0	0	0	0	0
34 : 06 Morosidade	1	0	1	1	1
35 : 07 RH conflituoso	1	1	1	0	0
36 : 08 RH desmotivado	1	1	1	0	0
37 : 09 Outros aspectos	1	0	0	0	0
38 : Facilitadores	4	2	0	4	3
39 : 01 Organização	2	1	0	0	2
40 : 02 Compreensão da AD	0	1	0	0	0
41 : 03 Decisão superior	1	0	0	2	0
42 : 04 Imparcialidade	0	0	0	0	0
43 : 05 Estruturação	0	0	0	0	0
44 : 06 Capacitação	1	0	0	1	1
45 : 07 Desempenho e competência	0	0	0	0	0
46 : 08 reconhecimento e benefícios	0	0	0	1	1
47 : 09 Outros Aspectos	0	0	0	0	0
48 : Impedimentos	4	4	4	4	4
49 : 01 Decisão superior	1	1	1	2	1
50 : 02 Organização	1	1	1	0	2
51 : 03 Imparcialidade	0	0	0	0	0
52 : 04 Compreensão sobre AD	0	1	1	1	1
53 : 05 Estrutura apropriada	0	0	0	1	0
54 : 06 Não aceitação e resistência	0	0	0	0	0
55 : 07 Outros aspectos	2	1	1	0	0

Apêndice F

Matriz Clusters 2

	A : F30NN1	B : F30NN2	C : F30NN7	D : F30NN8	E : F30SN	F : F41NN	G : F41NN6	H : F41SS	I : F51NS	J : M30NN	K : M30NN4	L : M30NN6	M : M30SN2	N : M41NN3	O : M41NN4	P : M51SN
1 : Benefícios individuais	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	2	2	4	3	1	4
2 : 01 Desempenho ou competência	3	3	1	0	0	4	3	0	3	3	0	1	2	0	0	4
3 : 02 Motivação	0	0	2	1	0	0	0	4	0	0	2	0	1	0	0	0
4 : 03 Desenvolvimento profissional	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	2	0	0
5 : 04 Autoconhecimento	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6 : 05 Reconhecimento	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
7 : 06 Identificação com instituição	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0
8 : 07 Outros aspectos	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
9 : Benefícios organizacionais	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	2	4	4	3	0	4
10 : 01 Organização do trabalho	0	0	0	1	2	3	1	0	2	0	0	1	0	0	0	0
11 : 02 Desempenho organizacional	3	1	2	1	0	0	1	3	1	1	2	3	2	0	0	0
12 : 03 Ambiente de trabalho	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	3
13 : 04 Responsabilização	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14 : 05 Comunicação	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15 : 06 Reconhecimento e valorização RH	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0
16 : 07 Imagem	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1
17 : 08 RH Motivados e comprometidos	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
18 : 09 Outros aspectos	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
19 : Desvantagens individuais	1	0	0	0	1	4	0	2	0	2	1	0	4	0	4	4
20 : 01 Conflito interrelacional	0	0	0	0	1	1	0	0	0	2	0	0	2	0	0	0
21 : 02 Desmotivação	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1
22 : 03 Pressão e controle	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
23 : 04 Políticas deficitárias	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0
24 : 05 Consequências e deficit AD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
25 : 06 Falta de Compreensão e identificação	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0
26 : 07 Fraco desempenho	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3
27 : 08 Outros aspectos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
28 : Desvantagens organizacionais	0	4	4	3	0	4	0	2	0	1	0	0	4	1	4	4
29 : 01 Consequência e deficit de AD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
30 : 02 Desgaste organizacional	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0
31 : 03 Falta de imparcialidade	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
32 : 04 Fraca produtividade	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0
33 : 05 Imagem organizacional	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0
34 : 06 Morosidade	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
35 : 07 RH conflituoso	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
36 : 08 RH desmotivado	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
37 : 09 Outros aspectos	0	1	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	1	3	1
38 : Facilitadores	1	3	4	3	0	3	3	3	3	2	3	3	4	3	4	4
39 : 01 Organização	0	1	1	3	0	0	2	1	0	0	1	0	1	1	3	1
40 : 02 Compreensão da AD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	1	0	0
41 : 03 Decisão superior	1	0	1	0	0	0	1	0	1	2	1	2	0	0	1	0
42 : 04 Imparcialidade	0	0	0	0	0	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0
43 : 05 Estruturação	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0
44 : 06 Capacitação e competência	0	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
45 : 08 reconhecimento e benefícios	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0
46 : 09 Outros Aspectos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
47 : Impedimentos	1	3	4	1	1	4	3	2	4	2	2	3	4	3	4	4
48 : 01 Decisão superior	1	0	1	0	0	1	3	1	2	0	1	2	1	0	1	0
49 : 02 Organização	0	2	1	0	0	0	0	0	2	0	0	0	1	1	2	0
50 : 03 Imparcialidade	0	0	1	1	0	0	0	0	0	2	0	1	1	2	1	3
51 : 04 Compreensão sobre AD	0	0	0	0	1	3	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
52 : 05 Estrutura apropriada	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
53 : 06 Não aceitação e resistência	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
54 : 07 Outros aspectos	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Apêndice G

Matriz Clusters 3

	A : F41NS
1 : Benefícios individuais	1
2 : 01 Desempenho ou competência	0
3 : 02 Motivação	0
4 : 03 Desenvolvimento profissional	0
5 : 04 Autoconhecimento	0
6 : 05 Reconhecimento	0
7 : 06 Conhecer a instituição	0
8 : 07 Outros aspetos	1
9 : Benefícios organizacionais	0
10 : 01 Organização do trabalho	0
11 : 02 Desempenho organizacional	0
12 : 03 Ambiente de trabalho	0
13 : 04 Responsabilização	0
14 : 05 Comunicação	0
15 : 06 Reconhecimento e valorização	0
16 : 07 Imagem	0
17 : 08 RH Motivados e comprometidos	0
18 : 09 Outros aspetos	0
19 : Desvantagens individuais	3
20 : 01 Conflito interrelacional	0
21 : 02 Desmotivação	0
22 : 03 Pressão e controlo	1
23 : 04 Políticas deficitárias	1
24 : 05 Consequências e deficit AD	1
25 : 06 Compreensão e identificação	0
26 : 07 Fraco desempenho	0
27 : 08 Outros aspectos	0
28 : Desvantagens organizacionais	3
29 : 01 Consequência e deficit de AD	1
30 : 02 Desgaste organizacional	0
31 : 03 Falta de imparcialidade	0
32 : 04 Fraca produtividade	1
33 : 05 Imagem organizacional	0
34 : 06 Morosidade	0
35 : 07 RH conflituoso	0
36 : 08 RH desmotivado	1
37 : 09 Outros aspectos	0
38 : Facilitadores	1
39 : 01 Organização	0
40 : 02 Compreensão da AD	1
41 : 03 Decisão superior	0
42 : 04 Imparcialidade	0
43 : 05 Estruturação	0
44 : 06 Capacitação	0
45 : 07 Desempenho e competência	0
46 : 08 reconhecimento e beneficios	0
47 : 09 Outros Aspectos	0
48 : Impedimentos	2
49 : 01 Decisão superior	0
50 : 02 Organização	0
51 : 03 Imparcialidade	0
52 : 04 Compreensão sobre AD	1
53 : 05 Estrutura apropriada	0
54 : 06 Resistência	1
55 : 07 Outros aspectos	0

Apêndice H

Matriz Cluster 4

	A: F18N	B: F18S	C: F18N2	D: F18S2	E: F30N	F: F30N10	G: F30N12	H: F30N3	I: F30N4	J: F30N5	K: F30N6	L: F30N9	M: F41N4	N: F41N5	O: M18N	P: M30N2	Q: M30N3	R: M30S	S: M30S2	T: M11N	U: M11N2	V: M41N5	W: M41N5S	X: M41S	Y: M51N	Z: M51S	AA: M52N	
1: Benefícios individuais	3	2	2	4	2	2	3	4	4	4	4	3	4	2	4	2	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	
2: 01 Desempenho ou competência	0	2	2	4	0	1	0	2	1	2	2	1	2	2	4	2	1	1	4	0	0	1	2	3	2	0	0	
3: 02 Motivação	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	2	1	0	0	1	1	0	0	2	0	2	1	1	0	4	
4: 03 Desenvolvimento profissional	1	0	0	0	2	0	0	0	2	2	0	1	0	1	0	0	1	0	0	2	1	0	0	0	1	1	0	
5: 04 Autoconhecimento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
6: 05 Reconhecimento	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	
7: 06 Identificação com a instituição	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	
8: 07 Outros aspectos	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
9: Benefícios organizacionais	4	2	2	4	1	4	3	4	4	4	2	4	0	2	2	1	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	
10: 01 Organização do trabalho	1	0	0	1	0	2	3	0	2	2	0	3	0	1	1	0	4	1	2	1	1	1	1	1	1	1	3	
11: 02 Desempenho organizacional	2	1	1	0	1	2	0	2	0	1	0	1	0	2	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	
12: 03 Ambiente de trabalho	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0	1	0	
13: 04 Responsabilização	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	
14: 05 Comunicação	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	
15: 06 Reconhecimento e valorização	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
16: 07 Imagem	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	
17: 08 RH Motivados e comprometidos	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	
18: 09 Outros aspectos	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	
19: Desvantagens individuais	3	1	1	4	2	2	2	4	4	4	1	3	1	2	2	1	2	2	1	2	4	2	4	2	3	3	2	
20: 01 Conflito interrelacional	0	1	1	2	1	1	0	3	0	2	0	1	0	0	0	1	0	0	0	2	1	0	2	0	0	0	1	
21: 02 Desmotivação	1	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0	1	1	1	
22: 03 Pressão e controle	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	2	0	2	1	0	0	1	1	0	1	0	2	0	
23: 04 Políticas deficitárias	0	0	0	0	0	1	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	2	0	0		
24: 05 Consequências e deficit AD	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1		
25: 06 Falta de Compreensão e identificação	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
26: 07 Fraco desempenho	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	
27: 08 Outros aspectos	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
28: Desvantagens organizacionais	3	2	2	2	2	2	0	2	4	4	3	1	3	1	3	1	3	1	2	1	0	4	4	2	4	4	4	
29: 01 Consequência e deficit de AD	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	2	0	0	0	1	0	
30: 02 Desgaste organizacional	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
31: 03 Falta de imparcialidade	0	1	1	0	1	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	2	1	1	2	2	1		
32: 04 Fraca produtividade	3	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
33: 05 Imagem organizacional	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
34: 06 Morosidade	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	
35: 07 RH conflituoso	0	0	0	0	0	0	0	2	0	3	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	2	3	0	0	0	
36: 08 RH desmotivado	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	
37: 09 Outros aspectos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	
38: Facilitadores	3	2	2	1	2	4	3	4	4	3	1	2	3	1	1	1	3	2	3	1	2	3	4	4	4	2	3	4
39: 01 Organização	0	1	1	1	2	2	0	0	1	0	0	0	2	2	0	0	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	
40: 02 Compreensão da AD	2	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	
41: 03 Decisão superior	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	2	1	0	0	
42: 04 Imparcialidade	1	0	0	0	0	1	1	3	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2	0	
43: 05 Estruturação	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
44: 06 Capacitação	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	
45: 07 Desempenho e competência	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
46: 08 reconhecimento e benefícios	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0	
47: 09 Outros Aspectos	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	
48: Impedimentos	4	2	2	4	3	3	3	4	4	4	1	2	2	1	2	1	4	2	4	2	2	3	4	4	4	3	4	
49: 01 Decisão superior	0	0	0	1	1	2	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	
50: 02 Organização	0	2	2	1	1	1	1	0	1	0	0	1	2	0	0	0	3	1	0	0	1	1	0	1	0	0	1	
51: 03 Imparcialidade	0	0	0	2	0	0	2	3	1	0	0	0	0	0	2	0	0	1	0	2	0	2	1	2	4	3	3	
52: 04 Compreensão sobre AD	2	0	0	0	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	2	0	0	0	0	
53: 05 Estrutura apropriada	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	
54: 06 Resistência	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
55: 07 Outros aspectos	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	