



INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

Gestão do Talento na Administração Pública Portuguesa

Cidália Maria Duarte Jorge

Mestrado em Administração Pública

Orientador:

Doutor Damasceno Dias, Professor Associado Convidado,  
Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Co-Orientadora:

Doutora Maria José Sousa, Professora Associada (com Agregação),  
Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

SETEMBRO, 2024





SOCIOLOGIA  
E POLÍTICAS PÚBLICAS

---

Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas (ESPP)

Gestão do Talento na Administração Pública Portuguesa

Cidália Maria Duarte Jorge

Mestrado em Administração Pública

Orientador:

Doutor Damasceno Dias, Professor Associado Convidado,  
Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Co-Orientadora:

Doutora Maria José Sousa, Professora Associada (com Agregação),  
Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2024



## AGRADECIMENTOS

Deus dá o talento, e o trabalho transforma o talento em genialidade.

Ana Pavlova

Dedico às minhas estrelinhas, que me iluminam  
e aos meus filhos, que deixo como exemplo de superação

A todos aqueles que tornaram este meu desígnio possível, nomeadamente os respondentes do questionário, aos meus amigos, familiares e colegas, em especial à Carina d' Eça, pela disponibilidade de entreaajuda e paciência em me ouvir nos momentos difíceis, bem como aos professores, pois com a sua partilha de conhecimento deram a oportunidade de me superar, em especial ao Professor Doutor Damasceno Dias e à Professora Doutora Maria José Sousa, a todos o meu mais modesto  
Muito Obrigada

## RESUMO

A Gestão do Talento é algo que não é novo, principalmente no setor privado, mas a maioria dos autores assumem que é uma área do conhecimento pouco estudada e muito menos no setor público.

O presente estudo pretende dar um contributo nesta área do conhecimento, em particular na Administração Pública Portuguesa direta e indireta do Estado, mais concretamente sobre as medidas de Gestão do Talento que mais impactam no desenvolvimento e retenção dos trabalhadores das carreiras gerais.

O trabalho apresenta-se em duas partes, a primeira em que se recorreu metodologicamente à pesquisa bibliográfica do tema de uma forma geral e em particular às recomendações OCDE (2020) para os Estados Membros, em matéria de Gestão do Talento, e a segunda ao desenho da investigação que contou com metodologia mista, na abordagem quantitativa a aplicação de um inquérito por questionário, e na abordagem qualitativa o recurso à construção de modelo concetual em 3 fases.

Confirmou-se um elevado grau de desconhecimento do que é a Gestão do Talento, que a avaliação de desempenho é a medida que mais impacta o desenvolvimento e retenção do talento e que a predisposição ao *turnover* está relacionado com a importância atribuída a medidas de desenvolvimento e retenção.

Palavras chave:

Gestão do talento, Administração Pública, SIADAP, Desenvolvimento do talento, Retenção do Talento, *turnover*; Comprometimento organizacional

## **ABSTRACT**

Talent Management is not something new, especially in the private sector, but most authors assume that it is an area of knowledge that is little studied, much less in the public sector.

This study aims to contribute to this area of knowledge, especially in the direct and indirect Portuguese Public Administration of the State, more specifically on the Talent Management work policies that most impact the development and retention of workers in general careers.

The work is presented in two parts, the first in which methodological use was made of bibliographical research on the topic in general and in particular the OECD (2020) recommendations for Member States, in terms of Talent Management, and the second to research design that included a mixed methodology, in the quantitative approach the application of a questionnaire survey, and in the qualitative approach the use of the construction of a conceptual model in 3 phases.

A high degree of ignorance of what Talent Management is was confirmed, that performance assessment is the work policy that most impacts the development and retention of talent and that the predisposition to turnover is related to the importance attributed to development and retention work policies.

### **Keywords:**

Talent management, Public Administration, SIADAP, Talent development, Talent Retention, turnover, Organizational commitment



## ÍNDICE

AGRADECIMENTOS .....	i
RESUMO .....	ii
ABSTRACT .....	iii
ÍNDICE.....	v
ÍNDICE DE QUADROS.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	viii
GLOSSÁRIO DE SIGLAS .....	ix
INTRODUÇÃO .....	1
PARTE 1 – REVISÃO DE LITERATURA .....	3
CAPÍTULO 1 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	3
1.1. Origem do termo.....	3
1.2. Conhecer o perfil de orientação para o trabalho .....	4
1.3. Ciclo da GT .....	6
1.3.1. Atração do talento.....	6
1.3.2. Desenvolvimento do talento .....	7
1.3.3. Retenção de talento .....	7
1.3.4. Comprometimento organizacional.....	8
CAPÍTULO 2 - GESTÃO DE TALENTO NO SETOR PÚBLICO .....	9
2.1. Gestão de talento no setor público, pesquisa à escala global .....	9
2.2. O estado da arte na UE – Relatório da OCDE .....	9
CAPÍTULO 3 - GT NA AP PORTUGUESA .....	15
3.1 Estado da Arte .....	15
3.2 AP portuguesa em números .....	16
3.3 Legislação .....	17
PARTE 2 – DESENHO DA INVESTIGAÇÃO E TRATAMENTO DE DADOS .....	19
CAPÍTULO 4 – DESENHO DA INVESTIGAÇÃO .....	19
4.1 Metodologia.....	19
4.2 Objetivos de investigação.....	19
4.3 Estratégia de investigação .....	19
4.4 Modelo concetual proposto .....	20
4.5 Hipóteses de investigação.....	21
4.6 Universo, amostra e inquérito por questionário .....	22
4.7 Caracterização da amostra .....	23
4.8 Análise de dados .....	24

CAPÍTULO 5 –DISCUSSÃO .....	31
CONCLUSÃO .....	39
BIBLIOGRAFIA.....	43
FONTES .....	45
LINKS.....	46
ANEXOS.....	I
ANEXO I – Modelo analítico.....	I
ANEXO II - Quadros .....	V
ANEXO III – Texto de pedido de participação no estudo e pedido de partilha .....	XIX
ANEXO IV - Questionário.....	XXI
ANEXO IV – Gráficos .....	XLI

## ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO 2. 1 – Relação entre a idade avançada e a idade ativa.....	V
QUADRO 2. 2 – Composição etária dos trabalhadores do governo central .....	V
QUADRO 2. 3 – Ferramentas para gerir a força de trabalho envelhecida .....	VI
QUADRO 2. 4 – Uso de ferramentas de GT .....	VI
QUADRO 3. 1 – Adoção da recomendação sobre liderança e competências no serviço público.....	VII
QUADRO 3. 2 – Entradas e saídas de trabalhadores na AP central .....	VII
QUADRO 3. 3 – Estrutura etária dos trabalhadores a AP central .....	VIII
QUADRO 4. 1 – Resultados gerais.....	VIII
QUADRO 4. 2 – Caracterização dos dirigentes inquiridos .....	IX
QUADRO 4. 3 – Caracterização da amostra.....	X
QUADRO 4. 4 – Tabela cruzada (Grau de conhecimento de GT X Opinião sobre GT) .....	XI
QUADRO 4. 5 – Dados estatísticos relativos à idade da amostra .....	XII
QUADRO 4. 6 – Divisão em dois grupos para efeitos do teste T de student .....	XII
QUADRO 4. 7 – Teste T de student .....	XII
QUADRO 4. 8 – Tamanhos de efeitos de amostras independentes (d de Cohen) .....	XIII
QUADRO 4. 9 – Resumo do processamento de casos para efeitos de construção de novas variáveis (constructo de medidas de desenvolvimento e constructo de medidas de retenção) .....	XIII
QUADRO 4. 10 – Alfa de Cronbach (constructo de medidas de desenvolvimento) .....	XIII
QUADRO 4. 11 – Estatística das variáveis do constructo de medidas de desenvolvimento .....	XIV
QUADRO 4. 12 - Alfa de Cronbach (constructo de medidas de retenção) .....	XIV
QUADRO 4. 13 - Estatística das variáveis do constructo de medidas de retenção .....	XV
QUADRO 4. 14 – Correlação (Idade X Grau de importância atribuído a medidas de desenvolvimento).....	XV
QUADRO 4. 15 - Correlação (Idade X Grau de importância atribuído a medidas de retenção) ..	XVI
QUADRO 4. 16 - Correlação (Predisposição à mudança X Conciliação trabalho com vida pessoal).....	XVI
QUADRO 4. 17 - Correlação (Predisposição à mudança X Grau de importância atribuído a medidas de desenvolvimento) .....	XVII
QUADRO 4. 18 - Correlação (Predisposição à mudança X Grau de importância atribuído a medidas de retenção).....	XVII
QUADRO 5. 1 – Lista ordenada das medidas de GT que mais impactam no desenvolvimento e retenção dos TCG.....	XVIII

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. 1- Gestão estratégica de talentos.....	4
FIGURA 1. 2 – Modelo bidimensional de orientação para o trabalho.....	5
FIGURA 2. 1 - Recomendação da OCDE para Liderança e Capacidade no Serviço Público .....	14
FIGURA 4. 1 – Modelo híbrido de análise concetual de Schwartz Barcott e Kim .....	20
FIGURA 4. 2 – Modelo concetual – fase teórica .....	21
FIGURA 4. 3 – Grau de conhecimento da Gestão do Talento dos Dirigentes.....	25
FIGURA 4. 4 - Grau de conhecimento da Gestão do Talento dos TCG .....	25
FIGURA 4. 5 – Representação gráfica da idade da amostra .....	27
FIGURA 5. 1 - Modelo concetual – fase de trabalho de campo .....	36
FIGURA 5. 2 - Modelo concetual – fase analítica final .....	38

## **GLOSSÁRIO DE SIGLAS**

AP – Administração(ões) Pública(s);

DGAEP – Direção Geral da Administração e do Emprego Público;

DL – Decreto Lei

EM – Estados Membros da UE;

EPE - Entidades Públicas Empresariais;

EUPAE - Empregadores das AP da UE, atualmente integram Bélgica, Eslováquia, França, Luxemburgo, Espanha, Itália, Grécia, República Checa, Estónia e Roménia, a DGAEP participa como Observador;

EVP – Proposta de valor do empregador;

GNR – Guarda Nacional Republicana;

GT – Gestão do talento;

INE – Instituto Nacional de Estatística

LTFP - Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas

OCDE - Organização Europeia de Cooperação Económica;

RCM – Resolução do Conselho de Ministros

RCM - Resolução do Conselho de Ministros;

RH – Recursos Humanos;

SIADAP - Sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na administração pública;

SIOE – Sistema de Informação de Organização do Estado;

SNS – Sistema Nacional de Saúde;

TCG – Trabalhadores das carreiras gerais da AP portuguesa direta e indireta do Estado;

TRU – Tabela Remuneratória Única

TUNED - Delegação Nacional e Europeia de Sindicatos da AP;

UE – União Europeia;



## INTRODUÇÃO

A Gestão do Talento é algo que não é novo, mas a maioria dos autores assumem que é uma área do conhecimento pouco estudada.

Começando por ser mais explorada no setor privado, no setor público os desafios têm outras idiossincrasias.

Dada a escassez de RH e os mecanismos de recrutamento centralizado, por vezes pouco compatíveis com a urgência da necessidade, os organismos públicos tendem a recrutar por mobilidade, que decorridos seis meses após a primeira recusa, conseguem suprir as necessidades, à custa de perda de conhecimento no serviço de origem do trabalhador que ocupa uma vaga de outro que fez exatamente a mesma coisa, e aí as questões surgem, por que razão os serviços não retêm os seus talentos? Por que razão os trabalhadores sentem necessidade de começar do zero e deixar para trás anos de conhecimento acumulado?

Este estudo propõe-se a trazer um pouco mais de luz a esta área, assumidamente desconhecida por muitos, com o objetivo de identificar quais são as medidas de desenvolvimento e retenção do talento, mais apreciadas pelos trabalhadores das carreiras gerais da AP portuguesa, bem como outros objetivos mais específicos.

Assim, iniciaremos esta viagem, que será dividida em duas partes, a primeira dedicada à revisão da literatura e a segunda ao desenho da investigação e tratamento de dados.

Começamos na casa de partida, pela pesquisa da origem do termo, do ciclo da GT, do setor privado para o público e das abordagens externas, essencialmente a nível europeu para a abordagem interna da AP portuguesa, e é na abordagem europeia, através da adoção de um relatório por parte da OCDE de 2020, com recomendações nesta matéria para os EM, que se encontram algumas bases deste estudo.

Essencialmente a OCDE, partindo da premissa de que a Europa está a envelhecer, recomenda aos EM medidas inclusivas de GT para uma força de trabalho multigeracional.

E em Portugal? Iremos observar o estado da arte disponível nos portais públicos e confrontar com os resultados das análises de dados.

Finalmente, a análise quantitativa e qualitativa, através de inquérito por questionário e da observação empírica de dados, com recurso à elaboração de um modelo conceptual, realizado em 3 fases, devolve-nos respostas às hipóteses formuladas, mas acima de tudo traça um caminho alicerçado nos pilares propostos pela OCDE e nos resultados do presente estudo.



## PARTE 1 – REVISÃO DE LITERATURA

### CAPÍTULO 1 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

#### 1.1. Origem do termo

Trata-se de um dos maiores desafios na atualidade, a gestão de talento nas organizações.

A definição de talento já é um desafio só por si, a par de conhecer e identificar os diversos perfis de orientação para o trabalho.

Assim, e porque o conceito de GT se iniciou no meio empresarial, será feito um breve enquadramento teórico nesse âmbito, partindo depois para uma revisão bibliográfica sobre o mesmo tema nos organismos da AP, mas antes demais abordar-se-á o conceito de talento, bem como os diversos perfis de orientação para o trabalho.

Origem do termo “Guerra pelo Talento”:

Frase inventada pela consultora *McKinsey*, em 1997 e está associada a um momento específico de transição da sociedade industrial para a sociedade pós-industrial, levando as organizações a reavaliarem a gestão de RH como forma de obter vantagem competitiva.

De um modo geral, nas organizações existe um elevado clima de competitividade, sendo crucial maximizar a vantagem competitiva do capital humano, principalmente em épocas de crise (Collings y Mellahi, 2009). Consequentemente as pessoas tendem a trabalhar afincadamente a fim de almejar as metas traçadas pela organização e obter o tão ambicionado sucesso profissional, acabando por dedicar muito do seu tempo ao trabalho, este clima de elevada competição poderá ser útil para fazer surgir os tão desejados talentos.

A literatura não é consensual relativamente a uma definição de talento, ao longo do tempo, vários autores apresentam várias definições de talento:

“Talento é a soma das habilidades do indivíduo – suas características inatas, habilidades, conhecimento, experiência, inteligência, julgamento, atitude e personalidade. Incluindo a habilidade para aprender e crescer” (Handfield-Jones y Axelrod, 2001)

“Talento é a combinação do conjunto de habilidades, competências e experiências necessárias para o desempenho no trabalho” (Berger & Berger, 2004)

“Talento é igual a competência vezes comprometimento vezes contribuição” (Ulrich, 2007).

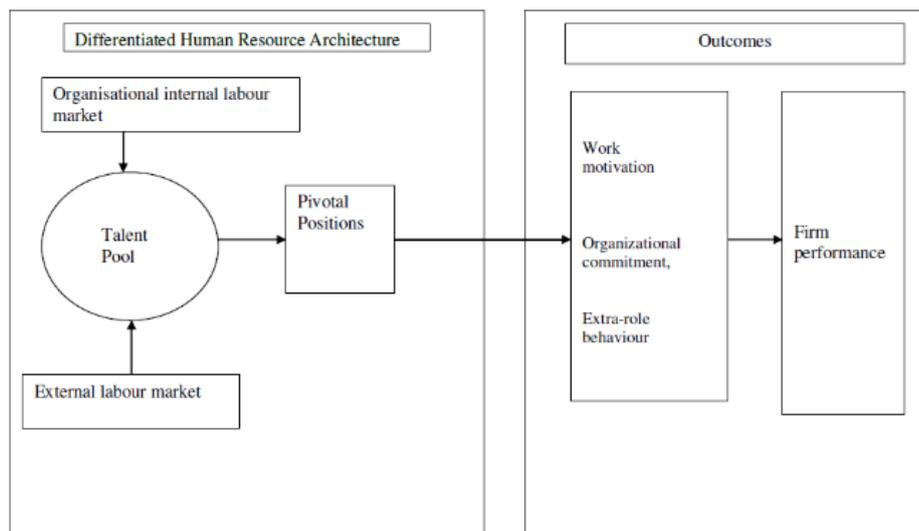
Resumindo, a literatura apresenta várias (in)definições para o termo “Talento”, que se traduz na variação da ideia que cada autor tem para definir o conceito, inclusivamente Lewis e Heckman (2006) afirmam que a não clareza do conceito provoca dificuldades na compreensão do seu campo de atuação, assim como dos seus objetivos.

Mais recentemente, em 2009, surge a seguinte definição:

“Gestão Estratégica de talentos como atividades e processos que envolvem:

- a identificação sistemática de posições-chave<sup>1</sup> que contribuem diferencialmente para a vantagem competitiva sustentável da organização;
- o desenvolvimento de um banco de talentos de trabalhadores de alto potencial e alto desempenho para preencher essas funções;
- e o desenvolvimento de uma arquitetura diferenciada para facilitar o preenchimento dessas posições com trabalhadores competentes e garantir o seu compromisso contínuo com a organização.” (Collings y Mellahi, 2009), representado pelo seguinte modelo:

FIGURA 1. 1- Gestão estratégica de talentos



Fonte: Collings y Mellahi, 2009

## 1.2. Conhecer o perfil de orientação para o trabalho

O trabalho desempenha um papel significativo na vida do ser humano, pelo menos na sociedade ocidental, contudo, o significado que é atribuído ao trabalho varia de pessoa para pessoa.

No livro *Habits of the Heart* por Bellah (1985), foi publicado um modelo tripartido, mais tarde testado e corroborado empiricamente por Wrzesniewski et.al (1997). Este modelo apresenta uma concepção do trabalho em três formas distintas: emprego, carreira e chamamento (Wrzesniewski et al., 1997).

Para os indivíduos que encaram o trabalho como um emprego, este é apenas aquilo a que se pode chamar o “ganha-pão”, o trabalho é um fim em si mesmo, trata-se de um instrumento para aquisição de recursos financeiros para adquirir o que realmente lhe dá prazer, nos seus tempos livres (hobbies, lazer) ou outros interesses, como seja adquirir casa própria, p.e..

1 Os autores ainda acrescentam que as posições-chave não estão necessariamente restritas à equipa de gestão, também inclui níveis inferiores e que podem variar entre as unidades operacionais.

Para os indivíduos que encaram o trabalho como uma carreira, envolvem-se não apenas nem principalmente como meio de subsistência, mas acima de tudo como meio de ascensão na carreira, associado por vezes à procura de reconhecimento, sucesso e poder que levam indiscutivelmente a uma melhoria de autoestima e de estatuto profissional e social.

No artigo “Talento e Vício do Trabalho-Duas Faces da mesma Moeda?”, de Pitacho et.al (2018), é referido não ter havido congruência de vários autores, relativamente à definição de chamamento, tradicionalmente a definição clássica tem um cariz religioso, sendo atribuído ao chamamento divino para o exercício de uma carreira. Na perspetiva neoclássica, trata-se de destino ou dever pró-social, demarcando-se da orientação religiosa.

Há autores que referem que o chamamento consiste na existência de forças internas e externas que impulsionam o individuo a servir um bem maior, associado à crença de que o trabalho contribui para tornar o mundo um lugar melhor.

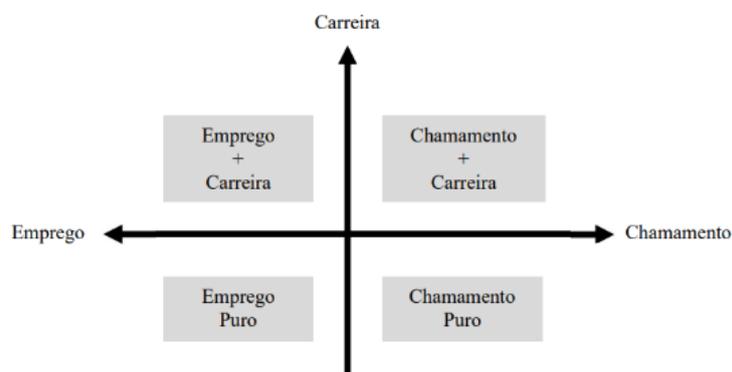
As definições mais modernas afastam-se do contexto religioso original, mas também do significado social, enfatizando a existência de forças internas impulsionadoras como a autorrealização ou a felicidade pessoal (Duffy y Dik, 2013)

O artigo refere ainda vários estudos que chamam a atenção para os efeitos negativos de quem vivencia um chamamento, uma vez que pode trazer danos para o próprio, nomeadamente o desequilíbrio entre trabalho e família, pois existe a tendência para dar primazia ao trabalho em detrimento da família, podendo levar ao vício do trabalho e a *burnout*.

Neste contexto, os autores propõem uma alternativa ao modelo tripartido, defendendo a existência de perfis de orientação para o trabalho resultante de um modelo bidimensional.

Este modelo propõe também duas dimensões ortogonais, a dimensão carreira e a dimensão emprego-chamamento, e defende que a orientação de emprego e chamamento pertencem à mesma dimensão, correspondendo em polos opostos, enquanto a orientação para a carreira é ortogonal em relação a esta.

FIGURA 1. 2 – Modelo bidimensional de orientação para o trabalho



Fonte: Pitacho et al, 2018

Existem assim, quatro perfis de orientação para o trabalho que resultam do cruzamento destas duas dimensões (emprego puro, emprego-carreira, chamamento-carreira e chamamento puro).

### 1.3. Ciclo da GT

O estudo da GT foi sendo desenvolvido em torno de várias etapas, em estudos mais recentes apresentam essas etapas da GT como um ciclo, referindo que qualquer organização para conseguir ter e manter nas suas equipas os “melhores dos melhores”, tem de estar ciente que tem de fazer uma adequada GT, procurando atrair, reter e desenvolver eficazmente o seu capital humano, (Draganidis et al, 2006, *apud* Ferraz, 2023)

#### 1.3.1. Atração do talento

A primeira etapa, não menos importante que qualquer uma das outras, é saber reconhecer e identificar as pessoas certas.

A esta etapa também está associada a capacidade que as organizações têm para atrair as pessoas certas, e esta última passa pela imagem que a organização dá aos seus potenciais candidatos, neste contexto surgem vários conceitos relacionados com a gestão de RH:

O conceito de recrutamento e seleção, em que o primeiro caracteriza-se por ser um processo de atração de candidatos para uma ou mais vagas disponíveis num determinado momento, enquanto o segundo refere-se ao passo seguinte, ou seja, o momento em que se avaliam todos os candidatos e se escolhem os futuros colaboradores da organização (Pontes 2022).

O conceito de *Employer Branding* ou marca do empregador, termo inicialmente citado por Ambler et al (1996) e que se refere, muito sucintamente à imagem que a organização passa para o mercado, como uma boa organização para se trabalhar e consequentemente as estratégias que a mesma eleger e aplica para atrair e reter talentos, (Chiavenato, 2014).

Também relacionado com este último conceito, surge um outro que se trata da proposta de valor do empregador (EVP), que fazendo parte do processo de gestão da marca, identifica o conjunto dos atributos valorizados pelos profissionais para aceitarem uma proposta de trabalho, tais como benefícios e métodos de trabalho utilizados numa organização, que a diferencia das demais (Chiavenato, 2014). Chernatony (1999) refere que os modelos clássicos de gestão da marca, dão mais ênfase à imagem, ou seja, a aspetos externos, defende a importância de uma cultura adaptável e estrategicamente apropriada e associada ao desempenho saudável da marca, sugere que marcas mais fortes resultam de uma identidade de marca homogênea, com componentes de identidade congruentes e argumenta que a reputação é uma avaliação externa mais apropriada de uma marca do que a imagem, que os dirigentes podem identificar estratégias para minimizar a incongruência e desenvolver marcas mais poderosas, concluindo que a realidade da marca é um aspeto importante do branding. No entanto há quem defenda que uma boa reputação atrai os melhores profissionais, o que gera vantagem competitiva (Joo et al, 2006) *apud* (Gonçalves, 2023).

### 1.3.2.Desenvolvimento do talento

A segunda etapa do ciclo, refere-se ao desenvolvimento do talento, ao qual estão associados outros conceitos, nomeadamente a “Identificação e Classificação do Talento”, a “Gestão de Desempenho”, “Crowdsourcing”, “Planos de desenvolvimento pessoal”, “Planos de Carreira”, “Planos de sucessão” e “Liderança”.

Ora, o desenvolvimento do talento é tão ou mais importante que atrair ou reter talentos, desenvolver talento começa pela identificação das necessidades individuais para que seja possível o seu desenvolvimento, sendo este a chave do sucesso para as organizações, apostando na melhoria contínua é fundamental para acompanhar a estratégia da empresa (Dijik, 2008).

Segundo Cheavenato (2005), é graças ao conhecimento e à aprendizagem que as organizações desenvolvem o seu capital intelectual e este, por sua vez, é constituído pelo capital interno, capital externo e capital humano, e já à data acrescentava que o conhecimento se está a tornar o recurso produtivo mais importante das organizações modernas.

### 1.3.3.Retenção de talento

A terceira etapa é porventura a mais desafiante para as organizações, pois perder trabalhadores particularmente talentosos, que são “peças-chave” para a organização, é perder capital humano, para além de todo o tempo e recursos investidos anteriormente nesse colaborador, que leva consigo uma vasta experiência profissional adquirida durante todo o período em que esteve ao serviço dessa organização (Ashton et al, 2005).

Pode-se dizer que uma organização eficaz no que toca à gestão de RH, é aquela que não se limita a atrair e desenvolver os seus RH, mas sim a que retém as pessoas qualificadas e que trazem diferencial para o ramo da atuação, inovação criatividade e que absorvem conhecimentos que gerem resultados satisfatórios frente a mercado (Sousa et al, 2015).

Relativamente à retenção de talentos, a literatura refere vários mecanismos:

1. Sistema de Recompensas – refere-se ao conjunto de práticas através das quais as organizações recompensam os seus trabalhadores;
2. Bem-Estar dos Trabalhadores – refere-se às estratégias implementadas para que os trabalhadores se mantenham saudáveis, seguros e felizes;
3. Relação Trabalho-Família – diz respeito à conciliação promovida pelas organizações entre o trabalho e a família de cada trabalhador;
4. Motivação e Comprometimento – refere-se aos níveis de empenho e comprometimento dos trabalhadores com a organização onde trabalham e as práticas para manter os mesmos motivados e dedicados;
5. Ambiente de Trabalho positivo - refere-se ao ambiente e clima organizacionais, no qual as pessoas se inserem e onde se sentem bem, felizes e integradas;

6. Autonomia de Tarefas e Responsabilidades – refere-se à estratégia de dotar os talentos de certas capacidades para que possam ser autônomos e responsáveis pelas suas e outras tarefas que desempenhem ou possam vir a desempenhar.

#### 1.3.4. Comprometimento organizacional

O comprometimento organizacional é um tema já anteriormente estudado e neste contexto merece-nos um cuidado especial.

Refere a literatura que o comportamento organizacional é tridimensional, pode apresentar três categorias: afetiva, normativa e instrumental ou calculativa, e que se caracteriza por estados psicológicos diferentes do trabalhador perante o trabalho e que são respetivamente, o desejo de permanecer, a obrigação de permanecer e a necessidade de permanecer (Rego, 2003).

Ora, no presente estudo, como mais à frente se justificará, o conceito de comprometimento organizacional terá essencialmente a dimensão afetiva, em que o trabalhador devido aos mecanismos de mobilidade disponíveis na AP direta e indireta do Estado não se sente obrigado a permanecer no organismo e a necessidade de permanecer no organismo é igual a permanecer em qualquer outro da AP direta ou indireta do Estado.

O comprometimento consiste no estado psicológico que caracteriza a relação que o trabalhador mantém com a organização (Meyer et al, 1997), representa um tipo de vínculo que se caracteriza por uma forte ligação emocional do indivíduo para com a organização onde se encontra, traduzindo-se por sentimentos de pertença e desejo de se manter membro, envolver-se com o trabalho, lidar com os problemas da organização como se fossem seus e em termos de senso comum, demonstrar “amor à camisa” (Rego, 2003). A componente afetiva do comprometimento caracteriza-se por um elevado grau de comprometimento com a organização e com os seus objetivos (Meyer et al, 1997), Assim, os funcionários que se identificam com a organização e o seu ambiente, desejam trabalhar e esforçam-se na realização das tarefas e funções que tem na organização (Meyer et al, 1997), (Meyer et al, 2001).

## CAPÍTULO 2 - GESTÃO DE TALENTO NO SETOR PÚBLICO

### 2.1. Gestão de talento no setor público, pesquisa à escala global

Embora a GT, tenha recebido atenção académica no meio empresarial, no setor público não é comparativamente tão investigada, tal é até consensual em estudos realizados noutras geografias como o Bahrein, com cultura e economia bem diferente da ocidental (Kravariti, 2023) ou até na Malásia, onde foi efetuado recentemente um estudo sobre GT do setor público no estado de Kelantam (Salleh, et al, 2023).

Também a confirmar que a GT no setor público é um campo de investigação pouco explorado, Boselie, (2017), define a GT no setor público, no quadro da gestão de recursos humanos ligando-os aos desenvolvimentos e tendências do setor público.

Ainda assim, é reconhecido no contexto do setor público que o recurso mais importante numa organização é o recurso humano, encontrando-se o talento descrito como o produto da habilidade (competência, educação, treinamento e experiência), aliada à motivação (engajamento, satisfação, desafio e bem-estar) e oportunidade. Sendo a GT definida como uma abordagem estratégica integrada à gestão de uma carreira, desde a atração, retenção, desenvolvimento até à transição dos recursos humanos das organizações. (Kozjek, 2020)

Referem os mesmos autores que a investigação tem demonstrado que as pessoas verdadeiramente talentosas tendem a gravitar em torno das melhores organizações, sendo estas as que integram a GT nas suas estratégias de recrutamento e que desenvolvem seus líderes.

### 2.2. O estado da arte na UE – Relatório da OCDE

*Ageing and Talent Management in European Public Administrations*, de outubro de 2021 e trata-se atualmente do documento de referência da GT no setor público a nível europeu.

E à questão, o que é a GT? Responde não existir uma definição única de GT, e todos os académicos e profissionais têm debatido os seus principais princípios e características desde as origens, na década de 2000, no entanto acrescenta que a GT pode ser entendida como o uso proativo de estratégias para ajustar a gestão de RH às necessidades de grupos específicos, a fim de cumprir os objetivos organizacionais e relaciona-se com a atração, identificação, desenvolvimento, retenção e implantação sistemática de talentos dentro de uma determinada organização:

- Identificação de talentos: as práticas de GT incorporam um forte foco na compreensão de quais tipos de habilidades a organização necessita agora e no futuro. Isto implica compreender a variedade de formas de identificar talentos e atrair e desenvolver essas competências no serviço público.
- Atração de talentos: a GT pode incluir estratégias para aumentar a atratividade da AP como empregadora. Isto poderia incluir o desenvolvimento de uma proposta de valor para o funcionário e a melhoria da marca do empregador.
- Desenvolvimento de talentos: O desenvolvimento de competências e a aprendizagem contínua são um dos componentes mais importantes e visíveis da GT. Pessoas de alto desempenho e/ou

com conjuntos de habilidades específicas e exigidas podem se beneficiar de suporte estruturado para acelerar suas carreiras, por exemplo. através de formação específica, orientação e tarefas de mobilidade, para lhes permitir assumir responsabilidades adicionais.

- Retenção de talentos: As organizações investem muito na atração e recrutamento de talentos e, portanto, a retenção é fundamental não só para justificar o investimento, mas também para desenvolver e sustentar a capacidade da força de trabalho. As estratégias de GT relacionadas com a retenção podem incluir estratégias de envolvimento dos funcionários e alargamento dos planos de carreira para incluir a mobilidade horizontal e vertical.
- Implantação de talentos: A GT não se trata apenas de atrair pessoas com as competências certas para a organização, mas também de garantir que os talentos tenham as oportunidades certas para utilizarem as suas competências e desenvolverem novas.

No entanto, resume que a GT na AP está essencialmente focada em colocar as pessoas certas no lugar certo e na hora certa e apresenta o enquadramento do talento em quatro abordagens de GT:

1. Talento de todos os funcionários versus um grupo de elite de trabalhadores

Talento refere-se a pessoas em posições específicas. Em muitos casos, profissionais e académicos refletem ativamente sobre esta dimensão do talento. Duas visões opostas sobre o que exatamente o talento implica são discernidas: uma visão exclusiva e uma visão inclusiva. A abordagem inclusiva à GT aplica uma perspectiva ampla sobre o talento na organização e baseia-se no pressuposto de que as práticas de GT se preocupam em reconhecer os talentos de cada trabalhador e, posteriormente, alinhá-los com os objetivos da organização. A visão exclusiva sobre GT baseia-se na identificação de um seletivo grupo de colaboradores talentosos ou de alto desempenho, especificamente, esta visão visa dois grupos específicos de trabalhadores, o primeiro é rotulado como de “alto desempenho”, enquanto o último grupo de trabalhadores é rotulado como “alto potencial”.

2. Talento como habilidade inata versus competência dominada

Por um lado, as habilidades e capacidades, podem ser vistas como talentos inatos, e neste caso, os talentos fazem parte das capacidades naturais dos funcionários do setor público. Esta visão geralmente centra-se na ideia de excelência e desempenho de elite e afirma que o desempenho superior envolve mais do que apenas treinamento. Se os talentos são inatos, a GT terá como objetivo identificar talentos e permitir que os funcionários os utilizem, ou atrair talentos externos. Esta perspectiva também implica que as organizações procurem e concorram pelo mesmo número (limitado) de funcionários talentosos.

Por outro lado, o talento pode ser definido como o domínio sistemático de conhecimentos e de competências cuidadosamente desenvolvidas. Neste caso, o talento pode crescer e as capacidades dos trabalhadores podem ser promovidas através de práticas de GT, por ex. através da experiência no trabalho ou através de treinamento e prática formal.

3. Talento como input para desempenho versus output

Uma terceira abordagem ao talento diferencia entre talento como input para o comportamento profissional e talento como resultado, ou seja, desempenho profissional.

A visão baseada em inputs define talento como os interesses, atitudes e ambições dos trabalhadores, esta visão sobre o talento enfatiza a importância do compromisso e dos valores profissionais dos trabalhadores. Central para a visão baseada em inputs é a noção de “adequação cultural” e refere-se ao alinhamento entre as orientações profissionais de cada trabalhador e o seu cargo atual ou futuro. A visão baseada em inputs sobre o talento é ao mesmo tempo orientada para o futuro e para resultados. As práticas de GT avaliam o que os trabalhadores podem potencialmente trazer para o seu trabalho ou posição de trabalho potencial.

Adicionalmente, a GT visa fortalecer o comprometimento profissional dos colaboradores, de modo a aumentar o desempenho individual e organizacional.

A visão do talento baseada em resultados define talento como as realizações dos trabalhadores, esta visão geralmente olha para o desempenho passado dos trabalhadores para avaliar se eles devem ser considerados talentosos. A visão baseada nos resultados implica que existem ferramentas formais para medir esses resultados e implica igualmente que as metas e objetivos organizacionais foram claramente definidos. As organizações podem confiar em indicadores de resultados para identificar e desenvolver talentos dentro da organização, ou para recrutar talentos externos e ligá-los à organização seguindo registos de desempenho passado.

#### 4. Talento como qualidade pessoal versus definido contextualmente

Alguns veem o talento como qualidades internas estáveis que serão expressas em todas as circunstâncias e posições, outros afirmam que o talento é altamente dependente do contexto.

O primeiro ponto de vista é que os talentos são qualidades estáveis com as quais se pode contar em todas as circunstâncias e posições, muitas vezes, esta qualidade é atribuída aos melhores desempenhos atuais ou futuros. Presume-se que os trabalhadores com melhor desempenho também sejam talentos em qualquer outra organização. Os planos de carreira são posteriormente de natureza hierárquica. O ponto de vista dos talentos estáveis implica uma forte ênfase na competição entre organizações do sector público e organizações do sector privado, bem como entre organizações dentro do sector público. As práticas de GT centrar-se-ão numa marca organizacional forte e atraente para atrair trabalhadores talentosos e reter talentos.

O segundo ponto de vista de que os talentos são instáveis e circunstanciais significa que o desempenho pode mudar quando os funcionários mudam de cargo ou função. Nesse caso, é possível que trabalhadores considerados sem talento em um cargo possam se tornar funcionários talentosos em outro cargo. Os planos de carreira também são estruturados horizontalmente, em vez de puramente hierárquicos. Esta visão sobre o talento sublinha a adequação pessoal entre as organizações e os seus colaboradores. Coloca menos ênfase no recrutamento de talentos externos à organização.

O relatório adotado pela OCDE foi preparado para o Ministério da AP Esloveno no contexto da Presidência eslovena do Conselho da União Europeia em 2021, e traz uma variável de peso que em estudos de GT no setor privado não tem tanta expressão: a Idade

Está dividido em três capítulos e dedica o primeiro às principais megatendências que têm impacto no emprego na função pública, em particular no envelhecimento, e introduz o conceito de ferramentas de GT numa AP adequada à finalidade. O segundo capítulo apresenta os resultados de um inquérito realizado sobre a utilização de ferramentas de GT num serviço público multigeracional e mostra que poucas AP desenvolveram uma abordagem estratégica à gestão da idade, mas um número maior incluiu essas ferramentas em estratégias mais amplas de GT, e o terceiro capítulo apresenta um conceito de GT para uma AP multigeracional e discute a sua potencial utilização como ferramenta para desenvolver capacidades e preparar-se para o futuro do trabalho no serviço público.

Sumariza sem surpresa que os países europeus estão a envelhecer, e os estudos indicam isso mesmo (quadro 2.1) tal como as suas administrações públicas, e acrescenta que as AP centrais europeias empregam, em média, significativamente mais trabalhadores com mais de 55 anos, cerca de um quarto, do que o mercado de trabalho em geral e há AP dos EM que apresentam agora um maior número de trabalhadores mais velhos do que de trabalhadores mais jovens.

Esta força de trabalho multigeracional tem uma série de implicações de gestão, tais como a importância de garantir que os trabalhadores mais velhos sejam capazes de trabalhar de forma produtiva e gratificante até à reforma, e que sejam capazes de transmitir experiências valiosas aos trabalhadores mais jovens.

Questionados os EM sobre as ferramentas usadas para gerir uma força de trabalho envelhecida, os dados indicam no topo da tabela, (quadro 2.2) a transição gradual da vida ativa para a vida inativa e a transferência de conhecimento dos mais velhos para os mais novos, quando questionados sobre o uso de ferramentas de GT, as mais assumidas são um serviço interno para a mobilidade, a identificação dos melhores, e o treino em GT (quadro 2.3).

O relatório conclui, em face destes resultados é que os serviços públicos na UE estão a utilizar muitas ferramentas variadas para gerir o talento nas suas forças de trabalho multigeracionais. No nível superior estão ferramentas para gerir uma transição faseada para a reforma e para gerir os desafios de transferência de conhecimento associados, bem como ferramentas de mobilidade interna e identificação de talentos.

Na extremidade inferior do uso, tendem a ser ferramentas baseadas em dados, em particular a base de dados de talentos.

No entanto, parece que muitas destas ferramentas são utilizadas de forma ad hoc e não de forma consistente entre as AP. Na área da gestão da idade, em particular, a maioria das ferramentas não é utilizada pela AP central, e poucos países desenvolveram estratégias com implementação e avaliação formais.

Quando se trata de GT, o campo é um pouco diferente, mais ferramentas são centralizadas e há maior ocorrência de estratégias, implementação e avaliação formalizadas (quadro 2.4).

Isto pode refletir a noção comum de que a gestão da força de trabalho deve centrar-se numa força de trabalho multigeracional, e não especificamente nos trabalhadores mais velhos. Contextualizar os desafios específicos dos trabalhadores mais velhos numa força de trabalho multigeracional apresenta oportunidades para alargar o panorama político para abordar a inclusão, a partilha e o crescimento coletivamente. Isto significa que a GT deve ter em conta todas as gerações da força de trabalho que trabalham em conjunto e não apenas os novos talentos que entram na força de trabalho.

As principais conclusões do estudo:

As AP podem querer pensar na GT em termos de práticas que sejam viradas para o futuro, flexíveis e gratificantes, estes aspetos poderiam ser adaptados para orientar o desenvolvimento de estratégias para gerir forças de trabalho mais séniores e multigeracionais através de uma utilização mais sistemática de práticas de GT.

Embora a força de trabalho pública seja cada vez mais multigeracional, as concentrações relativamente grandes de trabalhadores mais velhos em algumas AP apontam para a necessidade de garantir uma transferência eficaz de conhecimentos. Definir caminhos melhores e mais gratificantes para a reforma, permitindo que os trabalhadores mais velhos encerrem gradualmente as carreiras, pode resolver os desafios (por exemplo, lacunas de conhecimento e planeamento de sucessão) associados a transições abruptas da vida profissional para a vida não profissional.

A GT é um processo contínuo e cíclico com múltiplos intervenientes na AP e não apenas nos departamentos de recursos humanos. Os gestores têm agora um papel mais importante na contratação e desenvolvimento de talentos do que no passado e precisam de ser capazes de recorrer a uma série de ferramentas para atrair, recrutar e desenvolver talentos de forma eficaz.

Para implementar práticas eficazes de GT, as AP podem querer rever a sua capacidade interna e capacidade para o fazer de forma eficaz. Os responsáveis pelos recursos humanos e os gestores diretos poderão necessitar de melhorar as suas competências e desenvolver novas competências, tais como na seleção de candidatos e na gestão e desenvolvimento de equipas multigeracionais.

As principais recomendações da OCDE:

A Recomendação da OCDE sobre Liderança e Capacidade do Serviço Público apresenta 14 princípios que os países da OCDE concordaram serem essenciais para orientar as reformas num serviço público adequado à finalidade distribuídos por três pilares, cultura e liderança orientada por valores, trabalhadores públicos qualificados e eficazes e sistemas de emprego adaptativos.

O segundo pilar da Recomendação, apela aos países para desenvolverem trabalhadores públicos qualificados e eficazes, adotando uma abordagem de gestão de talentos: identificando as aptidões e competências adequadas, recrutando-os para empregos na função pública, desenvolvendo-os através de culturas de aprendizagem e recompensando-os através de uma gestão eficaz do desempenho.

FIGURA 2. 1 - Recomendação da OCDE para Liderança e Capacidade no Serviço Público



Fonte: (OCDE, 2020)

## CAPÍTULO 3 - GT NA AP PORTUGUESA

### 3.1 Estado da Arte

O termo “GT”, não é muito comum no léxico da AP portuguesa, encontrando-se apenas uma entrada de conteúdo, quando se pesquisa no portal da DGAEP pela palavra “talento”.

Sob o título de “Adoção da recomendação sobre liderança e competências no serviço público”, a DGAEP refere que a OCDE adotou uma “recomendação sobre liderança e competências no serviço público, que resultou do trabalho desenvolvido no âmbito do Grupo de Trabalho do Emprego Público e Gestão e da consulta pública a um universo alargado de países.” e que o principal objetivo consiste em identificar estratégias que possam conferir eficácia, credibilidade, reforço da produtividade e do serviço público. Acrescenta ainda que a recomendação é constituída por 14 princípios agrupados em 3 pilares (quadro 3.1).

O projeto por parte da OCDE e dos EM, consiste no desenvolvimento de um conjunto de instrumentos de apoio à implementação desta recomendação e é neste contexto que surgem três instrumentos:

1. O "Plano de Ação para a Segurança e Saúde no Trabalho na AP 2020", estabelecido pela RCM n.º 28/2019, que visa a implementação de serviços na área da segurança, saúde e bem-estar em todo o setor público;
2. O programa 3 em linha, que visa a conciliação da vida profissional, pessoal e familiar;
3. O novo sistema de recrutamento centralizado estabelecido pela Portaria n.º 125-A/2019, de 30 de abril, tem como principal objetivo colmatar as necessidades de pessoal dos serviços, pelo recurso a uma "bolsa" de candidatos recrutados através de um processo aberto e transparente, realizado por uma entidade central. Estabelece ainda a definição de um mapa anual global consolidado de recrutamentos autorizados para a AP, permitindo a identificação das áreas críticas.

A DGAEP participou, no dia 30 de maio, em Bruxelas, na reunião plenária do Comité de Diálogo Social Europeu para as Administrações Públicas Centrais, onde se destacaram dois pontos:

1. O plano de ação da Comissão para combater a escassez de mão de obra e de competências na UE, e que define as principais medidas que a UE, os EM e os parceiros sociais devem tomar a curto e médio prazo. O objetivo das medidas propostas é reforçar a capacidade europeia de atrair talentos de países terceiros, onde se inclui uma nova Reserva de Talentos da UE, destinada a conciliar a procura de mão de obra, por parte dos empregadores europeus, com a oferta de candidatos a emprego de países terceiros, e facilitar a mobilidade interna;
2. O ponto de situação da implementação do acordo sobre a digitalização para o governo central e federal, assinado em 6 de outubro de 2022, em Bruxelas, pelos parceiros sociais (EUPAE e TUNED - Delegação Sindical das Administrações Nacionais e Europeia). Este acordo visa proporcionar,

a cerca de 8 milhões de trabalhadores e funcionários públicos, uma nova ou mais forte proteção em matéria de teletrabalho, direito a desligar, formação, saúde e segurança, dados pessoais, externalização e inteligência artificial com controlo humano.

### 3.2 AP portuguesa em números

Atualmente em Portugal, a AP central, conta com 43790 técnicos Superiores, 49668 assistentes técnicos e com 96520 assistentes operacionais, dados de junho de 2024 (fonte: DGAEP).

Sendo que os fluxos de entradas e saídas de trabalhadores da AP central, considerando novos recrutamentos, mobilidades e saídas definitivas, no primeiro semestre de 2024, contou com um saldo positivo de 1258 trabalhadores (quadro 3.2).

Dados do INE, de 2023, referem que em Portugal Continental existiam 2439,7 milhares de trabalhadores com 45 ou mais anos, de um total de 4731,4 milhares de pessoas empregadas.

Dados da DGAEP, confirmam a tendência europeia, mais de um quarto dos trabalhadores em funções públicas tem idade acima dos 55 anos (quadro 3.3).

Seguem-se os atuais destaques sobre indicadores do emprego público, publicados a 14-08-2024 pela DGAEP:

No fim do 1º semestre de 2024, o emprego na AP situou-se em 749678 postos de trabalho, correspondendo a um aumento de 0,5% (+3 831 postos de trabalho) em termos homólogos, de 0,1% face ao trimestre anterior (+632) e de +3,0% (+21 977) face a 31 de dezembro de 2011.

Na administração central, a variação homóloga foi de +527 postos de trabalho (0,1%) destacando-se o crescimento do emprego nas EPE do SNS (em resultado da transição dos trabalhadores dos agrupamentos de centros de saúde e outras entidades do setor público administrativo) e nos institutos públicos, neste caso explicado principalmente pela transferência de pessoal de serviços regionais de várias entidades para as comissões de coordenação e desenvolvimento regionais.

Na administração central, face ao trimestre anterior, assinalam-se as reduções de emprego registadas nas áreas governativas da Educação, Ciência e Inovação (-755, maioritariamente docentes, assistentes operacionais e técnicos superiores) e da Saúde (-425, sobretudo médicos, refletindo um padrão que se tem verificado ao longo da série, no 2.º trimestre). Em sentido contrário, salienta-se o aumento do número de trabalhadores na Administração Interna (+1 081), refletindo, em parte, as contratações a termo de vigilantes da floresta, de natureza sazonal, bem como de guardas da GNR.

A 30 de junho de 2024, o emprego no setor das administrações públicas manteve sensivelmente a estrutura por subsetor (face ao trimestre anterior): 74,7% dos trabalhadores encontravam-se em entidades da administração central, 18,3% na administração local, 5,6% na administração regional e 1,4% nos fundos de segurança social.

O emprego no setor das administrações públicas representava 7,0% da população total (rácio de administração), 13,8% da população ativa e 14,7% da população empregada.

A carreira com maior variação absoluta homóloga foi a de técnico superior, que registou um aumento de 2320 trabalhadores (+3,0%). Os representantes do poder legislativo e de órgãos executivos

registaram a maior variação percentual positiva (+4,4%), que se traduziu em mais 178 trabalhadores face ao período homólogo. A maior diminuição absoluta face ao 2º trimestre de 2023 ocorreu nas forças armadas e de segurança (-692 trabalhadores, correspondendo a -0,9%).”

### 3.3 Legislação

Este subcapítulo destina-se a pesquisar sobre o que mais há, para além dos anunciados no ponto 3.1, assumidos como instrumentos de adoção à recomendação da OCDE, em matéria de legislação e que impacta na gestão de RH na AP e conseqüentemente na GT.

Assim temos, a Lei nº 3/2004, de 15 de janeiro e a Lei nº 4/2004, de 15 de janeiro, lei-quadro dos institutos públicos e a lei que estabelece os princípios e normas a que deve obedecer a organização da administração direta do Estado, respetivamente.

Resumidamente a AP direta do Estado integra todos os órgãos, serviços e agentes integrados na pessoa coletiva do Estado, que se encontram de forma direta sob a dependência hierárquica do Governo, enquanto a AP indireta do Estado, integra as entidades públicas, distintas da AP direta por serem dotadas de personalidade jurídica, autonomia administrativa e financeira, e por prosseguirem os fins próprios do Estado.

A AP autónoma, é diferente das anteriores, também designadas de AP central, por prosseguir os interesses das populações da sua área de jurisdição.

O DL nº 71/2007, de 27 de março, aprova o estatuto do gestor público, alterada pelo DL nº 39/2016, de 28 de julho.

A Lei nº 2/2004, de 15 de janeiro, aprova o estatuto do pessoal dirigente dos serviços da AP.

A Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (LTFP) – Lei nº 35/2014, de 20 de junho, que define as modalidades de vínculo e prestação de trabalho para o exercício de funções públicas, a segurança e saúde no trabalho, os vários tipos de recrutamento e métodos de seleção, direitos e deveres dos trabalhadores e do empregador público, atividade, local de trabalho, carreiras, avaliação de desempenho, modalidades de horário de trabalho, férias, faltas e remunerações, alteração do posicionamento remuneratório, suplementos remuneratórios, prémios de desempenho, exercício do poder disciplinar, reafectação de trabalhadores em caso de reorganização e racionalização de efetivos, enquadramento de trabalhadores em situação de requalificação, acordo pré-reforma, extinção do vínculo, direito coletivo onde se inserem as comissões de trabalhadores, associações sindicais, a negociação e instrumentos de regulação coletiva de trabalho, acordo coletivo de trabalho, arbitragem greves e conflitos, tudo isto está previsto na LTFP, qualquer trabalhador em funções públicas está abrangido por este diploma, que rege a sua relação com o empregador público e vice versa.

A avaliação de desempenho prevista na LTFP, foi regulada por diploma próprio, Lei nº 66-B/2007, de 28 de dezembro, que estabelece o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na administração pública (SIADAP), sendo recentemente revisto pelo DL nº 12/2024, de 10 de janeiro.

O DL nº 12/2024, de 10 de janeiro, não altera apenas o SIADAP, procede à alteração da Lei nº 2/2004, de 15 de janeiro, que estabelece o estatuto do pessoal dirigente e também à LTFP:

O DL n.º 13/2024, de 10 de janeiro - Aprova medidas de valorização de trabalhadores da AP, reduzindo de 14 posições para 11 posições remuneratórias na carreira de técnico superior.

## PARTE 2 – DESENHO DA INVESTIGAÇÃO E TRATAMENTO DE DADOS

### CAPÍTULO 4 – DESENHO DA INVESTIGAÇÃO

#### 4.1 Metodologia

Este capítulo é dedicado à descrição da estratégia metodológica decorrente da pesquisa bibliográfica constante na parte 1 e que contará com os objetivos da investigação, o modelo teórico, as hipóteses em investigação e o instrumento de recolha de dados.

#### 4.2 Objetivos de investigação

Na sequência da pesquisa bibliográfica, o objetivo principal deste estudo passa por:

- Identificar quais as medidas de GT que mais impactam no desenvolvimento e retenção dos TCG.

Como objetivos específicos:

- Identificar o grau de conhecimento da GT dos TCG;
- Identificar se a importância dada à promoção de partilha de conhecimento entre trabalhadores séniores e juniores está relacionada com a idade dos TCG;
- Identificar se a importância atribuída a medidas de desenvolvimento e retenção está relacionada com a idade dos TCG
- Identificar se a predisposição à mudança de organismo está relacionada com medidas de desenvolvimento e retenção.

#### 4.3 Estratégia de investigação

Considerando que os métodos quantitativos são débeis em termos de validade interna e fortes em termos de validade externa, e pelo contrário, os métodos qualitativos possuem boa validade interna, mas são débeis em validade externa, (Perrone, 1977; Niero, 1987; Castro, 1997), refere a literatura que a combinação de ambas as metodologias permite garantir um razoável grau de validade externa e interna, sendo uma mais-valia para os resultados do estudo (Serapioni, 2000).

Assim, e como estratégia de investigação com vista a atingir os objetivos traçados, optou-se por uma metodologia mista.

Método quantitativo:

Com base na pesquisa bibliográfica efetuada, foi elaborado um modelo de análise, (anexo I), de modo a identificar os conceitos chave, nomeadamente as diferentes fases do ciclo da GT, a dimensão de cada uma das fases, quer do ponto de vista do organismo, quer do indivíduo, as variáveis possíveis para cada uma dessas combinações, e a partir destas, as possíveis questões para efeitos de inquérito, avançando para uma técnica de recolha de dados de inquérito por questionário, para uma abordagem essencialmente quantitativa.

Método qualitativo:

A abordagem qualitativa contou com a construção de um modelo conceitual, a partir da adaptação do modelo híbrido de análise conceptual proposto por Schwartz-Barcott e Kim, este modelo

interliga análise teórica e observação empírica e é composto por três fases, podendo estas serem operacionalizadas de forma simultânea ou progressiva (Schwartz et al, 2000).

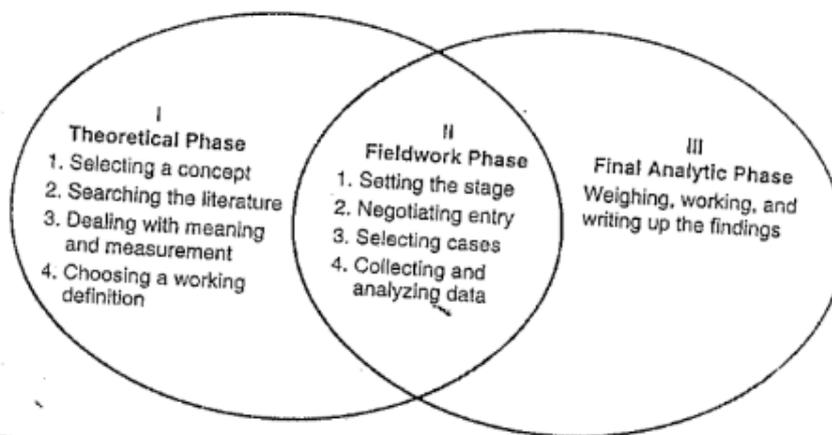
Assim temos:

Fase teórica – que envolve a seleção do conceito, a revisão bibliográfica, a escolha da estratégia de investigação e o instrumento de medida;

Fase de trabalho de campo - Integração da análise teórica às observações empíricas, com a coleta e análise de dados;

Fase analítica final – que constitui o produto final resultante da comparação entre os dados teóricos e empíricos.

FIGURA 4. 1 – Modelo híbrido de análise concetual de Schwartz Barcott e Kim



Fonte: Schwartz et al, 2000

Assim, ao efetuar uma investigação mista, em que numa abordagem quantitativa, tentou-se perceber quão conhecedores do tema “GT” os trabalhadores das carreiras gerais são e que medidas de atração, desenvolvimento e retenção de talentos são mais usadas nos serviços públicos da AP direta e indireta do Estado, numa abordagem qualitativa, solicitou-se que motivos levariam os TCG a tomar a atitude de pedir mobilidade e também a sua opinião, medida em grau de importância relativamente a várias medidas de desenvolvimento e retenção do talento.

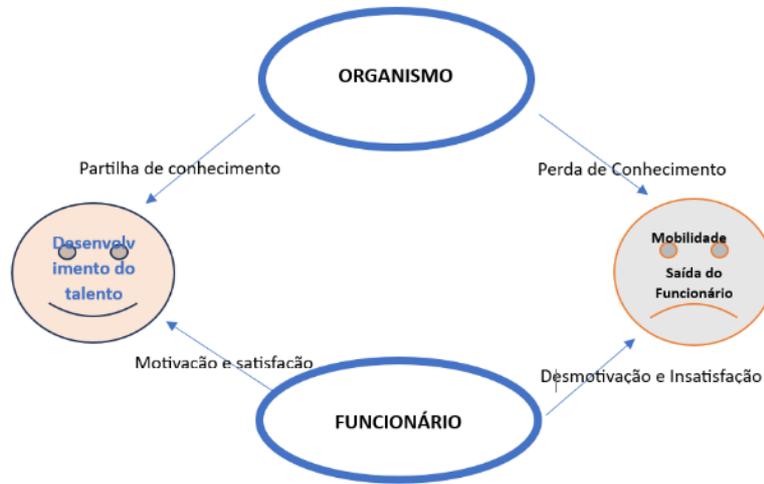
Para reforçar a abordagem mista, o inquérito por questionário contou com dois grandes grupos de questões, um grupo direcionado para os dirigentes de trabalhadores das carreiras gerais da AP direta e indireta do Estado, e o outro grupo de questões, semelhantes em conteúdo, mas direcionadas para os trabalhadores das carreiras gerais da AP direta e indireta do Estado, para efeitos de comparação entre a percepção dos dirigentes e dirigidos relativamente a uma mesma realidade.

#### 4.4 Modelo concetual proposto

No modelo elaborado e de acordo com o que a pesquisa bibliográfica sugere, a partilha de conhecimento por parte do organismo, promove motivação e satisfação do trabalhador e favorece o desenvolvimento e a retenção do talento enquanto uma cultura organizacional que não promova a partilha de

conhecimento provoca desmotivação e insatisfação do trabalhador, e com a saída deste, ainda mais perda de conhecimento.

FIGURA 4. 2 – Modelo concetual – fase teórica



Fonte: Elaboração própria

#### 4.5 Hipóteses de investigação

Sendo este o tema pouco estudado, pretendeu-se perceber quão conhecedores da GT são os trabalhadores das carreiras gerais da AP portuguesa, direta e indireta do Estado. Assim temos como hipótese de investigação:

H<sub>0</sub> – “Não existe relação significativa entre o grau de conhecimento sobre a GT e a perceção de que a GT inclui prever e planear a saída dos trabalhadores em posições-chave”.

H<sub>a</sub> – “Existe relação significativa entre o grau de conhecimento sobre a GT e a perceção de que a GT inclui prever e planear a saída dos trabalhadores em posições-chave”.

Sendo Portugal um país, em linha com os restantes EM, com uma força de trabalho envelhecida, pretende-se perceber qual a importância da variável idade na partilha de conhecimento, como hipótese de investigação:

H<sub>0</sub> – “A média da importância dada à promoção de partilha de conhecimento entre trabalhadores séniores e juniores é igual entre dois grupos de inquiridos (<49 anos e >=50 anos)”.

H<sub>a</sub> – “A média da importância dada à promoção de partilha de conhecimento entre trabalhadores séniores e juniores é diferente entre dois grupos de inquiridos (<49 anos e >=50 anos)”.

H<sub>0</sub> – “A idade dos inquiridos e a importância dada a ferramentas que promovem o desenvolvimento do talento são variáveis independentes”.

H<sub>a</sub> – “A idade dos inquiridos e a importância dada a ferramentas que promovem o desenvolvimento do talento são variáveis relacionadas”.

H<sub>0</sub> – “A idade dos inquiridos e a importância dada a ferramentas que promovem a retenção do talento são variáveis independentes”.

H<sub>a</sub> – “A idade dos inquiridos e a importância dada a ferramentas que promovem a retenção do talento são variáveis relacionadas”.

H<sub>0</sub> – “A predisposição à mudança de organismo dos inquiridos e a importância dada a medidas de conciliação trabalho e vida pessoal são variáveis independentes”.

H<sub>a</sub> – “A predisposição à mudança de organismo dos inquiridos e a importância dada a medidas de conciliação trabalho e vida pessoal são variáveis relacionadas”.

H<sub>0</sub> – “A predisposição à mudança de organismo dos inquiridos e a importância dada a medidas de desenvolvimento são variáveis independentes”.

H<sub>a</sub> – “A predisposição à mudança de organismo dos inquiridos e a importância dada a medidas de desenvolvimento são variáveis relacionadas”.

H<sub>0</sub> – “A predisposição à mudança de organismo dos inquiridos e a importância dada a medidas de retenção são variáveis independentes”.

H<sub>a</sub> – “A predisposição à mudança de organismo dos inquiridos e a importância dada a medidas de retenção são variáveis relacionadas”.

#### 4.6 Universo, amostra e inquérito por questionário

O universo escolhido, foram os trabalhadores em funções públicas das carreiras gerais da AP Direta e Indireta do Estado., por vários razões:

A primeira de todas deve-se ao facto de o estudo que serviu de base ao relatório da OCDE também incidir sobre dados das AP centrais dos EM, pelo que não nos fez sentido estudar um universo que não fosse comparável com os poucos dados disponíveis sobre GT no setor público.

A segunda, prende-se com a premissa de que quem trabalha para a AP Direta e Indireta do Estado, terá oportunidades de mudança e de desenvolvimento mais semelhantes que nas restantes não terá, a título de exemplo, podemos referir que as oportunidades de retenção e desenvolvimento do talento na AP Autónoma são diferentes das AP estudadas, pois podem depender da proximidade do local de trabalho, das relações familiares com o poder local, sendo por vezes muito difícil tomar uma decisão de mudança, quando todo o contexto familiar ou sociocultural não o permite, ou seja, prende-se com variáveis que excedem o âmbito deste estudo.

Por outro lado, como atrás vimos, pretende-se neste estudo correlacionar o conceito de comprometimento organizacional liberto das dimensões normativa e instrumental ou calculativa, ou seja, do desejo da obrigação de permanecer ou da necessidade de permanecer, inerentes à condição da autonomia do organismo onde trabalha ou à carreira profissional que exerce, sem prejuízo de que possa estar a componente calculativa associada à intenção de mudança nos casos em que haja a perspectiva de progressão na carreira e/ou valorização profissional (Meyer & Allen, 1991; Nascimento, Lopes & Salgueiro 2008).

Assim o universo deste estudo conta, como já vimos anteriormente, no ponto 3.2, com 189978 trabalhadores das carreiras gerais da AP central, atualmente em Portugal, dados de junho de 2024 (fonte: DGAEP).

A amostra, necessariamente por conveniência, dada a evidente dificuldade de contactar todo o universo, será constituída pela recolha possível de dados dos trabalhadores das carreiras gerais da AP central, que tenham conhecimento e interesse em participar no estudo.

A recolha dos dados foi realizada com recurso a um inquérito por questionário, (anexo II), por se tratar de uma técnica que nos permite a recolha sistemática de dados (Carmo e Ferreira, 2008) e que de alguma forma nos pudesse dar a perceção do estado da arte em Portugal relativamente a este tema, caso a amostra tivesse dimensão que o permitisse.

Relativamente ao inquérito com recurso a questionário, este não se destinava apenas a inquirir o universo pretendido, ou seja, os trabalhadores das carreiras gerais da AP central, mas também dirigentes de trabalhadores do universo pretendido, com o objetivo de comparar pontos de vista da mesma realidade, e de alguma forma trazer dados ao estudo que ajudassem a construir e a desenvolver o modelo concetual.

O questionário foi testado por sete respondentes e reajustado de acordo com o feedback dos mesmos e na tentativa de obter a maior amostra possível, o mesmo foi divulgado em várias redes sociais e partilhado pelos endereços eletrónicos que cumprissem os critérios definidos para o universo do estudo, disponíveis no SIOE, solicitando não só a participação no estudo como a divulgação do mesmo (anexo III).

O questionário compreendia várias secções, as primeiras, comuns a todos os respondentes, terminando o mesmo nos casos em que os respondentes não reuniam os requisitos para prosseguir com o mesmo.

Nas secções seguintes, mas em separado, dirigentes e trabalhadores das carreiras gerais responderam a questões sobre conhecimento de GT, seguidas por questões sobre cada uma das fases do ciclo da GT, atração, desenvolvimento e retenção, destas, foram questionados os dirigentes sobre a sua perceção da predisposição da equipa que gerem à mudança, e os trabalhadores sobre a sua predisposição à mudança.

#### 4.7 Caracterização da amostra

O questionário foi publicado a 11 de junho, sendo recolhidos os dados para tratamento a 23 de agosto, que contou com 564 respondentes. Destes 564, após o conhecimento do objetivo do questionário, 10 optaram por não participar.

Dos 554 respondentes, 5 não eram trabalhadores em funções públicas, e não avançaram no questionário, por este exigir essa condição para progredir.

Dos 549 respondentes trabalhadores em funções públicas, 334 assumiram trabalhar na AP Direta (60,8%), 194 na AP Indireta do Estado (35,3%) e 21 assumiram trabalhar na AP Autónoma e Independente, terminando o questionário para estes últimos.

Dos 478 inquiridos que responderam a todas as questões do inquérito, 72 assumiram serem dirigentes e os restantes 406 são trabalhadores das diferentes carreiras gerais, que constitui a nossa amostra de conveniência do presente estudo, sendo a carreira geral com maior expressão, a de Técnico

Superior, com 314 respondentes, seguindo-se a de Assistente Técnico com 82 respondentes e a que menos expressão teve, a de Assistente Operacional com 10 respondentes (quadro 4.1).

Dos 72 dirigentes, de acordo com a tabela 4.2, verificando-se que a maioria dos inquiridos exercem funções em comissão de serviço (63%), possuem o grau de licenciado (58%), são dirigentes intermédios do 1º e 2º grau (82%), aproximadamente metade (47,2%) situam-se no escalão etário 50-59 anos de idade, 65,3% exercem funções públicas há mais de 20 anos e menos de 39 anos, e maioritariamente (68,1%) exerce o atual cargo há menos de 9 anos (quadro 4.2).

A caracterização da amostra é revelada no quadro 4.3, relativamente aos trabalhadores das carreiras gerais. A grande maioria dos respondentes possui um vínculo de contrato de trabalho por tempo indeterminado (92,1%), a maioria possui habilitações literárias ao nível da licenciatura (54,9%), encontram-se maioritariamente entre os 40 e os 59 anos de idade, a antiguidade do exercício em funções públicas é idêntico entre os vários escalões atribuídos, sendo o escalão com maior número absoluto de respondentes (114) os que exercem funções públicas há menos de 9 anos (28,1%), também o tempo de exercício na carreira tem maior expressão no escalão de 0 a 9 anos (39,7%).

#### 4.8 Análise de dados

Começaremos por uma abordagem quantitativa, na análise descritiva dos dados devolvidos diretamente do GoogleForms, deixando para o fim os testes estatísticos realizados com recurso ao IBM SPSS.

Após as questões relacionadas com a caracterização da amostra, iniciou-se para cada grupo de inquiridos a avaliação do grau de conhecimento sobre a GT, verificando-se que numa escala de 1 a 5, em que 1 significa “Desconheço em absoluto” e 5 significa “Conheço muito bem”, os dirigentes optaram por dar à posição 3, considerada neutra, a maior expressão (40,3%), com uma distribuição simétrica mesocúrtica e por outro lado os trabalhadores deram maior expressão à posição 1 (38,4%), em que 156 assumiram desconhecer em absoluto, numa distribuição assimétrica e aproximadamente platicúrtica, revelando assim, assimetria entre ambos os grupos no que à assunção do grau de conhecimento da GT diz respeito (figura 4.3 e figura 4.4)

Já relativamente à questão “Das seguintes afirmações, indique de acordo com a sua opinião sobre a GT na AP em geral?”, ambos os grupos tiveram respostas semelhantes, não se destacando diferenças de opinião, relativamente às afirmações apresentadas, conforme gráficos em ANEXO V (D-1) e (TCG-1)

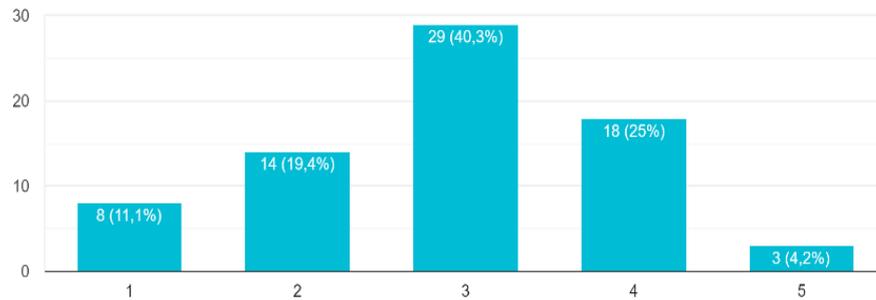
Questionados os grupos sobre práticas e comportamentos relacionados com a atração de talentos, ver

ANEXO V (D-2) e (TCG-2), verifica-se uma grande disparidade entre os 2 grupos, em que os dirigentes identificam práticas e comportamentos a que já recorreu nos últimos 3 anos e no grupo dos trabalhadores verifica-se alguma distribuição na opção “Não sabe”, mas claramente uma

preponderância no sentido oposto em não ter conhecimento ou verificar existirem nos últimos 3 anos as mesmas práticas e comportamentos.

FIGURA 4. 3 – Grau de conhecimento da Gestão do Talento dos Dirigentes

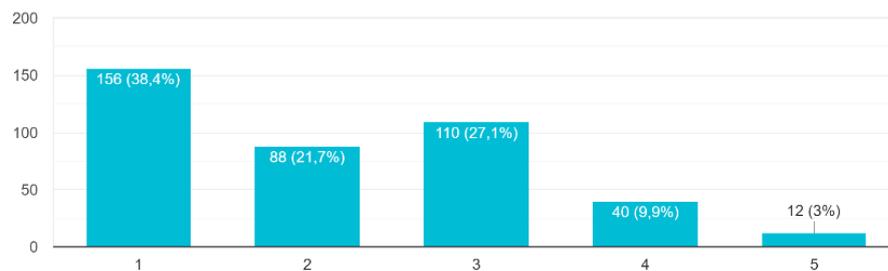
Como avalia o seu grau de conhecimento sobre a Gestão do Talento na Administração Pública?  
72 respostas



Fonte: GoogleForms

FIGURA 4. 4 - Grau de conhecimento da Gestão do Talento dos TCG

Como avalia o seu grau de conhecimento sobre a Gestão do Talento na Administração Pública?  
406 respostas



Fonte: GoogleForms

Relativamente à identificação da necessidade de recrutamento de uma equipa, os gráficos mostram bastante semelhança em ambos os grupos, ANEXO V (D-3) e (TCG-3), à exceção da afirmação relacionada com o antecipar qualquer uma das situações anteriores, desencadeando o processo de recrutamento, (...) de modo a planear atempadamente a transferência de conhecimento, com os dirigentes a assumirem essa identificação sem reflexo idêntico por parte dos trabalhadores.

Já noutra fase do ciclo, analisaremos a predisposição à mudança por parte dos trabalhadores e a precessão da mesma por parte dos dirigentes relativamente à sua equipa, ver ANEXO V (D-4;D-5;D-6) e (TCG-4, TCG-5, TCG-6), numa primeira questão, sobre a mudança de tarefa dentro da mesma equipa, (47,2%) dos dirigentes inquiridos têm uma posição neutra relativamente à predisposição da sua equipa a mudar de tarefas, já os trabalhadores assumem predisposição em mudar de tarefas dentro da equipa, (39,2%) optaram por indicar 4 numa escala de 1 a 5, conforme enunciado do questionário.

Na predisposição à mudança de equipa, os dirigentes dividiram-se entre as posições 2 e 3, ou seja, não predisposto a mudar ou uma posição neutra, (38,9%) e (40,3%), respetivamente, enquanto os trabalhadores apesar de a posição neutra ter sido a que mais trabalhadores indicaram (29,3%), a

distribuição segue uma tendência para a mudança, com (17,7%) de trabalhadores extremamente dispostos a mudar de equipa.

Na predisposição à mudança de organismo, as opiniões também seguem tendências quase simetricamente opostas, verificando-se o primeiro quartil logo na posição 1 em que os dirigentes percecionam que a sua equipa não está nada predisposta a mudar ou pouco predisposta a mudar de organismo (66,6%), enquanto que os trabalhadores apresentam apenas 29,8% nessas primeiras posições, sendo que as posições opostas no extremo da escala, ou seja, predisposto a mudar e extremamente disposto a mudar de organismo, somam (45,1%).

Resumidamente, os trabalhadores têm muito mais predisposição à mudança, do que os dirigentes percecionam, ou pelo menos admitem percecionar.

Outra questão com respostas curiosas é a da motivação para a mudança, ver ANEXO V (D-7) e (TCG-7), numa visualização simples aos gráficos de barras verifica-se a disparidade de respostas entre ambos os grupos, quase que é mais fácil identificar o motivo em que ambos os grupos têm proporções de resposta semelhantes, que é “Vencimento limitado, sem possibilidade de efetuar horas extra”, ou seja, tirando o motivo relacionado com o vencimento, curiosamente aquele em que os dirigentes da AP menos responsabilidade têm devido à TRU, a perceção dos dados a olho nu é a de que os dirigentes (pelo menos os respondentes) não conhecem as reais motivações dos dirigidos.

Das medidas implementadas com vista ao desenvolvimento e retenção do talento, a disparidade de respostas segue a mesma tendência da questão anterior, ver ANEXO V (D-8) e (TCG-8), nesta questão não foi dada a possibilidade de resposta “Não sei”, tendo os inquiridos apenas 3 possibilidades de resposta “Verdadeiro”, “Falso” ou “Não responde”, obrigando assim os inquiridos a responder ou a assumirem não quererem responder, evitando a resposta evasiva de assumir que não sabe quando não quer responder, neste tema em particular em que assumir desconhecimento não se aplica. Verifica-se que no grupo dos dirigentes existe maior homogeneidade nas respostas que no grupo dos TCG, mas ainda assim a tendência é claramente oposta relativamente:

- a formação não académica, paga pelo serviço de forma generalizada na equipa;
- a reuniões periódicas de trabalho com toda a equipa, evitando a concentração de conhecimento em cilos;
- a participação da equipa em eventos de socialização;
- a promoção de intercâmbio de trabalhadores entre equipas
- proposta de objetivos desafiantes em sede de SIADAP,

Finalmente a importância atribuída a várias medidas numa escala de 1 a 5, em que 1 é “Nada importante” e 5 é “Extremamente importante”, ver ANEXO V (D-9) e (TCG-9), curiosamente ambos os grupos apresentam idênticas tendências de resposta, com destaque para a última “Reformulação do SIADAP, no sentido de extinguir as quotas”, em que ambos os grupos identificaram como sendo extremamente importante.

Testes estatísticos realizados com recurso ao IBM SPSS

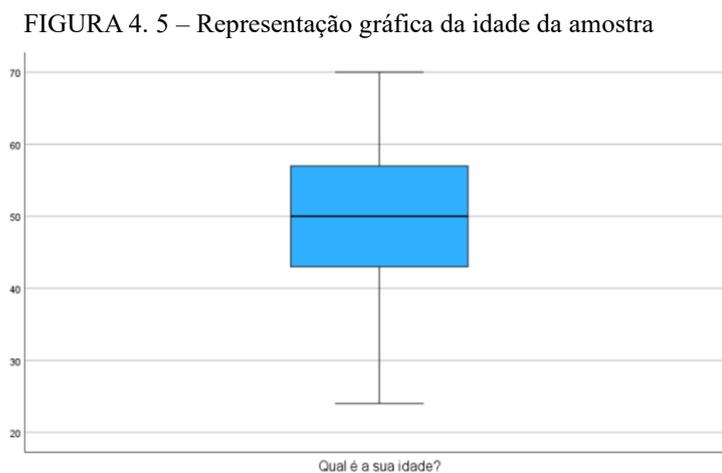
Como questão de investigação, pretendeu-se perceber se existe relação entre o grau de conhecimento da GT e uma das ferramentas de GT, tendo-se formulado a seguinte hipótese:

$H_0$  – “Não existe relação significativa entre o grau de conhecimento sobre a GT e a percepção de que a GT inclui prever e planear a saída dos trabalhadores em posições-chave”.

Ao realizar uma tabulação cruzada, verifica-se que dos 406 TCG inquiridos, 156 assumiram desconhecer em absoluto a GT (38,4%) e destes, 87 consideram que a GT passa por prever com antecedência a saída de trabalhadores que são posições chave no organismo (35,4%), verificando-se assim em ambas variáveis as maiores percentagens, indiciando que apesar de uma percepção de desconhecimento absoluto do que é a GT, consideram ser verdade que a GT passa por prever com antecedência a saída de trabalhadores que são posições chave no organismo, pelo que não parece haver existência de relação significativa entre ambas as variáveis, aceitando-se assim a hipótese formulada (quadro 4.4).

Relativamente à variável idade, verifica-se que os TCG inquiridos possuem uma idade média de 49,43, sendo a mediana 50, em linha com as médias europeias, com amplitude interquartil de 14 (quadro 4.5).

Não se verificando outliers moderados, muito menos severos (figura 4.5).



Fonte: SPSS

Como hipótese de investigação, pretendia-se conhecer se existe diferença entre dois grupos de idades diferentes na importância atribuída à partilha de conhecimento, tendo sido formulada a seguinte hipótese:

$H_0$  – “A média da importância dada à promoção de partilha de conhecimento entre trabalhadores séniores e juniores é igual entre dois grupos de inquiridos (<49 anos e >=50 anos)”.

Assim considerando a mediana, dividiram-se em dois grupos para efeitos do teste T de student, <50 e >=50 (quadro 4.6) e correlacionou-se com a variável partilha de conhecimento entre trabalhadores séniores e jovens (quadro 4.7)

O teste de Levene para a igualdade das variâncias é  $>$  que 0,05 (0,506) o que mostra que as variâncias podem ser assumidas como iguais, verificando-se que o valor de  $t$  é (-0,903), com uma significância bilateral de 0,367 ( $>$ 0,05) o que indica que não há diferença estatisticamente significativa entre as médias dos dois grupos (idades  $\geq 50$  e  $< 50$ ) e a diferença média é de (-0,075), o que sugere que, em média, o grupo com menos de 50 anos classifica a partilha de conhecimento ligeiramente mais alta, mas essa diferença não é significativa.

Assim conclui-se que não há uma diferença estatisticamente significativa na partilha de conhecimento entre trabalhadores seniores e jovens quando comparados entre os grupos de idade  $\geq 50$  e  $< 50$  anos e apesar de não haver significância estatística, levando-nos a aceitar a hipótese formulada. Apesar do tamanho do efeito ser elevado (Cohen's  $d = 0,832$ ), isso pode indicar que, na prática, há uma diferença relevante entre os grupos, mas os dados coletados podem não ter sido suficientes para detetá-la com significância estatística, ou o intervalo de confiança que inclui zero pode apontar para uma incerteza na estimativa, (quadro 4.8).

Foram recodificadas variáveis de modo a formar o constructo de “Medidas de desenvolvimento” e o constructo de “Medidas de retenção”, para a amostra em estudo (quadro 4.9).

O Alfa de Cronbach é uma medida estatística que avalia a confiabilidade de uma escala, ou seja, o quanto os itens que compõem essa escala estão correlacionados entre si e medem o mesmo conceito ou constructo. Em ambos os casos os valores acima de 0.8 indicam muito boa confiabilidade da escala, pelo que tomemos como confiáveis e com boa consistência interna, ambos os constructos de medidas de desenvolvimento e medidas de retenção (quadro 4.10, quadro 4.11, quadro 4.12 e quadro 4.13).

Após a verificação da confiabilidade dos constructos procedeu-se a correlações entre estes e a variável idade.

#### Correlação Idade X Constructo - Medidas de Desenvolvimento

Com o objetivo de responder à hipótese formulada:

$H_0$  – “A idade dos inquiridos e a importância dada a ferramentas que promovem o desenvolvimento do talento são variáveis independentes”.

Recorreu-se ao SPSS, para calcular a referida correlação entre ambas as variáveis, verificando-se um coeficiente de correlação de Spearman de -0,075, o que indica uma correlação muito fraca e negativa entre a idade e o grau de importância das medidas de desenvolvimento. Em outras palavras, não há uma relação significativa entre essas variáveis. Como este valor de  $p$  é 0,133, é maior que o nível de significância comum de 0,05, não rejeitamos a hipótese nula de que não há correlação entre a idade e o grau de importância das medidas de desenvolvimento, o número de casos é 406, que é uma amostra considerável, o que dá mais robustez ao teste, contudo, mesmo com uma amostra grande, o coeficiente de correlação é muito pequeno e a significância não é estatisticamente significativa (quadro 4.14).

Resumindo, temos uma correlação fraca e negativa entre a idade e o grau de importância das medidas de desenvolvimento, nem é estatisticamente significativa, não se podendo afirmar que existe

uma relação entre as variáveis, ou seja, a importância que os inquiridos deram às medidas de desenvolvimento que constitui o presente constructo não depende da idade desses mesmos inquiridos.

#### Correlação Idade X Constructo - Medidas de Retenção

Com o objetivo de responder à hipótese formulada:

$H_0$  – “A idade dos inquiridos e a importância dada a ferramentas que promovem a retenção do talento são variáveis independentes”.

O coeficiente de correlação de Spearman neste caso é -0,154, o que indica uma correlação negativa fraca entre a idade e o grau de importância das medidas de retenção. Em termos práticos, à medida que a idade aumenta, o grau de importância das medidas de retenção tende a diminuir levemente, mas a força dessa relação é fraca, indiciando que as medidas que compõem o constructo de retenção são menos apreciadas à medida que a idade dos inquiridos aumenta. Como o valor de  $p$  é 0,002, que é menor que o nível de significância de 0,01, isso indica que a correlação é estatisticamente significativa. Em outras palavras, há uma evidência robusta para sugerir que existe uma relação significativa entre a idade e o grau de importância das medidas de retenção, mesmo que seja fraca. O número de casos é 406, o que proporciona uma base sólida para a análise, ajudando a garantir a precisão dos resultados (quadro 4.15).

Resumindo, temos uma correlação negativa fraca, mas estatisticamente significativa, o que nos leva a rejeitar a hipótese nula e a aceitar a hipótese alternativa:

$H_a$  – “A idade dos inquiridos e a importância dada a ferramentas que promovem a retenção do talento são variáveis relacionadas”.

Ainda assim, procuraram-se outras correlações que nos devolvessem mais informação, como seja a correlação entre predisposição à mudança e a importância dada pelos TCG a medidas de conciliação de trabalho com a vida pessoal, pretendendo-se assim validar a seguinte hipótese:

$H_0$  – “A predisposição à mudança de organismo dos inquiridos e a importância dada a medidas de conciliação trabalho e vida pessoal são variáveis independentes”

O coeficiente de correlação de Spearman é 0,147, o que indica uma correlação positiva fraca entre a predisposição à mudança de organismo e a conciliação trabalho-vida pessoal.

Em termos práticos, uma maior predisposição para mudar de organismo está ligeiramente associada a uma importância atribuída à conciliação entre trabalho e vida pessoal (quadro 4.16).

O valor de  $p$  é 0,003, que é menor que o nível de significância de 0,01, o que indica que a correlação é estatisticamente significativa, sugerindo que a relação observada entre a predisposição à mudança e a conciliação trabalho-vida pessoal não é fruto do acaso. O número de casos é 406, o que proporciona uma base robusta para a análise e ajuda a garantir a precisão dos resultados.

Resumindo, temos correlação positiva fraca entre a predisposição à mudança de organismo e a conciliação trabalho-vida pessoal, com relação estatisticamente significativa entre as variáveis, ou seja, devemos aceitar a hipótese alternativa que é:

$H_a$  – “A predisposição à mudança de organismo dos inquiridos e a importância dada a medidas de conciliação trabalho e vida pessoal são variáveis relacionadas”.

Segue-se outra correlação testada, entre as variáveis de predisposição à mudança de organismo e a importância atribuída a medidas de desenvolvimento.

O coeficiente de correlação de Spearman é 0,122. Isso indica uma correlação positiva fraca entre a predisposição à mudança de organismo e o grau de importância das medidas de desenvolvimento. Em termos práticos, à medida que a predisposição para mudar aumenta, o grau de importância das medidas de desenvolvimento tende a aumentar levemente (quadro 4.17).

O valor de  $p$  é 0,014, que é menor que o nível de significância de 0,05. Isso indica que a correlação é estatisticamente significativa. Portanto, há uma evidência de que existe uma relação significativa entre a predisposição à mudança e o grau de importância das medidas de desenvolvimento. O número de casos é 406, proporcionando uma amostra robusta para garantir a precisão dos resultados.

Resumindo, temos uma correlação positiva fraca, mas estatisticamente significativa entre a predisposição à mudança e o grau de importância das medidas de desenvolvimento, pelo que podemos assumir que

$H_a$  – “A predisposição à mudança de organismo dos inquiridos e a importância dada a medidas de desenvolvimento são variáveis relacionadas”.

Fazendo o mesmo exercício para as medidas de retenção, verifica-se que o coeficiente de correlação de Spearman é 0,152. Isso indica uma correlação positiva fraca entre a predisposição à mudança de organismo e o grau de importância das medidas de retenção. Em termos práticos, à medida que a predisposição para mudar aumenta, o grau de importância atribuído às medidas de retenção tende a aumentar levemente (quadro 4.18).

O valor de  $p$  é 0,002, que é menor que o nível de significância de 0,01, indicando que a correlação é estatisticamente significativa, portanto, há uma evidência sólida de que existe uma relação significativa entre a predisposição à mudança e o grau de importância das medidas de retenção.

O número de casos é 406, proporcionando uma amostra robusta para garantir a precisão dos resultados.

Resumindo, temos uma correlação positiva fraca, mas estatisticamente significativa, entre a predisposição à mudança e o grau de importância das medidas de retenção, o que nos leva a aceitar a hipótese alternativa:

$H_a$  – “A predisposição à mudança de organismo dos inquiridos e a importância dada a medidas de retenção são variáveis relacionadas”.

## CAPÍTULO 5 –DISCUSSÃO

Revisitando as conclusões do estudo que serviu de base às recomendações da OCDE (2020,) aquele dava conta que as AP dos EM poderiam querer pensar na GT em termos de práticas flexíveis, gratificantes e voltadas para o futuro, e com isso orientar o desenvolvimento de estratégias para gerir forças de trabalho mais séniores e multigeracionais através de uma utilização mais sistemática de práticas de GT, aponta para a necessidade de garantir uma transferência eficaz de conhecimentos numa força de trabalho cada vez mais multigeracional e acrescenta que o GT é um processo cíclico e com múltiplos intervenientes, tendo os dirigentes um papel mais importante em atrair e desenvolver talento. A OCDE (2020), apresenta 14 princípios assentes em 3 pilares, cultura e liderança orientada por valores, trabalhadores públicos qualificados e eficazes e sistemas de emprego adaptativos.

Da parte da AP portuguesa, foram em tempo tomadas algumas medidas que respondem em parte às recomendações da OCDE (2020), como por exemplo, o recrutamento centralizado, o plano de ação para a segurança e saúde no trabalho, o programa 3 em linha, que promove a conciliação trabalho com a vida pessoal, no entanto tais medidas, muito aquém da recomendação da OCDE (2020), não são anunciadas como fazendo parte de GT, surgindo assim como medidas *ad hoc*, tal como também referido no relatório OCDE (2020) para muitos dos EM nesta matéria, e talvez seja essa a razão que justifique o elevado grau de desconhecimento dos trabalhadores que constituem a amostra do presente estudo.

Ainda assim, e apesar de uma perceção de desconhecimento absoluto do que é a GT, os trabalhadores das carreiras gerais inquiridos consideram ser verdade que a GT passa por prever com antecedência a saída de trabalhadores que são posições chave no organismo.

Um dos objetivos específicos, pretendia identificar o grau de conhecimento da GT dos TCG, e efetivamente, a maior percentagem os inquiridos assumiram desconhecer em absoluto, embora relativamente à opinião sobre várias afirmações sobre GT, verifica-se que, ou as respostas seguiram o senso comum, ou a perceção que têm não condiz com o conhecimento que realmente têm, pese embora o elevado número de respostas que assumiram “Não sabe”.

Para melhor responder a este objetivo formulou-se a seguinte hipótese:

“Não existe relação significativa entre o grau de conhecimento sobre a GT e a perceção de que a GT inclui prever e planear a saída dos trabalhadores em posições-chave.”

Com recurso à tabulação cruzada (quadro 4.4), verifica-se que dos 406 inquiridos, 246 têm opinião favorável a que a GT passa por planear a saída dos trabalhadores que são posições-chave, sendo que destes, 87 assumiram desconhecer em absoluto a GT (35%), seguida de uma posição neutra relativamente ao conhecimento da GT (28,0%), e apenas 7 admitiram conhecer muito bem (2,8%) conclui-se assim que a hipótese formulada é verdadeira.

Em face dos objetivos traçados para o presente estudo, pretendeu-se como objetivo principal, identificar quais as medidas de GT que mais impactam no desenvolvimento e retenção dos TCG, pelo que, das medidas sugeridas no inquérito por questionário, considerando as práticas flexíveis,

gratificantes e voltadas para o futuro, conforme sugerido pela OCDE (2020), verificam-se por ordem média de atribuição de importância as constantes no quadro 5.1.

A reformulação do SIADAP, surge no topo da lista como a medida que mais impacta no desenvolvimento e retenção do talento, seguido de plano integrado de gestão de carreiras e de recompensas, ambas as medidas carecem de força legislativa e vontade política de implementação, no entanto fica bem patente o elevado grau de importância atribuído a ambas as medidas.

Sendo um dos princípios recomendado pela OCDE (2020) (9-Avalia, premeia, reconhece o desempenho, o talento e a iniciativa), constante no pilar 2, que apela ao desenvolvimento dos trabalhadores públicos qualificados e eficazes, adotando uma abordagem de gestão de talentos: identificando as aptidões e competências adequadas, recrutando-os para empregos na função pública, desenvolvendo-os através de culturas de aprendizagem e recompensando-os através de uma gestão eficaz do desempenho, ou seja, a confirmação de que o atual sistema de avaliação por quotas da AP portuguesa, o SIADAP, é enviesado relativamente ao reconhecimento do desempenho e do talento, não permitindo que por vezes desempenhos iguais correspondam a avaliações iguais, com tudo o que isso implica na vida profissional e com repercussões na vida económica e familiar de cada um dos trabalhadores da AP. Também é verdade que o DL nº 12/2024, de 10 de janeiro, veio rever o SIADAP, com o objetivo, segundo o próprio diploma, de um desenvolvimento de carreira mais célere para todos os trabalhadores, no entanto a produção de efeitos do mesmo, dada a data recente da publicação, não tem ainda projeção na perceção que os trabalhadores têm do SIADAP, podendo, num estudo semelhante a médio prazo, verificar se tais alterações produziram os efeitos esperados.

Nas posições seguintes no quadro 5.1, encontram-se medidas também bastantes valorizadas em que a sua implementação pode depender de vários fatores, tais como o estilo de liderança e a interação dos vários elementos de cada equipa que pode até variar consoante o grau de maturidade da mesma, a cultura organizacional, regulamentos internos, estes últimos ultimamente têm tido um papel importante nas medidas de conciliação de trabalho-vida pessoal, e que resultam da implementação do programa 3 em linha, o que claramente se verifica pelos resultados, que foi uma aposta ganha nos serviços que implementam a medida, havendo correlação positiva, apesar de fraca, é estatisticamente significativa entre a predisposição a mudança e o grau de importância atribuído à conciliação trabalho-vida pessoal (quadro 4.17).

Curiosamente no fim da lista, ou seja, as medidas que menos grau de importância lhes foi atribuída pelos inquiridos, ainda assim acima do valor médio, foram a participação da equipa em eventos de socialização e o intercâmbio de trabalhadores entre organismos nacionais e internacionais, com média de 3,65 e 3,67 respetivamente.

Pelo meio ficaram o aumento de vencimentos em função dos resultados, incentivo à capacidade de inovação da equipa e partilha de conhecimento entre trabalhadores séniores e jovens, apesar de um valor médio atribuído de 4,3 e 4,28, respetivamente, numa escala de 1 a 5, em que 5 é extremamente importante, é de salientar que a partilha de conhecimento entre trabalhadores séniores e jovens, foi

assumida pelos EM no relatório da OCDE (2020) como a ferramenta mais usada para gerir uma força de trabalho envelhecida e não consta no topo da tabela, mas sim numa posição média, mas bem classificada.

Considerando a importância dada pela OCDE (2020) ao envelhecimento da força de trabalho do setor público na UE, o presente estudo pretende perceber a importância da idade dos inquiridos relativamente às questões apresentadas, tomemos o objetivo específico de identificar se a importância dada à promoção de partilha de conhecimento entre trabalhadores séniores e juniores está relacionada com a idade dos TCG da amostra.

Neste contexto foi formulada a seguinte hipótese:

“A média da importância dada à promoção de partilha de conhecimento entre trabalhadores séniores e juniores é igual entre dois grupos de inquiridos (<49 anos e >=50 anos)”.

Com recurso ao SPSS, verifica-se que a nossa amostra tem uma média de idade muito próxima dos 50 anos (49,43) e que a mediana é precisamente 50, verificando-se, em linha com o relatório da OCDE (2020) que cerca de um quarto dos inquiridos estão acima do escalão etário dos 55 anos, (figura 4.5) e (quadro 4.5). Os testes estatísticos realizados à amostra do presente estudo, revelam que não existe uma diferença estatística significativa entre as médias das variáveis, pelo que tomamos como verdadeira a hipótese acima formulada, por outras palavras, a importância atribuída à partilha de conhecimento não é diferente entre os grupos de inquiridos mais ou menos jovens. Este achado estatístico confirma a OCDE (2020), quando esta afirma que a GT deve ter em conta uma força de trabalho multigeracional e não apenas os novos talentos.

Ainda sob a égide da variável idade, outro objetivo específico pretende identificar se a importância atribuída a medidas de desenvolvimento e retenção está relacionada com a idade dos TCG, sendo formuladas duas hipóteses, uma para o constructo desenvolvimento e outra para o constructo retenção:

- A idade dos inquiridos e a importância dada a ferramentas que promovem o desenvolvimento do talento são variáveis independentes;
- A idade dos inquiridos e a importância dada a ferramentas que promovem a retenção do talento são variáveis independentes

Sim, relativamente às medidas elencadas no constructo desenvolvimento, a idade e a importância atribuída ao constructo desenvolvimento, são variáveis independentes, não se verificando relação significativa entre as variáveis, por outras palavras, a importância atribuída a medidas de desenvolvimento não depende da idade do inquirido.

Não, relativamente às medidas elencadas no constructo retenção, a idade e a importância atribuída a este constructo, são variáveis relacionadas, embora a correlação seja fraca, à medida que a idade dos inquiridos aumenta, diminui ligeiramente a importância atribuída a essas medidas.

Estes resultados sugerem que os inquiridos estão igualmente disponíveis para o seu desenvolvimento de um modo geral e para as medidas elencadas no constructo desenvolvimento em

particular, independentemente da sua idade, revelando que nunca é tarde para o desenvolvimento de talentos, independentemente da sua idade, pois os mesmos mostram-se disponíveis.

Já as medidas de retenção não são tão apreciadas pelos inquiridos mais velhos da nossa amostra, que pode ter varias razões não exploradas neste estudo, como sejam culturais, tradicionalmente pouco habituados às medidas de socialização e de eventos que promovem a coesão da equipa, e razões socioeconómicas, quando confrontados com medidas de aumento de vencimento em função dos resultados, podem não atribuem a mesma importância que um trabalhador jovem nos primeiros escalões remuneratórios da carreira.

Finalmente, pretendeu-se identificar se a predisposição à mudança de organismo está relacionada com medidas de desenvolvimento e retenção, e em particular a medida relacionada com o programa 3 em linha, que é a conciliação trabalho com vida pessoal, sendo formuladas as últimas hipóteses:

- A predisposição à mudança de organismo dos inquiridos e a importância dada a medidas de conciliação trabalho e vida pessoal são variáveis independentes;
- A predisposição à mudança de organismo dos inquiridos e a importância dada a ferramentas que promovem o desenvolvimento do talento são variáveis independentes;
- A predisposição à mudança de organismo dos inquiridos e a importância dada a ferramentas que promovem a retenção do talento são variáveis independentes;

Não é verdade, quer relativamente à medida conciliação trabalho com vida pessoal, quer aos constructos de desenvolvimento e retenção, o que o estudo revelou é que a predisposição à mudança está relacionada com cada uma dessas variáveis, embora com mais peso no constructo retenção, o que significa que quem dá mais importância a medidas de desenvolvimento e retenção tende a ter uma maior predisposição à mudança de organismo, apesar de serem as correlações fracas são estatisticamente significativas, pelo que se pode inferir, dada a dimensão da amostra, que os TCG da AP portuguesa mostram uma tendência para a predisposição à mudança de organismo, relacionada com o grau de importância atribuído a medidas de desenvolvimento e retenção de talento.

Resumidamente, os dados revelam ausência de desconhecimento por parte dos TCG do que é a GT enquanto tal, a idade dos trabalhadores da AP portuguesa está em linha com a média europeia, mas apesar de a partilha de conhecimento dos trabalhadores séniores para os mais jovens ser uma preocupação presente nas recomendações da OCDE, a realidade portuguesa, que este estudo demonstra é que a partilha de conhecimento é igualmente importante, quer para os trabalhadores mais seniores quer para os mais jovens. Nem as medidas atribuídas a desenvolvimento, nomeadamente formação, incentivo à capacidade de inovação, intercâmbio entre trabalhadores em vários contextos na promoção de partilha de conhecimento, bem como reuniões periódicas de trabalho, são influenciadas pela idade dos mesmos.

O mesmo já não se pode dizer relativamente a medidas de retenção, como as que foram sugeridas neste estudo, *team building* para coesão da equipa, participação em eventos de socialização, plano integrado de gestão de carreiras e recompensas, aumentos de vencimentos e reformulação do

SIADAP, neste constructo, já a variável idade tem algum peso, verificando-se que à medida que a idade aumenta a importância dada a este constructo é ligeiramente menor, compreensível, considerando a perspectiva de término da carreira, vencimentos mais elevados face a quem se encontra no princípio da carreira, e também uma normal apetência por parte dos trabalhadores mais jovens para medidas.

O mesmo não se pode dizer da variável predisposição à mudança, mais em concreto, a mudança de organismo, também conhecida por *turnover*, bastante dependente de outras variáveis nomeadamente da importância atribuída pelos TCG inquiridos neste estudo ao constructo de medidas de desenvolvimento e ao constructo de medidas de retenção, bem como à medida de conciliação trabalho e vida pessoal.

Reportando-nos à revisão bibliográfica, o comprometimento organizacional consiste no estado psicológico que caracteriza a relação que o trabalhador mantém com a organização e representa um tipo de vínculo que se caracteriza por uma forte ligação emocional do indivíduo para com a organização onde se encontra, traduzindo-se por sentimentos de pertença, engagement, lidar com os problemas da organização como se fossem seus e demonstrar o que em bom português se chama “amor á camisola” (Meyer et al, 1997, Rego, 2003). Ora o que os dados deste estudo nos revelam é que quem mais valoriza as medidas de desenvolvimento e retenção tem maior predisposição à mudança e por conseguinte menor comprometimento organizacional. O que não significa necessariamente que quem tem maior comprometimento organizacional dê menor importância a medidas de desenvolvimento e retenção, já que este, segundo os autores, é tridimensional, ou seja, poderá depender de cada uma das dimensões do comprometimento organizacional, a maior ou menor importância atribuída a medidas de desenvolvimento e retenção, esse poderá ser um tema para futuras investigações.

Aqui chegados, confrontando o modelo teórico inicial, em que se propôs como premissa para o desenvolvimento e retenção do talento, a partilha de conhecimento, com os resultados e a análise de dados, propõe-se o seguinte modelo conceptual, (FIGURA 5.1) relativo à fase de trabalho de campo,

FIGURA 5. 1 - Modelo conceptual – fase de trabalho de campo



Fonte: Elaboração própria

refletindo a importância dada às medidas de GT pelos inquiridos e o grau de predisposição à mudança de organismo.

Numa abordagem qualitativa dos dados, verifica-se que os dirigentes e os trabalhadores têm visões diferente da mesma realidade, pese embora não se possa inferir que os dirigentes que responderam ao nosso inquérito sejam exatamente dirigentes dos trabalhadores inquiridos, nem o número de respondentes dirigentes é tão expressivo como o dos trabalhadores, daí a utilidade de se efetuar uma análise qualitativa destes dados.

Em questões relacionadas com:

1. A atração de talentos;
2. A perceção que os trabalhadores têm da identificação de uma necessidade de recrutamento e a que normalmente é identificada pelos dirigentes;
3. A perceção que os dirigentes têm da predisposição à mudança dos trabalhadores das suas equipas e a predisposição à mudança dos trabalhadores,
4. A perceção que os dirigentes têm das motivações que conduzem os trabalhadores das suas equipas à mudança e a reais motivações que conduzem os trabalhadores à mudança;
5. Assunção de medidas implementadas pelos dirigentes com vista ao desenvolvimento e retenção do talento e a as que realmente os trabalhadores reconhecem como implementadas em igual período;

as posições de ambos os grupos são dispares e por vezes até antagónicas, revelando por parte dos dirigentes um profundo desconhecimento dos membros das suas equipas, das suas reais motivações, necessidades profissionais de desenvolvimento e engagement para com o organismo onde trabalha, por outro lado os trabalhadores também têm a perceção de que os dirigentes não identificam necessidades de recrutamento atempadamente não reconhecem medidas colocadas à disposição com vista ao desenvolvimento, podendo eventualmente perante uma possibilidade de formação disponibilizada pelos serviços, o dirigente ter de optar por não autorizar todos os interessados a realizar a formação devido à escassez de recursos.

Resumindo, os resultados das divergências são compatíveis com:

- Elevada falta de comunicação entre dirigente e dirigidos,
- Lacunas significativas de liderança;

Por outro lado, dirigentes e dirigidos estão de acordo em questões relacionadas com:

1. A opinião relativamente às questões formuladas sobre GT;
2. Grau de importância atribuída a diversas medidas de desenvolvimento e retenção do talento, com particular relevância para a extrema necessidade de reformulação do SIADAP no sentido de extinguir as quotas.

Indiciando que, de alguma forma os dirigentes e trabalhadores, apesar de assumirem graus diferentes de conhecimento sobre GT, têm opiniões semelhantes e acertadas sobre o que é a GT.

E por fim, estão ambos os grupos maioritariamente de acordo que a medida que mais impacta a GT é o SIADAP.

Recorde-se que a OCDE (2020) no pilar 2, apela aos países para desenvolverem trabalhadores públicos qualificados e eficazes, adotando uma abordagem de gestão de talentos: identificando as aptidões e competências adequadas, recrutando-os para empregos na função pública, desenvolvendo-os através de culturas de aprendizagem e recompensando-os através de uma gestão eficaz do desempenho, pois tal como assumido pela DGAEP, o único instrumento implementado por recomendação da OCDE (2020) para o pilar 2 foi um novo sistema de recrutamento centralizado estabelecido pela Portaria n.º 125-A/2019, de 30 de abril.

Aguardemos, com muito interesse, pelo efeito das alterações introduzidas ao SIADAP, pelo DL n.º 12/2024, de 10 de janeiro.

Ainda relativamente às divergências entre dirigentes e TCG, evidenciadas por este estudo, convém referir, que o reduzido número de dirigentes respondentes não é significativo para inferir relativamente a todo o universo de dirigentes de TCG, apesar de terem tido mais oportunidade de terem acesso ao inquérito, uma vez que questionário ao ser enviado para os endereços eletrónicos constantes no SIOE, a decisão de responder e partilhar pelo público alvo do estudo, recaiu necessariamente sobre dirigentes, existindo até situações de resposta ao email, a assumir que a sua equipa não tinha tempo para responder a questionários e até de indeferimento no pedido de resposta e partilha do questionário,

por estes motivos existiu a necessidade de publicar e partilhar o questionário nas redes sociais de modo a chegar ao máximo possível de respondentes, sem terem eles mesmos de ficarem inibidos de responder caso tivessem interesse tendo até havido algum *feedback* positivo nesse sentido.

É de referir que as posições assumidas pelos dirigentes são suscetíveis de algum enviesamento, ao não quererem assumir as fragilidades próprias de quem gere uma equipa mais ou menos multigeracional, mais ou menos comprometida organizacionalmente, mais ou menos exigente no que se refere à relação que cada um tem com o trabalho e demais intervenientes existentes nas relações laborais.

Mas mesmo com um número limitado de respondentes dirigentes, e das posições tomadas por estes, a verdade é que a elevada predisposição à mudança da amostra, deixa um alerta no que diz respeito à liderança das equipas que integram, não esqueçamos que a OCDE (2020) refere que a “GT é um processo cíclico e com múltiplos intervenientes, tendo os dirigentes um papel mais importante em atrair e desenvolver talento”. O que revela, do ponto de vista das lideranças, algum caminho ainda a percorrer, devendo ser ponderadas medidas específicas para o pilar 1 previsto pela OCDE (2020).

Também o facto de o estudo estar limitado aos TCG não se pode inferir que todos os trabalhadores da AP portuguesa tenham opiniões idênticas relativamente à GT, mas como já anteriormente referido, as diferentes carreiras profissionais têm regulamentação própria o que enviesaria de alguma forma as premissas idênticas dos respondentes deste estudo. O mesmo princípio se aplica aos trabalhadores da AP autónoma.

Para finalizar e respigando os dados quantitativos e qualitativos, apesar de algumas medidas implementadas, há ainda muito por fazer em matéria de GT, a começar pela falta de conhecimento deste, o estudo revela que a idade não é um fator preponderante na GT na AP portuguesa, que a medida que mais impacta na GT é a avaliação de desempenho, seguido de um plano integrado de gestão de carreiras e recompensas, que o *turnover* está relacionado com medidas de desenvolvimento e retenção e a comunicação em contexto de trabalho é algum que carece de maior atenção.

Em face destes resultados, apresenta-se o seguinte modelo concetual, considerando as necessidades e fragilidades identificadas e as fases cíclicas da GT, as mesmas devem estar assentes nos 14 princípios que compõem os 3 pilares propostos dela OCDE (2020):

FIGURA 5. 2 - Modelo concetual – fase analítica final



Fonte: Elaboração própria

## CONCLUSÃO

Iniciou-se esta viagem com uma questão de partida:

Por que razão os trabalhadores sentem necessidade de começar do zero e deixar para trás anos de conhecimento acumulado?

Para responder a esta pergunta e outras que foram surgindo, efetuou-se pesquisa bibliográfica, verificaram-se portais, legislação, traçaram-se objetivos, formularam-se hipóteses, desenhou-se uma metodologia, publicou-se um inquérito por questionário a nível nacional, efetuaram-se análise e tratamento de dados, e chegamos ao fim desta viagem com um pouco mais de luz sobre esta área do conhecimento, pelo menos no que diz respeito aos trabalhadores das carreiras gerais da AP central do Estado, se não vejamos:

A pesquisa bibliográfica revelou que esta área do conhecimento ainda tem muito por explorar, sendo a GT algo que não é novo, é mais conhecido no setor privado que no setor público, a OCDE (2020) assume que a GT é uma prática pouco explorada na função pública, mas útil para gerir uma força de trabalho envelhecida e multigeracional. De facto, o estudo revelou um elevado grau de desconhecimento da GT por parte dos trabalhadores das carreiras gerais.

De acordo com a OCDE (2020), o envelhecimento da força de trabalho nas várias Administrações Públicas europeias, traz desafios acrescidos, cada vez mais se vive mais tempo no velho continente e Portugal não é exceção, sendo a mediana dos trabalhadores inquiridos precisamente 50<sup>2</sup>.

Um dos desafios do setor público é conceber políticas de emprego flexíveis que possam satisfazer a evolução das necessidades e preferências dos diferentes grupos do sector público, incluindo os trabalhadores mais velhos, no entanto a OCDE (2020) também refere que existem poucos estudos focados especificamente em estratégias de gestão para trabalhadores mais velhos no setor público, e poucas evidências de que os trabalhadores mais velhos desejam dos seus empregadores condições de trabalho substancialmente diferentes dos trabalhadores mais jovens.

Neste contexto, formularam-se hipóteses que considerassem essa realidade, designadamente a variável idade correlacionada com a variável partilha de conhecimento, e o resultado do estudo revelou exatamente que a idades dos trabalhadores inquiridos e a importância atribuída à partilha de conhecimento são variáveis independentes, ou seja, não é por os trabalhadores serem mais velhos ou mais novos que dão mais ou menos importância à partilha de conhecimento. O mesmo se verifica relativamente a medidas de desenvolvimento, a idade e a importância atribuída a medidas de desenvolvimento, são variáveis independentes. Apenas a idade tem uma correlação negativa fraca, neste

---

<sup>2</sup> na Europa, um em cada quatro trabalhadores públicos tem mais de 55 anos, e Portugal constava como o 4º EM que empregava trabalhadores públicos mais velhos, atrás da Áustria, Espanha e Grécia, respetivamente, dados de um inquérito aos EM de 2019, que serviu de base ao relatório publicado com as recomendações em matéria de GT pela OCDE em 2020

estudo, com o constructo relacionado com medidas de retenção, revelando que à medida que os trabalhadores inquiridos são mais velhos, diminui ligeiramente a importância que dão a medidas de retenção, sendo perfeitamente compreensível, considerando o vislumbre do fim da carreira.

Já as restantes hipóteses formuladas e os resultados do presente estudo revelam resultados surpreendentes, designadamente a predisposição à mudança de organismo e a importância atribuída a medidas de desenvolvimento e de retenção do talento, são variáveis dependentes, quanto maior predisposição maior importância a medidas de GT.

Outra curiosidade do estudo, prende-se com a posição dos dirigentes que também responderam ao mesmo inquérito, com perguntas direcionadas, apesar do reduzido número de respondentes, uma das limitações deste estudo, é surpreendente as várias divergências entre dirigentes e dirigidos, nomeadamente de não percecionarem a predisposição à mudança de organismo da sua própria equipa, entre outras, denota algum desconhecimento das equipas que dirigem, apesar de assumirem maior grau de conhecimento da GT do que os trabalhadores inquiridos. É de referir que também pode eventualmente tratar-se de um enviesamento, ao não quererem assumir as suas próprias fragilidades ou as do organismo onde trabalham.

Apesar do número de respondentes dirigentes não ser representativo do universo de dirigentes, e das posições tomadas por estes, a verdade é que a elevada predisposição à mudança da amostra, deixa um alerta no que diz respeito à liderança das equipas que integram, não esqueçamos que a OCDE (2020) refere que a “GT é um processo cíclico e com múltiplos intervenientes, tendo os dirigentes um papel mais importante em atrair e desenvolver talento”. O que revela, do ponto de vista das lideranças, algum caminho ainda a percorrer, devendo ser ponderadas medidas específicas para o pilar 1 previsto pela OCDE (2020).

Contudo, o objetivo principal do estudo era identificar quais as medidas de GT que mais impactam no desenvolvimento e retenção dos trabalhadores das carreiras gerais, e por curiosidade dirigentes e dirigidos foram praticamente unânimes em atribuir o maior grau de importância à reformulação do SIADAP, no sentido de extinguir as quotas. No entanto, verificou-se uma revisão recente a este diploma pelo DL nº DL nº 12/2024, de 10 de janeiro, pelo que ainda não é percecionável os efeitos do mesmo.

Sem prejuízo de terem sido implementados três instrumentos, no seguimento das recomendações da OCDE (2020), designadamente o "Plano de Ação para a Segurança e Saúde no Trabalho na AP 2020, o “Programa 3 em linha” e o novo sistema de recrutamento centralizado, e das revisões recentes ao SIADAP, a verdade é que estamos muito longe de uma GT digna desse nome.

Para alcançar melhor resultados a todos os níveis, quer de satisfação dos trabalhadores, quer de produtividade e consequente melhoria de qualidade de serviço ao cidadão, é de esperar que repensar a GT na AP como um todo, assente nos pilares propostos pela OCDE (2020), será uma mais valia e trará a tão desejada AP voltada para o futuro, futuro esse em permanente mutação, cada vez mais desafiador e BANI (frágil, ansioso, não linear e incompreensível) (Bushuyev, 2023).

Será de esperar que a aplicação da GT, trará uma AP mais resiliente através de uma utilização mais sistemática de práticas de GT, em que os dirigentes têm de estar bem preparados para saber atrair e desenvolver talento.

O que é que se pode esperar de um serviço público que avalia enviesadamente, que não premeia adequadamente, que se encontra manietado no reconhecimento do desempenho, do talento e da iniciativa?

AP portuguesa tem um longo caminho a percorrer em matéria de GT.

Em suma, para uma adequada GT na AP portuguesa, é necessário repensar temas como:

SIAPAP – Este diploma, recentemente revisto, deverá em breve começar a produzir os seus efeitos, no entanto as quotas mantêm-se, vejamos se ainda assim o sistema terá efeitos mais justos;

Planos de gestão de carreiras e recompensas – Poderá estar no facto de as carreiras gerais serem unicategoriais e a progressão na carreira estar assente exclusivamente no sistema de avaliação e consequente alteração remuneratória, que os resultados do presente estudo indicaram, seguido do SIADAP, a segunda medida que mais impacta na GT, pelo que tal deverá ser tido em conta;

Comunicação - Melhorar a comunicação dentro da AP, dentro dos organismos, entre os organismos, dentro das equipas, entre dirigentes e dirigidos, que pode ser materializada com reuniões, com divulgação de informação interna pelos mais variados meios, de forma coerente e sistematizada;

Liderança – As lideranças têm um papel fundamental na GT, são eles que identificam as peças-chave, as necessidades individuais e de equipa, são a charneira entre superior hierárquico e dirigido, tem responsabilidades de inclusão dos dirigidos e de garantia dos valores e da cultura organizacional.

Foram estas as medidas que o estudo revelou serem mais impactantes na GT da AP, e acrescentamos que estas e outras medidas a implementar devem estar bem assentes nos 3 pilares propostos pela OCDE e seus 14 princípios, conforme modelo conceptual proposto, (FIGURA 5.2) na fase analítica final.

Para investigações futuras, sugerimos o acompanhamento de todo um caminho que é inevitável percorrer, uma abordagem da GT mais focada na responsabilidade dos dirigentes em cada uma das fases da GT, o estilo de liderança mais adequado para uma boa GT, ou ainda, a cada uma das fases do ciclo, pois a maior dificuldade do presente estudo, foi mesmo a abordagem da GT como um todo, uma vez que a maioria dos autores referem três fases, a atração, o desenvolvimento e a retenção de talento, estudar apenas uma das fases, não nos pareceu apropriado considerando a escassez de estudos sobre esta matéria em Portugal.

A par deste e de outros futuros estudos, seria uma mais-valia um novo estudo do estado da arte na UE, pois as recomendações da OCDE basearam-se num inquérito aos EM realizado em 2019, sendo os resultados publicados num relatório em 2020, em plena pandemia COVID-19. O retrato das Administrações Públicas europeias de hoje não será igual ao reportado pela OCDE em 2020 e um melhor acompanhamento dessas recomendações traria mais responsabilidade e comprometimento por parte dos EM em matéria de GT.

De 2020 até hoje, a inteligência artificial tornou-se uma ferramenta de trabalho que apesar de imperfeita, não deve ser ignorada.

Num mundo globalizado, com desenvolvimento tecnológico constante e competitivo, a componente afetiva do comprometimento organizacional já não é o que era, os talentos procuram oportunidades de desenvolvimento e serem justamente avaliados, no entanto a arte está em saber retê-los.

## BIBLIOGRAFIA

- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human resource management review*, 19(4), 304-313.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business Press.
- Berger, L. A., & Berger, D. R. (2004). *The talent management handbook: creating organizational excellence by identifying, developing, and promoting your best people* (No. 23217). McGraw-Hill.
- Nieto-Aleman, P. A., Ulrich, K., Guijarro-García, M., & Pagán-Castaño, E. (2023). Does talent management matter? Talent management and the creation of competitive and sustainable entrepreneurship models. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 19(3), 1055-1068.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human resource management review*, 16(2), 139-154.
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of research in personality*, 31(1), 21-33.
- Pitacho, L., da Palma, P. J., & Correia, P. M. A. R. (2018). Talento e Vício do Trabalho—Duas Faces da Mesma Moeda?. *Public Sciences & Policies*, 4(2), 11-31.
- Duffy, R. D., & Dik, B. J. (2013). Research on calling: What have we learned and where are we going?. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 428-436.
- Draganidis, F., Chamopoulou, P., & Mentzas, G. (2006, September). An ontology based tool for competency management and learning paths. In 6th International Conference on Knowledge Management (I-KNOW 06) (pp. 1-10) *apud* Ferraz, M. A. R. (2023). *A gestão de carreiras e de recompensas na retenção de talento (s): um estudo de caso no setor do retalho em Portugal* (Master's thesis).
- Pontes, B. R. (2022). *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal* (Vol. 9). LTr Editora.
- De Chernatony, L. (1999). Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation. *Journal of marketing management*, 15(1-3), 157-179.
- Joo, B. K., & Mclean, G. N. (2006). Best employer studies: A conceptual model from a literature review and a case study. *Human resource development review*, 5(2), 228-257. *apud* Gonçalves, A. D. S. (2023). *Estratégias para a retenção de talento das novas gerações nas organizações: estudo de caso* (Master's thesis).
- Van Dijk, H. G. (2008). The talent management approach to human resource management: attracting and retaining the right people. *Journal of Public Administration*, 43(si-1), 385-395.
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. Editora Campus.
- Ashton, C., & Morton, L. (2005). Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management. *Strategic HR review*, 4(5), 28-31.
- de Sousa, W. B., & Barreto, M. C. (2015). A Importância das Estratégias para a Retenção de Talentos. *Revista Raunp*, 7(2), 9-15.
- Rego, A. (2003). Comprometimento organizacional e ausência psicológica: afinal, quantas dimensões?. *Revista de administração de empresas*, 43, 25-35.
- Meyer, J. P. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, 11(3), 299-326.
- Kravariti, F., Tasoulis, K., Scullion, H., & Alali, M. K. (2023). Talent management and performance in the public sector: the role of organisational and line managerial support for development. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(9), 1782-1807.

- Salleh, N. S. N. M., Zin, S. M., Abdullah, I. H. T., Sulaiman, W. A. T. W., & Ismail, W. N. A. T. (2023). Developing talent and performance of government employees, capacitate malaysia's development plan. *Planning Malaysia*, 21.
- Boselie, P., & Thunnissen, M. (2017). Talent management in the public sector: Managing tensions and dualities.
- Kozjek, T., & Franca, V. (2020). Talent management in the public sector. *Cent. Eur. Pub. Admin. Rev.*, 18, 53.
- Serapioni, M. (2000). Métodos qualitativos e quantitativos na pesquisa social em saúde: algumas estratégias para a integração. *Ciência & Saúde Coletiva*, 5, 187-192.
- SCHWARTZ, B. D., & Kim, H. S. (2000). An expansion and elaboration of the hybrid model of concept development.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. D. F. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento organizacional e gestão*, (1), 115-133.
- Carmo, H., & Ferreira, M. (2008). Metodologia da Investigação—Guia para Auto-aprendizagem (2ª edição). *Lisboa: Universidade Aberta*, 15, 16.
- Fernandes, M. D. G. M., Nóbrega, M. M. L. D., Garcia, T. R., & Macêdo-Costa, K. N. D. F. (2011). Análise conceitual: considerações metodológicas. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 64, 1150-1156.
- de Aguiar Rodrigues, A. C., & Bastos, A. V. B. (2010). Problemas conceituais e empíricos na pesquisa sobre comprometimento organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 10(2), 129-144.
- Silva, C. C., Leite, N. R. P., & Rodrigues, L. C. (2016). Gestão estratégica de pessoas e comprometimento organizacional em organizações hospitalares. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 9(2), 192-209.
- Camargo, M. L., & Goulart Júnior, E. (2018). Comprometimento organizacional: um estudo nacional sobre o conceito e seu processo de desenvolvimento.
- Menaria, N. Comparative Analysis of VUCA and BANI Frameworks.
- Bushuyev, S., Bushuyeva, N., Murzabekova, S., & Khussainova, M. (2023). Innovative development of educational systems in the BANI environment. *Scientific Journal of Astana IT University*, 104-115.

## **FONTES**

Lei n.º 2/2004, de 15 de janeiro;

Lei n.º 3/2004, de 15 de janeiro;

Lei n.º 4/2004, de 15 de janeiro;

DL n.º 71/2007, de 27 de março, alterado pelo DL n.º 39/2016, de 28 de julho;

Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (LTFP);

Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro;

DL n.º 12/2024, de 10 de janeiro;

DL n.º 13/2024, de 10 de janeiro;

RCM n.º 28/2019;

Portaria n.º 125-A/2019, de 30 de abril;

## **LINKS**

[https://www.dgaep.gov.pt/upload/DIOEP/EmpregoPP\\_BI\\_2.html](https://www.dgaep.gov.pt/upload/DIOEP/EmpregoPP_BI_2.html)

[https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=439483509&PUBLICACOESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=439483509&PUBLICACOESmodo=2)

<https://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=78BE7236-46D2-4258-B549-37542967D30C&ANO=2024&P=910#a910>

[https://www.researchgate.net/publication/285868499\\_An\\_expansion\\_and\\_elaboration\\_of\\_the\\_hybrid\\_model\\_of\\_concept\\_development](https://www.researchgate.net/publication/285868499_An_expansion_and_elaboration_of_the_hybrid_model_of_concept_development)

## ANEXOS

### ANEXO I – Modelo analítico

Revisão bibliográfica	Conceitos chave	Dimensão	Variáveis	Questionário TCG	Questionário dirigentes
				Possíveis questões:	
Ciclo de GT (Atração)	Recrutamento, Seleção, Motivação, Proposta de valor	Organização	Identificação da necessidade		A necessidade é identificada, quando? O lugar fica vago? Com seis meses ou mais de antecedência? Como é planeada a transferência de conhecimento?
			Identificação do perfil pretendido		O perfil é escolhido com base nas competências? Nas Habilitações? Na experiência? Na motivação do candidato?
			Employer Branding		Qual a proposta de valor que a organização oferece ao trabalhador?
		Indivíduo	Experiência profissional	Anos de experiência à data da candidatura do atual posto de trabalho	
			Motivação	O que o motivou a se candidatar ao atual posto de trabalho?	
			Habilitações literárias	Habilitações; área profissional	
			Soft skills	Que proposta de valor o trabalhador oferece à organização?	

Fonte: Elaboração própria

Revisão bibliográfica	Conceitos chave	Dimensão	Variáveis	Questionário TCG	Questionário dirigentes
				Possíveis questões:	
Ciclo de GT (Desenvolvimento)	Formação, Partilha de conhecimento, Capacitação, Motivação, Inovação	Organização	Proposta integrada de plano de formação		Existe plano? É adaptado às necessidades individuais?
			Plano de oportunidades de desenvolvimento		As oportunidades são sempre para os mesmos? Quando surge uma oportunidade de integrar um GT, como se realiza a escolha?
		Indivíduo	Iniciativa de desenvolvimento e/ou formação interna	Nos últimos 5 anos quantas formações internas concluiu? Foi útil para o seu desenvolvimento profissional, ou foi só para cumprir calendário?	
			Iniciativa de desenvolvimento e/ou formação externa	Nos últimos 5 anos quantas formações externas concluiu? Frequenta algum curso que lhe permite progredir nas habilitações literárias, ou pós-graduação? Se sim, o que o motivou?	
			Motivação para o desenvolvimento	Faz formação porque gosta de aprender? Porque é obrigado? Porque quer progredir na carreira, ou sempre que pode não faz qualquer tipo de formação?	
			Oportunidades internas	Procura oportunidades dentro da organização?	

Fonte: Elaboração própria

Revisão bibliográfica	Conceitos chave	Dimensão	Variáveis	Questionário TCG	Questionário dirigentes
				Possíveis questões:	
Ciclo de GT (Retenção)	Cultura organizacional, Comunicação Interna, Compensação, Motivação, Perspetiva de carreira, Equilíbrio	Organização	Propostas integradas de work life balance		A organização incorpora medidas de work life balance?
			Propostas de eventos utilizando entre outras, técnicas de team building		A organização incorpora na sua agenda eventos utilizando entre outras, técnicas de team building?
			Plano de recompensas por desempenho		A organização tem plano de recompensas por desempenho? Se sim, está publicado na intranet?
			Taxa de retenção		
		Indivíduo	Iniciativa individual de melhoria para a organização		Sempre que apresenta uma proposta de melhoria é acolhida ou tem feedback da mesma? É elogiado pela iniciativa, mesmo não sendo exequível?
			Comprometimento com o organismo e o que ele representa		Grau de comprometimento com o organismo. Veste a camisola?
			Reconhecimento		Avaliação de desempenho, prémios de desempenho
			Motivação / Mobilidade		O que o motivaria a pedir mobilidade?

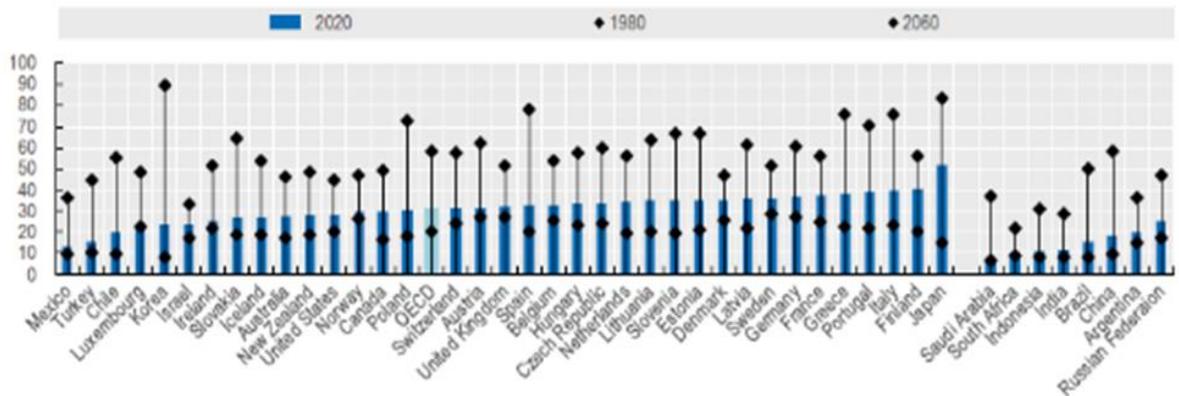
Fonte: Elaboração própria



ANEXO II - Quadros

QUADRO 2. 1 – Relação entre a idade avançada e a idade ativa

Number of people older than 65 years per 100 people of working age (20-64), 1980-2060

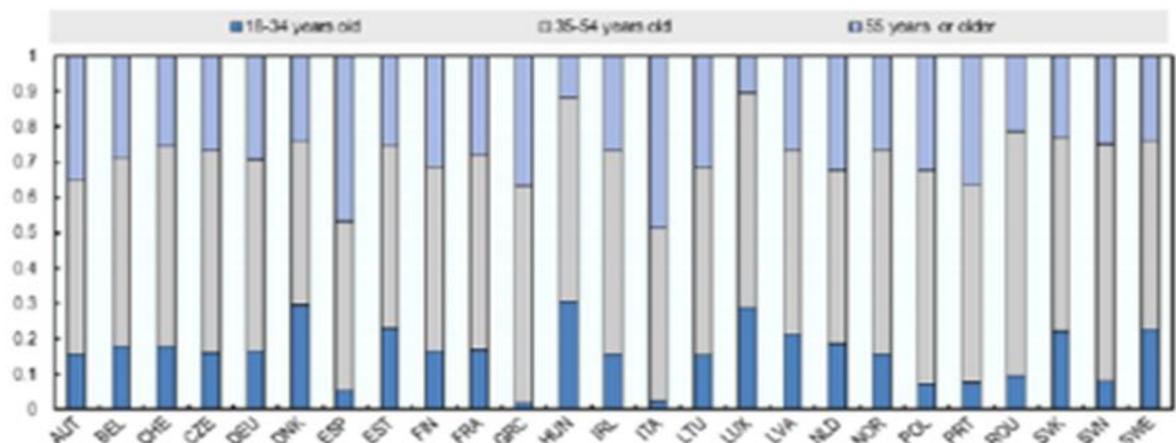


Note: Data from United Nations World Population Prospects: The 2019 Revision.

Source: OECD (2019), Pensions at a Glance 2019: OECD and G20 Indicators, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/b6d3d3cfc-en>.

Fonte: (OCDE, 2020)

QUADRO 2. 2 – Composição etária dos trabalhadores do governo central



Note: Data for France are for 31 December 2018. Data for Denmark and Finland are for February 2020. Data for Hungary are for 2018. Data for Luxembourg, the Netherlands and Poland are for December 2019. The age groups for 2020 for Hungary and Luxembourg are 18-35 years old and over 56 years old. The age groups for 2020 for Poland are under 30 and 50 years and over.

Source: OECD (2020), Survey on the Composition of the Workforce in Central/Federal Governments

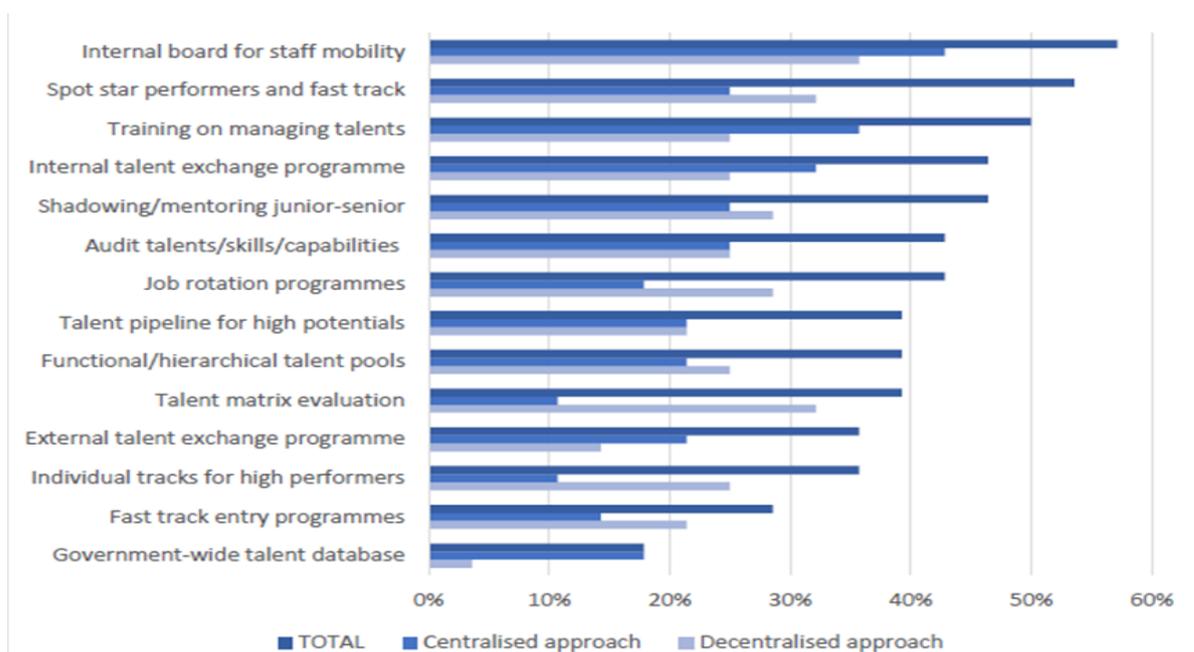
Fonte: (OCDE, 2020)

QUADRO 2. 3 – Ferramentas para gerir a força de trabalho envelhecida



Fonte: (OCDE, 2020)

QUADRO 2. 4 – Uso de ferramentas de GT



Fonte: (OCDE, 2020)

QUADRO 3. 1 – Adoção da recomendação sobre liderança e competências no serviço público

<b>Pilar 1</b> <b>Um serviço público dotado de uma cultura e liderança orientadas por valores comuns</b>	<b>Pilar 2</b> <b>Um serviço público capaz de identificar as competências e aptidões de que necessita</b>	<b>Pilar 3</b> <b>Um serviço público flexível e com capacidade de resposta para enfrentar os desafios</b>
<p>1 - Define os valores do serviço público e promove a tomada de decisão com base nesses valores.</p> <p>2 - Desenvolve competências de liderança no serviço público</p> <p>3 - Garante um serviço público inclusivo e seguro que reflete a diversidade da sociedade.</p> <p>4 - Promove um serviço público proactivo e inovador que adota uma perspectiva de longo-prazo na definição de políticas e serviços.</p>	<p>5 - Identifica regularmente as aptidões e competências de que necessita para transformar a visão política em serviços de valor para os cidadãos.</p> <p>6 - Atrai trabalhadores do mercado de trabalho com as aptidões e competências necessárias e tem capacidade de os manter.</p> <p>7 - Recruta, seleciona e promove candidatos através de processos transparentes, abertos e com base no mérito.</p> <p>8 - Desenvolve as aptidões e competências através da criação no serviço público de uma cultura e ambiente de aprendizagem.</p> <p>9 - Avalia, premeia, reconhece o desempenho, o talento e a iniciativa.</p>	<p>10 - Clarifica responsabilidades institucionais sobre gestão de pessoal.</p> <p>11 - Desenvolve uma estratégia e abordagem sistemática de longo prazo na gestão de pessoal, baseada em evidências e no planeamento inclusivo.</p> <p>12 - Estabelece as condições necessárias para a mobilidade interna e externa dos trabalhadores, de modo a fazer corresponder a procura com as competências.</p> <p>13 - Estabelece e oferece condições de emprego transparentes e adequadas a cada posto/posição.</p> <p>14 - Assegura o envolvimento dos trabalhadores na melhoria da prestação de serviços públicos e na resolução de problemas do serviço público.</p>

Fonte: DGAEP

QUADRO 3. 2 – Entradas e saídas de trabalhadores na AP central

Unidade: posto de trabalho

- 1.º e 2.º trimestres de 2024 (Fluxos de entradas - saídas) -

	ENTRADAS (E)			SAÍDAS (S)				SALDO E - S		
	Novo recrutamento	Mobilidade e outras situações	TOTAL DE ENTRADAS	Saídas definitivas	das quais: Reforma / aposentação	Mobilidade e outras situações	TOTAL DE SAÍDAS	Novas Entradas menos Saídas definitivas	Saldo mobilidade e outras situações	SALDO GLOBAL E - S
	(1)	(2)	(3)=(1)+(2)	(4)		(5)	(6)=(4)+(5)	(7)=(1)-(4)	(8)=(2)-(5)	(9)=(3)-(6)
<b>ADMINISTRAÇÕES PÚBLICAS</b>	23 736	48 874	72 610	21 865	7 528	47 440	69 305	1 871	1 434	3 305
<b>ADMINISTRAÇÃO CENTRAL</b>	18 147	42 089	60 236	18 621	5 456	40 357	58 978	-474	1 732	1 258

Fonte: DGAEP

QUADRO 3. 3 – Estrutura etária dos trabalhadores a AP central

**31 dezembro 2023**

Unidade: posto de trabalho	Total Emprego	Estrutura (%)						Total
		Até aos 24 anos	Dos 25 aos 34	Dos 35 aos 44	Dos 45 aos 54	Dos 55 aos 64	65 e mais anos	
<b>ADMINISTRAÇÕES PÚBLICAS</b>	745 590	2,3	10,9	21,0	32,9	28,7	4,3	100,0
<b>ADMINISTRAÇÃO CENTRAL</b>	558 731	2,8	11,7	21,2	32,3	27,8	4,2	100,0

Fonte: DGAEP

QUADRO 4. 1 – Resultados gerais

		n	%
DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO INFORMADO Tomei conhecimento do objetivo do questionário e...	Pretendo dar o meu contributo à investigação	554	98,2%
	Não pretendo participar	10	1,8%
	Total	564	100,0%
É trabalhador(a) em funções públicas?	Sim	549	99,1%
	Não	5	0,9%
	Total	554	100,0%
Caracterize o organismo onde trabalha:	Administração Pública Direta	334	60,8%
	Administração Pública Indireta	194	35,3%
	Administração Pública Autónoma	15	2,7%
	Administração Pública Independente	6	1,1%
	Total	549	100,0%
Qual é a sua atual carreira ou posição profissional?	Assistente Operacional	10	1,9%
	Assistente Técnico	82	15,6%
	Técnico Superior	314	59,7%
	Dirigente de trabalhador (es) das carreiras gerais da AP	72	13,7%
	Nenhuma das anteriores	48	9,1%
	Total	526	100,0%

Fonte: SPSS

QUADRO 4. 2 – Caracterização dos dirigentes inquiridos

		n	%
Que tipo de nomeação detém atualmente?	Comissão de serviço	46	63,9%
	Designação em regime de substituição	20	27,8%
	Outra	6	8,3%
	Total	72	100,0%
Quais as suas habilitações literárias?	Doutoramento	3	4,2%
	Mestrado	19	26,4%
	Licenciatura	42	58,3%
	Bacharelato	2	2,8%
	12º Ano	6	8,3%
	9º Ano ou inferior	0	0,0%
	Total	72	100,0%
Qual o cargo que ocupa atualmente?	Direção Superior de 1º Grau	1	1,4%
	Direção Superior de 2º Grau	4	5,6%
	Direção Intermédia de 1º Grau	29	40,3%
	Direção Intermédia de 2º Grau	30	41,7%
	Direção Intermédia de 3º Grau	4	5,6%
	Direção Intermédia de 4º Grau	2	2,8%
	Outra	2	2,8%
	Total	72	100,0%
D_Idade em escalões etários	18-29	0	0,0%
	30-39	4	5,6%
	40-49	16	22,2%
	50-59	34	47,2%
	60-70	18	25,0%
	Total	72	100,0%
D_Escalões_exercício_FP	0-9	6	8,3%
	10-19	10	13,9%
	20-29	22	30,6%
	30-39	25	34,7%
	>40	9	12,5%
	Total	72	100,0%
D_Escalões_exercício_car go	0-9	49	68,1%
	10-19	16	22,2%
	20-29	7	9,7%
	>30	0	0,0%
	Total	72	100,0%

Fonte: SPSS

QUADRO 4. 3 - Caracterização da amostra

		n	%
Que tipo de vínculo mantém atualmente?	Contrato por tempo Indeterminado	374	92,1%
	Contrato a termo incerto	13	3,2%
	Contrato a termo certo	18	4,4%
	Outra	1	0,2%
	Total	406	100,0%
Quais as suas habilitações literárias?	Doutoramento	6	1,5%
	Mestrado	93	22,9%
	Licenciatura	223	54,9%
	Bacharelato	11	2,7%
	12º Ano	68	16,7%
	9º Ano ou inferior	5	1,2%
	Total	406	100,0%
TCG_Idade em escalões etários	18-29	12	3,0%
	30-39	54	13,3%
	40-49	135	33,3%
	50-59	132	32,5%
	60-70	73	18,0%
	Total	406	100,0%
TCG_Escalões_exercício_FP	0-9	114	28,1%
	10-19	74	18,2%
	20-29	111	27,3%
	30-39	80	19,7%
	>40	27	6,7%
	Total	406	100,0%
TCG_Escalões_exercício_carreira	0-9	161	39,7%
	10-19	94	23,2%
	20-29	92	22,7%
	>30	59	14,5%
	Total	406	100,0%

Fonte: SPSS

QUADRO 4. 4 – Tabela cruzada (Grau de conhecimento de GT X Opinião sobre GT)

**Tabulação cruzada TCG\_Como avalia o seu grau de conhecimento sobre a Gestão do Talento na Administração Pública? \* TCG\_A Gestão do Talento passa por prever e planejar com antecedência a saída de trabalhadores que são posições-chave no organismo**

		TCG_A Gestão do Talento passa por prever e planejar com antecedência a saída de trabalhadores que são posições-chave no organismo					
		Verdadeiro	Falso	Não sabe	Não responde	Total	
TCG_Como avalia o seu grau de conhecimento sobre a Gestão do Talento na Administração Pública?	Desconheço em absoluto	Contagem	87	31	32	6	156
		% em TCG_A Gestão do Talento passa por prever e planejar com antecedência a saída de trabalhadores que são posições-chave no organismo	35,4%	39,7%	50,0%	33,3%	38,4%
	Desconheço	Contagem	56	16	15	1	88
		% em TCG_A Gestão do Talento passa por prever e planejar com antecedência a saída de trabalhadores que são posições-chave no organismo	22,8%	20,5%	23,4%	5,6%	21,7%
	Neutro	Contagem	69	17	16	8	110
		% em TCG_A Gestão do Talento passa por prever e planejar com antecedência a saída de trabalhadores que são posições-chave no organismo	28,0%	21,8%	25,0%	44,4%	27,1%
	Conheço	Contagem	27	11	1	1	40
		% em TCG_A Gestão do Talento passa por prever e planejar com antecedência a saída de trabalhadores que são posições-chave no organismo	11,0%	14,1%	1,6%	5,6%	9,9%
	Conheço muito bem	Contagem	7	3	0	2	12
		% em TCG_A Gestão do Talento passa por prever e planejar com antecedência a saída de trabalhadores que são posições-chave no organismo	2,8%	3,8%	0,0%	11,1%	3,0%
Total	Contagem	246	78	64	18	406	
	% em TCG_A Gestão do Talento passa por prever e planejar com antecedência a saída de trabalhadores que são posições-chave no organismo	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Fonte: SPSS

QUADRO 4. 5 – Dados estatísticos relativos à idade da amostra

		Descritivas		
		Estadística	Estadística do teste Padrão	
Qual é a sua idade?	Média	49,43	,481	
	95% de Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	48,48	
		Limite superior	50,37	
	5% da média aparada	49,65		
	Mediana	50,00		
	Variância	93,969		
	Erro Padrão	9,694		
	Mínimo	24		
	Máximo	70		
	Amplitude	46		
	Amplitude interquartil	14		
	Assimetria	-,303	,121	
	Curtose	-,478	,242	

Fonte: SPSS

QUADRO 4. 6 – Divisão em dois grupos para efeitos do teste T de student

Estatísticas de grupo					
	Qual é a sua idade?	N	Média	Desvio Padrão	Erro de média padrão
Partilha_conhecimento entre trabalhadores séniores e jovens	>= 50	205	4,24	,885	,062
	< 50	201	4,32	,773	,055

Fonte: SPSS

QUADRO 4. 7 – Teste T de student

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias							
		Z	Sig.	t	df	Significância		Diferença média	Erro de diferença padrão	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
						Unilateral p	Bilateral p			Inferior	Superior
Partilha_conhecimento entre trabalhadores séniores e jovens	Variâncias iguais assumidas	,443	,506	-,903	404	,184	,367	-,075	,083	-,237	,088
	Variâncias iguais não assumidas			-,904	398,771	,183	,367	-,075	,082	-,237	,088

Fonte: SPSS

QUADRO 4. 8 – Tamanhos de efeitos de amostras independentes (d de Cohen)

**Tamanhos de efeitos de amostras independentes**

		Padronizador <sup>a</sup>	Estimativa de ponto	Intervalo de Confiança 95%	
				Inferior	Superior
Partilha_conhecimento entre trabalhadores sêniores e jovens	d de Cohen	,832	-,090	-,284	,105
	Correção de Hedges	,833	-,089	-,284	,105
	Delta do vidro	,773	-,096	-,291	,099

- a. O denominador usado na estimativa dos tamanhos dos efeitos.  
 O d de Cohen usa o desvio padrão agrupado.  
 A correção de Hedges usa o desvio padrão agrupado, além de um fator de correção.  
 O delta de Glass usa o desvio padrão de amostra do grupo de controle.

Fonte: SPSS

QUADRO 4. 6 – Resumo do processamento de casos para efeitos de construção de novas variáveis (constructo de medidas de desenvolvimento e constructo de medidas de retenção)

**Resumo de processamento de casos**

		N	%
Casos	Válido	406	72,0
	Excluídos <sup>a</sup>	158	28,0
	Total	564	100,0

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

Fonte: SPSS

QUADRO 4. 7 – Alfa de Cronbach (constructo de medidas de desenvolvimento)

**Estatísticas de confiabilidade**

Alfa de Cronbach	N de itens
,878	9

Fonte: SPSS

QUADRO 4. 8 – Estatística das variáveis do constructo de medidas de desenvolvimento

<b>Estatísticas de item-total</b>				
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Formação académica, como prémio, paga, com obrig. permanência	32,29	25,793	,485	,878
Formação não académica, paga pelo serviço, de forma generalizada	32,13	25,424	,567	,870
Partilha_conhecimento entre trabalhadores séniores e jovens	31,82	25,109	,679	,860
Reuniões periódicas_evitando (quintinhas)	31,81	25,519	,629	,864
Liberdade de opinião individual sem receio de crítica	31,76	25,432	,680	,860
Incentivo a da capacidade de inovação da equipa	31,81	25,444	,708	,859
Intercâmbio_trabalhadores_entre equipas	32,35	24,617	,677	,860
Intercâmbio_trabalhadores_entre organismos nacionais	32,43	24,765	,623	,865
Intercâmbio_trabalhadores_entre organismos internacionais	32,42	24,995	,589	,868

Fonte: SPSS

QUADRO 4. 9 - Alfa de Cronbach (constructo de medidas de retenção)

<b>Estatísticas de confiabilidade</b>	
Alfa de Cronbach	N de itens
,887	9

Fonte: SPSS

QUADRO 4. 10 - Estatística das variáveis do constructo de medidas de retenção

<b>Estatísticas de item-total</b>				
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Participação_ equipa em eventos de socialização_ foracontexto trabalho	34,50	25,347	,482	,891
Eventos_Team Building_para_coesão da equipa	34,46	24,693	,580	,881
Comunicação transparente_entre_equipa	33,73	25,318	,741	,867
Escuta ativa_entre_equipa	33,78	25,276	,724	,868
Conciliação_trabalho_vida pessoal (Work Life Balance)	33,74	25,572	,669	,872
Plano_Integrado_gestão_carreira e de recompensas	33,73	24,799	,767	,865
Aumento dos vencimentos em função dos resultados da equipa	33,87	24,500	,688	,870
Aumento dos vencimentos em função dos resultados individuais	33,81	25,125	,596	,878
Reformulação do SIADAP, no sentido de extinguir as quotas	33,56	25,822	,611	,877

Fonte: SPSS

QUADRO 4. 11 – Correlação (Idade X Grau de importância atribuído a medidas de desenvolvimento)

<b>Correlações</b>				
		Qual é a sua idade?	TCG_Grau_mportância_Medidas_DESENVOLVIMENTO	
rô de Spearman	Qual é a sua idade?	Coefficiente de Correlação	1,000	-,075
		Sig. (2 extremidades)	.	,133
		N	406	406
	TCG_Grau_mportância_Medidas_DESENVOLVIMENTO	Coefficiente de Correlação	-,075	1,000
		Sig. (2 extremidades)	,133	.
		N	406	406

Fonte: SPSS

QUADRO 4. 12 - Correlação (Idade X Grau de importância atribuído a medidas de retenção)

**Correlações**

				TCG_Grau_Importância_Medidas_RETENÇÃO
				Qual é a sua idade?
rô de Spearman	Qual é a sua idade?	Coefficiente de Correlação	1,000	-,154**
		Sig. (2 extremidades)	.	,002
		N	406	406
	TCG_Grau_Importância_Medidas_RETENÇÃO	Coefficiente de Correlação	-,154**	1,000
		Sig. (2 extremidades)	,002	.
		N	406	406

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: SPSS

QUADRO 4. 13 - Correlação (Predisposição à mudança X Conciliação trabalho com vida pessoal)

**Correlações**

				Relativamente à sua predisposição à mudança de organismo	Conciliação_trabalho_vida pessoal (Work Life Balance)
rô de Spearman	Relativamente à sua predisposição à mudança de organismo	Coefficiente de Correlação	1,000	,147**	
		Sig. (2 extremidades)	.	,003	
		N	406	406	
	Conciliação_trabalho_vida pessoal (Work Life Balance)	Coefficiente de Correlação	,147**	1,000	
		Sig. (2 extremidades)	,003	.	
		N	406	406	

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: SPSS

QUADRO 4. 14 - Correlação (Predisposição à mudança X Grau de importância atribuído a medidas de desenvolvimento)

**Correlações**

			Relativamente à sua predisposição à mudança de organismo	TCG_Grau_Importância_Medidas_DESENVOLVIMENTO
rô de Spearman	Relativamente à sua predisposição à mudança de organismo	Coefficiente de Correlação	1,000	,122*
		Sig. (2 extremidades)	.	,014
		N	406	406
	TCG_Grau_Importância_Medidas_DESENVOLVIMENTO	Coefficiente de Correlação	,122*	1,000
		Sig. (2 extremidades)	,014	.
		N	406	406

\*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Fonte: SPSS

QUADRO 4. 15 - Correlação (Predisposição à mudança X Grau de importância atribuído a medidas de retenção)

**Correlações**

			Relativamente à sua predisposição à mudança de organismo	TCG_Grau_Importância_Medidas_RETENÇÃO
rô de Spearman	Relativamente à sua predisposição à mudança de organismo	Coefficiente de Correlação	1,000	,152**
		Sig. (2 extremidades)	.	,002
		N	406	406
	TCG_Grau_Importância_Medidas_RETENÇÃO	Coefficiente de Correlação	,152**	1,000
		Sig. (2 extremidades)	,002	.
		N	406	406

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: SPSS

QUADRO 5. 1 – Lista ordenada das medidas de GT que mais impactam no desenvolvimento e retenção dos TCG

<b>Estatísticas Descritivas</b>					
	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Reformulação do SIADAP, no sentido de extinguir as quotas	406	1	5	4,59	,796
Plano_Integrado_gestão_c arreira e de recompensas	406	1	5	4,42	,784
Comunicação transparente_entre_equipa	406	1	5	4,42	,741
Conciliação_trabalho_vida pessoal (Work Life Balance)	406	1	5	4,41	,773
Escuta ativa_entre_equipa	406	1	5	4,37	,761
Liberdade de opinião individual sem receio de crítica	406	1	5	4,34	,788
Aumento dos vencimentos em função dos resultados individuais	406	1	5	4,33	,911
Reuniões periódicas_evitando (quintinhas)	406	1	5	4,30	,826
Incentivo à capacidade de inovação da equipa	406	1	5	4,30	,761
Partilha_conhecimento entre trabalhadores séniores e jovens	406	1	5	4,28	,831
Aumento dos vencimentos em função dos resultados da equipa	406	1	5	4,27	,895
Formação não académica, paga pelo serviço, de forma generalizada	406	1	5	3,97	,910
Formação académica, como prémio, paga, com obrig. permanência	406	1	5	3,81	,961
Intercâmbio_trabalhadores _entre equipas	406	1	5	3,76	,898
Eventos_Team Building_paracoesão da equipa	406	1	5	3,69	,992
Intercâmbio_trabalhadores _entre organismos internacionais	406	1	5	3,68	,945
Intercâmbio_trabalhadores _entre organismos nacionais	406	1	5	3,67	,937
Participação_ equipa em eventos de socialização_foracontexto trabalho	406	1	5	3,65	1,029
N válido (de lista)	406				

Fonte: SPSS

### ANEXO III – Texto de pedido de participação no estudo e pedido de partilha

Exmo.(a) Senhor(a)

Espero que esta mensagem o(a) encontre bem.

O meu nome é Cidália Jorge e sou técnica superior na Administração Pública.

Atualmente, estou a realizar o mestrado de Administração Pública no ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, onde estou a desenvolver um estudo sobre a **Gestão do Talento na Administração Pública Portuguesa**.

No âmbito desta investigação, estou a conduzir um questionário dirigido aos trabalhadores da administração pública das carreiras gerais, (assistentes operacionais; assistentes técnicos e técnicos superiores) e a todos os dirigentes (qualquer que seja o grau) que tenham como subordinados pelo menos um trabalhador numa das carreiras atrás referida.

A sua participação e a dos seus colaboradores são extremamente valiosas para garantir a representatividade e a relevância dos dados recolhidos, com vista ao desenvolvimento do conhecimento nesta área.

Gostaria de poder contar com a vossa colaboração e solicito também a gentileza de partilhar este questionário com os trabalhadores da sua instituição, que possam estar interessados em contribuir para este estudo.

Estou à disposição para qualquer esclarecimento adicional que possa ser necessário.

O questionário é anónimo e as respostas serão tratadas com a máxima confidencialidade, sendo utilizadas apenas para fins académicos.

A participação no estudo requer apenas cerca de 10-15 minutos e pode ser feita de forma rápida e segura através do link abaixo:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdfdEnhullTh6H6HtgKO58TOQtZ0OUa3fD9f9jNF7PlsjkEw/viewform>



### Gestão do Talento na Administração Pública Portuguesa

Caro(a) Participante O presente formulário tem como objetivo recolher informação necessária à realização de um estudo académico, cujo tema incide sobre a Gestão do Talento na Administração Pública Portuguesa, direta e indireta do Estado. A sua participação é muito importante, pois quanto maior for a amostra, maior será o contributo para a investigação e mais sólidas serão as conclusões do mesmo. Não serão recolhidos quaisquer dados pessoais

[docs.google.com](https://docs.google.com)

Agradeço antecipadamente a sua colaboração e estou à disposição para qualquer esclarecimento adicional que possa ser necessário.

Com os melhores cumprimentos,

Cidália Jorge

[cmdje@iscte-iul.pt](mailto:cmdje@iscte-iul.pt)

Mestranda no ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa (Mestrado em Administração Pública)

## SECÇÃO 1 DE 15

# GT na AP Portuguesa

Caro(a) Participante

O presente formulário tem como objetivo recolher informação necessária à realização de um estudo académico, cujo tema incide sobre a GT na AP Portuguesa, direta e indireta do Estado.

A sua participação é muito importante, pois quanto maior for a amostra, maior será o contributo para a investigação e mais sólidas serão as conclusões do mesmo.

Não serão recolhidos quaisquer dados pessoais que possam ser usados para identificá-lo(a).

Agradecemos antecipadamente por contribuir com seu tempo e conhecimento para este estudo académico.

### DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Tomei conhecimento do objetivo do questionário e... (Escolha múltipla, uma opção)

- Pretendo dar o meu contributo à investigação (Continuar para secção seguinte)
- Não pretendo participar (Enviar formulário)

## SECÇÃO 2 DE 15

### 1\_ Informações gerais dos inquiridos

É trabalhador(a) em funções públicas? (Escolha múltipla, uma opção)

- Sim (Continuar para secção seguinte)
- Não (Enviar formulário)

## SECÇÃO 3 DE 15

### 2\_ Informações gerais dos inquiridos

Caracterize o organismo onde trabalha: (Escolha múltipla, uma opção)

- AP Direta (Ministérios e Secretarias de Estado) (Continuar para secção seguinte)
- AP Indireta (Agências, Institutos, Empresas Publicas Empresariais...) (Continuar para secção seguinte)
- Administração Publica Autónoma (Autarquias Locais e Regiões Autónomas) (Enviar formulário)

- AP Independente (Entidades Reguladoras...) ([Enviar formulário](#))

## SECÇÃO 4 DE 15

### 3\_ Informações gerais dos inquiridos

Qual é a sua atual carreira ou posição profissional? ([Escolha múltipla, uma opção](#))

- Assistente Operacional ([Ir para a secção 10](#))
- Assistente Técnico ([Ir para a secção 10](#))
- Técnico Superior ([Ir para a secção 10](#))
- Dirigente de trabalhador(es) das carreiras gerais da AP ([Continuar para secção seguinte](#))
- Nenhuma das anteriores ([Enviar formulário](#))

## SECÇÃO 5 DE 15

### Caracterização profissional dos inquiridos, dirigentes de trabalhador(es) das carreiras gerais da AP

Em que área governativa atualmente trabalha? ([Escolha múltipla, uma opção](#))

- Administração Interna
- Agricultura e Pescas
- Ambiente e Energia
- Assuntos Parlamentares
- Cultura
- Coesão Territorial
- Defesa Nacional
- Economia
- Educação, Ciência e Inovação
- Finanças
- Infraestruturas e Habitação
- Justiça
- Juventude e Modernização
- Negócios Estrangeiros
- Presidência do Concelho de Ministros
- Saúde
- Trabalho, Solidariedade e Segurança Social
- Outra

Que tipo de nomeação detém atualmente? ([Escolha múltipla, uma opção](#))

- Designação em regime de substituição

- Comissão de serviço
- Outra

Quais as suas habilitações literárias? (Escolha múltipla, uma opção)

- Doutoramento
- Mestrado
- Licenciatura
- Bacharelato
- 12º Ano
- 9º Ano ou inferior

Qual é a sua idade? (Resposta curta, deverá digitar apenas um número inteiro entre 18 e 70)

\_\_\_\_\_

Quantos anos completos possui de exercício de funções públicas? (Resposta curta, deverá digitar apenas um número inteiro entre 0 e 60 (coloque 0, se inferior a 12 meses))

\_\_\_\_\_

Qual o cargo que ocupa atualmente? (Escolha múltipla, uma opção)

- Direção Superior de 1º Grau
- Direção Superior de 2º Grau
- Direção Intermédia de 1º Grau
- Direção Intermédia de 2º Grau
- Direção Intermédia de 3º Grau
- Direção Intermédia de 4º Grau
- Outra

Quantos anos completos possui de exercício de funções no atual cargo? (Resposta curta, deverá digitar apenas um número inteiro entre 0 e 40 (coloque 0, se inferior a 12 meses))

\_\_\_\_\_

(Continuar para secção seguinte)

## SECÇÃO 6 DE 15

Grau de conhecimento dos inquiridos, dirigentes de trabalhador(es) das carreiras gerais da AP, sobre GT

Como avalia o seu grau de conhecimento sobre a GT na AP? (Escala linear)

1      2      3      4      5

Desconheço em absoluto                        Conheço muito bem

Das seguintes afirmações, indique de acordo com a sua opinião sobre a GT na AP em geral? (Grelha de escolha múltipla, uma opção por linha)

	Verdadeiro	Falso	Não sabe	Não responde
Não existe GT				
O que existe são medidas avulsas sem impacto significativo nos resultados esperados				
A GT é a mesma coisa que Gestão de RH				
Não existe talento que valha a pena ser gerido				
A GT privilegia trabalhadores mais jovens				
A GT passa por atrair, desenvolver e reter talentos				
Um talento pode ser a pessoa certa no lugar certo				
Um talento tem de possuir habilidades inatas				
Quando o trabalhador está desmotivado, o melhor é facilitar a sua saída				
A GT passa por prever e planear com antecedência a saída de trabalhadores que são posições-chave no organismo				

(Continuar para secção seguinte)

## SECÇÃO 7 DE 15

### A realidade vista pelos inquiridos, dirigentes de trabalhador(es) das carreiras gerais da AP

Relativamente à **atração de talentos** para a sua equipa, identifique práticas e comportamentos a que já recorreu nos últimos 3 anos: (Grelha de escolha múltipla, uma opção por linha)

	Verdadeiro	Falso	Não sabe	Não responde
Tem bem identificadas as posições-chave na sua equipa				
Dá preferência a recrutamento por mobilidade, numa clara aposta na experiência				
Dá preferência a recrutamento por concurso, numa clara aposta em				

ativos mais jovens com soft skills e proficiência digital				
As competências dos trabalhadores a recrutar são bem definidas previamente e devidamente publicitadas				
A formação de origem não é um requisito essencial, pois privilegia-se o potencial de desenvolvimento com formação interna				
Dá-se preferência a um candidato com orientação para os resultados em detrimento de um elevado grau de escolaridade				
Nos avisos de recrutamento existe informação relativa à possibilidade de desenvolvimento profissional, conciliação familiar ou outra medida de atração				
Na entrevista de seleção é abordado o potencial valor que o trabalhador pode aportar ao organismo				
Na entrevista de seleção é abordado o potencial valor que o organismo pode aportar ao trabalhador				
Em igualdade de circunstâncias, dá-se preferência a um trabalhador mais jovem, sendo o fator idade decisivo na escolha				
Em igualdade de circunstâncias, dá-se preferência a um candidato que detenha uma formação diferente da exigida, sendo o fator motivação decisivo na escolha				
A formação de origem do candidato tem de ser adequada à vaga posta a concurso, em detrimento de competências ou experiência que o candidato possa deter				

Quando é que normalmente identifica uma necessidade de recrutamento na sua equipa? (Grelha de escolha múltipla, uma opção por linha)

	Verdadeiro	Falso	Não sabe	Não responde
Quando um trabalhador manifesta interesse formal em sair (por mobilidade ou aposentação)				
Quando é aportado à equipa maior fluxo de trabalho, de forma temporária				
Quando é aportado à equipa maior fluxo de trabalho, de forma permanente				

Quando a equipa deixa de dar o rendimento esperado, por motivos previstos na lei (licenças de maternidade, estatuto trabalhador-estudante, entre outros)				
Quando a equipa deixa de dar o rendimento esperado, por motivos não previstos na lei (desmotivação geral da equipa)				
Antecipa qualquer uma das situações anteriores, desencadeando o processo de recrutamento (independentemente do sucesso do mesmo) de modo a planear atempadamente a transferência de conhecimento				

Qual a sua opinião, relativamente à maioria dos elementos da sua equipa? *(Escala linear)*

Indique a predisposição à **mudança de tarefas dentro da mesma equipa**, numa escala de 1 a 5, em que 1 significa nada predisposto a mudar e 5 extremamente predisposto a mudar:

1   2   3   4   5

Nada predisposta a mudar                  Extremamente predisposta a mudar

Qual a sua opinião, relativamente à maioria dos elementos da sua equipa? *(Escala linear)*

Indique a predisposição à **mudança de equipa**, numa escala de 1 a 5, em que 1 significa nada predisposto a mudar e 5 extremamente predisposto a mudar:

1   2   3   4   5

Nada predisposta a mudar                  Extremamente predisposta a mudar

Qual a sua opinião, relativamente à maioria dos elementos da sua equipa? *(Escala linear)*

Indique a predisposição à **mudança de organismo**, numa escala de 1 a 5, em que 1 significa nada predisposto a mudar e 5 extremamente predisposto a mudar:

1   2   3   4   5

Nada predisposta a mudar                  Extremamente predisposta a mudar

Dos seguintes motivos, quais considera serem relevantes ao ponto de os trabalhadores da sua equipa pedirem a mobilidade ou qualquer outra forma de saída? (Grelha de escolha múltipla, uma opção por linha)

	Verdadeiro	Falso	Não sabe	Não responde
Conteúdo funcional demasiado exigente, provocando stress contínuo				
Elevada carga de trabalho				
Falta de conteúdo funcional				
Falta de cultura de partilha de conhecimento				
Incompatibilidade de conciliação familiar (recusa de teletrabalho ou horário incompatível com responsabilidades familiares)				
Incompatibilidade com colegas de trabalho				
Incompatibilidade com desenvolvimento pessoal (trabalho demasiado absorvente que não permite progredir na formação académica)				
Incompatibilidade com o estilo de liderança chefia				
Incompatibilidade com o espaço físico do local de trabalho (em termos de ergonomia e salubridade do espaço)				
Incompatibilidade com o espaço físico do local de trabalho (relativamente ao transporte de casa ao serviço, falta de estacionamento...)				
Incompatibilidade pessoal com chefia				
Impossibilidade de progressão na carreira				
Não se rever na cultura organizacional do organismo onde trabalha (conjunto de valores, comportamentos, normas e práticas partilhadas dentro de uma organização)				
Não se rever no conteúdo funcional (não gostar do que faz)				
Vencimento limitado, sem possibilidade de efetuar horas extra				

(Continuar para secção seguinte)

## SECÇÃO 8 DE 15

Medidas implementadas pelos dirigentes de trabalhador(es) das carreiras gerais da AP, com vista ao **desenvolvimento e/ou retenção do talento**

Enquanto dirigente de trabalhador(es) das carreiras gerais na AP, indique quais das seguintes medidas implementa na sua equipa, com vista ao **desenvolvimento e/ou retenção do talento**: (Grelha de escolha múltipla, uma opção por linha)

	Verdadeiro	Falso	Não responde
Proponho formação académica, como prémio de desempenho, paga pelo serviço, no todo ou em parte, com obrigação de um período negociável de permanência na equipa			
Proponho formação não académica, paga pelo serviço, de forma generalizada na equipa			
Promovo a partilha de conhecimento entre trabalhadores séniores e jovens			
Promovo reuniões periódicas de trabalho com toda a equipa, para falar de todos os temas, evitando que o conhecimento se concentre em silos (quintinhas)			
Promovo a participação da equipa em eventos de socialização fora do contexto de trabalho (uma caminhada ao ar livre, uma visita cultural, almoço...)			
Promovo liberdade de opinião individual sem receio de crítica superior ou dos seus pares			
Promovo e incentivo a capacidade de inovação da equipa			
Promovo a participação da equipa em eventos de Team Building fora do contexto de trabalho, de modo a desenvolver a coesão da equipa			
Promovo uma comunicação transparente entre todos os membros da equipa			
Promovo uma escuta ativa entre todos os membros da equipa			
Promovo a autocrítica, complementando com crítica construtiva, de modo a assimilar lições aprendidas e evitar erros futuros			
Promovo uma cultura de entajuda e empatia no grupo, de modo a todos os elementos se envolverem no objetivo comum			
Promovo o intercâmbio de trabalhadores entre equipas			
Promovo medidas de conciliação entre trabalho e vida pessoal ( <i>Work Life Balance</i> )			

Promovo um plano de integrado de gestão de carreira e de recompensas			
Proponho objetivos desafiantes, em sede de SIADAP			
Proponho boa nota em sede de SIA-DAP, para não melindrar ninguém			
Proponho a menção relevante de forma rotativa pelos elementos da equipa			

(Continuar para secção seguinte)

## SECÇÃO 9 DE 15

Grau de importância atribuída pelos inquiridos, dirigentes de trabalhador(es) das carreiras gerais da AP, a certas medidas:

Qual a importância que dá às seguintes medidas: (Grelha de escolha múltipla, uma opção por linha)

	Nada importante	Pouco importante	Nem muito nem pouco importante	Muito importante	Extremamente importante
Formação académica, como prémio de desempenho, paga pelo serviço, no todo ou em parte, com obrigação de um período negociável de permanência na equipa					
Formação não académica, paga pelo serviço, de forma generalizada na equipa					
Promoção de partilha de conhecimento entre trabalhadores séniores e jovens					
Promoção de reuniões periódicas de trabalho com toda a equipa, para falar de todos os temas, evitando que o conhecimento se					

concentre em silos (quintinhas)					
Promoção de participação da equipa em eventos de socialização fora do contexto de trabalho (uma caminhada ao ar livre, uma visita cultural...)					
Promoção de liberdade de opinião individual sem receio de crítica superior ou dos seus pares					
Promoção do incentivo a da capacidade de inovação da equipa					
Promoção da participação da equipa em eventos de <i>Team Building</i> fora do contexto de trabalho, de modo a desenvolver a coesão da equipa					
Promoção de uma comunicação transparente entre todos os membros da equipa					
Promoção de uma escuta ativa entre todos os membros da equipa					
Promoção de intercâmbio de trabalhadores entre equipas					
Promoção de intercâmbio de trabalhadores entre equipas de outros organismos nacionais					
Promoção de intercâmbio de trabalhadores entre equipas de outros organismos internacionais					

Medidas de conciliação entre trabalho e vida pessoal (Work Life Balance)					
Promoção de um plano de integrado de gestão de carreira e de recompensas					
Aumento dos vencimentos em função dos resultados da equipa					
Aumento dos vencimentos em função dos resultados individuais					
Reformulação do SIADAP, no sentido de extinguir as quotas					

(Após a secção 9, ir para a secção 15)

## SECÇÃO 10 DE 15

### Caracterização profissional dos inquiridos, trabalhadores das carreiras gerais da AP

Em que área governativa atualmente trabalha? (Escolha múltipla, uma opção)

- Administração Interna
- Agricultura e Pescas
- Ambiente e Energia
- Assuntos Parlamentares
- Cultura
- Coesão Territorial
- Defesa Nacional
- Economia
- Educação, Ciência e Inovação
- Finanças
- Infraestruturas e Habitação
- Justiça
- Juventude e Modernização
- Negócios Estrangeiros
- Presidência do Concelho de Ministros
- Saúde
- Trabalho, Solidariedade e Segurança Social
- Outra

Que tipo de vínculo mantém atualmente? (Escolha múltipla, uma opção)

- Contrato por tempo Indeterminado
- Contrato a termo incerto
- Contrato a termo certo
- Outra

Quais as suas habilitações literárias? (Escolha múltipla, uma opção)

- Doutoramento
- Mestrado
- Licenciatura
- Bacharelato
- 12º Ano
- 9º Ano ou inferior

Qual é a sua idade? (Resposta curta, deverá digitar apenas um número inteiro entre 18 e 70)

\_\_\_\_\_

Quantos anos completos possui de exercício de funções públicas? (Resposta curta, deverá digitar apenas um número inteiro entre 0 e 60 (coloque 0, se inferior a 12 meses))

\_\_\_\_\_

Quantos anos completos possui de exercício de funções na carreira atual? (Resposta curta, deverá digitar apenas um número inteiro entre 0 e 50 (coloque 0, se inferior a 12 meses))

\_\_\_\_\_

(Continuar para secção seguinte)

## SECÇÃO 11 DE 15

Grau de conhecimento dos inquiridos, trabalhadores das carreiras gerais da AP, sobre GT

Como avalia o seu grau de conhecimento sobre a GT na AP? (Escala linear)

	1	2	3	4	5	
Desconheço em absoluto	<input type="radio"/>	Conheço muito bem				

Das seguintes afirmações, indique de acordo com a sua opinião sobre a GT na AP em geral? (Grelha de escolha múltipla, uma opção por linha)

	Verdadeiro	Falso	Não sabe	Não responde
Não existe GT				
O que existe são medidas avulsas sem impacto significativo nos resultados esperados				
A GT é a mesma coisa que Gestão de RH				
Não existe talento que valha a pena ser gerido				
A GT privilegia trabalhadores mais jovens				
A GT passa por atrair, desenvolver e reter talentos				
Um talento pode ser a pessoa certa no lugar certo				
Um talento tem de possuir habilidades inatas				
Quando o trabalhador está desmotivado, o melhor é facilitar a sua saída				
A GT passa por prever e planejar com antecedência a saída de trabalhadores que são posições-chave no organismo				

(Continuar para secção seguinte)

## SECÇÃO 12 DE 15

### A realidade vista pelos inquiridos, trabalhadores das carreiras gerais da AP

Relativamente à **atração de talentos** para a equipa onde trabalha, identifique práticas e comportamentos que tem conhecimento ou verificou existirem nos últimos 3 anos: (Grelha de escolha múltipla, uma opção por linha)

	Verdadeiro	Falso	Não sabe	Não responde
A chefia tem bem identificadas as posições-chave na equipa				
Dá-se preferência a recrutamento por mobilidade, numa clara aposta na experiência				
Dá-se preferência a recrutamento por concurso, numa clara aposta em ativos mais jovens com soft skills e proficiência digital				
As competências dos trabalhadores a recrutar são bem definidas previamente e devidamente publicitadas				
A formação de origem não é um requisito essencial, pois privilegia-se o potencial de desenvolvimento profissional				

Dá-se preferência a um candidato com orientação para os resultados em detrimento de um elevado grau de escolaridade				
Nos avisos de recrutamento existe informação relativa à possibilidade de desenvolvimento profissional, conciliação familiar ou outra medida de atração				
Na entrevista de seleção é abordado o potencial valor que o trabalhador pode aportar ao organismo				
Na entrevista de seleção é abordado o potencial valor que o organismo pode aportar ao trabalhador				
Em igualdade de circunstâncias, dá-se preferência a um trabalhador mais jovem, sendo o fator idade decisivo na escolha				
Em igualdade de circunstâncias, dá-se preferência a um candidato que detenha uma formação diferente da exigida, sendo o fator motivação decisivo na escolha				
A formação de origem do candidato tem de ser adequada à vaga posta a concurso, em detrimento de competências ou experiência que o candidato possa deter				

Quando é que normalmente é identificada uma necessidade de recrutamento na equipa onde trabalha? (Grelha de escolha múltipla, uma opção por linha)

	Verdadeiro	Falso	Não sabe	Não responde
Quando um trabalhador manifesta interesse formal em sair (por mobilidade ou aposentação)				
Quando é aportado à equipa maior fluxo de trabalho, de forma temporária				
Quando é aportado à equipa maior fluxo de trabalho, de forma permanente				
Quando a equipa deixa de dar o rendimento esperado, por motivos previstos na lei (licenças de maternidade, estatuto trabalhador-estudante, entre outros)				
Quando a equipa deixa de dar o rendimento esperado, por motivos não previstos na lei (desmotivação geral da equipa)				

Antecipa qualquer uma das situações anteriores, desencadeando o processo de recrutamento (independentemente do sucesso do mesmo) de modo a planear atempadamente a transferência de conhecimento				
--	--	--	--	--

Relativamente à sua predisposição à **mudança de tarefas dentro da mesma equipa**, indique numa escala de 1 a 5, em que 1 significa nada predisposto a mudar e 5 extremamente predisposto a mudar: (Escala linear)

1    2    3    4    5

Nada predisposta a mudar                    Extremamente predisposta a mudar

Relativamente à sua predisposição à **mudança de equipa**, indique numa escala de 1 a 5, em que 1 significa nada predisposto a mudar e 5 extremamente predisposto a mudar: (Escala linear)

1    2    3    4    5

Nada predisposta a mudar                    Extremamente predisposta a mudar

Relativamente à sua predisposição à **mudança de organismo**, indique numa escala de 1 a 5, em que 1 significa nada predisposto a mudar e 5 extremamente predisposto a mudar: (Escala linear)

1    2    3    4    5

Nada predisposta a mudar                    Extremamente predisposta a mudar

Quais os motivos que o podem levar a pedir mobilidade ou qualquer outra forma de saída da equipa? (Grelha de escolha múltipla, uma opção por linha)

	Verdadeiro	Falso	Não sabe	Não responde
Conteúdo funcional demasiado exigente, provocando stress contínuo				
Elevada carga de trabalho				
Falta de conteúdo funcional				
Falta de cultura de partilha de conhecimento				
Incompatibilidade de conciliação familiar (recusa de teletrabalho ou horário incompatível com responsabilidades familiares)				
Incompatibilidade com colegas de trabalho				

Incompatibilidade com desenvolvimento pessoal (trabalho demasiado absorvente que não permite progredir na formação académica)				
Incompatibilidade com o estilo de liderança chefia				
Incompatibilidade com o espaço físico do local de trabalho (em termos de ergonomia e salubridade do espaço)				
Incompatibilidade com o espaço físico do local de trabalho (relativamente ao transporte de casa ao serviço, falta de estacionamento...)				
Incompatibilidade pessoal com chefia				
Impossibilidade de progressão na carreira				
Não se rever na cultura organizacional do organismo onde trabalha (conjunto de valores, comportamentos, normas e práticas partilhadas dentro de uma organização)				
Não se rever no conteúdo funcional (não gostar do que faz)				
Vencimento limitado, sem possibilidade de efetuar horas extra				

(Continuar para secção seguinte)

## SECÇÃO 13 DE 15

Medidas implementadas nos serviços dos inquiridos, trabalhadores das carreiras gerais da AP, com vista ao **desenvolvimento e/ou retenção do talento**

Das seguintes medidas, indique quais são implementadas no seu serviço, com vista ao **desenvolvimento e/ou retenção do talento**: (Grelha de escolha múltipla, uma opção por linha)

	Verdadeiro	Falso	Não responde
Formação académica, como prémio de desempenho, paga pelo serviço, no todo ou em parte, com obrigação de um período negociável de permanência na equipa			
Formação não académica, paga pelo serviço, de forma generalizada na equipa			
Partilha de conhecimento entre trabalhadores séniores e jovens			

Reuniões periódicas de trabalho com toda a equipa, para falar de todos os temas, evitando que o conhecimento se concentre em silos (quintinhas)			
Participação da equipa em eventos de socialização fora do contexto de trabalho, promovido pelo dirigente (uma caminhada ao ar livre, uma visita cultural, almoço...)			
Tenho liberdade de opinião individual sem receio de crítica superior ou dos meus pares			
É incentivada a capacidade de inovação da equipa			
Participação da equipa em eventos de <i>Team Building</i> fora do contexto de trabalho, promovida pelo dirigente, de modo a desenvolver a coesão da equipa			
É promovida uma comunicação transparente entre todos os membros da equipa			
É promovida uma escuta ativa entre todos os membros da equipa			
É promovida a autocrítica, complementando com crítica construtiva, de modo a assimilar lições aprendidas e evitar erros futuros			
É promovida uma cultura de ajuda e empatia no grupo, de modo a todos os elementos se envolverem no objetivo comum			
É promovido o intercâmbio de trabalhadores entre equipas			
São promovidas medidas de conciliação entre trabalho e vida pessoal ( <i>Work Life Balance</i> )			
É promovido um plano de integrado de gestão de carreira e de recompensas			
São propostos objetivos desafiantes, em sede de SIADAP			
O dirigente propõe boa nota em sede de SIADAP, para não melindrar ninguém			
O dirigente propõe a menção relevante de forma rotativa pelos elementos da equipa			

(Continuar para secção seguinte)

## SECÇÃO 14 DE 15

Grau de importância atribuída pelos inquiridos, trabalhadores das carreiras gerais da AP, a certas medidas:

Qual a importância que dá às seguintes medidas: (Grelha de escolha múltipla, uma opção por linha)

	Nada importante	Pouco importante	Nem muito nem pouco importante	Muito importante	Extremamente importante
Formação académica, como prémio de desempenho, paga pelo serviço, no todo ou em parte, com obrigação de um período negociável de permanência na equipa					
Formação não académica, paga pelo serviço, de forma generalizada na equipa					
Promoção de partilha de conhecimento entre trabalhadores séniores e jovens					
Promoção de reuniões periódicas de trabalho com toda a equipa, para falar de todos os temas, evitando que o conhecimento se concentre em silos (quintinas)					
Promoção de participação da equipa em eventos de socialização fora do contexto de trabalho (uma caminhada ao ar livre, uma visita cultural...)					
Promoção de liberdade de opinião individual sem receio de crítica					

superior ou dos seus pares					
Promoção do incentivo a da capacidade de inovação da equipa					
Promoção da participação da equipa em eventos de <i>Team Building</i> fora do contexto de trabalho, de modo a desenvolver a coesão da equipa					
Promoção de uma comunicação transparente entre todos os membros da equipa					
Promoção de uma escuta ativa entre todos os membros da equipa					
Promoção de intercâmbio de trabalhadores entre equipas					
Promoção de intercâmbio de trabalhadores entre equipas de outros organismos nacionais					
Promoção de intercâmbio de trabalhadores entre equipas de outros organismos internacionais					
Medidas de conciliação entre trabalho e vida pessoal ( <i>Work Life Balance</i> )					
Promoção de um plano de integrado de gestão de carreira e de recompensas					
Aumento dos vencimentos em função dos resultados da equipa					
Aumento dos vencimentos em					

função dos resultados individuais					
Reformulação do SIADAP, no sentido de extinguir as quotas					

(Continuar para secção seguinte)

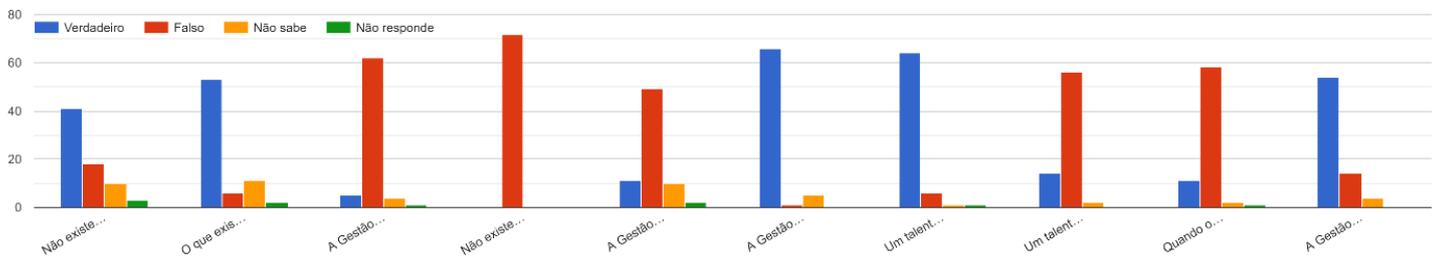
## SECÇÃO 15 DE 15

Agradecemos a seu contributo, bem-haja

## ANEXO IV – Gráficos

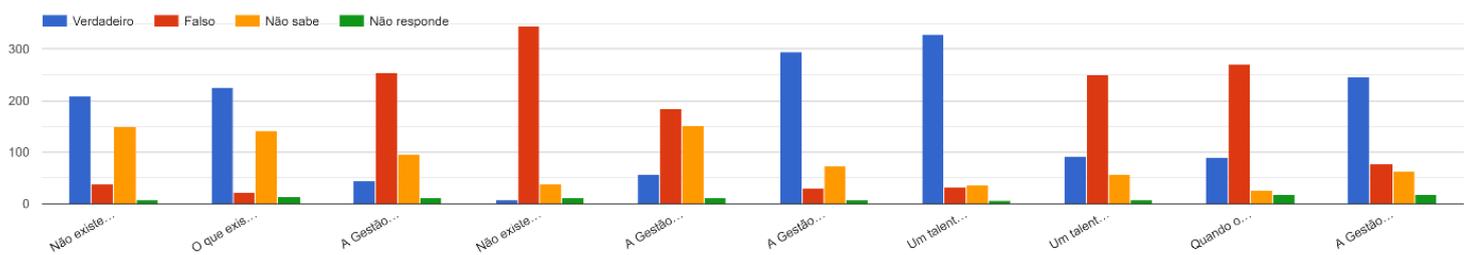
### D-1

Das seguintes afirmações, indique de acordo com a sua opinião sobre a Gestão de Talentos na Administração Pública em geral?



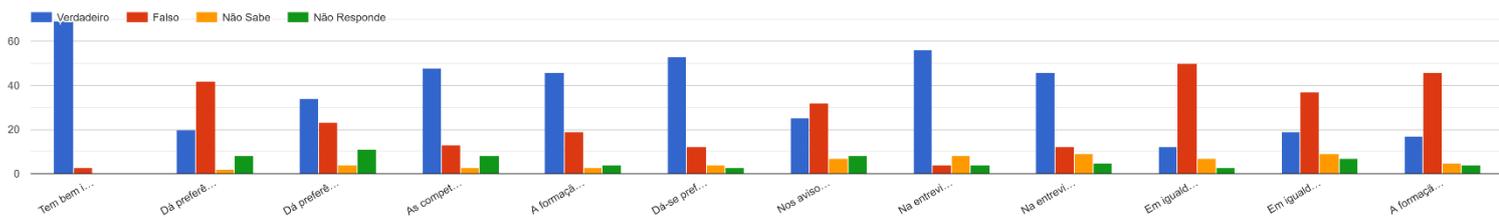
### TCG-1

Das seguintes afirmações, indique de acordo com a sua opinião sobre a Gestão de Talentos na Administração Pública em geral?



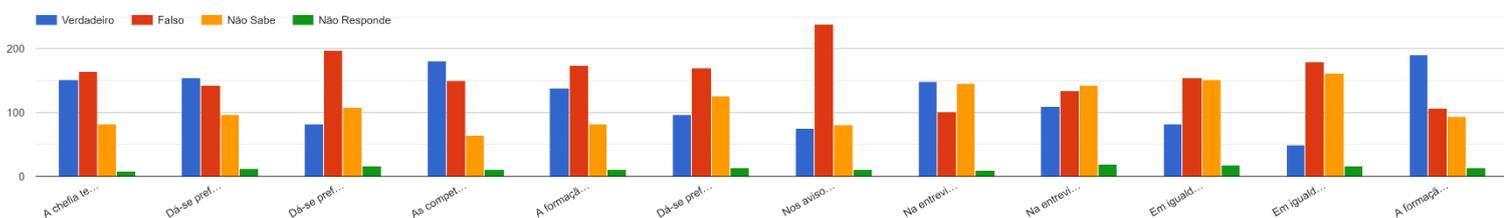
### D-2

Relativamente à atração de talentos para a sua equipa, identifique práticas e comportamentos a que já recorreu nos últimos 3 anos:



### TCG-2

Relativamente à atração de talentos para a equipa onde trabalha, identifique práticas e comportamentos que tem conhecimento ou verificou existirem nos últimos 3 anos:



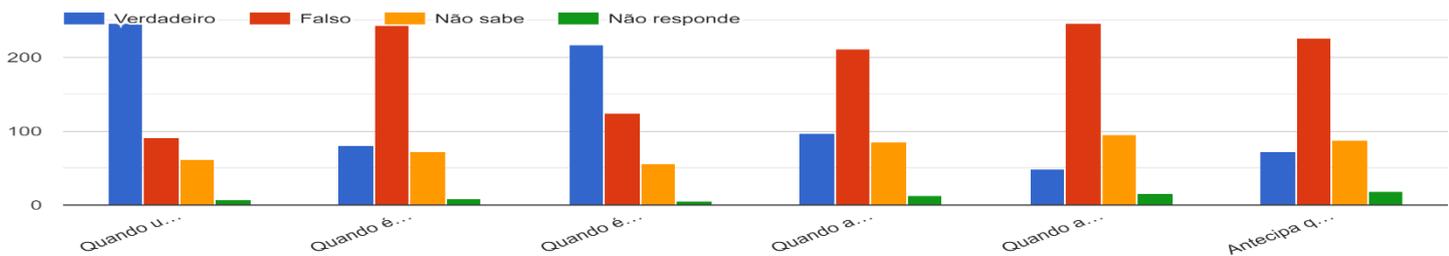
### D-3

Quando é que normalmente identifica uma necessidade de recrutamento na sua equipa?



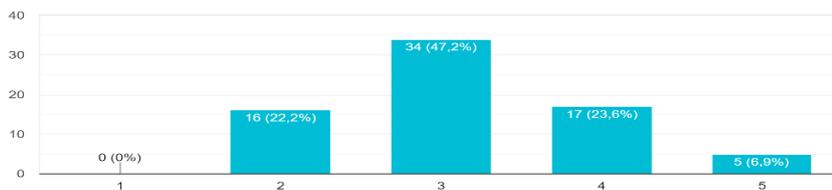
### TCG-3

Quando é que normalmente é identificada uma necessidade de recrutamento na equipa onde trabalha?



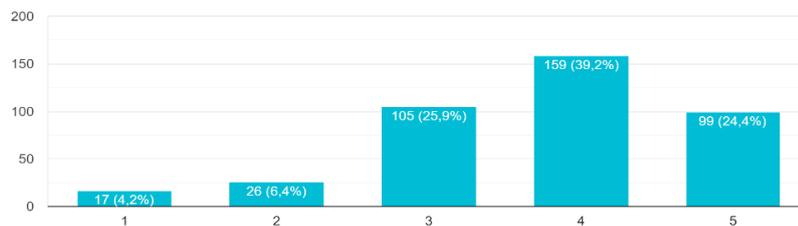
### D-4

Qual a sua opinião, relativamente à maioria dos elementos da sua equipa? Indique a predisposição à mudança de tarefas dentro da mesma equipa, nu...o a mudar e 5 extremamente predisposto a mudar: 72 respostas



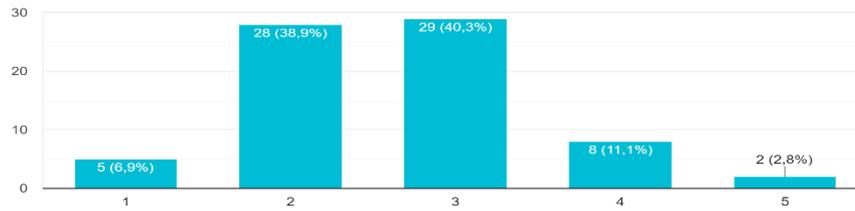
### TCG-4

Relativamente à sua predisposição à mudança de tarefas dentro da mesma equipa, indique numa escala de 1 a 5, em que 1 significa nada predisposto a mudar e 5 extremamente predisposto a mudar: 406 respostas



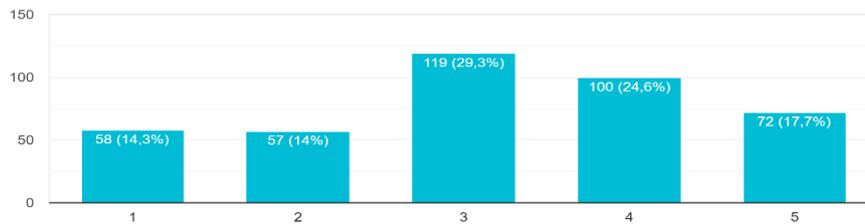
### D-5

Qual a sua opinião, relativamente à maioria dos elementos da sua equipa? Indique a predisposição à mudança de equipa, numa escala de 1 a 5, em q...o a mudar e 5 extremamente predisposto a mudar:  
72 respostas



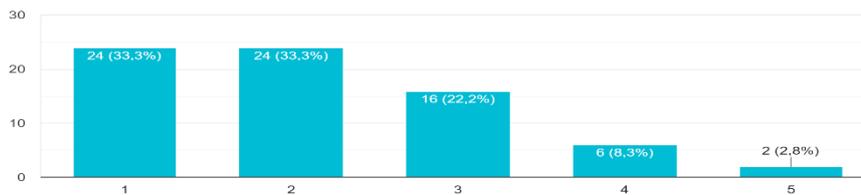
### TCG-5

Relativamente à sua predisposição à mudança de equipa, indique numa escala de 1 a 5, em que 1 significa nada predisposto a mudar e 5 extremamente predisposto a mudar:  
406 respostas



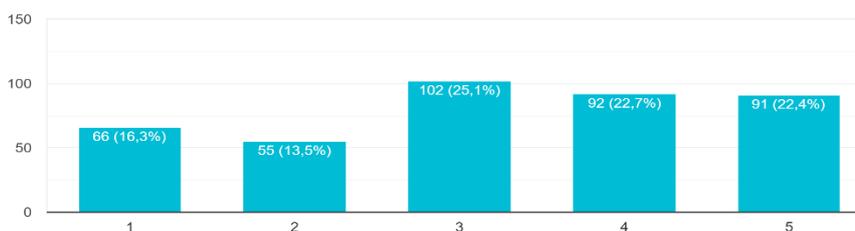
### D-6

Qual a sua opinião, relativamente à maioria dos elementos da sua equipa? Indique a predisposição à mudança de organismo, numa escala de 1 a 5, e...o a mudar e 5 extremamente predisposto a mudar:  
72 respostas



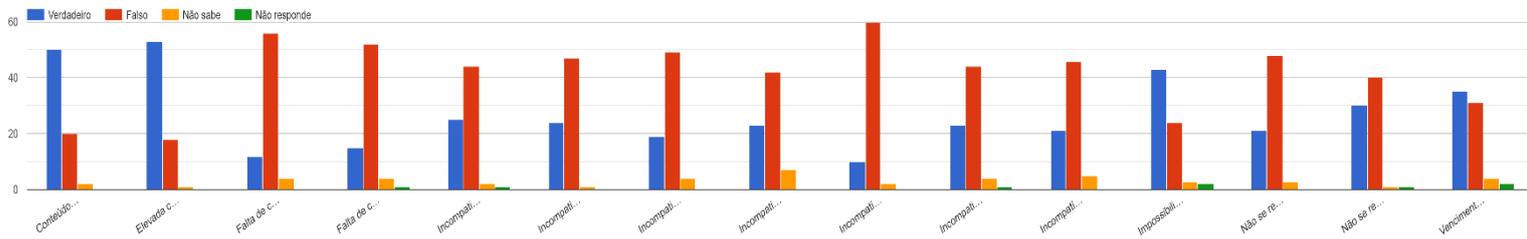
### TCG-6

Relativamente à sua predisposição à mudança de organismo, indique numa escala de 1 a 5, em que 1 significa nada predisposto a mudar e 5 extremamente predisposto a mudar:  
406 respostas



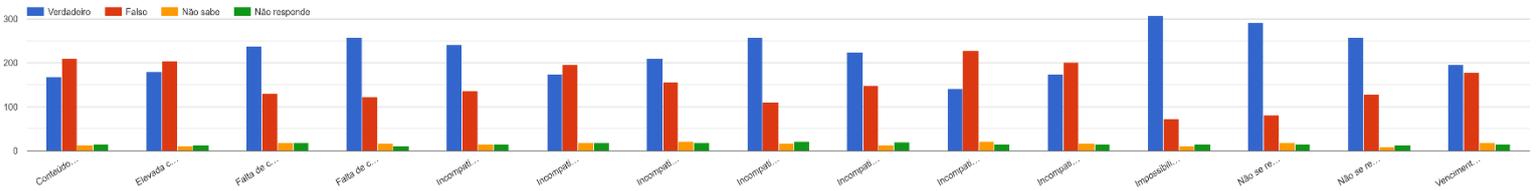
## D-7

Dos seguintes motivos, quais considera serem relevantes ao ponto de os trabalhadores da sua equipa pedirem a mobilidade ou qualquer outra forma de saída?



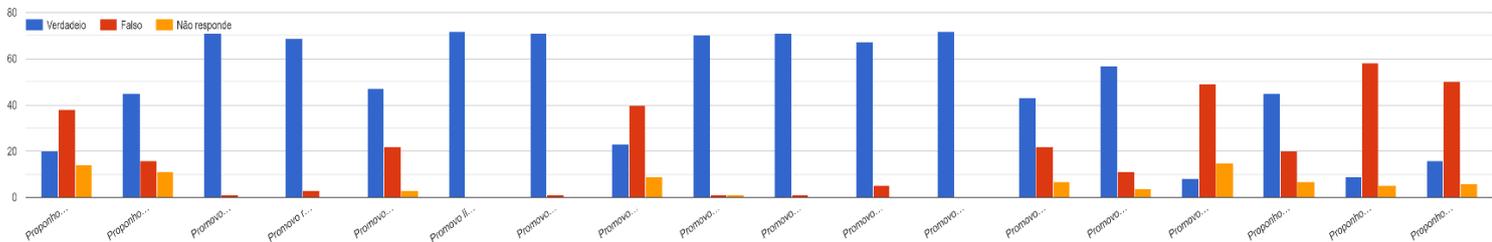
## TCG-7

Quais os motivos que o podem levar a pedir mobilidade ou qualquer outra forma de saída da equipa?



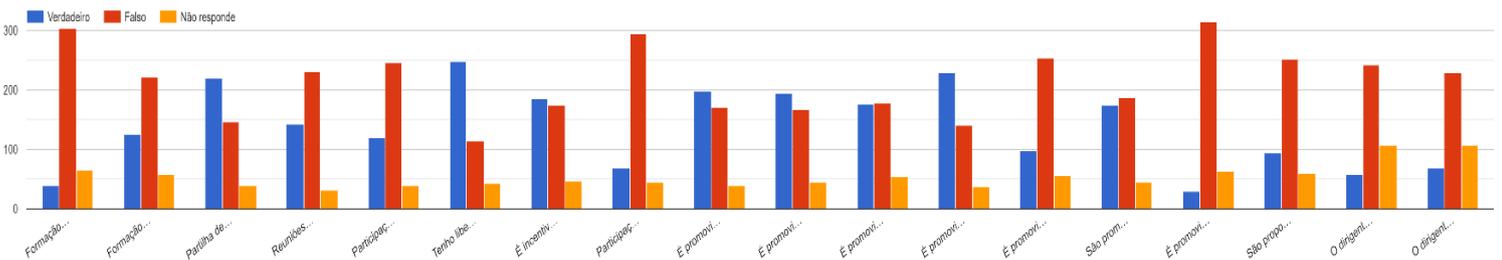
## D-8

Enquanto dirigente de trabalhador(es) das carreiras gerais na Administração Pública, indique quais das seguintes medidas implementa na sua equipa, com vista ao desenvolvimento e/ou retenção do talento:



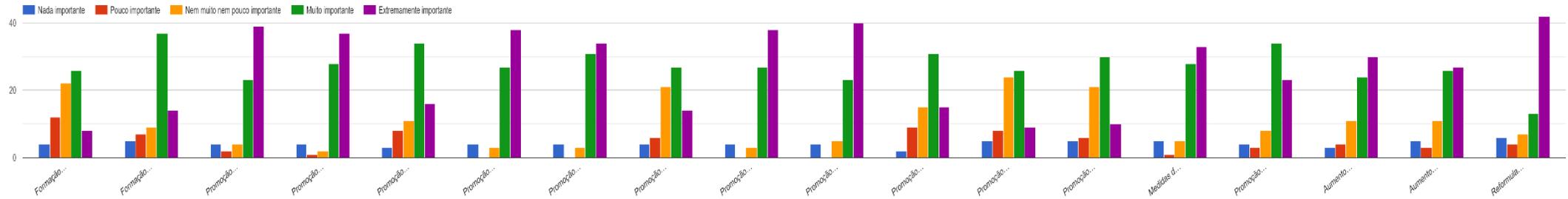
## TCG-8

Das seguintes medidas, indique quais são implementadas no seu serviço, com vista ao desenvolvimento e/ou retenção do talento:



## D-9

Qual a importância que dá às seguintes medidas:



## TCG-9

Qual a importância que dá às seguintes medidas:

