



ACADEMIA MILITAR

Avaliação de Desempenho: Contributos para um Modelo de Avaliação

Autor: Aspirante GNR Infantaria André Filipe Valente Esteves

Orientadora: Professora Doutora Maria Manuela M. S. Sarmento Coelho

Coorientador: Tenente-Coronel GNR Cavalaria Paulo Fernando Violante de Oliveira

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada
Lisboa, agosto 2013**



ACADEMIA MILITAR

Avaliação de Desempenho: Contributos para um Modelo de Avaliação

Autor: Aspirante GNR Infantaria André Filipe Valente Esteves

Orientadora: Professora Doutora Maria Manuela M. S. Sarmento Coelho

Coorientador: Tenente-Coronel GNR Cavalaria Paulo Fernando Violante de Oliveira

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada
Lisboa, agosto 2013**

*“O segredo do sucesso não é prever o futuro,
mas criar uma organização que prosperará
em um futuro que não pode ser previsto.”*

Michael Hammer (s.d.)

DEDICATÓRIA

Aos meus Pais e à minha Irmã.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho de investigação é fruto do contributo de várias pessoas e entidades, às quais agradeço, pois sem elas a sua realização não seria possível. Quero, deste modo, demonstrar todo o meu apreço e profundo agradecimento:

À Professora Doutora Maria Manuela Martins Saraiva Sarmiento Coelho, minha orientadora, pela sua total dedicação e disponibilidade durante todo o trabalho de investigação, e por todo o conhecimento científico e técnico que me transmitiu.

Ao Tenente-Coronel Paulo Fernando Violante de Oliveira, meu coorientador, pela disponibilidade e ajuda prestada durante a elaboração do trabalho de investigação.

Ao Tenente-Coronel Carlos Alberto Nunes da Costa Pinto e ao Tenente-Coronel Paulo Jorge Rosa Gomes pela disponibilidade e ajuda prestada na elaboração desta investigação.

A todos os Oficiais entrevistados, que através da sua experiência, responderam à entrevista e me forneceram informações úteis para a realização do trabalho de investigação.

A todos os Oficiais Subalternos inquiridos que responderam ao inquérito, as suas respostas foram uma mais-valia para a realização deste trabalho de investigação.

A todos os Oficiais, que se dispuseram a ajudar-me.

À Academia Militar e à Guarda Nacional Republicana pela formação que me foi ministrada durante estes cinco anos.

Ao meu curso, pelo apoio ao longo dos últimos cinco anos, pela boa disposição e espírito de entreajuda que o caracterizam, bem como pelos momentos de camaradagem e partilha que me proporcionaram, os quais contribuíram para o meu enriquecimento pessoal e académico.

À minha família e amigos que sempre estiveram comigo e que me ajudaram e apoiaram desde o início até ao fim.

A todos, muito obrigado.

RESUMO

Os recursos humanos são, hoje, o fator essencial nas organizações. Tendo em conta o contexto atual, cada vez mais competitivo e volátil, é essencial que as organizações desenvolvam políticas de gestão e avaliação dos seus recursos humanos, de forma a desenvolver e motivar os seus colaboradores.

É neste contexto que surge o presente trabalho de investigação, subordinado ao tema: “Avaliação de Desempenho: contributos para um modelo de avaliação”.

O objetivo geral deste trabalho de investigação é determinar uma possível forma de melhorar o processo de avaliação de desempenho dos Oficiais da Guarda Nacional Republicana (GNR), tendo como objetivos específicos: identificar as dificuldades da implementação do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP) à GNR, determinar a perceção dos Oficiais da GNR relativamente à implementação de um sistema de avaliação de desempenho baseado no SIADAP, determinar a perceção dos Oficiais da GNR relativamente à implementação de um sistema de avaliação de desempenho por objetivos, perceber se um sistema de avaliação de desempenho baseado em competências é adequado para avaliar o desempenho dos Oficiais da GNR e identificar as competências mais adequadas para avaliar o desempenho dos Oficiais da GNR.

Este trabalho de investigação encontra-se dividido em duas partes, a parte teórica e a parte prática. Na parte teórica, é efetuada a pesquisa bibliográfica, que teve particular incidência sobre as obras de referência e estudos relacionados com o tema, de forma a poder sustentar o trabalho de campo. A parte prática, teve por base a recolha de dados e informações através da aplicação de inquéritos por questionário e entrevistas, cuja análise e discussão permitiu dar resposta às perguntas de partida/hipóteses, bem como extrair algumas reflexões relativas ao tema.

Conclui-se com este trabalho que a GNR, possui um sistema de avaliação desatualizado e que não permite avaliar corretamente o desempenho dos Oficiais. Desta forma, deve optar-se pela implementação do SIADAP adaptada à realidade da Guarda, ou em alternativa proceder à implementação de um sistema de avaliação de desempenho que permita avaliar simultaneamente competências e objetivos.

Palavras-chave: Recursos Humanos; Avaliação de Desempenho; Guarda Nacional Republicana.

ABSTRACT

Human resources are, today, an essential factor in organizations. Taking into account the current context, which is increasingly more competitive and more volatile, it is essential that organizations develop policies for management and evaluation of their human resources in order to motivate their employees.

It is in this context that the present research emerges, under the title: "Performance Evaluation: contributions to an evaluation model."

The overall goal of this research is to determine a possible way to improve the process of evaluating the performance of officers of the National Guard (GNR). The study has the following goals: to identify the difficulties in implementing the Integrated Management System and Performance Evaluation of the Public Administration (SIADAP) to the GNR; to determine the perception of GNR officers regarding the implementation of a system of performance evaluation based on SIADAP; to determine the perception of GNR officers regarding the implementation of a system of performance evaluation by objectives; to determine whether if a system of performance evaluation based on skills is appropriate to evaluate the performance of GNR officers; and to identify the most appropriate ways to evaluate the performance of GNR officers.

This research is divided into two main sections, a theoretical and a practical section. The theoretical section undertakes a literature review with a particular focus on reference works and studies related to the topic, in order to be able to validate the field work. The practical section, was based on the collection of data and information through the use of questionnaire surveys and interviews, analysis and discussion which helped answer the questions beginning/hypotheses and allowed us to draw some reflections on the subject.

In conclusion, the GNR has an evaluation system outdated and is not able to evaluate properly the performance of the GNR officers. Therefore, the implementation of SIADAP should be done but adapted to the reality of the GNR institution, or alternatively proceed with the implementation of a system of performance evaluation to assess both skills and goals.

Keywords: Human Resources; Performance Evaluation; National Guard.

ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA	iii
AGRADECIMENTOS.....	iv
RESUMO	v
ABSTRACT	vi
ÍNDICE GERAL	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
ÍNDICE DE QUADROS.....	xi
ÍNDICE DE TABELAS	xii
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	xiii
PARTE I.....	1
CAPÍTULO 1: ENQUADRAMENTO DO TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO.....	1
1.1 INTRODUÇÃO.....	1
1.2 ENQUADRAMENTO.....	1
1.3 JUSTIFICAÇÃO DA ESCOLHA DO TEMA DA INVESTIGAÇÃO.....	2
1.4 PERGUNTAS DE INVESTIGAÇÃO.....	2
1.5 OBJETO E OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO.....	3
1.6 HIPÓTESES	3
1.7 METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO	4
1.8 ESTRUTURA DO TRABALHO	4
CAPÍTULO 2: AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO.....	6
2.1 INTRODUÇÃO.....	6
2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	6
2.3 GESTÃO DE DESEMPENHO	7
2.4 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	8
2.4.1 AVALIAÇÃO POR OBJETIVOS E COMPETÊNCIAS	9
2.4.1.1 GESTÃO POR OBJETIVOS.....	9
2.4.1.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....	10
2.5 SÍNTESE	12

CAPÍTULO 3: DO ATUAL SISTEMA DE AVALIAÇÃO À POSSIBILIDADE DE IMPLEMENTAR UM NOVO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	13
3.1 INTRODUÇÃO.....	13
3.2 O REGULAMENTO DE AVALIAÇÃO DO MÉRITO MILITAR DA GNR.....	13
3.3 SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO E AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (SIADAP).....	17
3.3.1 O SIADAP 2 E OS PARÂMETROS DE AVALIAÇÃO.....	18
3.4 AS DIFICULDADES DA IMPLEMENTAÇÃO DO SIADAP À GNR.....	20
3.5 UM PROJETO DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS NA GNR.....	22
3.6 SÍNTESE.....	23
PARTE II.....	24
CAPÍTULO 4: METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS.....	24
4.1 INTRODUÇÃO.....	24
4.2 MÉTODO DE ABORDAGEM AO PROBLEMA.....	24
4.3 TÉCNICAS, PROCEDIMENTOS E MEIOS UTILIZADOS.....	25
4.3.1 INQUÉRITOS POR QUESTIONÁRIO.....	25
4.3.2 ENTREVISTAS.....	26
4.4 PROCEDIMENTOS DE RECOLHA DE DADOS E ANÁLISE.....	27
4.5 MATERIAIS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS.....	28
4.6 SÍNTESE.....	28
CAPÍTULO 5: APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	29
5.1 INTRODUÇÃO.....	29
5.2 ANÁLISE DOS INQUÉRITOS.....	29
5.2.1 CARATERIZAÇÃO DOS INQUIRIDOS.....	29
5.2.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DOS INQUÉRITOS.....	32
5.2.3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	35
5.3 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS.....	40
5.3.1 CARATERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS.....	41
5.3.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA ENTREVISTA.....	41
5.3.3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	47
CAPÍTULO 6: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	50
6.1 INTRODUÇÃO.....	50
6.2 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES.....	50

6.3 RESPOSTAS ÀS PERGUNTAS DE INVESTIGAÇÃO	52
6.4 REFLEXÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	54
6.5 LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO.....	55
6.6 INVESTIGAÇÕES FUTURAS.....	55
BIBLIOGRAFIA.....	56
APÊNDICE A: COMPETÊNCIAS CHAVE DOS OFICIAIS DA GNR.....	60
APÊNDICE B: INQUÉRITO.....	62
APÊNDICE C: AMOSTRA REPRESENTATIVA DOS OFICIAIS SUBALTERNOS POR UNIDADE DA GNR	65
APÊNDICE D: GUIÃO DA ENTREVISTA.....	66
APÊNDICE E: SÍNTESE DAS RESPOSTAS ÀS ENTREVISTAS.....	67
APÊNDICE F: ALFA DE CRONBACH	72
APÊNDICE G: SÍNTESE DAS RESPOSTAS AOS INQUÉRITOS.....	73
ANEXO A: MATRIZ DE CORRESPONDÊNCIA ENTRE OS FATORES CRÍTICOS E OS FATORES DE AVALIAÇÃO DAS FAI QUE NÃO TIVERAM CORRESPONDÊNCIA DIRETA COM O SIADAP.....	76
ANEXO B: MATRIZ DE CORRESPONDÊNCIA DE COMPETÊNCIAS ENTRE O SIADAP E O RAMMGNR	77

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n.º 1: Estrutura do Trabalho de Investigação Aplicada.....	5
Figura n.º 2: Género dos inquiridos.....	30
Figura n.º 3: Idade dos inquiridos.....	30
Figura n.º 4: Nacionalidade dos inquiridos.....	30
Figura n.º 5: Habilitações literárias dos inquiridos.....	30
Figura n.º 6: Posto dos inquiridos.....	30
Figura n.º 7: Arma/ Serviço dos inquiridos.....	30
Figura n.º 8: Número de inquiridos por Unidade.....	31
Figura n.º 9: Questão 27.....	33
Figura n.º 10: Questão 29.....	33
Figura n.º 11: Questão 28.....	33
Figura n.º 12: Questão 30.....	34
Figura n.º 13: Questão 31.....	34
Figura n.º 14: Questão 32.....	34
Figura n.º 15: Questão 33.....	34
Figura n.º 16: Questão 34.....	34
Figura n.º 17: Questão 35.....	34
Figura n.º 18: Questão 36.....	35
Figura n.º 19: Questão 37.....	35
Figura n.º 20: Matriz de correspondência entre os fatores críticos e os fatores de avaliação das FAI que não tiveram correspondência direta com o SIADAP.....	76
Figura n.º 21: Matriz de correspondência de competências entre o SIADAP e o RAMMGNR.....	77

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro n.º 1: Abordagem da avaliação de desempenho de Mohrman et al. (1989)	9
Quadro n.º 2: Definição e descrição dos fatores de avaliação (1/2)	15
Quadro n.º 2: Definição e descrição dos fatores de avaliação (2/2)	16
Quadro n.º 3: Definição e descrição dos fatores de avaliação de juízo complementar	16
Quadro n.º 4: Dados sociodemográficos dos entrevistados	41
Quadro n.º 5: Matriz de Codificação Alfanumérica e Cromática das Entrevistas (1/2)	41
Quadro n.º 5: Matriz de Codificação Alfanumérica e Cromática das Entrevistas (2/2)	42
Quadro n.º 6: Análise de resultados da questão 1	43
Quadro n.º 7: Análise de resultados da questão 2	43
Quadro n.º 8: Análise de resultados da questão 3	44
Quadro n.º 9: Análise de resultados da questão 4 (1/2)	44
Quadro n.º 9: Análise de resultados da questão 4 (2/2)	45
Quadro n.º 10: Análise de resultados da questão 5	45
Quadro n.º 11: Análise de resultados da questão 6	46
Quadro n.º 12: Competências chave dos Oficiais da GNR (1/2)	60
Quadro n.º 12: Competências chave dos Oficiais da GNR (2/2)	61
Quadro n.º 13: Resumo das respostas dadas à Questão 1	67
Quadro n.º 14: Síntese das respostas dadas à Questão 2	68
Quadro n.º 15: Síntese das respostas dadas à Questão 3	69
Quadro n.º 16: Síntese das respostas dadas à Questão 4	70
Quadro n.º 17: Síntese das respostas dadas à Questão 5 (1/2)	70
Quadro n.º 17: Síntese das respostas dadas à Questão 5 (2/2)	71
Quadro n.º 18: Síntese das respostas dadas à Questão 6	71

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela n.º 1: Ordenação das competências segundo a média para o posto de Tenentes.....	32
Tabela n.º 2: Ordenação das competências segundo a média para o posto de Alferes.....	32
Tabela n.º 3: Ordenação das competências segundo a média para os Oficiais Subalternos	33
Tabela n.º 4: Análise Quantitativa das Entrevistas (1/2).....	46
Tabela n.º 4: Análise Quantitativa das Entrevistas (2/2).....	47
Tabela n.º 5: Amostra representativa dos oficiais subalternos por unidade da GNR.....	65
Tabela n.º 6: Questionários Válidos.....	72
Tabela n.º 7: Alfa de Cronbach.....	72
Tabela n.º 8: Síntese das respostas à parte II – Avaliação por Competências.....	73
Tabela n.º 9: Síntese das respostas à Questão 27.....	74
Tabela n.º 10: Síntese das respostas à Questão 28.....	74
Tabela n.º 11: Síntese das respostas à Questão 29.....	74
Tabela n.º 12: Síntese das respostas à parte IV – Perceção sobre a implementação do SIADAP à GNR.....	74
Tabela n.º 13: Correlação de Pearson.....	75

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Abreviaturas

- α Alfa de Cronbach
- Art.º Artigo
- e.i. Isto é
- et al. E outros
- ex. Exemplo
- H Hipótese
- n.º Número
- OBJ Objetivo
- p. Página
- pp. Páginas
- PD Pergunta Derivada
- PP Pergunta de Partida
- s.d. Sem data

Siglas

- AD Avaliação de Desempenho
- CARI Comando de Administração dos Recursos Internos
- CG Comando Geral
- CO Comando Operacional
- CTer Comando territorial
- E Entrevistado
- EG Escola da Guarda
- FAI Fichas de Avaliação Individual
- GD Gestão de Desempenho
- GNR Guarda Nacional Republicana
- GPO Gestão Por Objetivos
- NEP Normas de Execução Permanente

Q	Questão
RAMMGNR	Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militar da GNR
RCFTIA	Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada
SAMMGNR	Sistema de Avaliação do Mérito dos Militar da GNR
SIADAP	Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
TIA	Trabalho de Investigação Aplicada
TPO	Tirocínio Para Oficiais
UAF	Unidade de Ação Fiscal
UCC	Unidade de Controlo Costeiro
UI	Unidade de Intervenção
UNT	Unidade Nacional de Transito
UR	Unidade de registo
USHE	Unidade de Segurança e Honras de Estado

PARTE I

CAPÍTULO 1: ENQUADRAMENTO DO TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO

1.1 INTRODUÇÃO

O presente Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada (RCFTIA) surge no âmbito da conclusão do processo formativo dos Oficiais da Guarda Nacional Republicana (GNR), no decorrer do Mestrado Integrado em Ciências Militares – Segurança, da Academia Militar.

Em conformidade com o n.º 1 do art.º 5º do Decreto-Lei nº 216/92, de 13 de outubro, que regula as atribuições do grau de mestre, “o grau de mestre comprova nível aprofundado de conhecimentos numa área científica para a prática da investigação” (Sarmento, 2013a, p. 2).

Este trabalho de investigação tem como tema: “Avaliação de Desempenho: contributos para um modelo de avaliação”, visa fazer uma abordagem ao sistema de avaliação dos Oficiais da GNR e contribuir para o desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho (AD) mais adequado para avaliar os Oficiais.

No presente Capítulo é apresentado o enquadramento, a justificação da escolha do tema, a pergunta de partida, as perguntas de investigação, o objeto e objetivos de investigação, as hipóteses, a metodologia da investigação e a estrutura do trabalho.

1.2 ENQUADRAMENTO

Toda a dinâmica organizacional, aliada à atual conjuntura socioeconómica do país, deve levar a GNR a valorizar cada vez mais os seus recursos humanos e a conceber formas de os motivar, para que estes sejam fatores de desenvolvimento e modernização. Contribuindo, desta forma, para fazer face às exigências de uma sociedade moderna e à afirmação de novos valores sociais, onde se verifica uma maior preocupação com a defesa dos direitos e necessidades dos cidadãos.

A AD é, assim, um instrumento fundamental na promoção de uma cultura de mérito, no desenvolvimento dos funcionários, e na melhoria da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos, à sociedade civil e à comunidade (Ministério das Finanças, s.d.).

A GNR, enquanto organização que presta serviços aos cidadãos e à comunidade, tem a seu cargo a responsabilidade de maximizar o potencial dos seus recursos humanos e desempenhar um serviço de forma cada vez mais eficiente, em resposta às exigências da sociedade atual.

1.3 JUSTIFICAÇÃO DA ESCOLHA DO TEMA DA INVESTIGAÇÃO

A AD tem vindo a ganhar importância crescente no que respeita ao sucesso das organizações, esta desenvolve um papel crucial, na medida em que, permite gerir competências e promover o desenvolvimento de características ou capacidades pessoais, tendo em vista a melhoria da qualidade dos serviços.

Nas últimas décadas muitas das publicações científicas na área da gestão dos recursos humanos dedicaram-se a estudar a problemática da AD. Todavia, as organizações continuam a debater-se, em permanência, com a subjetividade das avaliações, procurando minimizar as inadequadas interpretações do desempenho e consequentemente dos resultados organizacionais (Madureira e Rodrigues, s.d.).

Desta forma, este Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) tem como finalidade, contribuir para o desenvolvimento de um modelo de AD para os Oficiais da GNR, determinado a perceção dos mesmos, relativamente à implementação de um sistema de avaliação baseado no SIADAP, ou de um sistemas de AD por objetivos e competências.

1.4 PERGUNTAS DE INVESTIGAÇÃO

Este TIA desenvolve-se segundo a pergunta de partida: **“De que forma se pode melhorar o processo de Avaliação de Desempenho dos Oficiais da GNR?”**.

Da pergunta de partida emergem perguntas derivadas (PD) que, por sua vez, irão dar fundamento e sustentabilidade à questão central, para que se possa alcançar o objetivo final. Assim, procurar-se-á dar resposta às seguintes PD, quer da parte teórica do trabalho, quer da parte prática do mesmo:

PD1: Quais as dificuldades da implementação do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP) à GNR?

PD2: Qual a perceção dos Oficiais da GNR relativamente à implementação de um sistema de avaliação de desempenho baseado no SIADAP?

PD3: Qual a perceção dos Oficiais da GNR relativamente à implementação de um sistema de avaliação de desempenho por objetivos?

PD4: Será que a aplicação de um sistema de avaliação de desempenho baseado em competências é adequado para avaliar o desempenho dos Oficiais da GNR?

PD5: Quais as competências mais adequadas para avaliar o desempenho dos Oficiais da GNR?

1.5 OBJETO E OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO

O objeto de investigação deste trabalho centra-se na AD dos Oficiais da GNR, nomeadamente dos Oficiais Subalternos (compreende os postos de Alferes e Tenente).

Este trabalho tem como objetivo geral determinar, uma possível forma de melhorar o processo de AD dos Oficiais da GNR.

O trabalho contempla ainda os seguintes objetivos (OBJ) específicos:

OBJ1: Identificar as dificuldades da implementação do SIADAP à GNR.

OBJ2: Determinar a perceção dos Oficiais da GNR relativamente à implementação de um sistema de avaliação de desempenho baseado no SIADAP.

OBJ3: Determinar a perceção dos Oficiais da GNR relativamente à implementação de um sistema de avaliação de desempenho por objetivos.

OBJ4: Perceber se um sistema de avaliação de desempenho baseado em competências é adequado para avaliar o desempenho dos Oficiais da GNR.

OBJ5: Identificar as competências mais adequadas para avaliar o desempenho dos oficiais da GNR.

1.6 HIPÓTESES

Das PD anteriormente formuladas, surgem as seguintes hipóteses (H), que no final do trabalho serão verificadas, parcialmente verificadas, ou refutadas.

H1: É necessária uma adaptação do SIADAP à instituição.

H2: A implementação de um sistema de avaliação de desempenho baseado no SIADAP, é aceite como a forma mais adequada para avaliar o desempenho dos Oficiais da GNR.

H3: Os oficiais da GNR concordam com a implementação de um sistema de avaliação por objetivos.

H4: Um sistema de avaliação por competências pode ser adequado para avaliar os Oficiais da GNR.

H5: As competências identificadas pelos Oficiais da GNR, como mais adequadas, são as competências relacionadas com a liderança e gestão de pessoas.

1.7 METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

A elaboração do presente trabalho está de acordo com as orientações para a redação de trabalhos escritos, proposta pela Academia Militar (NEP 520/30JUN11/AM)¹. Nos casos em que as normas são omissas, a redação escrita suporta a interpretação de outros autores, nomeadamente Sarmiento (2013a) e Quivy & Campenhoudt (2008).

Este trabalho segue o sistema alfabético (autor, data), indicado pelas normas *Publication Manual of the American Psychological Association (American Psychological Association, 2010)*.

É importante realçar o modelo metodológico que foi adotado, e levado em conta, nas diferentes fases da elaboração do trabalho. Esta investigação desenvolveu-se tendo em conta as seguintes fases:

1ª FASE – Escolha do tema.

2ª FASE - Pesquisa bibliográfica.

3ª FASE - Definição da questão central, questões derivadas e hipóteses.

4ª FASE - Revisão bibliográfica.

5ª FASE - Estudo de Campo.

6ª FASE - Tratamento e análise dos dados recolhidos.

7ª FASE – Apresentação, análise e discussão dos resultados.

8ª FASE - Conclusões e recomendações.

9ª FASE - Entrega do Trabalho de Investigação Aplicada.

1.8 ESTRUTURA DO TRABALHO

A estrutura do trabalho de investigação segue as normas de redação do RCFTIA emitidas pela Academia Militar. Deste modo, trabalho de investigação encontra-se dividido em duas partes, sendo a primeira parte teórica e a segunda parte prática. A conjugação das duas partes perfaz um total de seis Capítulos, três na primeira parte e três na segunda, como se pode ver na Figura n.º 1.

A parte teórica inicia-se com o Capítulo 1, “Enquadramento do Trabalho de Investigação”, no qual é feita uma justificação do tema, são apresentadas as perguntas de

¹ NEP (Norma de Execução Permanente) que regula as normas de redação do RCFTIA.

investigação, o objeto e objetivos da investigação, estabelecidas as hipóteses, abordada a metodologia da investigação e, por fim, a estrutura do trabalho.

No Capítulo 2, “Avaliação e Gestão de Desempenho”, é efetuada uma revisão da literatura, onde são abordados os conceitos de AD e Gestão de Desempenho (GD), bem como alguns métodos de avaliação e gestão do desempenho.

O Capítulo 3, “Do atual Modelo de Avaliação à Implementação de um Novo Sistema de Avaliação de Desempenho”, também é efetuada uma revisão da literatura, na qual é realizada uma abordagem ao atual sistema de avaliação da GNR, bem como ao SIADAP. São ainda identificadas algumas das dificuldades da implementação do SIADAP à GNR e por último, é apresentado um modelo de avaliação por competências que posteriormente irá ser alvo de aplicação na parte prática desta investigação.

A parte prática inicia-se com o Capítulo 4, “Metodologia e Procedimentos”, onde são referidos os métodos, técnicas e instrumentos de investigação utilizados.

No Capítulo 5, “Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados” são apresentados, analisados e discutidos os resultados obtidos através do trabalho empírico.

Por último, no Capítulo 6, “Conclusões e Recomendações”, são verificadas as hipóteses, de forma total ou parcial, ou então refutadas, são dadas as respostas às perguntas de investigação e apresentadas as reflexões finais. Este Capítulo inclui ainda as limitações da investigação e as recomendações para investigações futuras.

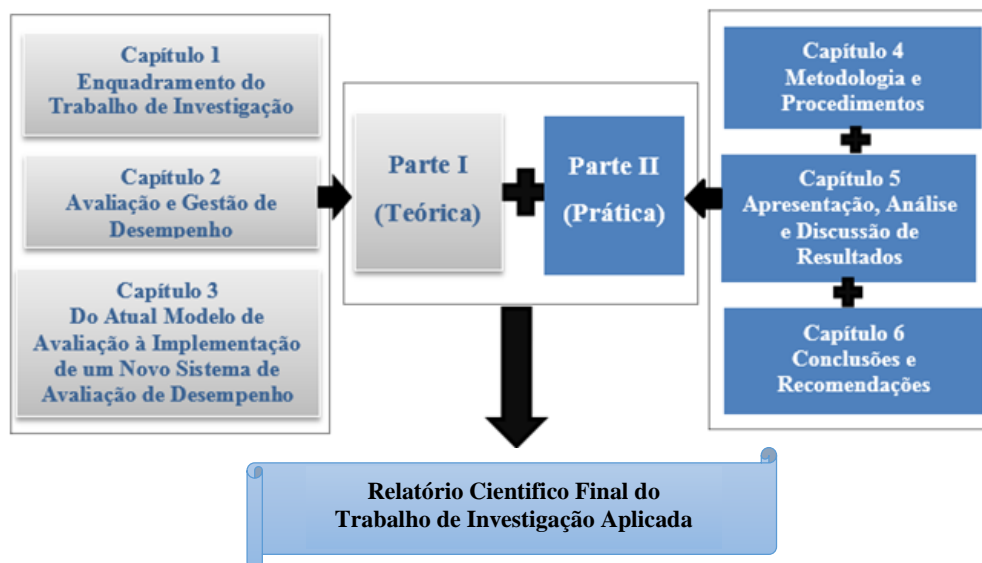


Figura n.º 1: Estrutura do Trabalho de Investigação Aplicada

CAPÍTULO 2:

AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

2.1 INTRODUÇÃO

Este Capítulo visa abordar, de acordo com a literatura existente, os conceitos teóricos de avaliação e gestão de desempenho, identificar as suas características e demonstrar a sua importância para as instituições. Neste Capítulo é feita, referência aos métodos tradicionais de AD e à nova tendência de avaliação adotada pelas instituições modernas, a avaliação por objetivos e competências.

2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A AD tem como finalidade ideal “maximizar o uso do potencial humano, possibilitar o crescimento e desenvolvimento das pessoas e tratar os recursos humanos como o recurso básico da organização.” (Rocha e Dantas, 2007, p.11).

Por sua vez, Chiavenato (2001) considera que a AD é uma apreciação sistemática do desempenho² de cada ocupante de um determinado cargo, bem como do seu potencial de desenvolvimento, onde toda a avaliação se traduz num processo para julgar ou estimular o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa.

A AD é deveras importante para a gestão de recursos humanos, uma vez que, tem influência direta no controlo do desempenho e uma influência indireta através da ligação com os processos de recrutamento, seleção, formação e desenvolvimento profissional, remuneração e promoção (Caetano, 1996).

Chiavenato (1995) resume os objetivos da AD em três pontos:

- É uma forma de medição do potencial humano no sentido de determinar a sua aplicação;
- É uma forma de permitir o desenvolvimento da produtividade dos recursos humanos da organização, dependendo da sua forma de administração;

² Desempenho refere-se, em simultâneo, à ação, ao resultado da ação e ao sucesso desse resultado quando comparado com alguns padrões, assim sendo, o desempenho corresponde ao potencial de criação de valor (Rodrigues, 2010).

- É uma forma de fornecer oportunidades de crescimento e condições de efetiva participação a todos os colaboradores de uma organização, tendo em conta os objetivos organizacionais e individuais.

Em suma, podemos afirmar que AD é a apreciação sistemática do comportamento do indivíduo, na função ou cargo que desempenha, suportada na análise objetiva do comportamento do homem no trabalho, e a comunicação, ao mesmo, do resultado da avaliação (Moreira, s.d.).

2.3 GESTÃO DE DESEMPENHO

Lopes (2001) *in* Câmara et al. (2007) afirma que, AD e GD são dois conceitos que muitas vezes se confundem erradamente. Uma vez que, de acordo com Bilhim (2006) gerir o desempenho é um processo mais abrangente e mais exigente do que a AD, pois consiste em alinhar os objetivos individuais com os objetivos organizacionais, através do estabelecimento de um plano de ação, plano esse que é estabelecido no início do ciclo do desempenho³ e, ainda, em assegurar o acompanhamento por parte do colaborador, com o intuito de o mesmo corrigir desvios e assegurar o sucesso (Câmara et al., 2007).

O processo de GD materializa-se em três fases: planeamento do desempenho, monitorização e acompanhamento e avaliação, feedback e identificação de oportunidades de desenvolvimento (Mendes, 2009):

- Planeamento do desempenho - é o momento de definir objetivos individuais, ou de equipa, alinhados com os da organização onde se clarifica de uma forma expressa aquilo que se espera que venha a ser feito. Tem um ciclo anual, onde a chefia e o colaborador contratualizam os objetivos e o nível de desempenho desejado e o trabalhador fica a conhecer as expectativas da organização;
- Monitorização e acompanhamento dos trabalhos – visa garantir o progresso do trabalhador, coordenar os esforços, estimular e ajudar os envolvidos removendo eventuais limitações individuais, pretende-se manter abertos os canais de comunicação entre o avaliado e o avaliador.
- Avaliação, feedback e identificação de oportunidades de desenvolvimento – avaliação dos resultados obtidos e planeamento, quer em termos de objetivos organizacionais quer de desenvolvimento profissional do avaliado. Também se

³ Que pressupõe a adoção de um sistema de Gestão por Objetivos.

identificam as áreas de oportunidades e de melhoria de desempenho, tornando a relançar novamente todo o processo.

O objetivo da GD prende-se com o alinhamento entre os objetivos individuais dos trabalhadores e os objetivos organizacionais, através do estabelecimento de um plano de ação para o trabalhador, visando assegurar o seu sucesso, e então avaliá-lo, no final do ciclo, de acordo com o plano de ação que foi estabelecido anteriormente (Câmara et al., 2007).

Os sistemas de GD permitem, segundo Câmara et al. (2007):

- A montante, validar os métodos de recrutamento utilizados;
- A jusante, vai permitir diagnosticar necessidades de formação, gerir as recompensas e identificar colaboradores com potencial de desenvolvimento.

Assim, a chave da GD consiste em medir a contribuição do trabalhador para os resultados da organização, tendo como finalidade otimizá-lo, ou seja, tem por objetivo otimizar a contribuição dada à organização, avaliando um conjunto de parâmetros que foram dados ao conhecimento anteriormente, sendo que, a gestão do desempenho permite criar condições para uma melhoria gradual e sustentada na forma como são exercidas as funções (Câmara et al., 2007).

2.4 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A AD pode ser feita por intermédio de vários métodos, cada um com as suas vantagens e desvantagens, e relativa adequação a determinados tipos de cargos ou funções, os quais podem variar não só entre instituição, mas também dentro da mesma, dependendo do cargo ou função que se pretenda avaliar. (Chiavenato, 1990).

Das várias abordagens referentes à AD, Mohrman et al. (1989), *in* Caetano (1996), considera que estas, se centram na personalidade, nos comportamentos, na comparação com outros e por último, nos resultados obtidos, como mostra o Quadro n.º 1.

Por outro lado, surgem as novas tendências da AD, as quais rompem com os processos de avaliação mais tradicionais, como é o caso da avaliação por objetivos e competências.

Quadro n.º 1: Abordagem da avaliação de desempenho de Mohrman et al. (1989)

Abordagem	Avaliação de Desempenho	
Centrada na personalidade	– Escalas ancoradas em traços	
Centradas nos comportamentos	– Incidentes críticos – Escalas de escolha forçada – Escalas ancoradas em comportamentos	– Escalas de padrão misto – Escalas de observação comportamental – Listas de verificação
Centrada na comparação com outros	– Ordenação simples – Comparação por pares	– Distribuição forçada
Centradas nos resultados	– Padrões de desempenho	– Gestão por objetivos

Fonte: Adaptado de Caetano (1996, p. 50).

2.4.1 AVALIAÇÃO POR OBJETIVOS E COMPETÊNCIAS

A avaliação por objetivos e competências tem por base os sistemas de gestão por objetivos e gestão por competências.

2.4.1.1 GESTÃO POR OBJETIVOS

Tem em vista a substituir os tradicionais métodos de avaliação, Drucker⁴ apresenta uma avaliação com base em objetivos. A Gestão por Objetivos (GPO), segundo Caetano (1996), tem sido utilizada como sistema integrado de gestão, como método de planeamento e controlo e como método de AD. Relativamente a este último aspeto, a GPO visa, por um lado criar critérios de medida objetivos e aceites, e por outro facilitar a avaliação, visto que o avaliado participa na definição dos objetivos e na análise dos resultados. A GPO apresenta como principais vantagens o facto de gerar motivação, permite melhorar a comunicação entre os indivíduos da organização, abre espaço para a coordenação das atividades e dos recursos de cada área funcional e possibilita debelar eventuais conflitos de hierarquia e coordenação, que possam existir (Reis e Rodrigues, 2011).

Para assegurar a sua clareza e objetividade, os objetivos devem reunir um conjunto de requisitos cumulativos, conhecidos como SMART (Câmara et al., 2007), assim:

- *S (specific)* – devem ser específicos, indicando claramente o que se pretende para cada função;
- *M (measurable)* – devem ser mensuráveis, isto é, quer os objetivos sejam quantitativos, quer sejam qualitativos, devem ter associada uma métrica que permita concluir se foram ou não atingidos;
- *A (attainable)* – devem ser atingíveis, no sentido gerar a convicção de que com determinado esforço, os objetivos serão atingidos;

⁴ Peter Drucker (1909-2005) é considerado o pai da administração Moderna.

- R (*relevant*) – devem ser relevantes, isto é, devem enquadrar-se na esfera de ação do colaborador, ou seja, fazerem parte da função que desempenha;
- T (*time bound*) – devem ser calendarizados, indicando claramente quando se espera que os resultados pretendidos sejam atingidos.

O modelo de GPO de Drucker, foi alvo de muitos estudos, mas para Dantas e Rocha (2007), G. Odiome merece especial referência nesta matéria, uma vez que, operacionalizou o modelo de GPO de Drucker, apresentando o seu modelo de ciclo de GPO. O modelo de G. Odiome, identifica três grandes etapas: na primeira estabelece-se as metas (identificação das metas da organização, elaboração do plano de atividades da organização, estabelecimento de objetivos individuais e verificação de metas de cada subordinado); na segunda etapa avaliam-se os resultados face aos objetivos (obtenção dos resultados individuais dos subordinados sobre o seu desempenho, face aos objetivos fixados); por último, é realizada a análise do desempenho da organização e são definidas as metas para o ano seguinte (Dantas e Rocha, 2007).

2.4.1.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Para qualquer instituição, as competências consistem em recursos organizacionais que são necessários para se atingirem os objetivos pré-definidos (Caetano, 2008). Assim, Spencer e Spencer (1993), define competências como sendo características fundamentais dos indivíduos, e estão relacionadas a critérios de referência efetiva e/ou desempenho superior⁵ no interior de uma organização ou durante uma situação em concreto. As competências são fundamentais na medida em que, são parte imparcial da personalidade de um indivíduo e podem prever comportamentos numa variedade de situações. De uma forma geral, as competências estão envoltas nas características das pessoas e indiciam comportamentos ou pensamentos acerca de diversas situações. De acordo com Spencer e Spencer (1993), as competências caracterizam-se por elencarem cinco características principais, nomeadamente:

1. Motivação⁶ – aquilo que um indivíduo pensa constantemente e que deseja. As motivações conduzem, direcionam e selecionam comportamentos em torno de certas ações ou objetivos a atingir;
2. Traços – características físicas e respostas consistentes a situações;

⁵ A competência prevê o mau ou bom desempenho, com base na medida de um critério específico.

⁶ A motivação produz nas pessoas uma vontade de se desafiarem a si próprias, impondo alguns objetivos, absorvendo a responsabilidade por assumir o compromisso e usam o feedback para fazer melhor.

3. Autoconceito – atitudes, imagem de si próprio e valores, sendo que, os valores são respostas/reações que preveem o que um indivíduo irá fazer num curto prazo de tempo.
4. Conhecimento – é uma competência complexa que se traduz nas informações que um indivíduo tem em áreas específicas. O conhecimento prevê aquilo que um indivíduo pode fazer e não aquilo que fará;
5. Aptidão – materializa-se na habilidade que um indivíduo tem para desempenhar uma determinada tarefa física ou mental, sendo que, esta tarefa inclui a análise de pensamento (processar o conhecimento, determinar a causa-efeito e organizar o plano).

O tipo ou nível de competências tem implicações diretas na gestão dos recursos humanos, na medida em que, o conhecimento e as aptidões que um indivíduo possui têm tendência para serem visíveis. Por outro lado, o autoconceito, os traços e as motivações são características da competência tendencialmente mais escondidas, profundas e centradas na personalidade (Spencer e Spencer, 1993).

Quer isto dizer que, o conhecimento e as aptidões são competências relativamente fáceis de desenvolver, contrariamente, as motivações e os traços que se encontram na base da personalidade são mais difíceis de aceder e desenvolver.

Relativamente ao autoconceito situa-se entre as competências mais fáceis e as mais difíceis de desenvolver. As atitudes e valores tal como a autoconfiança, podem ser mudadas através do treino e de outras experiências, no entanto, é um processo moroso e bastante difícil.

Deste modo, Parry (1998) *in* Gomes, et al. (2008, p.541), define competências como sendo “um conjunto (um *cluster*) de conhecimentos, atitudes e capacidades relacionadas, que afeta a maior parte de uma função (i.e., um ou mais papéis ou responsabilidades chave), que se correlaciona com o desempenho na função, que se pode medir relativamente a padrões aceites, e que se pode melhorar por via da formação e desenvolvimento”.

Câmara et al. (2007) considera que as competências se agrupam da seguinte forma:

- Competências de liderança e gestão – alinhar estrategicamente a organização, mobilizar e inspirar as pessoas, conhecendo a organização e agir, ou seja, ser o agente de mudança;
- Competências técnico-profissionais – são variadas e dependem essencialmente do tipo de função e da área de atividade em que a mesma se vai desenvolver, materializam-se nos conhecimentos técnicos e na experiência profissional;

- Competências comportamentais – referem-se às atitudes e comportamentos que o titular de uma função deverá evidenciar para ter um desempenho que seja compatível e em consonância com os valores da organização e o seu estilo de gestão. Estas competências reportam-se às qualidades pessoais e às atitudes e comportamentos.

Em suma, Gramignia (2002) *in* Mendes (2009) refere que, é possível pensar a AD por competências, como um poderoso meio de identificar os potenciais dos trabalhadores, melhorar o desempenho das equipas e a qualidade das relações dos colaboradores e superiores, bem como estimular os trabalhadores a assumir a responsabilidade pela excelência dos resultados pessoais e organizacionais, uma vez que, no modelo de gestão por competências a avaliação traduz-se apenas numa ferramenta que auxilia o trabalhador a clarificar para si mesmo quais as competências que possui e as que deverá procurar desenvolver ou implementar, de forma a desenvolver as competências essenciais da própria organização.

Podendo ainda afirmar-se que a gestão de competências poderá, tornar-se no epicentro de toda a gestão dos recursos humanos, sendo utilizada como suporte no recrutamento e seleção dos militares, na gestão de carreiras, na AD, bem como no plano de formação individual (Nascimento e Pimentel, 2009)

2.5 SÍNTESE

A existência de uma diversidade de definições de AD e GD, dificulta a apresentação de uma definição única para cada conceito, no entanto podemos considerar segundo Câmara et al. (2007), que não se tratam de expressões sinónimas. Sendo a AD um juízo de valor sobre a contribuição do avaliado, num período passado, com o objetivo de lhe atribuir uma classificação global da sua atuação, e a GD considerada como um processo mais abrangente, que consiste numa primeira fase em fazer coincidir os objetivos individuais com os objetivos organizacionais, o que pressupõe a adoção de um sistema de GPO.

A avaliação por objetivos e competências afigura-se, na atualidade, como uma das novas tendências de AD das instituições modernas, somando as vantagens de dois métodos de avaliação: a gestão por objetivos e a gestão por competências.

CAPÍTULO 3:

DO ATUAL SISTEMA DE AVALIAÇÃO À POSSIBILIDADE DE IMPLEMENTAR UM NOVO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

3.1 INTRODUÇÃO

Neste Capítulo, é feita uma breve abordagem ao Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da GNR, atual sistema de avaliação da GNR, nomeadamente: a quem se aplica este regulamento, quais os objetivos e como é constituído o Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares da GNR, dando maior importância às fichas de avaliação individuais.

O presente Capítulo aborda também o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP), dando primazia aos seus princípios e ao subsistema de AD dos dirigentes da Administração Pública (uma vez que este trabalho só se aplica a Oficiais). As dificuldades de implementação deste sistema à GNR serão também expostas.

Por último, é apresentado um estudo de um projeto de gestão por competências, elaborado com o objetivo de determinar as competências chave dos Oficiais da GNR.

3.2 O REGULAMENTO DE AVALIAÇÃO DO MÉRITO MILITAR DA GNR

O Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da GNR (adiante designado por RAMMGNR), aprovado pela Portaria nº279/2000, de 15 de fevereiro, estabelece as normas que regulam o Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares da GNR (SAMMGNR) e os princípios que regem a sua aplicação.

De acordo com o art.2.º do presente regulamento, apenas se aplica, aos Oficiais e Sargentos na efetividade de serviço, uma vez que as restantes categorias se encontram a aguardar a respetiva regulamentação por parte da tutela (Ministro da Administração Interna).

O art.3.º define como objetivos específicos do RAMMGNR:

1. Definir as bases e desenvolver os princípios, regras e procedimentos da avaliação do mérito;

2. Estabelecer critérios objetivos, claros e simples, que permitam avaliar as capacidades e aptidões dos militares;
3. Estabelecer a documentação de suporte do SAMMGNR;
4. Difundir as instruções para o preenchimento, tramitação, tratamento e registo dos documentos de suporte da avaliação do mérito;
5. Habilitar, mobilizar e sensibilizar os avaliadores para a aplicação correta dos critérios de avaliação individual.

O SAMMGNR tem como finalidade (art.4.º) contribuir para a correta gestão do pessoal, na efetividade de serviço. Nomeadamente:

- a) Permitir a apreciação do mérito absoluto e relativo de cada militar, assegurando o desenvolvimento da carreira dos avaliados de acordo com as suas capacidades;
- b) Permitir o aproveitamento das capacidades individuais dos avaliados, possibilitando a seleção dos mais aptos para o exercício de cargos, desempenho de funções e execução de tarefas de maior responsabilidade;
- c) Aperfeiçoar as atividades de recrutamento, seleção e formação, em ordem a avaliar o desempenho com vista à promoção;
- d) Estimular a valorização global dos avaliados, em particular, através do cumprimento dos deveres militares e do aperfeiçoamento técnico-profissional;
- e) Possibilitar a correção de assimetrias originadas, nomeadamente, pela aplicação nas avaliações individuais de critérios diferenciados.”

Consagra o art.5.º do presente regulamento, que o SAMMGNR é constituído pelos seguintes elementos de processo individual: a ficha curricular, as provas de aptidão física e a avaliação individual. A ficha curricular abarca todas as informações de cada militar, no que respeita à formação, ao registo disciplinar e à antiguidade no posto, nesta ficha podem ainda ser englobados outros elementos da carreira militar. Relativamente às provas de aptidão física, estas não se encontram a ser avaliadas, uma vez que carecem da publicação do Despacho do Comandante-Geral da GNR. No que se refere à avaliação individual, esta consiste em valorar as ações, comportamentos e resultados do trabalho observado no exercício de cargos, desempenho de funções ou execução de tarefas de que o avaliado foi incumbido, ou na frequência de cursos ou estágios de promoção, de especialização ou qualificação. A avaliação individual traduz-se nas fichas de avaliação individual (FAI).

Segundo o n.º1 do art.6.º do RAMMGNR os princípios gerais da avaliação individual reportam-se ao “domínio dos conhecimentos técnico-profissionais aplicados, da capacidade militar, experiência, modos de atuação, atitude e eficácia no exercício de cargos,

desempenho de funções, execução de tarefas e frequência de cursos e estágios de formação, especialização ou qualificação.” De acordo com o consagrado no n.º1 do art.7.º a avaliação individual é em regra avaliada por dois avaliadores. O primeiro avaliador é o comandante ou chefe da estrutura orgânica, onde o avaliado exerce a sua atividade (n.º2 do art.13.º); o segundo avaliador é, obrigatoriamente mais antigo que o primeiro e tem a qualidade de comandante ou chefe do escalão imediatamente superior àquele a que o primeiro avaliador pertence (n.º5 do art.º13). De referir que, “não há segundo avaliador quando o primeiro for o Comandante-Geral ou a avaliação for da exclusiva responsabilidade do 2.º Comandante-Geral, Inspetor-Geral, Chefe do Estado-Maior da Guarda ou dos Comandantes das unidades” (n.º6 do art.º13) e é dada competência ao Comandante-Geral e os Comandantes das unidades, para intervir na avaliação individual de qualquer militar, de forma a completar ou corrigir quando delas discordarem (n.º2 do art.º7).

A avaliação individual pode ocorrer de forma periódica (reportando-se ao período de um ano, exigindo da parte do avaliador um período mínimo de observação de 180 dias) ou extraordinária (reportando-se a um período mínimo de seis meses, à exceção das que são elaboradas no final dos cursos e estágios com duração superior a 90 dias) (n.º3 do art.º7).

A ficha de avaliação individual é constituída por doze fatores de avaliação, conforme se apresenta no quadro n.º 2 e quatro fatores, de juízo complementar, como mostra o quadro n.º 3.

Quadro n.º 2: Definição e descrição dos fatores de avaliação (1/2)

N.º	Fatores de avaliação
1	Integridade de carácter: Considerar o comportamento do avaliado quanto à lealdade, honestidade e dignidade moral postas nos atos de serviço, atenta a respeitabilidade, consideração e confiança de que disfruta.
2	Relações humanas e cooperação: Considerar o tato, a cortesia, a sensibilidade para entender as opiniões, posições e necessidades alheias, a compreensão e prática da camaradagem, da solidariedade e da disponibilidade. Apreciar a participação e cooperação ativas e harmoniosas no trabalho de grupo e no espírito de equipa.
3	Autoconfiança e autodomínio: Considerar a confiança em si próprio e a que inspira no trabalho, bem como a assunção determinada de riscos calculados e indispensáveis. Apreciar a maturidade, a noção do valor real das suas possibilidades, que não devem ser sobrestimadas nem subestimadas, a presença de espírito e o domínio das emoções, particularmente em situações não rotineiras.
4	Iniciativa: Considerar a forma e qualidade de atuação, a capacidade de criar alternativas eficazes na execução das tarefas e a capacidade de resolução demonstrada quando as mesmas não estão pormenorizadas, ou quando surgem problemas novos ou imprevistos.
5	Sentido do dever e da disciplina: Considerar a noção do cumprimento do dever, a capacidade de aceitação consciente das leis, normas e regulamentos militares, a apresentação e o aprumo. Apreciar a forma como exerce a autoridade e como cumpre as ordens e determinações relativas ao serviço.
6	Poder de comunicação: Considerar a aptidão para a comunicação revelada no desempenho das funções, tendo em conta os fins visados e os intervenientes e observada na simplicidade da forma, na clareza e precisão dos termos, na concisão, na facilidade de apresentação de ideias e de formulação de conceitos e numa correta sequência da comunicação. Apreciar o poder de persuasão conseguido em ação formativa no trabalho.

Quadro n.º 2: Definição e descrição dos fatores de avaliação (2/2)

N.º	Fatores de avaliação
7	Dedicação e empenhamento na função: Considerar a disponibilidade, espírito de sacrifício e sentido de missão postos no serviço. Apreciar a forma como o avaliado executa as suas funções quanto ao empenhamento, entusiasmo e responsabilidade manifestados e os níveis quantitativo e qualitativo de realização atingidos.
8	Planeamento e organização: Considerar a capacidade demonstrada na previsão dos problemas, no estabelecimento de planos e na organização das atividades, com especial destaque para a economia de meios, pessoal, equipamento e espaço, sem prejuízo dos resultados.
9	Aptidão técnico-profissional: Considerar a profundidade e amplitude dos conhecimentos profissionais diretamente ligados ao rendimento obtido no desempenho das funções atribuídas e o grau de autonomia manifestada face à formação recebida, o esforço e interesse patenteados na valorização profissional e os resultados da atuação pedagógica.
10	Aptidão para julgar: Considerar a aptidão em apreender problemas e ou situações e de raciocinar para desenvolver soluções corretas e eficazes. Apreciar a forma como as diversas questões, em que os conhecimentos profissionais não dão soluções imediatas, são compreendidas, analisadas e resolvidas.
11	Capacidade de decisão: considerar a capacidade para resolver com oportunidade, segurança, qualidade e sentido da responsabilidade as situações ou problemas, com particular destaque para as inerentes a funções de comando, direção ou chefia.
12	Condição física: Considerar a disponibilidade e prontidão no serviço e a capacidade de resistência à fadiga e o poder de recuperação revelados no exercício das funções.

Fonte: Adaptado da ficha de avaliação do RAMMGNR (2000).

Quadro n.º 3: Definição e descrição dos fatores de avaliação de juízo complementar

N.º	Fatores de avaliação
13	Cultura geral: Considerar os conhecimentos extraprofissionais revelados com reflexos para a instituição.
14	Cultura geral militar e técnico-profissional: Considerar os conhecimentos profissionais revelados e a sua potenciação para funções diversificadas.
15	Determinação e perseverança: Considerar a força de vontade e a constância nas ações para consecução dos objetivos, não obstante as dificuldades.
16	Adaptabilidade: Considerar a capacidade de ajustamento às mais variadas funções, tendo em atenção a conciliação das suas tendências com as obrigações e limitações daquelas advenientes.

Fonte: Adaptado da ficha de avaliação do RAMMGNR (2000).

Cada um destes fatores de avaliação é graduado em cinco níveis, a cada nível corresponde uma frase que o define (n.º9 do art.15.º). A ponderação dos fatores varia de acordo com o coeficiente dos fatores considerados e o posto dos militares (n.º10 do art.15.º). Considera-se avaliação desfavorável quando (n.º1 do art.10.º):

- For atribuído o nível 1 a qualquer dos fatores da caixa 04 (os 12 fatores de avaliação) da FAI;
- For atribuído o nível 2 a um ou mais dos seguintes fatores da caixa 04 da FAI: integridade de carácter, sentido do dever e da disciplina, dedicação e empenhamento na função, aptidão técnico-profissional e capacidade de decisão;
- A média ponderada da caixa 04 da FAI for inferior a 2,5.

Por outro lado, a avaliação é considerada excepcionalmente favorável quando a média ponderada da caixa 04 da FAI for igual ou superior a 4,25, não tendo nível inferior a 3 em qualquer dos fatores das caixas 04 e juízos complementares (art.11.º).

A qualificação do mérito individual de cada militar será definida pela soma das classificações obtidas no âmbito da formação, das fichas de avaliação individual, do registo disciplinar, da antiguidade no posto e das provas de aptidão física (afetadas pelos coeficientes respetivos), que por fim se traduz numa escala de 0 a 20 valores.

3.3 SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO E AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (SIADAP)

Na sequência da reforma da Administração Pública e com a publicação da Lei n.º 66-B/2007⁷ de 28 de dezembro, surge um novo regime de avaliação da Administração Pública denominado Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP).

O SIADAP visa contribuir para a melhoria do desempenho e qualidade de serviço na Administração Pública, para a coerência e harmonia da ação dos serviços, dirigentes e demais trabalhadores, bem como, para a promoção da motivação profissional e desenvolvimento de competências (n.º 2 do art.º1.º).

O SIADAP subordina-se a um conjunto de princípios, os quais Mendes (2009), os agrupa em:

- Orientação para os resultados, promovendo a excelência e a qualidade do serviço, ou seja, os serviços da Administração Pública deverão nortear a sua atividade em função dos resultados pretendidos e de altos padrões de desempenho. Este sistema pressupõe, na sua fase inicial, a definição de objetivos que os trabalhadores e os dirigentes de nível intermédio têm de cumprir, uma vez que serão posteriormente avaliados em função do respetivo cumprimento desses mesmos objetivos, sem descurar as respetivas competências comportamentais e a atitude no desempenho das suas funções.
- Responsabilização e desenvolvimento, como um instrumento de orientação, avaliação e desenvolvimento dos dirigentes, trabalhadores e equipas para obtenção de resultados e demonstração de competências profissionais. Pretende responsabilizar os avaliados pelo cumprimento dos objetivos que lhes foram fixados.

⁷ Todos os artigos adiante citados dizem respeito ao presente diploma legal.

- Reconhecimento e motivação, visa a diferença dos avaliados em função dos respetivos níveis de desempenho, e pretende criar uma cultura organizacional baseada na exigência, motivação e de reconhecimento do mérito. Para tal adotou-se uma política de quotas que consiste na fixação de percentagens máximas para as classificações de Excelente (5%).
- Transparência, assentando em critérios objetivos, regras claras, atempadamente conhecidas e divulgadas pelo avaliador e avaliado.
- Coerência e integração, suportando uma gestão integrada de recursos humanos, em articulação com as políticas de recrutamento e seleção, formação profissional e desenvolvimento de carreira, com a institucionalização deste princípio espera-se que o SIADAP sirva, também, para identificar necessidades de formação e de desenvolvimento profissional dos seus dirigentes e trabalhadores, adequadas à melhoria do desempenho.
- Participação, dos dirigentes e dos trabalhadores na fixação dos objetivos dos serviços, na gestão do desempenho, na melhoria dos processos de trabalho e na avaliação dos serviços, bem como, a participação dos utilizadores na avaliação dos serviços.
- Universalidade, assumindo-se como um sistema transversal a todos os serviços, organismos e grupos de pessoal da Administração Pública, a pretensão deste princípio é assegurar a aplicabilidade do SIADAP a toda a Administração Pública.

No que diz respeito à aplicação do SIADAP a toda a Administração Pública, é importante referir que as organizações com sistemas de avaliação específicos, como é o caso da GNR, tinham a possibilidade de proceder à adaptação do SIADAP à instituição, até 31 de dezembro de 2008, sob pena de caducidade do seu sistema de avaliação (n.º2 do art.º 86.º). O que até ao momento, na GNR não ocorreu.

3.3.1 O SIADAP 2 E OS PARÂMETROS DE AVALIAÇÃO

O SIADAP integra três subsistemas de avaliação do desempenho (n.º1 do art.º 9.º) são eles: o subsistema de avaliação do desempenho dos serviços da Administração Pública (SIADAP 1), o subsistema de avaliação do desempenho dos dirigentes da Administração Pública (SIADAP 2) e o subsistema de avaliação do desempenho dos trabalhadores da Administração Pública (SIADAP 3); os quais devem funcionar de forma integrada.

Para efeitos do presente estudo, apenas será abordado o subsistema de avaliação do desempenho dos dirigentes da Administração Pública (SIADAP 2), uma vez que este estudo se restringe aos Oficiais da GNR, embora estes também possam vir a ser avaliados pelo SIADAP 3.

A avaliação, com base no SIADAP, aos dirigentes intermédios, integra-se no ciclo de gestão do serviço e efetua-se com base nos seguintes parâmetros (art.35.º):

- Os resultados obtidos através da verificação dos resultados da unidade orgânica que dirige, com uma pontuação mínima de 75%.

A avaliação dos resultados obtidos em cada objetivo é expressa em três níveis:

- Objetivo superado – a que corresponde uma pontuação de 5;
 - Objetivo atingido – a que corresponde uma pontuação de 3;
 - Objetivo não atingido – a que corresponde uma pontuação de 1.
- As Competências⁸ integrando a capacidade de liderança e competências técnicas e comportamentais adequadas ao exercício do cargo, com uma pontuação máxima de 25%.

A avaliação das competências, previamente definidas é expressa em três níveis:

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

A classificação final obtém-se através da média ponderada das pontuações obtidas dos parâmetros «Resultados» e «Competências», sendo expressa nas seguintes menções qualitativas (Art.º 37º):

- Desempenho relevante, corresponde a uma avaliação final de 4 a 5;
- Desempenho adequado, corresponde a uma avaliação final de desempenho positivo de 2 a 3,999;
- Desempenho inadequado, corresponde a uma avaliação final de 1 a 1,999.

Para diferenciar os desempenhos dos Dirigentes Intermédios, é fixada a percentagem máxima de 25% para as menções de desempenho relevante, e de entre estas, 5% do total para o reconhecimento do desempenho excelente, (Art.º 37º nº 5).

⁸ Vide Portaria n.º 1633/2007, de 31 de dezembro.

3.4 AS DIFICULDADES DA IMPLEMENTAÇÃO DO SIADAP À GNR

Contribuir para a melhoria do sistema de AD da GNR é contribuir para a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos e à sociedade. Todavia, as dificuldades de implementação de um sistema de AD baseado no SIADAP são de várias ordens.

Decorrente da Lei Orgânica da GNR⁹, o art.º 1 refere que, a GNR enquanto instituição, é possuidora de características de corpo militar com funções policiais, no entanto, essas características tipicamente militares não se constituem como obstáculo às diversas mudanças a que a sociedade está sujeita e da qual a GNR é parte integrante.

Por outro lado, esta especificidade militar, que caracteriza a GNR, não vem diferenciar a instituição das demais instituições da Administração Pública, senão apenas especificar, numa lógica operacional, as suas características próprias. Contudo, essas características, não se podem manter imutáveis, necessitando de uma adaptação/mudança de acordo com a evolução da sociedade em que se insere, de forma a manter-se atual e com capacidade para agir em consonância com as necessidades da sociedade (Bogas et al., 2007).

A mudança¹⁰ organizacional pode ser facilmente controlada, caso seja trabalhada a parte motivacional, já que é natural que a motivação e a produtividade se constituam como grandes desígnios a atingir. Se uma organização for capaz de trabalhar a parte motivacional, aumentará, conseqüentemente, a sua força de trabalho (Gomes et al., 2006).

Deste modo, segundo a teoria de Herzberg (1966) o ambiente de trabalho desenvolve-se à volta de dois conjuntos de fatores: os intrínsecos (motivadores ou motivacionais) e os extrínsecos (higiénicos). As necessidades motivadoras, estão relacionadas com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa, as quais estão sob controlo do indivíduo. Envolve sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e autorrealização. As necessidades motivadoras quando bem exploradas geram satisfação nas pessoas dando origem à motivação.

Por outro lado, as necessidades higiénicas focam-se no ambiente que rodeia o indivíduo e abrange as condições dentro das quais os indivíduos desempenham o seu

⁹ Vide Lei n.º 63/2007 de 6 de novembro.

¹⁰ O processo pelo qual uma organização sofre uma mudança divide-se em quatro fases: reconhecimento do problema, identificação da mudança necessária para fazer face ao problema, implementação do novo modelo de ação e, por último, avaliação do modelo implementado. Apesar da mudança ser um processo natural a que o ser humano está sujeito nos diferentes estágios da sua vida, nem sempre a mudança é aceite de forma natural. Como tal, é natural que exista alguma resistência à mudança, e que a mesma seja interpretada como um elemento provocador de tensões. A introdução de uma mudança impõe sempre, um período de adaptação, formação e interiorização de critérios, conceitos e comportamentos. Uma vez que, o pensamento que prevalece no ser humano acerca da implementação de uma mudança, de uma forma geral, não é uma abordagem positiva acerca do mesmo, muito pelo contrário, é uma abordagem negativa e de oposição, com base nas desvantagens e nos obstáculos que poderão advir da implementação da mudança em causa (Silva e Bessa, 2003).

trabalho, como é o caso dos salários, benefícios sociais, condições de trabalho, políticas da organização e clima de relacionamento entre a organização e funcionários.

Assim, a motivação é uma conceção psicológica, frequentemente conhecida, como a força que leva os indivíduos a atingir objetivos, para poder concretizar as necessidades ou expectativas (Cowling e Mailer, 1998).

Um estudo levado a cabo por Bogas et al. (2007) identifica como dificuldades da implementação do SIADAP à GNR, desde logo, a cultura institucional, na qual está fortemente enraizada a questão do comando e controlo, pelo que, os avaliadores necessitam de ultrapassar preconceitos que frequentemente colocam em causa uma GPO, que se pretende participativa, envolvente, integradora, motivadora e dinâmica. Para além disso, a natureza e a missão da GNR, não pode constituir-se como um obstáculo, nem servir de argumento para colocar em causa a validade e a aplicabilidade da GPO. No entanto, considera que existe dificuldade em definir os indicadores de medida, relativos a alguns vetores da atividade operacional¹¹, e ainda, na avaliação do contributo da atuação preventiva, que os militares possam vir a desempenhar, não havendo estatística que enumere os crimes ou contraordenações que não foram realizados, devido à ação preventiva da GNR.

Outra das dificuldades apontadas à implementação do SIADAP numa organização como a GNR, é o facto de, implicar alterações estruturais, uma vez que a constituição de um modelo com estas características numa estrutura como a GNR, só será possível se estiver apoiado em dois alicerces: na formação dos dirigentes e dos colaboradores e na informação com vista a desenvolver uma nova cultura do desempenho (Bogas et al., 2007).

Num outro estudo realizado por Carvalho et al. (2009) são apontadas como dificuldades de implementação do SIADAP à GNR: o processo de implementação que ocorreu de forma abrupta e difícil na Administração Pública, sem a devida preparação dos intervenientes, o que levou e gerou em muitos casos uma atitude de resistência por parte dos militares e dirigentes, considerando os autores, que houve um fraco envolvimento do topo hierárquico, na participação de forma construtiva no processo de negociação e definição dos objetivos, demonstrando um alheamento das questões relacionadas com a mudança cultural e comportamental. Tudo isto tem como principais causas: a avaliação baseada em resultados e a limitação das classificações superiores por um sistema de quotas. Como tal, origina divisões e desmotivação, por um lado nos militares mais novos da instituição, uma vez que normalmente ficam de fora dos lugares fixados pelas quotas, e por outro lado, pode provocar

¹¹ Área que se torna fundamental para a concretização de avaliações institucionais e individuais rigorosas.

desmotivação nos militares que já se encontram há mais tempo na organização, caso estes fiquem de fora das quotas (sentindo-se ultrapassados pelos indivíduos mais novos).

Acresce ainda o facto de se tratar de uma organização que se encontra fortemente baseada na componente jurídica (estipulada por normas) e deste modo, os cargos são definidos por regulamentos e ocupados, segundo um conjunto de princípios hierárquicos, ao invés de ser colocada a pessoa certa, no cargo certo.

Nos estudos de Bogas et al. (2007) e Carvalho et al. (2009), ambos referem que a aplicação direta do SIADAP à GNR, é um erro, mas consideram que é necessário e inevitável que a GNR opte pela integração adaptada dos princípios e objetivos do SIADAP, ou em alternativa proceda à implementação de um novo sistema de AD, que contemple a realidade funcional da GNR, sem esquecer os princípios do SIADAP.

3.5 UM PROJETO DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS NA GNR

Nascimento e Pimentel (2009) realizaram um estudo, que teve como objetivo criar um conjunto de competências transversais a todos os Oficiais da GNR. Pois ambos entendem que “um projeto de implementação de gestão de competências na GNR poderá constituir-se como o eixo de toda a reestruturação e desenvolvimento, criando valor para a instituição, para os seus militares e, sobretudo, para o cidadão” (Nascimento e Pimentel, 2009, p. 1).

Na elaboração desse projeto foram identificadas cinco fases¹², no entanto, e para este trabalho apenas se torna importante fazer referência à primeira fase – identificação das competências chave, que teve como ponto de partida os fatores de avaliação presentes nas FAI do atual RAMMGNR, na qual é realizada uma comparação entre os fatores de avaliação presentes nas FAI e as competências presentes na lista de competências para dirigentes intermédios e técnicos superiores do SIADAP, a qual pode ser consultada na Figura n.º 20 do Anexo B. Das 21 competências selecionadas na lista de competências para dirigentes intermédios e técnicos superiores do SIADAP, apenas 11 tiveram correspondência com os fatores de avaliação das FAI. Das 10 competências do SIADAP, que não tiveram correspondência com os fatores de avaliação das FAI, mas que são fundamentais para o desenvolvimento sustentável da GNR, os autores destacam: orientação para resultados, liderança e gestão de pessoas, visão estratégica e otimização de recursos.

¹² Fase 1 – Identificação das competências-chave; Fase 2 – Descrição do *portfólio* de competências-chave; Fase 3 – Avaliação de competências; Fase 4 – Definição dos planos de ação de desenvolvimento de competências; Fase 5 – Avaliação do desenvolvimento de competências, (Nascimento e Pimentel, 2009).

Face ao exposto, os autores procederam à validação das competências do SIADAP, sem correspondência direta com os fatores de avaliação das FAI, através da análise estratégica da GNR, onde são comparados os fatores críticos identificados, com as competências que não têm correspondência direta entre os fatores de avaliação das FAI e as competências do SIADAP, como consta no Anexo A. Após a comparação efetuada, identificaram-se mais sete competências que deverão também fazer parte do conjunto de competências transversais aos Oficiais da GNR, nomeadamente: orientação para resultados, liderança e gestão de pessoas, otimização de recursos humanos, visão estratégica, desenvolvimento e motivação dos colaboradores, orientação para a inovação e mudança e orientação para a segurança.

Desta forma, encontra-se determinado o conjunto de competências transversais aos Oficiais da GNR¹³, das quais fazem parte: orientação para o serviço público; orientação para resultados; orientação para a inovação e mudança; aptidão técnico-profissional; liderança e gestão de pessoas; planeamento e organização; otimização de recursos; visão estratégica; capacidade de decisão; responsabilidade e compromisso com o serviço; orientação para a segurança; desenvolvimento e motivação dos militares; relacionamento interpessoal; autoconfiança, autodomínio e resiliência; adaptação e melhoria contínua; iniciativa e autonomia; comunicação; trabalho de equipa e cooperação; condição física.

3.6 SÍNTESE

A cultura organizacional representa o conjunto de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas pelos membros de uma organização, os quais geram uma forte resistência à mudança, o que dificulta o desenvolvimento de uma nova cultura com base na GPO, desta forma é fulcral o envolvimento dos dirigentes, de modo a proporcionar perceções que interfiram e influenciem o contexto organizacional (Finuras, 2011).

A implementação direta do SIADAP à GNR é apontada como um erro, na medida em que, a instituição não se encontra preparada para dar esse passo. Desta forma, é necessário partir para a implementação adaptada do SIADAP à GNR, ou em alternativa proceder à implementação de um novo sistema de AD que contemple a realidade funcional da GNR, bem como os princípios do SIADAP (Bogas et al., 2007 e Carvalho et al., 2009). Uma vez que, o atual sistema de avaliação da GNR, padece de caducidade pois este já deveria ter sido revisto ou adaptado à instituição, até ao final do ano de 2008.

¹³ A definição de cada competência chave pode ser consultada no Apêndice A.

PARTE II

CAPÍTULO 4: METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS

4.1 INTRODUÇÃO

É deveras importante criar uma relação entre a parte teórica e a parte prática, uma vez que ambas contribuem para a resolução do problema da investigação e estão diretamente relacionadas.

A Parte I refere-se à parte teórica do trabalho, na qual foi desenvolvida pesquisa da literatura e da legislação existente, com o objetivo de enquadrar, definir e perceber a importância da AD, para sustentar na teoria, as conclusões da investigação.

A Parte II diz respeito à parte prática deste trabalho, que tem como objetivo encontrar respostas para as perguntas formuladas no início da investigação, bem como demonstrar a veracidade das hipóteses levantadas, atingindo os objetivos propostos para dar resposta à pergunta de partida.

No presente Capítulo, serão abordados os métodos, as técnicas e os procedimentos adotados para a obtenção dos resultados finais.

4.2 MÉTODO DE ABORDAGEM AO PROBLEMA

Com vista a realizar a abordagem ao problema, foram utilizados vários métodos de investigação. Dado que, segundo Sarmento (2013a), numa investigação¹⁴ podem ser utilizados mais do que um método para dar resposta às perguntas de investigação. A conjugação dos vários métodos permite complementar a informação obtida por cada um, contribuindo assim para aumentar a credibilidade das respostas às perguntas de investigação. Deste modo, optou-se por utilizar os seguintes métodos:

1. Através do diálogo com Oficiais que se encontram ligados à AD, que segundo Quivy e Campenhoudt (2008), não tem como função verificar hipóteses, nem

¹⁴ “Investigação pode definir-se como sendo o diagnóstico das necessidades de informação e seleção das variáveis relevantes sobre as quais se irão recolher, registar e analisar informações válidas e fiáveis.” (Sarmento, 2013a, p. 3).

- recolher ou analisar dados específicos, mas sim promover a reflexão e tomar consciência de aspetos que o investigador, não teria espontaneamente;
2. Análise documental, com a qual se procura dar sustento teórico ao tema, bem como sustentar em teoria as respostas às questões de investigação;
 3. O método inquisitivo (Sarmiento, 2013a), através da aplicação de entrevistas e inquéritos por questionário, com vista à recolha de dados e informações importantes para dar resposta às perguntas de investigação.

4.3 TÉCNICAS, PROCEDIMENTOS E MEIOS UTILIZADOS

A partir do método inquisitivo, baseado nas técnicas de observação indireta, com base no interrogatório escrito ou oral (Sarmiento, 2013a), foram produzidos dois instrumentos de recolha de dados diferentes: o inquérito por questionário e a entrevista.

Estes dois instrumentos proporcionam uma abordagem diferenciada da informação recolhida.

Os inquéritos por questionário, são de resposta fechada, uma vez que limitam o tipo de resposta ao inquirido. Relativamente aos dados recolhidos, os inquéritos por questionário são considerados métodos quantitativos, uma vez que possibilitam a quantificação de uma multiplicidade de dados, bem como proceder a numerosas análises de correlação, que permitem chegar a conclusões. Por outro lado, a questão da exigência de representatividade do conjunto dos entrevistados pode ser satisfeita através deste método (Quivy e Campenhoudt, 2008).

Por outro lado, as entrevistas são de resposta aberta, possibilitando ao entrevistado liberdade de resposta. Relativamente às informações recolhidas, as entrevistas são consideradas métodos qualitativos, uma vez que, assume um carácter subjetivo, permitindo assim uma maior profundidade dos elementos em análise em detrimento dos resultados (Sousa e Baptista, 2011).

4.3.1 INQUÉRITOS POR QUESTIONÁRIO

O inquérito por questionário permite a recolha de grande quantidade de dados, os quais após serem tratados através do método estatístico, econométrico ou de investigação operacional, originam resultados, que visam a verificação das hipóteses (Sarmiento, 2013a).

A estrutura do inquérito utilizada baseia-se em Sarmiento (2003) e inquérito é composto por quatro partes, como se pode ver no Apêndice B, no qual, a primeira parte diz respeito à caracterização sociodemográfica dos inquiridos, a segunda está relacionada com a

avaliação por competências, a terceira com a avaliação por objetivos e a quarta, e última parte, está relacionada com a percepção sobre a implementação do SIADAP à GNR.

Segundo Sarmiento (2013a) a amostra deste inquérito por questionário pode ser definida da seguinte forma: como Universo consideramos os Oficiais da GNR, sendo que a População em Estudo são os Oficiais Subalternos, sobre a qual se determina a População Alvo que se refere aos 129 Oficiais Subalternos. A População Alvo foi determinada de acordo com a representatividade por unidade da GNR, como pode ser consultado no Apêndice C.

Este processo decorreu segundo os princípios da amostra aleatória, uma vez que, este garante que todos os intervenientes tenham as mesmas hipóteses de serem integrados na amostra, evitando-se assim, qualquer enviesamento da seleção dos inquiridos.

O inquérito foi realizado pessoalmente e através do envio para o correio eletrónico profissional dos Oficiais Subalternos. Tendo este sido realizado entre 3 de junho e 3 de julho de 2013 ao qual responderam 117 inquiridos de uma amostra de 129 Oficiais Subalternos, das diversas unidades da GNR. As unidades onde não se conseguiu representatividade foram a Unidade de Intervenção e o Comando de Administração de Recursos Internos, onde não responderam respetivamente: três Oficiais Subalternos (dois Alferes e um Tenente) e nove Oficiais Subalternos (todos Tenentes).

A escala utilizada na elaboração das questões foi a de Lickert¹⁵, isto é, o inquirido tem cinco possibilidades de resposta a cada pergunta, podendo responder: Discordo Totalmente, Discordo, Nem Discordo/Nem Concordo, Concordo, Concordo Totalmente. Estas respostas foram cotadas com valores de 1 a 5, respetivamente, para posterior análise analítica e estatística.

4.3.2 ENTREVISTAS

Relativamente às entrevistas, Quivy e Campenhoudt (2008, pp.191-192) referem que, “os métodos de entrevista distinguem-se pela aplicação dos processos fundamentais de comunicação e de interação humana. Corretamente valorizados, estes processos permitem ao investigador retirar das entrevistas informações e elementos de reflexão muito ricos e matizados”, de modo a dar resposta às perguntas de investigação.

¹⁵ A escala de Likert é um tipo de escala de resposta psicométrica usada habitualmente em questionários, e é a escala mais usada em pesquisas de opinião. Este tipo de escala foi desenvolvido por Rensis Likert em 1932.

As entrevistas aplicadas, foram entrevistas estruturadas, tendo como base um guião, composto por seis questões, como pode ser consultado no Apêndice D, realizado com a intenção de facultar informação indispensável para dar resposta as questões de investigação.

As entrevistas decorreram entre 29 de Maio e 30 de Junho de 2013, algumas delas foram presenciais e gravadas, posteriormente transcritas, outras foram não presenciais, tendo sido enviado por correio eletrónico o guião da entrevista, recebendo posteriormente as respostas às mesmas.

Por limitação da atribuição de um terço do RCFTIA aos conjuntos dos Anexos e Apêndice, segundo as normas de redação da Academia Militar (NEP 520/30JUN11/AM)¹⁶, a transcrição das entrevistas completas não foi anexada ao TIA, contudo foram realizadas sínteses das respostas às entrevistas, que podem ser consultadas nos Quadros n.º 13 a 18 do Apêndice E.

4.4 PROCEDIMENTOS DE RECOLHA DE DADOS E ANÁLISE

Para a recolha dos dados foram realizados numa primeira fase, entrevistas através de dois procedimentos distintos, nomeadamente as entrevistas presenciais onde o autor se deslocou aos locais para realizar a entrevista pessoalmente, tendo essas entrevistas sido gravadas para uma melhor transcrição das respostas dos entrevistados, e posteriormente enviadas para os mesmos, de forma a serem aprovadas. Outro dos procedimentos utilizados foi a aplicação de entrevistas não presenciais, tendo para isso sido enviado por correio eletrónico o guião da entrevista e posterior receção das respostas à entrevista.

Numa segunda fase foram recolhidos dados através da aplicação de inquéritos por questionário, alguns deles feitos pessoalmente e outros disponibilizados na internet meio que também serviu para a sua receção. Após a recolha dos dados, procedeu-se à análise dos mesmos.

Relativamente às entrevistas optou-se por uma análise comparativa, das respostas às entrevistas, já em relação aos inquéritos por questionário optou-se por uma análise analítica, de acordo com os vários dados matemáticos relativos às respostas dadas pelos inquiridos.

Em suma, pretende-se com estes procedimentos sustentar as conclusões retiradas e dar respostas às perguntas de investigação.

¹⁶ NEP (Norma de Execução Permanente) que regula as normas de RCFTIA.

4.5 MATERIAIS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS

Os materiais e instrumentos utilizados pelo autor facilitaram a realização da investigação, no que diz respeito à pesquisa de campo e ainda à análise dos resultados obtidos, através dos inquéritos por questionário e entrevistas.

Para a redação do TIA, conceção do guião da entrevista e dos inquéritos por questionário, foi utilizado o Microsoft Office, através do programa Word.

Na produção das Tabelas e dos Gráficos foi utilizado o Microsoft Office, através do programa Excel.

A Internet, revelou-se um instrumento essencial para a realização deste trabalho de investigação, nomeadamente: para a recolha e obtenção de informação para o trabalho, na utilização do correio eletrónico para manter o contato com a orientadora; para poder enviar o guião das entrevistas aos entrevistados e posterior receção das respostas, e por último, para a difusão de alguns inquéritos por questionário pelo dispositivo da GNR e posterior receção dos mesmos.

Foi ainda utilizado o programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) no tratamento analítico dos dados recolhidos pelos inquéritos por questionário.

4.6 SÍNTESE

Apesar da importância da pesquisa documental, o cerne deste trabalho está na parte prática, efetuada através das entrevistas e dos inquéritos por questionário, que se apresentam como ferramentas imprescindíveis para a obtenção de dados. Através dos quais se tornou possível dar resposta às perguntas de investigação e verificar as hipóteses deste trabalho.

CAPÍTULO 5:

APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 INTRODUÇÃO

No presente Capítulo, insere-se o estudo empírico deste trabalho de investigação, onde são apresentados, analisados e discutidos os resultados, que foram obtidos através dos inquéritos por questionário e das entrevistas.

A análise dos inquéritos e das entrevistas é um procedimento crucial para alcançar os objetivos deste trabalho de investigação, procurando através deste processo verificar ou refutar as hipóteses que foram apresentadas no Capítulo 1.

A análise de conteúdo das entrevistas foi realizada através da análise quantitativa das respostas, onde foram identificados vários segmentos dentro de cada resposta, para que, posteriormente fosse calculada a sua frequência.

O tratamento dos dados, recolhidos através dos inquéritos, foi efetuado no programa SPSS, que posteriormente e para uma melhor visualização dos resultados, deram origem aos gráficos e as tabelas produzidas em Excel.

5.2 ANÁLISE DOS INQUÉRITOS

No tratamento dos dados foram utilizadas técnicas e métodos propostos por Hill e Hill (2009) e complementado com Martinez e Ferreira (2008) e Pereira (2008).

A análise estatística dos resultados obtidos baseou-se no estudo dos seguintes indicadores: frequências relativas, frequências absolutas, médias e desvios padrão.

Para este questionário foi efetuado o teste Alfa de Cronbach (α), a fim de verificar a sua fiabilidade, de acordo com o que refere Hill e Hill (2009), utilizando o programa SPSS. Tendo obtido um $\alpha=0,880$ como se pode ver no Apêndice F, o que indica um “Bom” nível de fiabilidade (Hill & Hill, 2009, p. 149).

5.2.1 CARATERIZAÇÃO DOS INQUIRIDOS

A primeira parte do inquérito diz respeito aos dados pessoais e profissionais dos inquiridos. O conjunto de gráficos que se segue apresenta os dados relativos ao género,

idade, nacionalidade, habilitações literárias, posto, arma/serviço dos inquiridos e respetiva distribuição por unidade da GNR. Posto isto, os dados obtidos foram:

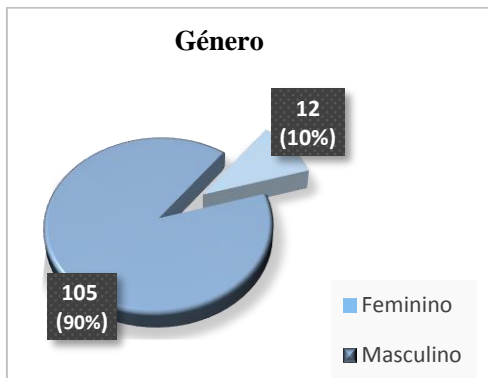


Figura n.º 2: Género dos inquiridos

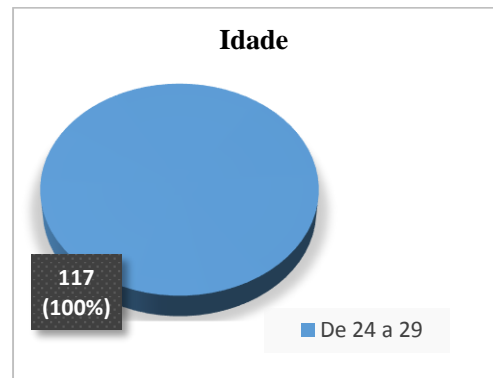


Figura n.º 3 Idade dos inquiridos

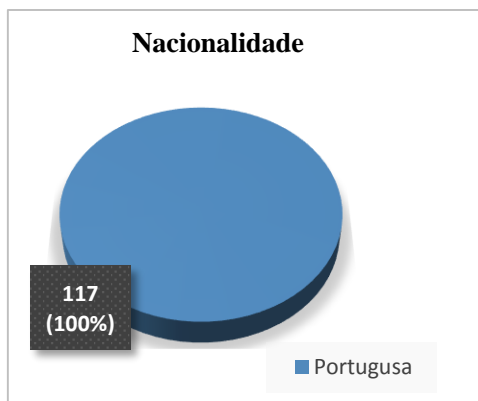


Figura n.º 4: Nacionalidade dos inquiridos

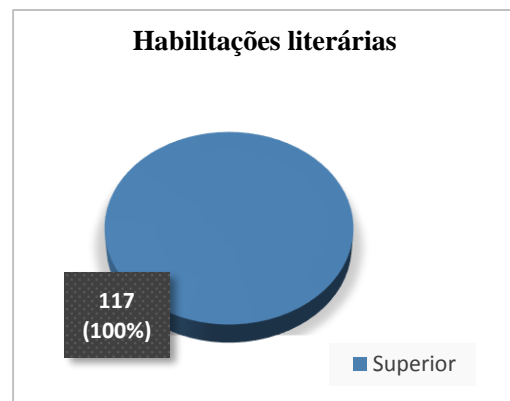


Figura n.º 5: Habilitações literárias dos inquiridos

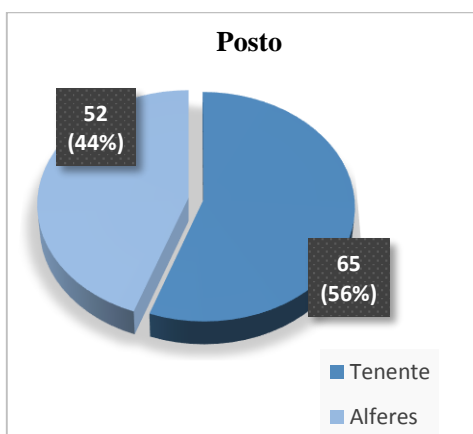


Figura n.º 6: Posto dos inquiridos

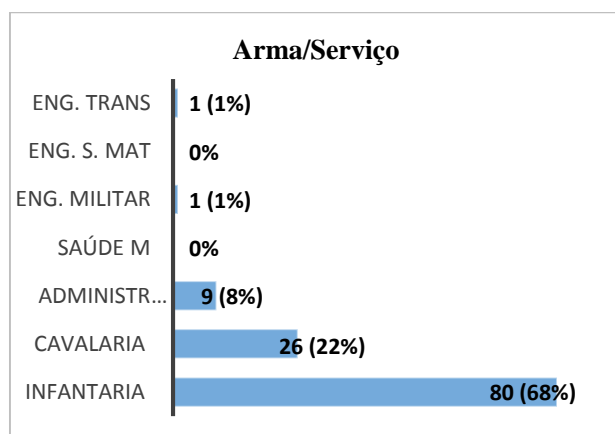


Figura n.º 7: Arma/ Serviço dos inquiridos

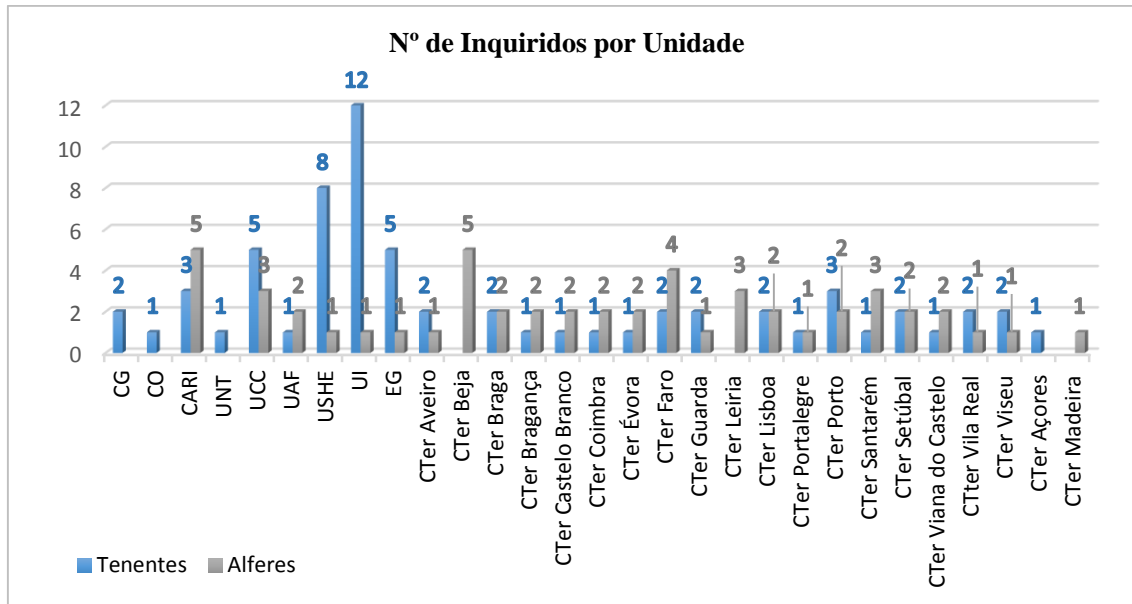


Figura n.º 8: Número de inquiridos por Unidade

A este inquérito responderam 117 Oficiais Subalternos da GNR, dos quais 105 (90%) são do sexo masculino e 12 (10%) são do sexo feminino, conforme a Figura n.º 2.

A nível etário, os inquiridos encontram-se na sua totalidade com idades compreendidas entre os 24 e os 29 anos de idade, com é apresentado pela Figura n.º 3.

Relativamente à nacionalidade e aos níveis de formação dos inquiridos, ambos são homogéneos, pois todos os inquiridos são de nacionalidade portuguesa e possuem habilitações literárias de nível superior, como se pode ver nas Figuras n.º 4 e 5, respetivamente.

Dos Oficiais Subalternos inquiridos, 65 (56%) pertencem ao posto de Tenente e 52 (44%) pertencem ao posto de Alferes, com se pode ver na Figura n.º 6.

Quanto à arma ou serviço, os inquiridos distribuem-se da seguinte forma: 80 (68%) militares de Infantaria; 26 (22%) militares de Cavalaria, 9 (8%) militares de Administração, 1 (1%) militar de Engenharia Militar e 1 (1%) militar de Engenharia Transmissões, como mostra a Figura n.º 7.

Na Figura n.º 8 pode ser visualizado, como se distribuem os 117 Oficiais Subalternos inquiridos, pelas diferentes Unidades da GNR. Assim temos: 2 Tenentes no Comando Geral (CG), 1 Tenente no Comando Operacional (CO), 3 Tenentes e 5 Alferes no Comando de Administração de Recursos Internos (CARI), 1 Tenente na Unidade Nacional de Transito (UNT), 5 Tenentes e 3 Alferes na Unidade de Controlo Costeiro (UCC), 1 Tenente e 2 Alferes da Unidade de Ação Fiscal (UAF), 8 Tenentes e 1 Alferes da Unidade de Segurança e Honras de Estado (USHE), 12 Tenentes e 1 Alferes da Unidade de Intervenção (UI), 5

Tenentes e 1 Alferes da Escola da Guarda (EG), 2 Tenentes e 1 Alferes do Comando Territorial (CTer) de Aveiro, 5 Alferes do CTer Beja, 2 Tenentes e 2 Alferes do CTer Braga, 1 Tenente e 2 Alferes do CTer Bragança, 1 Tenente e 2 Alferes do CTer Castelo Branco, 1 Tenente e 2 Alferes do CTer Coimbra, 1 Tenente e 2 Alferes do CTer Évora, 2 Tenentes e 4 Alferes do CTer Faro, 2 Tenentes e 1 Alferes do CTer Guarda, 3 Alferes do CTer Leiria, 2 Tenentes e 2 Alferes do CTer Lisboa, 1 Tenente e 1 Alferes do CTer Portalegre, 3 Tenentes e 2 Alferes do CTer Porto, 1 Tenente e 3 Alferes do CTer Santarém, 2 Tenentes e 2 Alferes do CTer Setúbal, 1 Tenente e 2 Alferes do CTer Viana do Castelo, 2 Tenentes e 1 Alferes do CTer Vila Real, 2 Tenentes e 1 Alferes do CTer Viseu, 1 Tenente do CTer Açores e 1 Alferes do CTer Madeira.

5.2.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DOS INQUÉRITOS

Após a caracterização dos inquiridos, procede-se agora à apresentação dos resultados dos inquéritos.

Relativamente à segunda parte do questionário, esta é referente à avaliação por competências. Assim, os resultados obtidos foram:

Tabela n.º 1: Ordenação das competências segundo a média para o posto de Tenente

Competências	Média	Desvio Padrão
Sentido do dever, da disciplina e do compromisso com o serviço	4,55	0,63
Liderança e gestão de pessoas	4,43	0,61
Capacidade de decisão	4,43	0,74
Trabalho em equipa e cooperação	4,25	0,66
Aptidão técnico-profissional	4,25	0,75
Iniciativa e autonomia	4,23	0,67
Desenvolvimento e motivação dos militares	4,22	0,7
Planeamento e organização	4,2	0,66
Relacionamento interpessoal	4,17	0,74
Autoconfiança, autodomínio e resiliência	4,06	0,72
Comunicação	4,03	0,49
Orientação para o serviço público	4,03	0,80
Orientação para a inovação e mudança	4,03	0,82
Adaptação e melhoria contínua	4,02	0,64
Orientação para resultados	3,98	0,82
Orientação para a segurança no trabalho	3,95	0,75
Otimização de resultados	3,94	0,72
Condição física	3,8	0,87
Visão estratégica	3,58	0,90

Tabela n.º 2: Ordenação das competências segundo a média para o posto de Alferes

Competências	Média	Desvio Padrão
Sentido do dever, da disciplina e do compromisso com o serviço	4,62	0,63
Capacidade de decisão	4,44	0,63
Trabalho em equipa e cooperação	4,42	0,60
Planeamento e organização	4,38	0,71
Liderança e gestão de pessoas	4,37	0,68
Desenvolvimento e motivação dos militares	4,31	0,75
Adaptação e melhoria contínua	4,25	0,48
Aptidão técnico-profissional	4,25	0,68
Orientação para o serviço público	4,25	0,71
Relacionamento interpessoal	4,23	0,61
Autoconfiança, autodomínio e resiliência	4,19	0,71
Iniciativa e autonomia	4,15	0,72
Comunicação	4,08	0,51
Orientação para a segurança no trabalho	4,04	0,62
Otimização de resultados	3,88	0,87
Orientação para a inovação e mudança	3,83	0,83
Visão estratégica	3,81	1,01
Condição física	3,75	0,83
Orientação para resultados	3,63	1,10

Tabela nº 3: Ordenação das competências segundo a média para os Oficiais Subalternos

Competências	Média	Desvio Padrão
Sentido do dever, da disciplina e do compromisso com o serviço	4,58	0,63
Capacidade de decisão	4,44	0,69
Liderança e gestão de pessoas	4,40	0,64
Trabalho em equipa e cooperação	4,32	0,64
Planeamento e organização	4,28	0,69
Desenvolvimento e motivação dos militares	4,26	0,76
Aptidão técnico-profissional	4,25	0,72
Relacionamento interpessoal	4,20	0,69
Iniciativa e autonomia	4,20	0,70
Orientação para o serviço público	4,13	0,77
Adaptação e melhoria contínua	4,12	0,59
Autoconfiança, autodomínio e resiliência	4,12	0,72
Comunicação	4,05	0,51
Orientação para a segurança no trabalho	3,99	0,70
Orientação para a inovação e mudança	3,94	0,83
Otimização de resultados	3,91	0,79
Orientação para resultados	3,83	0,97
Condição física	3,78	0,85
Visão estratégica	3,68	0,95

Os Gráficos que se seguem dizem respeito à terceira parte do inquérito, avaliação por objetivos.

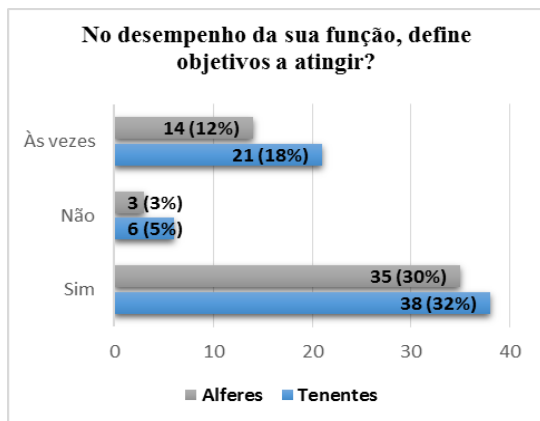


Figura n.º 9: Questão 27

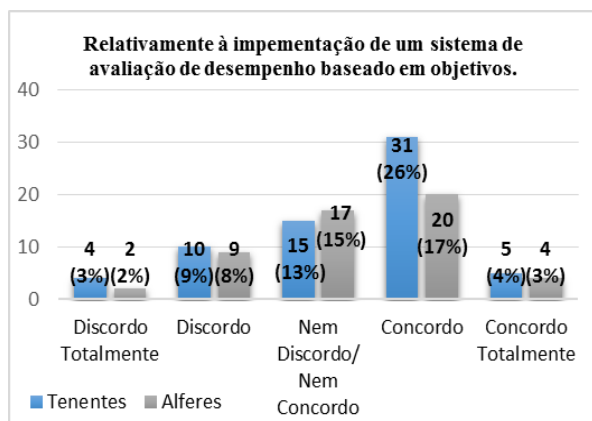


Figura n.º 10: Questão 29

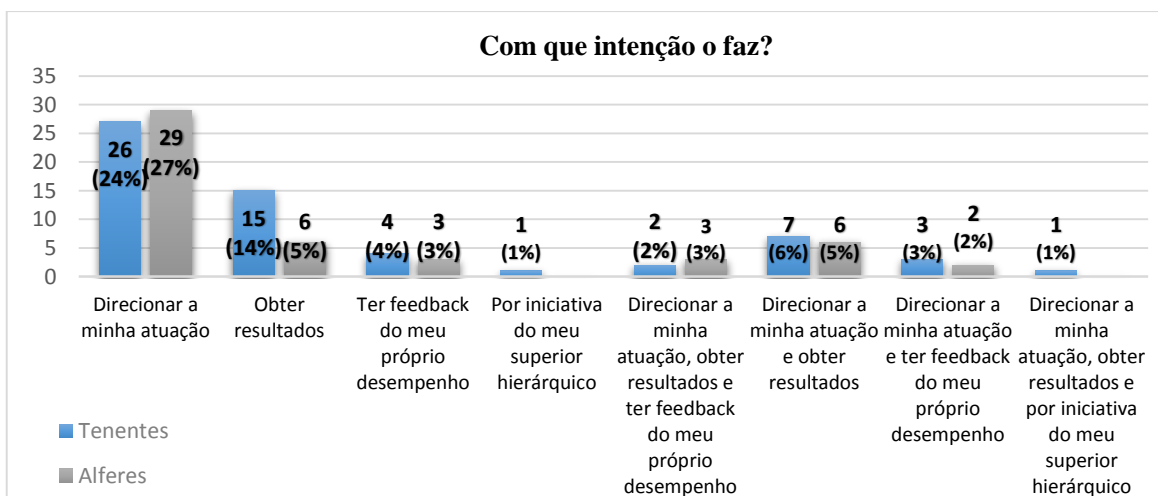


Figura n.º 11: Questão 28

A quarta e última parte do inquérito é referente à percepção dos inquiridos sobre a implementação do SIADAP à GNR. Os resultados obtidos são:



Figura n.º 12: Questão 30

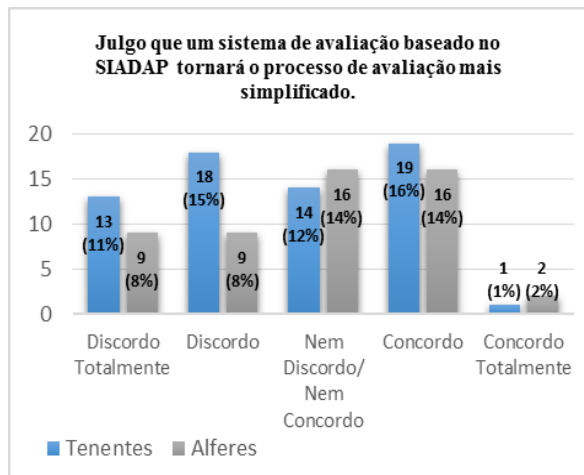


Figura n.º 13: Questão 31

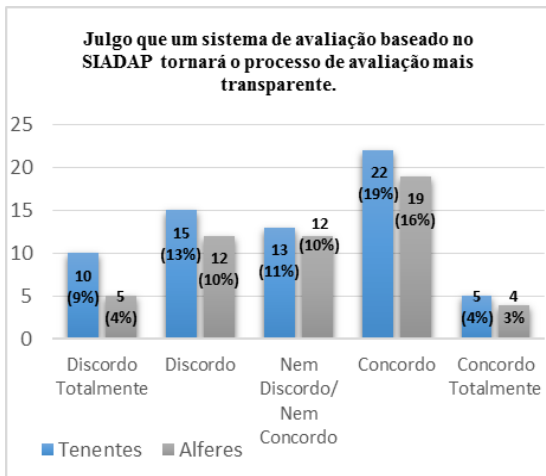


Figura n.º 14: Questão 32

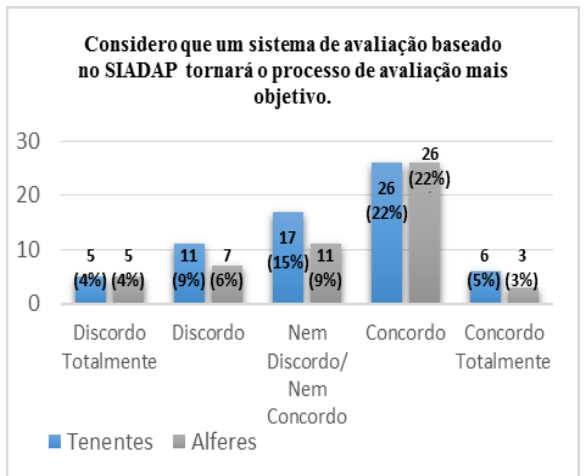


Figura n.º 15: Questão 33

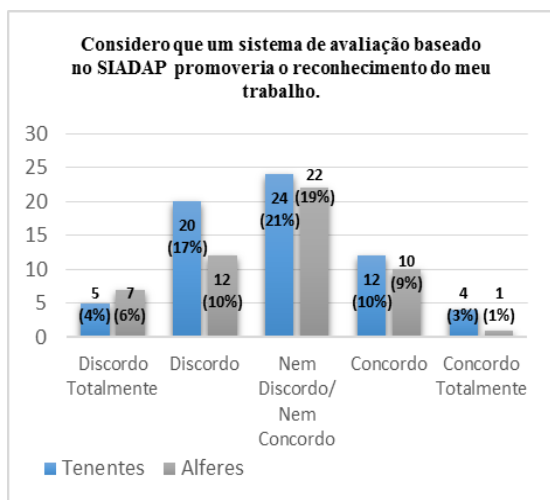


Figura n.º 16: Questão 34

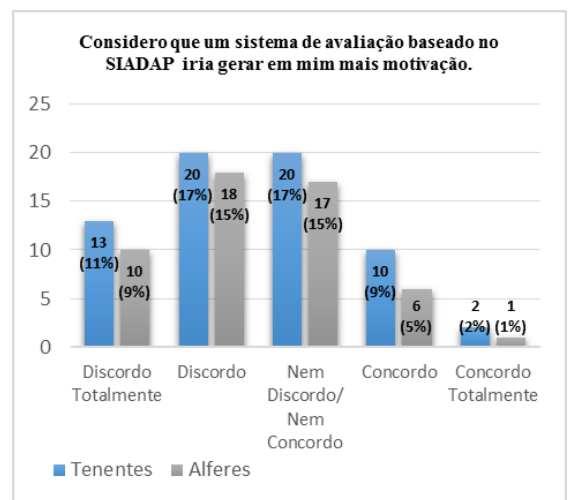


Figura n.º 17: Questão 35

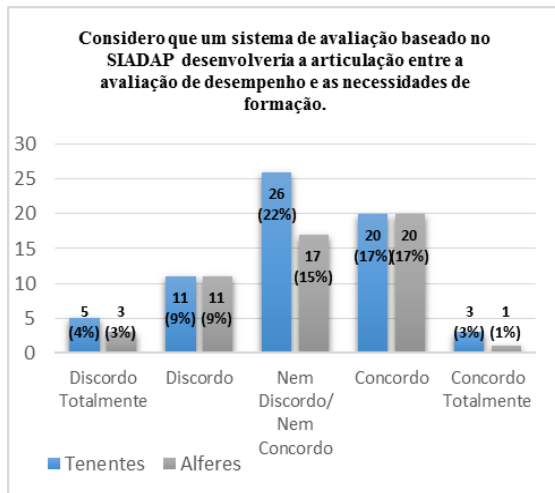


Figura n.º 18: Questão 36

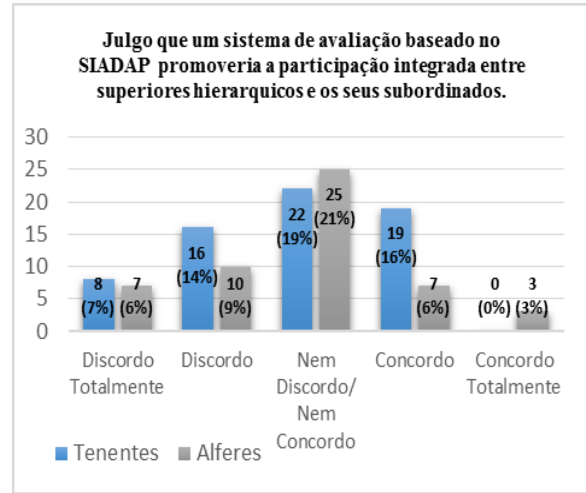


Figura n.º 19: Questão 37

5.2.3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após a apresentação dos resultados obtidos, os quais são complementados com as Tabelas n.º 8, 9, 10, 11, 12 e 13 do Apêndice G, relativos à segunda, terceira e quarta parte do inquérito, procede-se agora à análise e discussão dos mesmos.

Relativamente à segunda parte do inquérito (avaliação por competências), compreendida entre a questão 8 e 26, são expostas as dezanove competências apresentadas por um estudo realizado por Nascimento e Pimentel (2009) e já abordadas no Capítulo 3.

Nesta parte do inquérito, pretende-se identificar quais as competências que os Oficiais Subalternos consideram como mais adequadas para avaliar o seu desempenho. Posto isto, as Tabelas nº 1 e 2 elaboradas a partir do programa SPSS, de onde se retiraram os dados estatísticos, pretende mostrar quais as competências, que os Tenentes e Alferes, respetivamente consideram como mais adequadas para avaliar o seu desempenho. A Tabela nº 3 é referente às competências definidas por ambos como mais adequadas para avaliar o desempenho dos Oficiais Subalternos.

Ambas as Tabelas estão ordenadas segundo a média de cada questão de forma decrescente, da média mais elevada para a média de menor valor. Tendo também sido calculado o desvio padrão de cada questão, como forma de desempate em casos de médias iguais, colocando em primeiro lugar a competência que tiver um menor desvio padrão, isto porque um menor desvio padrão indica que os dados estão menos dispersos.

Relativamente à Tabela nº 1, podemos verificar que a competência que os Tenentes consideram como mais adequada para avaliar o seu desempenho é “Sentido do dever, da disciplina e do compromisso com o serviço”, com uma média de 4,55 e por outro lado, a

competência que consideram como menos adequada para avaliar o seu desempenho é “Visão estratégica”, em que a média é de 3,58. As competências consideradas pelos Tenentes como as mais adequadas para avaliar o seu desempenho, e que se encontram na primeira metade da Tabela, são: sentido do dever, da disciplina e do compromisso com o serviço; liderança e gestão de pessoas; capacidade de decisão; trabalho em equipa e cooperação; aptidão técnico-profissional; iniciativa e autonomia; desenvolvimento e motivação dos militares; planeamento e organização; relacionamento interpessoal e autoconfiança, autodomínio e resiliência.

Quanto à Tabela nº 2 podemos verificar, tal como se sucede com os Tenentes, a competência que os Alferes consideram como mais adequada para avaliar o seu desempenho é “Sentido do dever, da disciplina e do compromisso com o serviço”, com uma média de 4,62 e em contrapartida, a competência que consideram menos adequada para avaliar o seu desempenho é “Orientação para resultados”, com uma média de 3,63. Assim, as competências consideradas pelos Alferes como as mais adequadas para avaliar o seu desempenho, são: sentido do dever, da disciplina e do compromisso com o serviço; capacidade de decisão; trabalho em equipa e cooperação; planeamento e organização; liderança e gestão de pessoas; desenvolvimento e motivação dos militares; adaptação e melhoria contínua; aptidão técnico-profissional e orientação para o serviço público relacionamento interpessoal. As competências indicadas pelos Alferes em relação às competências indicadas pelos Tenentes, são praticamente as mesmas, apenas sofrem uma alteração relativamente à ordem pela qual são indicadas, e as competências “iniciativa e autonomia” e “autoconfiança, autodomínio e resiliência”, são substituídas por “adaptação e melhoria contínua” e “orientação para o serviço público”.

São apresentadas na Tabela nº 3, as competências indicadas pelos Oficiais Subalternos como as mais adequadas para avaliar o seu desempenho, considerando assim, como mais adequada o “Sentido do dever, da disciplina e do compromisso com o serviço”, com uma média de 4,58 e com menor importância para avaliar o seu desempenho “Visão estratégica”, em que a média é de 3,68. Deste modo, as competências indicadas pelos Oficiais Subalternos como mais adequadas para avaliar o seu desempenho são: sentido do dever, da disciplina e do compromisso com o serviço; capacidade de decisão; liderança e gestão de pessoas; trabalho em equipa e cooperação; planeamento e organização; desenvolvimento e motivação dos militares; aptidão técnico-profissional; relacionamento interpessoal; iniciativa e autonomia e orientação para o serviço público.

Passando agora para a terceira parte destes inquérito, que compreende as questões 27, 28 e 29, referentes à avaliação por objetivos.

Quanto à questão 27 **“No desempenho da sua função, define objetivos a atingir?”**, 38 (32%) dos Tenentes e 35 (30%) dos Alferes responderam “Sim”, 6 (5%) dos Tenentes e 3 (3%) dos Alferes responderam “Não” e 21 (18%) dos Tenentes e 14 (12%) dos Alferes responderam “Às vezes”. Assim, a média a esta questão é de 1,68 o que indica que os Oficiais Subalternos não definem objetivos no desempenho das suas funções.

Relativamente à questão 28 **“Com que intenção o faz?”**, a esta questão apenas responderam 59 Tenentes e 49 Alferes, uma vez que quem respondeu à questão anterior “Não”, não respondia a esta. Desta forma, 26 (24%) dos Tenentes e 29 (27%) dos Alferes responderam “Direcionar a minha atuação”, 15 (14%) dos Tenentes e 6 (5%) dos Alferes responderam “Obter resultados”, 4 (4%) dos Tenentes e 3 (3%) dos Alferes responderam “Ter feedback do meu próprio desempenho”, apenas 1 (1%) dos Tenentes respondeu “Por iniciativa do meu superior hierárquico”. Ainda a esta resposta, 2 (2%) dos Tenentes e 3 (3%) dos Alferes responderam conjuntamente “Direcionar a minha atuação”, “Obter resultados” e “Ter feedback do meu próprio desempenho”, 7 (6%) dos Tenentes e 6 (5%) dos Alferes responderam conjuntamente “Direcionar a minha atuação” e “Obter resultados”, 3 (3%) dos Tenentes e 2 (2%) dos Alferes responderam conjuntamente “Direcionar a minha atuação” e “Ter feedback do meu próprio desempenho”, por último 1 (1%) dos Tenentes respondeu conjuntamente “Direcionar a minha atuação”, “Obter resultados” e “Por iniciativa do meu superior hierárquico”.

Quanto à afirmação 29 **“Relativamente à implementação de um sistema de avaliação de desempenho baseado em objetivos”**, 4 (3%) dos Tenentes e 2 (2%) dos Alferes responderam “Discordo Totalmente”, 10 (9%) dos Tenentes e 9 (8%) dos Alferes responderam “Discordo”, 15 (13%) dos Tenentes e 17 (15%) dos Alferes responderam “Nem Discordo/Nem Concordo”, 31 (26%) dos Tenentes e 20 (17%) dos Alferes responderam “Concordo” e 5 (4%) dos Tenentes e 4 (3%) dos Alferes responderam “Concordo Totalmente”. Portanto, a média desta questão é de 3,32 o que indica que a maioria dos inquiridos nem discorda, nem concorda com a implementação de um sistema de avaliação por objetivos.

A quarta e última parte do inquérito, compreendida entre as questões 30 e 37 é referente à perceção sobre a implementação do SIADAP à GNR.

Relativamente à questão 30 **“Considero a implementação de um sistema de avaliação baseado no SIADAP mais adequado para avaliar o meu desempenho?”**, 7

(6%) dos Tenentes e 4 (3%) dos Alferes responderam “Discordo Totalmente”, 17 (15%) dos Tenentes e 17 (15%) dos Alferes responderam “Discordo”, 16 (14%) dos Tenentes e 12 (10%) dos Alferes responderam “Nem Discordo/Nem Concordo”, 24 (21%) dos Tenentes e 18 (15%) dos Alferes responderam “Concordo” e 1 (1%) dos Tenentes e 1 (1%) dos Alferes responderam “Concordo Totalmente”. Deste modo, a média a esta questão é de 2,91 o que mostra que dos Oficiais Subalternos inquiridos, nem discordam, nem concordam que um sistema baseado no SIADAP é mais adequado para avaliar o seu desempenho.

À questão 31 **“Julgo que um sistema de avaliação baseado no SIADAP tornará o processo de avaliação mais simplificado?”**, 13 (11%) dos Tenentes e 9 (8%) dos Alferes responderam “Discordo Totalmente”, 18 (15%) dos Tenentes e 9 (8%) dos Alferes responderam “Discordo”, 14 (12%) dos Tenentes e 16 (14%) dos Alferes responderam “Nem Discordo/Nem Concordo”, 19 (16%) dos Tenentes e 16 (14%) dos Alferes responderam “Concordo” e 1 (1%) dos Tenentes e 2 (2%) dos Alferes responderam “Concordo Totalmente”. Desta forma, a média desta questão é de 2,74 o que mostra que dos Oficiais Subalternos inquiridos não discordam, nem concordam que um sistema de avaliação baseado no SIADAP tornará o processo de avaliação mais simplificado.

Quanto à questão 32 **“Julgo que um sistema de avaliação baseado no SIADAP tornará o processo de avaliação mais transparente?”**, 10 (9%) dos Tenentes e 5 (4%) dos Alferes responderam “Discordo Totalmente”, 15 (13%) dos Tenentes e 12 (10%) dos Alferes responderam “Discordo”, 13 (11%) dos Tenentes e 12 (10%) dos Alferes responderam “Nem Discordo/Nem Concordo”, 22 (19%) dos Tenentes e 19 (16%) dos Alferes responderam “Concordo” e 5 (4%) dos Tenentes e 4 (3%) dos Alferes responderam “Concordo Totalmente”. Assim, a média a esta questão é de 3,02 o que mostra que dos Oficiais Subalternos inquiridos não discordam, nem concordam que um sistema de avaliação baseado no SIADAP tornará o processo de avaliação mais transparente.

Relativamente à questão 33 **“Considero que um sistema de avaliação baseado no SIADAP tornará o processo de avaliação mais objetivo?”**, 5 (4%) dos Tenentes e 5 (4%) dos Alferes responderam “Discordo Totalmente”, 11 (9%) dos Tenentes e 7 (6%) dos Alferes responderam “Discordo”, 17 (15%) dos Tenentes e 11 (9%) dos Alferes responderam “Nem Discordo/Nem Concordo”, 26 (22%) dos Tenentes e 26 (22%) dos Alferes responderam “Concordo” e 6 (5%) dos Tenentes e 3 (3%) dos Alferes responderam “Concordo Totalmente”. Posto isto, a média desta questão é de 3,27 o que mostra que dos Oficiais Subalternos inquiridos não discordam, nem concordam que um sistema de avaliação baseado no SIADAP tornará o processo de avaliação mais objetivo.

No que concerne à questão 34 **“Considero que um sistema de avaliação baseado no SIADAP promoveria o reconhecimento do meu trabalho?”**, 5 (4%) dos Tenentes e 7 (6%) dos Alferes responderam “Discordo Totalmente”, 20 (17%) dos Tenentes e 12 (10%) dos Alferes responderam “Discordo”, 24 (21%) dos Tenentes e 22 (19%) dos Alferes responderam “Nem Discordo/Nem Concordo”, 12 (10%) dos Tenentes e 10 (9%) dos Alferes responderam “Concordo” e 4 (3%) dos Tenentes e 1 (1%) dos Alferes responderam “Concordo Totalmente”. Deste modo, a média desta questão é de 2,79 o que mostra que dos Oficiais Subalternos inquiridos não discordam, nem concordam que um sistema de avaliação baseado no SIADAP promoverá o reconhecimento do seu trabalho.

À questão 35 **“Considero que um sistema de avaliação baseado no SIADAP iria gerar em mim mais motivação?”**, 13 (11%) dos Tenentes e 10 (9%) dos Alferes responderam “Discordo Totalmente”, 20 (17%) dos Tenentes e 18 (15%) dos Alferes responderam “Discordo”, 20 (17%) dos Tenentes e 17 (15%) dos Alferes responderam “Nem Discordo/Nem Concordo”, 10 (9%) dos Tenentes e 6 (5%) dos Alferes responderam “Concordo” e 2 (2%) dos Tenentes e 1 (1%) dos Alferes responderam “Concordo Totalmente”. Assim sendo, a média a esta questão é de 2,47 o que mostra que dos Oficiais Subalternos inquiridos não discordam, nem concordam que um sistema de avaliação baseado no SIADAP irá gerar em si mais motivação.

Respeitante à questão 36 **“Considero que um sistema de avaliação baseado no SIADAP desenvolveria a articulação entre a avaliação de desempenho e as necessidades de formação?”**, 5 (4%) dos Tenentes e 3 (3%) dos Alferes responderam “Discordo Totalmente”, 11 (9%) dos Tenentes e 11 (9%) dos Alferes responderam “Discordo”, 26 (22%) dos Tenentes e 17 (15%) dos Alferes responderam “Nem Discordo/Nem Concordo”, 20 (17%) dos Tenentes e 20 (17%) dos Alferes responderam “Concordo” e 3 (3%) dos Tenentes e 1 (1%) dos Alferes responderam “Concordo Totalmente”. Deste modo, a média a esta questão é de 3,09 o que mostra que dos Oficiais Subalternos inquiridos não discordam, nem concordam que um sistema de avaliação baseado no SIADAP permita desenvolver a articulação entre a avaliação de desempenho e as necessidades de formação.

Quanto à questão 37 **“Julgo que um sistema de avaliação baseado no SIADAP promoveria a participação integrada entre superiores hierárquicos e os seus subordinados?”**, 8 (7%) dos Tenentes e 7 (6%) dos Alferes responderam “Discordo Totalmente”, 16 (14%) dos Tenentes e 10 (9%) dos Alferes responderam “Discordo”, 22 (19%) dos Tenentes e 25 (21%) dos Alferes responderam “Nem Discordo/Nem Concordo”, 19 (16%) dos Tenentes e 7 (6%) dos Alferes responderam “Concordo” e apenas 3 (3%) dos

Alferes responderam “Concordo Totalmente”. Desta forma, a média a esta questão é de 2,79 o que mostra que dos Oficiais Subalternos inquiridos não discordam, nem concordam que um sistema de avaliação baseado no SIADAP promova a participação integrada entre superiores hierárquicos e os seus subordinados.

Face ao exposto, podemos concluir que, ainda existe um grande desconhecimento relativamente ao que é o SIADAP e quais os seus princípios.

Posteriormente à análise dos resultados obtidos na quarta parte este inquérito, foi ainda realizada uma correlação através do SPSS, utilizando o método de Pearson, para verificar a correlação existente entre as perguntas deste grupo. Na Tabela n.º 13, pode ser consultada no Apêndice G, podemos verificar os resultados das correlações. Os valores apresentados são classificados com dois “**”, o que significa que existe uma boa correlação entre as perguntas, tendo sido o valor mais elevado a correlação entre a questão 34 **“Considero que um sistema de avaliação baseado no SIADAP promoveria o reconhecimento do meu trabalho?”** e a 35 **“Considero que um sistema de avaliação baseado no SIADAP iria gerar em mim mais motivação?”**. O valor da correlação mais baixo foi registado entre as questões 33 **“Considero que um sistema de avaliação baseado no SIADAP tornará o processo de avaliação mais objetivo?”** e a 35 **“Considero que um sistema de avaliação baseado no SIADAP iria gerar em mim mais motivação?”**.

5.3 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Na presente secção irão ser exibidos os resultados das sete entrevistas realizadas aos Oficiais com ligação ao tema em estudo, com base no guião da entrevista, que se encontra no Apêndice D. No entanto, para poder alcançar os objetivos do trabalho, apenas se irá colocar a informação mais relevante, relativamente a cada questão, procurando assim, através deste processo verificar ou não algumas das hipóteses desta investigação.

Relativamente às entrevistas, a análise de conteúdo foi realizada de acordo com as seguintes fases: leitura vertical de todas as entrevistas; leitura horizontal das respostas das entrevistas (lê-se a mesma resposta de todas as entrevistas); diferenciação dos segmentos de texto; identificação das unidades de contexto por questão e posterior comparação; elaboração da matriz das unidades de contexto e de registo por questão, ver Quadro n.º 5; codificação das unidades de registo; construção da matriz de análise de conteúdo por questão, ver Tabela n.º 4 e por último elaboração das conclusões de cada questão (Sarmiento, 2013b).

5.3.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

As entrevistas foram realizadas a oito Oficiais da GNR, que tiveram ou têm ligação com o tema em estudo, que se apresentam no Quadro n.º 4, com a sua autorização.

Quadro n.º 4: Dados sociodemográficos dos entrevistados

Entrevistado (E)	Posto	Nome	Cargo
E1	Coronel	Carlos Gervásio Branco	Juiz Militar ¹⁷
E2	Tenente - Coronel	António Manuel de Oliveira Bogas	Chefe de Divisão de Gestão Orçamental
E3 ¹⁸	Tenente - Coronel	Carlos Alberto Nunes da Costa Pinto em conjunto com Paulo Jorge Rosa Gomes	Chefe de Divisão de Planeamento e Obtenção de Recursos Humanos; Chefe da Divisão de Avaliação dos Recursos Humanos
E4	Major	António Manuel Barradas Ludovino	Chefe da Repartição de Cíveis da Divisão de Avaliação de Recursos Humanos
E5	Major	Norberto António Costa Nascimento	Chefe da Divisão de Reabastecimento
E6	Capitão	António Manuel Santos Galan	Chefe da Repartição de Planeamento da Divisão de Recursos Humanos
E7	Capitão	Miguel Ângelo Reis Alves Amorim	Chefe de Repartição de Planeamento e Monitorização da Divisão de Planeamento Estratégico e Relações Internacionais

5.3.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA ENTREVISTA

Relativamente à análise do conteúdo das respostas, a fim de “...extrair a significação dos símbolos presentes nos discursos dos participantes” (Fortin et al., 2009, p. 302), definiu-se unidades de segmentação ou de recorte, que podem ser definidos por uma palavra (palavra-chave), uma expressão (conceito-chave) a partir dos dados recolhidos de modo a criar uma matriz de codificação, como podemos ver no Quadro n.º 5 (Sarmiento, 2013b).

Quadro n.º 5: Matriz de Codificação Alfanumérica e Cromática das Entrevistas (1/2)

Codificação Alfanumérica e Cromática das Entrevistas	
Questão 1	
Segmentação 1.1	Encontra-se desatualizado
Segmentação 1.2	Necessita de alterações
Segmentação 1.3	Não permite avaliar corretamente
Segmentação 1.4	Sistema subjetivo
Segmentação 1.5	Não prevê interação entre avaliador e avaliado
Segmentação 1.6	Não avalia objetivos
Questão 2	
Segmentação 2.1	Não aplicação à categoria de Guardas
Segmentação 2.2	Avaliação desajustada
Segmentação 2.3	Sistema subjetivo
Segmentação 2.4	Dificuldade em diferenciar os indicadores de medida
Segmentação 2.5	Ausência de mecanismos de harmonização

¹⁷ Coordenador do grupo de trabalho para a revisão do RAMMGNR.

¹⁸ Entrevista realizada em conjunto, uma vez que o atual chefe da divisão de avaliação, se encontrava à pouco tempo a exercer essas funções.

Quadro n.º 5: Matriz de Codificação Alfanumérica e Cromática das Entrevistas (2/2)

Codificação Alfanumérica e Cromática das Entrevistas	
Questão 3	
Segmentação 3.1	Sistema baseado no ciclo de gestão da GNR
Segmentação 3.2	Avaliação por objetivos
Segmentação 3.3	Recompensar quem tem desempenhos mais elevados
Segmentação 3.4	Detetar necessidades de formação
Segmentação 3.5	Colocar a pessoa certa na função/cargo certo
Segmentação 3.6	Avaliação por competências
Questão 4	
Segmentação 4.1	Negociar objetivos
Segmentação 4.2	É um sistema burocrático
Segmentação 4.3	Dificuldade em definir objetivos
Segmentação 4.4	Necessidade de formação dos avaliados relativamente a este sistema
Segmentação 4.5	Elevado número de militares a avaliar
Segmentação 4.6	Acréscimo de conflitos interpessoais
Questão 5	
Segmentação 5.1	Avaliação mais objetiva
Segmentação 5.2	Necessidade de formação dos avaliados relativamente a este sistema
Segmentação 5.3	Permite melhorar o desempenho e corrigir fragilidades
Segmentação 5.4	Permite um alinhamento com os objetivos da instituição
Segmentação 5.5	Maior facilidade em avaliar
Segmentação 5.6	Sistema complexo
Segmentação 5.7	Dificuldade em definir objetivos
Questão 6	
Segmentação 6.1	É necessário que estejam adaptadas aos diferentes cargos/funções
Segmentação 6.2	Permite envolver o avaliador e avaliado na definição das competências
Segmentação 6.3	Necessidade de formação dos avaliados relativamente a este sistema
Segmentação 6.4	Permite melhorar o desempenho e corrigir fragilidades
Segmentação 6.5	Permite orientar o modelo formativo da GNR
Segmentação 6.6	Um sistema de avaliação só por competências é insuficiente
Segmentação 6.7	Abordar a componente militar
Segmentação 6.8	É um sistema subjetivo

Numa primeira fase, procedeu-se a uma avaliação qualitativa do conteúdo das entrevistas, na qual foi efetuada uma sinopse das respostas a cada uma das entrevistas, como se pode ver nos Quadros n.º 6 a 11 de modo a sintetizar ideias e a destacar aspetos isolados. Posteriormente, analisou-se cada uma das respostas e determinou-se a frequência de cada um dos segmentos das respostas obtidas de modo a proceder a uma análise quantitativa (Sarmiento, 2013b) e (Fortin et al., 2009). Nos Quadros sinopse estão marcadas a cores e definidas as respetiva unidade de registo (UR) dos diversos segmentos.

O Quadro n.º 6 apresenta a síntese de conteúdo das respostas à questão 1: “Relativamente à avaliação dos militares da GNR, a Portaria n.º 279/2000 de 15 de fevereiro, aprova o Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da GNR (RAMMGNR) que define o seu sistema da avaliação e os princípios que regem a sua aplicação. Como caracteriza este Regulamento relativamente à avaliação dos Oficiais da GNR?”.

Quadro n.º 6: Análise de resultados da questão 1

Entrevistado	Unidade de Contexto	UR
1	- “Considero o RAMMGNR desatualizado, uma vez que este já deveria ter sido revisto, aquando da revisão feita pelo exército...”	1.1
2	- “...é um sistema de avaliação desatualizado...”	1.1
3	- “Está na altura de ser alterado, devido à disparidade de funções (...) onde deve avaliar objetivos” - “... está consolidado na GNR, mas é necessário uma atualização.”	1.2 1.6 1.1
4	- “... não sendo passível de envolver qualquer tipo de negociação” - “...o que o torna redutor, em particular na categoria profissional dos oficiais” - “... excluindo a definição de objetivos...” - “... padecendo de uma evidente subjetividade.”	1.5 1.3 1.6 1.4
5	- “ O RAMMGNR é um regulamento ultrapassado e que não permite avaliar corretamente o desempenho dos oficiais” - “... por impossibilidade de avaliar por objetivos, o que torna uma avaliação eminentemente subjetiva”	1.1 1.3 1.6 1.4
6	- “...emissão de um conjunto de juízos de valor, face a determinadas competências que o avaliador perceciona que o avaliado possui, ou não, em determinado momento da sua carreira e não em função de um desempenho verdadeiramente medido em face da obtenção de resultados, tendo em conta objetivos a alcançar ”	1.4 1.3 1.6
7	- “... numa base eminentemente subjetiva.” - “...não permite diferenciar os diferentes desempenhos”	1.4 1.3

O Quadro n.º 7 apresenta a síntese de conteúdo das respostas à questão 2: “Quais as principais lacunas do atual RAMMGNR?”.

Quadro n.º 7: Análise de resultados da questão 2

Entrevistado	Unidade de Contexto	UR
1	- “ Falta de aplicação à categoria de Guardas” - “Avaliações desajustadas, pois ao longo dos tempos as avaliações passaram a aproximar-se cada vez mais do nível 5...” - “Ausência de mecanismos de harmonização/ equilíbrio, para evitar avaliações tão díspares entre Unidades (...) tão elevadas por entidades exteriores à Guarda”	2.1 2.2 2.5
2	- “ O enorme grau de subjetividade” - “ Existe dificuldade em diferenciar os indicadores de medida de cada um dos fatores de avaliação” - “ Os fatores de avaliação estão desajustados”	2.3 2.4 2.2
3	- “ A não aplicação do sistema de avaliação à categoria de Guardas” - “ ...não está em consonância com o ciclo de gestão da GNR” - “Existe ainda a necessidade de ajustar os fatores de avaliação para os Oficiais e para os Sargentos. ””	2.1 2.2
4	- “... exclui um universo muito significativo dos seus elementos (Guardas)” - “... sem acrescentar qualquer valor, quer aos resultados organizacionais, quer ao próprio avaliado...”	2.1 2.2
5	- “... por ser uma avaliação eminentemente subjetiva”	2.3
6	- “... muito relevante é o facto de os Guardas não serem objeto de avaliação”	2.1
7	- “... sistema de avaliação é estático, avalia essencialmente apetências/padrões de comportamentos” - “... não é universal (pois não se aplica ao universo com maior representatividade – a categoria socioprofissional de Guardas)”	2.2 2.1

O Quadro n.º 8 apresenta a síntese de conteúdo das respostas à questão 3: “Na sequência da Reforma da Administração Pública, a avaliação de desempenho da administração pública passa a ser efetuada através do Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP). Quais os aspetos que considera como positivos na implementação deste sistema à GNR?”.

Quadro n.º 8: Análise de resultados da questão 3

Entrevistado	Unidade de Contexto	UR
1	-“Permite, distinguir os militares que têm melhor desempenho relativamente aos demais, possibilitando, o seu reconhecimento (...) recompensando-os...”	3.3
2	-“... sistema ser baseado no ciclo de gestão” -“... a adequação a um sistema de avaliação por objetivos.”	3.1 3.2
3	-“... avaliação por objetivos, para que os avaliados saibam anualmente pelo que irão ser avaliados...”	3.2
4	-“... tornaria possível assignar certas pessoas a determinadas funções (consoante as competências demonstradas)” -“... detetar necessidades de formação (por exemplo devido ao incumprimento de objetivos)” -“... recompensar os mais dedicados”	3.5 3.4 3.3
5	-“ Premiar o mérito e o desempenho dos militares da GNR...” -“... através de um modelo de gestão por objetivos” -“Permitir que os militares com um melhor perfil de competências (...) ascendam aos postos superiores da hierarquia, o que se traduzirá numa melhoria significativa das qualidades dos nossos líderes e, necessariamente, na qualidade dos seus atos de gestão” -“... constituem os principais indicadores para orientar o modelo de formação da GNR...”	3.3 3.2 3.5 3.4
6	-“... a obtenção de resultados, principalmente a todos os que ocupam cargos de comando, direção ou chefia” -“ Os restantes seriam apenas avaliados em função das competências demonstradas.”	3.2 3.6
7	-“... incidem essencialmente na ótica da avaliação da performance institucional...” -“... os méritos do sistema são visíveis com a interligação dos parâmetros de resultados (medidos pela fixação de objetivos) e dos parâmetros de competências...”	3.1 3.2 3.6

O Quadro n.º 9 apresenta a síntese de conteúdo das respostas à questão 4: “De acordo com o SIADAP quais os aspetos que considera negativos na implementação deste sistema à GNR?”.

Quadro n.º 9: Análise de resultados da questão 4 (1/2)

Entrevistado	Unidade de Contexto	UR
1	-“... a implementação deste sistema à categoria de Guardas será muito difícil.”	4.5 4.3
2	-“... o facto de se ter de negociar os objetivos com os subordinados, uma vez que, não se adequa à realidade da cultura institucional.” -“ É ainda de referir, que este sistema vai aumentar o trabalho burocrático...”	4.1 4.2

Quadro n.º 9: Análise de resultados da questão 4 (2/2)

Entrevistado	Unidade de Contexto	UR
3	-“... a aplicação a mais de 23 mil militares.”	4.5
	-“... a diversidade de missões que a que os militares executam.”	4.3
4	-“... imediata necessidade de formação de que todos os avaliadores deveriam ser alvo, no sentido de não subverter os princípios que presidiram à sua génese.”	4.4
	-“... dificuldade em definir objetivos para algumas funções.”	4.3
5	-“ Se a eventual implementação do SIADAP na GNR não fosse bem gerida o nível de competitividade entre os militares aumentaria o que se poderia traduzir num acréscimo de conflito interpessoal”	4.6
6	-“ O elevado número de elementos a avaliar.”	4.5
	-“ A dificuldade em objetivar resultados a atingir, em algumas funções.”	4.3
7	-“ Ora se tivermos em consideração o universo de potenciais avaliados na GNR (cerca de 24000 militares e civis) ...”	4.5
	-“... pois o sistema obriga à concretização de determinados processos devidamente calendarizados (alguns dos quais morosos)...”	4.2

O Quadro n.º 10 apresenta a síntese de conteúdo das respostas à questão 5: “De que forma é que a implementação de um sistema de avaliação por objetivos poderá contribuir para a avaliação dos Oficiais da GNR?”.

Quadro n.º 10: Análise de resultados da questão 5

Entrevistado	Unidade de Contexto	UR
1	-“... há dificuldade de traçar objetivos em algumas funções.”	5.7
2	-“... é mais fácil de ser mensurável e por conseguinte, a avaliação torna-se mais objetiva.”	5.5
		5.1
3	-“ É possível que a avaliação dos Oficiais da GNR possa ter por base, na sua avaliação individual a avaliação por objetivos”	5.1
4	-“... a possibilidade de definir objetivos aumenta claramente a objetividade da avaliação.”	5.1
	-“... deve por isso assumir-se grande prioridade na formação que habilite à sua correta formulação.”	5.2
	-“... podendo destinar-se, entre outras possibilidades, a melhorar um desempenho, a corrigir uma fragilidade...”	5.3
5	-“... não é possível avaliar a organização por objetivos sem avaliar os seus quadros intermédios e de topo (...) até porque eles têm de estar alinhados e contribuir uns para os outros em cascata.”	5.4
6	-“A avaliação por objetivos mede, de facto e objetivamente, os resultados”	5.1
	-“... tornando mais fácil, para quem avalia e para quem é avaliado, verificar se os objetivos foram alcançados.”	5.5
7	-“... designadamente ao nível da melhoria contínua, do desempenho orientado...”	5.3
	-“... o seu alinhamento com os objetivos organizacionais.”	5.4
	-“ No entanto a complexidade do sistema determinada pela definição do próprio universo a avaliar, poderá consistir o principal obstáculo à sua conveniente implementação.”	5.6

O Quadro n.º 11 apresenta a síntese de conteúdo das respostas à questão 6: “De que forma é que a implementação de um sistema de avaliação por competências poderá contribuir para a avaliação dos Oficiais da GNR?”.

Quadro n.º 11: Análise de resultados da questão 6

Entrevistado	Unidade de Contexto	UR
1	-“... nunca se desligando da avaliação do mérito, pois este é importante para nós militares, nomeadamente o sentido da disciplina, os louvores, as condecorações e a hierarquia.”	6.7
2	-“... deveriam ser definidas, segundo os conteúdos funcionais que cada função exige e adaptadas às diferentes classes de militares.”	6.1
3	-“Um sistema de avaliação por competências único é insuficiente, sendo que é necessário complementar com um sistema de avaliação por objetivos.”	6.6
	-“... qual devem estar presentes competências de caráter militar.”	6.7
4	-“... devidamente adaptada às várias categorias profissionais”	6.1
	-“... a possibilidade de negociação entre avaliador e avaliado...”	6.2
	-“... deve por isso assumir-se grande prioridade na formação que habilite à sua correta formulação.”	6.3
	-“...podendo destinar-se, entre outras possibilidades, a melhorar um desempenho, a corrigir uma fragilidade...”	6.4
5	-“... o perfil de competências pessoais, profissionais e emocionais dos oficiais e de todos os militares da GNR tem de ser revisto, de forma a orientar o seu modelo formativo.”	6.1
		6.5
6	-“... sistema que atualmente temos é de certa forma um sistema que basicamente avalia só competências e avalia em função de um desempenho verdadeiramente medido em face da obtenção de resultados, tendo em conta objetivos a alcançar.”	6.6
7	-“... fica a quem daquelas que são as orientações pelo governo em matéria de avaliação da Administração Pública.”	6.6
	-“A avaliação segundo padrões comportamentais tem tendência a ser subjetiva.”	6.8

Como referido anteriormente, foram identificados vários segmentos dentro de cada resposta, para que, posteriormente, fosse calculada a sua frequência de modo a que após a sua análise fosse possível chegar às conclusões de cada questão. Posto isto, obteve-se os seguintes resultados, inscritos na Tabela n.º 4.

Tabela n.º4: Análise Quantitativa das Entrevistas (1/2)

Análise Quantitativa									
Segmentação	Entrevistados							Frequência	Resultados
	1	2	3	4	5	6	7		
Questão 1									
Segmentação 1.1	x	x	x		x			4	57%
Segmentação 1.2			x					1	14%
Segmentação 1.3				x	x	x	x	4	57%
Segmentação 1.4				x	x	x	x	4	57%
Segmentação 1.5				x				1	14%
Segmentação 1.6			x	x	x	x		4	57%

Tabela n.º4: Análise Quantitativa das Entrevistas (2/2)

Análise Quantitativa									
Segmentação	Entrevistados						Frequência	Resultados	
	1	2	3	4	5	6			7
Questão 2									
Segmentação 2.1	x		x	x		x	x	5	72%
Segmentação 2.2	x	x	x	x			x	5	72%
Segmentação 2.3		x			x			2	29%
Segmentação 2.4		x						1	14%
Segmentação 2.5	x							1	14%
Questão 3									
Segmentação 3.1		x					x	2	29%
Segmentação 3.2		x	x		x	x	x	5	72%
Segmentação 3.3	x			x	x			3	43%
Segmentação 3.4				x	x			2	29%
Segmentação 3.5				x	x			2	29%
Segmentação 3.6						x	x	2	29%
Questão 4									
Segmentação 4.1		x						1	14%
Segmentação 4.2		x					x	2	29%
Segmentação 4.3	x		x	x		x		4	57%
Segmentação 4.4				x				1	14%
Segmentação 4.5	x		x			x	x	4	57%
Segmentação 4.6					x			1	14%
Questão 5									
Segmentação 5.1		x	x	x		x		4	57%
Segmentação 5.2				x				1	14%
Segmentação 5.3				x			x	2	29%
Segmentação 5.4					x		x	2	29%
Segmentação 5.5		x				x		2	29%
Segmentação 5.6							x	1	14%
Segmentação 5.7	x							1	14%
Questão 6									
Segmentação 6.1		x		x	x			3	43%
Segmentação 6.2				x				1	14%
Segmentação 6.3				x				1	14%
Segmentação 6.4				x				1	14%
Segmentação 6.5					x			1	14%
Segmentação 6.6			x			x	x	3	43%
Segmentação 6.7	x		x					2	29%
Segmentação 6.8							x	1	14%

5.3.3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após ter sido realizada uma análise quantitativa de cada uma das questões, irá proceder-se à análise e discussão das mesmas.

Questão 1 “Relativamente à avaliação dos militares da GNR, a Portaria n.º 279/2000 de 15 de fevereiro, aprova o Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da GNR (RAMMGNR) que define o seu sistema da avaliação e os princípios que regem a sua aplicação. Como caracteriza este Regulamento relativamente à avaliação dos Oficiais da GNR?”, a esta questão, 57% dos entrevistados consideram que, o RAMMGNR se encontra desatualizado, a mesma percentagem de entrevistados consideram ainda que, o RAMMGNR não permite avaliar corretamente. Como refere o

entrevistado 5 “ O RAMMGNR é um regulamento ultrapassado e que não permite avaliar corretamente o desempenho dos oficiais”.

Por outro lado, este sistema é ainda caracterizado como sendo subjetivo e que não avalia objetivos, em ambos os casos por 57% dos entrevistados. Assim, como refere o entrevistado 4 “... excluindo a definição de objetivos...”; “ ... padecendo de uma evidente subjetividade.”

Na questão 2 **“Quais as principais lacunas do atual RAMMGNR?”**, as respostas a esta questão são bastante consensuais. Temos 72% dos entrevistados a considerar que uma das principais lacunas deste regulamento é a falta de aplicabilidade à categoria de Guardas. Como afirma o entrevistado 4 “... exclui um universo muito significativo dos seus elementos (Guardas)”. Com igual percentagem, os entrevistados evidenciam o facto de se tratar de uma avaliação desajustada. Como corrobora o entrevistado 3 “A avaliação não se encontra ajustada com o ciclo de gestão da GNR (..) existe a necessidade de ajustar os fatores de avaliação para os Oficiais e para os Sargentos ”. Considerando ainda, 29% dos entrevistados que se trata de um sistema de avaliação subjetivo.

Relativamente à questão 3 **“Na sequência da Reforma da Administração Pública, a avaliação de desempenho da administração pública passa a ser efetuada através do Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP). Quais os aspetos que considera como positivos na implementação deste sistema à GNR?”**, as respostas são consensuais, uma vez que 72% dos entrevistados consideram como aspeto positivo da implementação do SIADAP à GNR, o facto da avaliação passar a ser feita por objetivos, como afirma o entrevistado 3 “Avaliação por objetivos, para que os avaliados saibam anualmente pelo que irão ser avaliados.”.

Outro dos aspetos considerados como positivos, por 43% dos entrevistados é o facto de o SIADAP permitir recompensar quem tem desempenhos mais elevados. Como indica o entrevistado 1 “Distinguir os militares que têm melhor desempenho relativamente aos demais, possibilitando assim o seu reconhecimento (...) recompensando-os ...”.

Temos ainda 29% dos entrevistados a considerar como aspetos positivos da implementação deste sistema à GNR o facto de ser um sistema baseado no ciclo de gestão da GNR, de ser um sistema que avalia competências, que permite colocar a pessoa certa na função/cargo certo e por último permite detetar necessidades de formação, que como refere o entrevistado 5 “... constituem os principais indicadores para orientar o modelo de formação da GNR, incluindo a formação de ingresso (CFO e CFG), a formação para promoção e a formação contínua”.

Quanto à questão 4 **“De acordo com o SIADAP quais os aspetos que considera negativos na implementação deste sistema à GNR?”**, a esta questão 57% dos entrevistados identificam a dificuldade em definir objetivos e com a mesma percentagem, o elevado número de militares a avaliar, como os principais aspetos negativos da implementação deste sistema à GNR. Como afirma o entrevistado 6 “ A dificuldade em objetivar resultados a atingir, em algumas funções.”; “ O elevado número de elementos a avaliar.”. Ainda acrescentam 29% dos entrevistados que este sistema é um muito burocrático, como afirma o entrevistado 2 “ É ainda de referir, que este sistema vai aumentar o trabalho burocrático...”.

Em relação à questão 5 **“De que forma é que a implementação de um sistema de avaliação por objetivos poderá contribuir para a avaliação dos Oficiais da GNR?”**, 57% dos entrevistados referem que este sistema de avaliação, tornar a avaliação mais objetiva, assim como refere o entrevistado 4 “... a possibilidade de definir objetivos aumenta claramente a objetividade da avaliação.”.

Tendo ainda 29% dos entrevistados referido que este sistema permite uma maior facilidade em avaliar e a mesma percentagem de entrevistados, ainda afirma que permitir melhorar o desempenho e corrigir fragilidades e permitir um alinhamento com os objetivos da instituição. Assim como já foi abordado no Capítulo 2 por Caetano (1996) e Reis e Rodrigues (2011).

Por último, na questão 6 **“De que forma é que a implementação de um sistema de avaliação por competências poderá contribuir para a avaliação dos Oficiais da GNR?”**, a esta resposta não existe grande consenso entre os entrevistados, devido ao número de segmentações existentes e à diminuta frequência com que eles se repetem. Contudo, 43% dos entrevistados considera que a implementação de um sistema de avaliação por competências necessita de estar adaptado aos diferentes cargo/funções. Com a mesma percentagem (43%), os entrevistados referem que um sistema de avaliação exclusivamente por competências é insuficiente, como afirma o entrevistado 3 “Um sistema de avaliação por competências único é insuficiente, sendo que é necessário complementar com um sistema de avaliação por objetivos.”. Esta afirmação é corroborada por Caetano (2008), pois como vimos no Capítulo 2, as competências consistem em recursos organizacionais que são necessários para se atingirem os objetivos pré-definidos.

A implementação de um sistema de avaliação por competências, deve espelhar a componente militar do avaliado, como referem 29% dos entrevistados.

CAPÍTULO 6:

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1 INTRODUÇÃO

A realização deste trabalho de investigação teve como ponto de partida a questão central “De que forma se pode melhorar o processo de Avaliação de Desempenho dos Oficiais da GNR?”. À qual, se pretende neste Capítulo dar resposta, através da verificação das hipóteses e das respostas dadas às questões derivadas, através das informações e resultados obtidos com a revisão da literatura, com as entrevistas e com os inquéritos realizados.

Este Capítulo compreende ainda as reflexões finais da investigação, algumas recomendações, bem como as limitações sentidas ao longo da elaboração do RCFTIA, terminando com algumas propostas para investigações futuras.

6.2 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES

Após concluir a parte teórica e a parte prática desta investigação há que proceder à verificação total, parcial ou à refutação das hipóteses, de modo a dar resposta às questões derivadas e posteriormente à questão central.

H1: É necessária uma adaptação do SIADAP à instituição.

Esta hipótese foi totalmente verificada, pela revisão da literatura e pelas entrevistas. Na revisão da literatura, podemos verificar que em estudos realizados por Bogas et al. (2007) e Carvalho et al. (2009), ambos referem que a aplicação direta do SIADAP à GNR, é um erro, deste modo, consideram que é necessário e inevitável que a GNR opte pela integração adaptada do SIADAP.

A questão 4 da entrevista vem identificar alguns dos aspetos negativos da implementação do SIADAP à GNR, na qual são referidos com a mesma percentagem dos entrevistados (57%) a dificuldade em definir objetivos e o elevado número de militares a avaliar, o que se traduz num aumento da carga burocrática, uma vez que o SIADAP é um sistema burocrático, caracterizado desta forma por 29% dos entrevistados.

H2: A implementação de um sistema de avaliação de desempenho baseado no SIADAP, é aceite como a forma mais adequada para avaliar o desempenho dos Oficiais da GNR.

Esta hipótese verifica-se parcialmente, através da revisão da literatura, das entrevistas e dos inquéritos. A questão 1 e 2 da entrevista são referentes ao atual sistema de avaliação da GNR, o qual é caracterizado por 57% dos entrevistados como sendo um sistema de avaliação desatualizado, que não permite avaliar corretamente, o qual carece de uma avaliação por objetivos, o que o torna um sistema subjetivo como foi caracterizado pelos entrevistados.

Desta forma, é necessário proceder a uma alteração do atual sistema de avaliação, e recorrendo de novo aos estudos levados a cabo por Bogas et al. (2007) e Carvalho et al. (2009), nos quais consideram que a GNR deve optar pela integração adaptada do SIADAP, ou em alternativa proceder à implementação de um novo sistema de AD, que contemple a realidade funcional da GNR, sem esquecer os princípios do SIADAP.

Relativamente aos dados obtidos pelos inquéritos, nomeadamente à questão 30 os inquiridos não consideram positiva nem negativa a implementação de um sistema de AD baseado no SIADAP como sendo mais adequada para avaliar o seu desempenho, dado que a média a esta questão é de 2,91.

H3: Os oficiais da GNR concordam com a implementação de um sistema de avaliação por objetivos.

Esta hipótese verifica-se parcialmente, através dos dados obtidos pela parte prática. Relativamente às questões 27, 28 e 29 do inquérito é visível que 92% dos inquiridos, definem objetivos no desempenho das suas funções, sendo que 30% desses inquiridos refere que o faz às vezes, apenas 8% dos inquiridos refere que não definem objetivos. Dos inquiridos que referem que definem objetivos 51% fá-lo com intenção de direcionar a sua atuação e apenas 19% com intenção de obter resultados. No que diz respeito à implementação de um sistema de AD baseado em objetivos, 50% dos inquiridos concordam ou concordam totalmente com a implementação de um sistema de avaliação por objetivos, 22% discordam ou discordam totalmente e 28% nem discordam nem concordam, o que perfaz uma média de 3,32, o que indica que os inquiridos nem discordam, nem concordam com a implementação de um sistema de avaliação por objetivos.

Quanto às entrevistas, na questão 5 é possível verificar que um sistema de avaliação por objetivos permite segundo 57% dos entrevistados uma avaliação mais objetiva e 29% dos entrevistados considera ainda que este sistema de avaliação, facilita o processo de

avaliação, permite melhorar o desempenho e corrigir fragilidades e permite um alinhamento com os objetivos da instituição.

H4: Um sistema de avaliação por competências pode ser adequado para avaliar os Oficiais da GNR.

Esta hipótese foi totalmente verificada pela revisão da literatura e pelas respostas às entrevistas. No que se refere à revisão da literatura é de referir o estudo realizado por Nascimento e Pimentel (2009), no qual afirmam que um projeto de implementação de gestão de competências na GNR poderá constituir-se como o eixo de toda a reestruturação e desenvolvimento, criando valor para a instituição e para os seus militares, sendo utilizada como suporte no recrutamento e seleção dos militares, na AD, bem como no plano de formação individual.

Relativamente às entrevistas, na questão 6 pode verificar-se que 43% dos entrevistados considera que num sistema de avaliação por competências é necessário que as competências estejam adaptadas aos diversos cargos/funções, tendo ainda sido referido pelo mesmo número de entrevistados que este sistema de avaliação deve ser complementado com outro sistema de avaliação.

H5: As competências identificadas pelos Oficiais da GNR, como mais adequadas, são as competências relacionadas com a liderança e gestão de pessoas.

Esta hipótese foi completamente verificada pelos inquéritos por questionário, através da análise dos resultados à segunda parte do inquérito. Tendo sido verificado que esta competência se encontra entre as primeiras três competências consideradas pelos Oficiais Subalternos como as mais adequadas para avaliar o seu desempenho, tendo obtido uma média de 4,40.

6.3 RESPOSTAS ÀS PERGUNTAS DE INVESTIGAÇÃO

Após terem sido verificadas as hipóteses, é agora possível dar resposta às perguntas de investigação.

PD1: Quais as dificuldades da implementação do SIADAP à GNR?

Tendo por base o recurso à revisão da literatura e à verificação da H1, pode constatar-se desde logo, que é necessário ultrapassar preconceitos prejudiciais à implementação do SIADAP, nomeadamente, no que se refere à definição de objetivos e ao facto de as competências e dos objetivos serem negociados ente o superior hierárquico e o subordinado.

Por outro lado, a implementação do SIADAP, torna necessário que se proceda à formação dos avaliadores e à informação dos avaliados, de forma a retirar maior proveito das potencialidades deste sistema.

Por fim, à ainda a considerar o facto de o SIADAP se tratar de um sistema burocrático, o que aliado ao elevado número de militares a avaliar, pode tornar-se insustentável.

PD2: Qual a perceção dos Oficiais da GNR relativamente à implementação de um sistema de avaliação de desempenho baseado no SIADAP?

Com recurso à fundamentação dada à H2, os Oficiais não consideram positiva, nem negativa a implementação de um sistema de avaliação baseado no SIADAP. Contudo, foram identificados como aspetos positivos do SIADAP, o facto de este sistema de avaliação, permitir avaliar objetivos, possibilitar o reconhecimento dos militares com desempenhos mais elevados e proporcionar uma avaliação dos seus dirigentes e colaboradores, integrada com o ciclo de gestão da instituição.

PD3: Qual a perceção dos Oficiais da GNR relativamente à implementação de um sistema de avaliação de desempenho por objetivos?

A partir da justificação dada à H3, os Oficiais consideram que este sistema de AD tornaria a avaliação mais objetiva, facilitava o processo de avaliação, permitiria melhorar desempenhos e corrigir fragilidades e possibilitaria um alinhamento com os objetivos da instituição.

PD4: Será que a aplicação de um sistema de avaliação de desempenho baseado em competências é adequado para avaliar o desempenho dos Oficiais da GNR?

Tendo por base a verificação da H4, pode afirmar-se que este sistema de avaliação é adequado para avaliar o desempenho dos Oficiais, embora deva ser complementado com outro sistema, que nomeadamente avalie resultados.

PD5: Quais as competências mais adequadas para avaliar o desempenho dos Oficiais da GNR?

Com base nos resultados obtidos na segunda parte do inquérito e a fundamentação à H5, pode afirmar-se de as competências mais adequadas para avaliar o desempenho dos Oficiais são: sentido do dever, da disciplina e do compromisso com o serviço; capacidade de decisão; liderança e gestão de pessoas; trabalho em equipa e cooperação; planeamento e organização; desenvolvimento e motivação dos militares; aptidão técnico-profissional; relacionamento interpessoal; iniciativa e autonomia e orientação para o serviço público.

Depois de respondidas as perguntas derivadas, importa agora dar resposta à pergunta de partida (PP) desta investigação.

PP: De que forma se pode melhorar o processo de Avaliação de Desempenho dos Oficiais da GNR?

Atualmente os Oficiais da GNR são avaliados segundo o RAMMGNR, o qual é caracterizado: por ser um sistema de avaliação desatualizado, por não permitir avaliar corretamente e por ser um sistema subjetivo, uma vez que não permite uma avaliação por objetivos. Desta forma, a GNR como instituição da Administração Pública deve adotar o SIADAP, no entanto, deve fazê-lo de uma forma adaptada ou em alternativa proceder à implementação de um sistema de AD, baseado nos princípios e objetivos do SIADAP.

Este sistema alternativo deve materializar-se num sistema de AD por competências, como forma de orientar o modelo formativo da GNR e potenciar melhores desempenhos, bem como corrigir fragilidades, devendo este sistema ser complementado por um sistema de avaliação por objetivos de modo a permitir um alinhamento dos objetivos individuais com os objetivos institucionais e tornar a avaliação mais objetiva, diminuindo assim as injustiças geradas por sistemas subjetivos. Assim é possível proporcionar maior motivação e reconhecer quem realmente tem desempenhos elevados.

6.4 REFLEXÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Resultante da investigação que foi efetuada, considera-se que o objetivo do trabalho foi atingido, apurando-se quais as dificuldades da implementação do SIADAP à GNR e qual a perceção dos Oficiais relativamente à implementação do SIADAP, na qual se conclui que, é necessário que a GNR adote o SIADAP de forma adaptada, de modo a ser capaz de avaliar todo o universo da Guarda e promover uma política baseada nos novos modelos de gestão, em que os objetivos estratégicos, táticos e operacionais sejam definidos de forma integrada pelo seus serviços, dirigentes e colaboradores.

Caso se opte pela implementação de um novo sistema de avaliação de desempenho, conclui-se que o mais adequado para avaliar o desempenho dos Oficiais da GNR é um sistema de avaliação de desempenho que avalie simultaneamente competências e objetivos.

Por fim, importa ainda referir que apesar desta investigação, só ter como universo os Oficiais da GNR, é importante referir que um sistema de AD baseado nos novos modelos de gestão, torna necessário que todos os trabalhadores sejam alvo de avaliação, por forma a contribuir de modo integrado para a concretização dos objetivos da instituição.

6.5 LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

O presente trabalho revelou algumas limitações que dificultaram o processo de investigação. Inicialmente, é de referir a falta de conhecimentos do investigador nesta área, bem como o desconhecimento da realidade da GNR, embora a parte da análise bibliográfica tenha colmatado estas faltas.

O reduzido limite de páginas na parte prática traz uma grande limitação, pois dificulta a apresentação dos resultados, assim como a sua análise e discussão.

Uma importante limitação é o facto de haver pouca formação na Academia Militar para a realização deste tipo de investigação, principalmente para o tratamento dos dados recolhidos no trabalho empírico. Não são ministradas aulas de como tratar informação em SPSS, nem de análise de conteúdo das entrevistas, uma vez que estes processos de tratamento de dados e informação exigem conhecimentos técnicos e científicos.

Por fim, outra limitação refere-se ao facto de os inquéritos não terem sido respondidos na totalidade, o que dificulta a possibilidade de generalizar os resultados, por outro lado, os inquéritos aplicados baseiam-se em opiniões, cuja credibilidade pode ser colocada em causa, já que a sociedade tem tendência para responder de um modo desejável, mesmo sabendo que os inquéritos são anónimos.

6.6 INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Como investigações futuras, sugere-se que haja um aprofundamento deste estudo, aplicando-o às várias categorias profissionais existentes na GNR, de forma a abranger todo o universo da Guarda.

Por outro lado, e com base nesta investigação, sugere-se que seja aplicado ao mesmo grupo de Oficiais Subalternos o SIADAP e um sistema de avaliação por competências e objetivos, por forma a verificar quais as vantagens e desvantagens de cada um destes sistemas de AD e qual a perceção desses dos avaliados relativamente a cada um dos sistemas utilizados.

BIBLIOGRAFIA

- Academia Militar – Direção de ensino. (2011). Norma de Execução Permanente (NEP) n.º 520/DE de 30 de junho. Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) e outros trabalhos de investigação.
- American Psychological Association (APA). (2010). *Publication Manual of the American Psychological Association*. (6ª ed.). Washington, DC: American Psychological Association.
- Bilhim, J. (2006). *Gestão estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bogas, Santos, Veloso, Silva, Francisco. (2007). *O desafio da implementação do SIADAP na GNR no contexto da reforma da administração e da gestão pública*. Trabalho de investigação de grupo no âmbito do curso de promoção a Oficial Superior da GNR, Instituto de Estudos Superiores Militares, Lisboa.
- Caetano, A. (1996). *Avaliação De Desempenho - Metáforas, Conceitos e Práticas*. Lisboa: Editora RH.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho – O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*, Lisboa: Livros Horizonte.
- Câmara, P., Guerra, P., Rodrigues J. (2007). *Novo Humanator. Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Carvalho, G., Copeto, R., Ludovino, A., Domingos, C., Gonçalves, M. (2009). *A avaliação de desempenho na Guarda Nacional Republicana, a aplicação do SIADAP*. Trabalho de investigação de grupo no âmbito do curso de promoção a Oficial Superior da GNR, Instituto de Estudos Superiores Militares, Lisboa.

- Chiavenato, I. (1995). *Recursos Humanos- Edição Compacta* (3ª ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Chiavenato, I. (2001). *Desempenho Humano nas Empresas - Como Desenhar Cargos e Avaliar Desempenhos*, São Paulo: Edição Atlas.
- Cowling, A., Mailer, C. (1998). *Managing Human Resource*. Great Britain: Arnold.
- Dantas, J., Rocha, J. (2007). *Avaliação de Desempenho e Gestão por Objetivos*. Lisboa: Editora Rei dos Livros.
- Decreto-Lei nº 216/92, de 13 de outubro. *Diário da Republica*, 1.ª Série-A, n.º 236, 4780-4785. Ministério da Educação.
- Finuras, P. (2011). *Gestão Intercultural: Pessoas e Carreiras na Era da Globalização* (3ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Fortin, M., Côté, J., Fillion, F. (2009). *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*. Loures: Lusodidacta.
- Gomes, J., Cunha, M., Rego, A. (2006). *Comportamento Organizacional e Gestão. 21 Temas e debates para o século XXI*. Lisboa: Editora RH.
- Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C., Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Herzberg, F. (1966). *Work and Nature of Man*. Cleveland: World Publishing.
- Hill, M. M., e Hill, A. (2009). *Investigação por Questionários*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Lei n.º 63/2007 de 6 de novembro. *Diário da Republica*, 1.ª Série, n.º 213, 8043-8051. Assembleia da República.
- Lei n.º 66-B/2007 de 28 de dezembro. *Diário da Republica*, 1.ª Série, n.º 250, 9114-(2)-9114-(21). Assembleia da República.
- Madureira, C., Rodrigues, M. (s.d.). *Os Desafios Da Avaliação De Desempenho Na Administração Pública Do Século XXI*. Retirado: abril, 30, 2013, de <http://cedo.ina.pt/docbweb/multimedia/associa/electron/e418.pdf>

- Martinez, L., Ferreira, A. (2008). *Análise de dados com SPSS – Primeiros passos*. (2ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Mendes, J. (2009). *Gestão de competências: Um modelo de avaliação de desempenho para a Polícia de Segurança Pública*. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de doutor, Universidade Lusíada, Lisboa.
- Ministério das Finanças (s.d.). *Avaliação de desempenho: Manual de Apoio*. Retirado: março, 3, 2013, de http://paginas.ispgaya.pt/~vmca/Documentos_links/Manualapoio.pdf.
- Nascimento, N., Pimentel, C. (2009). *Implementação de um projeto de gestão de competências na GNR*. Trabalho de investigação de grupo no âmbito do curso de promoção a Oficial Superior da GNR, Instituto de Estudos Superiores Militares, Lisboa.
- Pereira, A. (2008). *Guia prático de utilização do SPSS – Análise de dados para ciências sociais e psicologia*. (7ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Portaria n.º 1633/2007, de 31 de dezembro. *Diário da República*, 1.ª Série, n.º 251, 9141-9155. Ministério das Finanças e da Administração Pública.
- Portaria n.º 279/2000, de 15 de fevereiro. *Diário da República*, 2.ª Série, n.º 38, 3071-3085. Ministério da Administração Interna.
- Quivy, R. e Campenhout, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva Editora.
- Reis, H., Rodrigues, J. (2011). *Controlo de gestão: Ao encontro da eficiência*. Lisboa: Escolar Editora.
- Rocha, J. (2010). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Lisboa: Escolar Editora.
- Rodrigues, J. (2010). *Avaliação do desempenho das organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Sarmiento, M. (2003). *Gestão pela qualidade total*. Lisboa: Escolar editora.

- Sarmiento, M. (2013a). *Guia Prático sobre a Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Científica*. (3ª ed.). Lisboa: Editora Universidade Lusíada.
- Sarmiento, M. (2013b). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Editora Universidade Lusíada (no prelo).
- Silva, N., Bessa, F. (2003). *Curso de Formação de Praças 1999/2002 – Uma Análise Sociológica I*. Retirado: Junho, 6, 2013, de http://www.gnr.pt/portal/internet/gabinete_imprensa/revista_gnr/edicoes/2003/n3/04.formacao/curso_formacao_pracas.asp.
- Sousa, M., e Baptista, C. (2011). *Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios*. Lisboa: PACTOR.
- Spencer, L., Spencer, S. (1993). *Competence at work - Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

APÊNDICE A: COMPETÊNCIAS CHAVE DOS OFICIAIS DA GNR

Quadro n.º 12: Competências chave dos Oficiais da GNR (1/2)

N.º	Competências chave
1	Orientação para o serviço público: capacidade para orientar a sua atividade, respeitando os valores éticos e deontológicos do serviço público e do serviço policial, promovendo um serviço operacional de qualidade.
2	Orientação para resultados: Capacidade para se focalizar na concretização dos objetivos da Guarda e garantir que os resultados desejados são alcançados, aproveitando as oportunidades para os superar.
3	Orientação para a inovação e mudança: Capacidade para diagnosticar necessidades de mudança, aderir a novos processos de gestão e de funcionamento e apoiar ativamente a sua implementação.
4	Aptidão técnico-profissional: Conjunto de saberes, informação técnica e experiência profissional, essenciais ao adequado desempenho das funções de comando, direção ou chefia.
5	Liderança e gestão de pessoas: Capacidade de comando, direção e chefia para influenciar positivamente e motivar os subordinados, comprometendo a equipa com os objetivos e desempenhos superiores, responsabilizando-os pelos resultados obtidos, reconhecendo os seus sucessos e promovendo o desenvolvimento das suas competências.
6	Planeamento e organização: Capacidade para programar, organizar e controlar a atividade operacional da sua unidade e dos militares que a integram, definindo objetivos, estabelecendo prazos e determinando prioridades, fazendo a gestão do tempo e dos recursos de uma forma económica, eficiente e eficaz.
7	Otimização de recursos: capacidade para gerir os recursos disponíveis, otimizando-os, através da melhoria e racionalização dos processos e redução de custos, sem afetar o desempenho operacional e a qualidade do serviço policial.
8	Visão estratégica: Capacidade para analisar o ambiente interno e externo, antecipar a sua evolução e prever os impactos na Guarda e no serviço operacional. Ter uma perspetiva de gestão alargada e direcionada para o futuro de modo a definir as estratégias e os objetivos de acordo com essa visão.
9	Capacidade de decisão: Capacidade para analisar toda a informação requerida para uma tomada de decisão eficiente e eficaz, equacionar soluções operacionais, dar ordens e orientações e tomar medidas, assumindo as responsabilidades decorrentes das mesmas.
10	Sentido do dever, da disciplina e do compromisso com o serviço: Capacidade de aceitação consciente das leis, normas e regulamentos militares e para integrar o contributo das suas funções no sentido da missão, valores e objetivos do serviço, exercendo-as de forma disponível e diligente.
11	Orientação para a segurança: Capacidade para integrar na sua função de comando, direção ou chefia o cumprimento das normas de segurança, higiene e saúde no trabalho e defesa do ambiente, prevenindo riscos e acidentes profissionais e ambientais.
12	Desenvolvimento e motivação dos militares: Capacidade para reconhecer e valorizar o potencial individual dos militares e promover de forma permanente a aprendizagem e atualização de competências, de forma a adequar os comportamentos dos militares aos novos contextos e exigências operacionais.

Quadro n.º 12: Competências chave dos Oficiais da GNR (2/2)

N.º	Competências Chave
13	Relacionamento interpessoal: Capacidade para interagir de forma adequada com pessoas com diferentes características e em contextos sociais e profissionais distintos, tendo uma atitude facilitadora do relacionamento, gerindo as dificuldades e eventuais conflitos de forma ajustada e estimulando a prática da camaradagem, da solidariedade e do alto espírito de equipa.
14	Autoconfiança, autodomínio e resiliência: Capacidade para mostrar confiança em si próprio e inspirá-la aos outros, bem como a assunção consciente de riscos calculados e indispensáveis, bem como, a presença de espírito, o domínio de emoções e a recuperação rápida, quando confrontados com situações de críticas e de elevada tensão.
15	Adaptação e melhoria contínua: Capacidade de se ajustar às mais variadas funções e à mudança organizacional, aderindo aos novos desafios profissionais com empenho no desenvolvimento e atualização técnica.
16	Iniciativa e autonomia: Capacidade de atuar de modo criativo, espontâneo e proactivo no seu dia-a-dia profissional, de tomar iniciativas face a problemas e empenhar-se em solucioná-los.
17	Comunicação: Capacidade para se expressar com clareza, precisão, concisão e sequência, ser assertivo na exposição e defesa das suas ideias em grupo e demonstrar respeito e consideração pelas ideias dos outros.
18	Trabalho de equipa e cooperação: Capacidade para se integrar em equipas de trabalho de constituição variada e gerar sinergias através de participação ativa, para desenvolver a cooperação e da colaboração no seio da equipa, fomentando a responsabilidade solidária face aos objetivos e à partilha de meios e recursos, visando o alcance de objetivos superiores.
19	Condição física: Capacidade de resistência à fadiga, disponibilidade e prontidão para o serviço e poder de recuperação revelados no exercício das funções.

Fonte: Adaptado de Nascimento e Pimentel (2009, pp. 43-62).

APÊNDICE B: INQUÉRITO

INQUÉRITO SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Este inquérito insere-se no âmbito do relatório científico final do trabalho de investigação aplicada e destina-se à recolha de dados para a elaboração da Dissertação de Mestrado subordinada ao tema “Avaliação de desempenho: contributos para um modelo de avaliação”. A sua valiosa colaboração é essencial ao trabalho de âmbito académico que estou a desenvolver.

Muito Obrigado.

I. DADOS PESSOAIS E PROFISSIONAIS

Assinale com uma cruz (e só uma) a resposta correta.

1. **Formação:** Superior Secundária Outra 2. **Idade:** De 18 a 23 De 24 a 29 Mais de 29 3. **Género:** Feminino Masculino 4. **Nacionalidade:** Portuguesa Outra

5. **Posto:** Tenente Alferes Outro 6. **Arma/Serviço:** Infantaria Cavalaria Administração M. Saúde Militar Eng. Militar Eng. S. Material Eng. Transmissões

7. **Unidade:** CG CO CARI CDF UNT UCC UAF UI USHE EG CTER AVEIRO CTER BEJA CTER BRAGA CTER BRAGANÇA CTER C BRANCO CTER COIMBRA CTER ÉVORA CTER FARO CTER GUARDA CTER LEIRIA CTER LISBOA CTER PORTALEGRE CTER PORTO CTER SANTARÉM CTER SETÚBAL CTER V CASTELO CTER V REAL CTER VISEU CTER AÇORES CTER MADEIRA

II. AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIAS

Na escala de 1 a 5, assinale com uma cruz (e uma só) a sua escolha.

<i>Discordo Totalmente</i>	<i>Discordo</i>	<i>Nem Discordo/ Nem Concordo</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo Totalmente</i>
1	2	3	4	5

Indique o grau de concordância, das seguintes competências, de acordo com a adequabilidade para avaliar o seu desempenho:

8. Orientação para o serviço público	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Orientação para resultados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Orientação para a inovação e mudança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Aptidão técnico-profissional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Liderança e gestão de pessoas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Planeamento e organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Otimização de resultados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Visão estratégica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Capacidade de decisão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Sentido do dever, da disciplina e do compromisso com o serviço	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Orientação para a segurança no trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Desenvolvimento e motivação dos militares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Relacionamento interpessoal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Autoconfiança, autodomínio e resiliência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Adaptação e melhoria contínua	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Iniciativa e autonomia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Comunicação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Trabalho em equipa e cooperação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Condição física	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

III. AVALIAÇÃO POR OBJETIVOS

27. No desempenho da sua função, define objetivos a atingir?

(Escolha apenas uma opção)

Sim Não Às vezes

28. Com que intenção o faz?

(Apenas responda caso tenha respondido Sim ou Às vezes na questão anterior)

Direcionar a minha atuação Ter feedback do meu próprio desempenho
 Obter resultados Por iniciativa do meu superior hierárquico

29. Relativamente à implementação de um sistema da avaliação de desempenho baseado em objetivos: (Escolha apenas uma opção)

Discordo totalmente Discordo Nem discordo/ Nem Concordo Concordo Concordo Totalmente

IV. PERCEÇÃO SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DO SIADAP À GNR

	<i>Discordo Totalmente</i>	<i>Discordo</i>	<i>Nem Discordo/ Nem Concordo</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo Totalmente</i>
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
30. Considero a implementação de um sistema de avaliação baseado no SIADAP mais adequado para avaliar o meu desempenho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Julgo que um sistema de avaliação baseado no SIADAP tornará o processo de avaliação mais simplificado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Julgo que um sistema de avaliação baseado no SIADAP tornará o processo de avaliação mais transparente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Considero que um sistema de avaliação baseado no SIADAP tornará o processo de avaliação mais objetivo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Considero que um sistema de avaliação baseado no SIADAP promoveria o reconhecimento do meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Considero que um sistema de avaliação baseado no SIADAP iria gerar em mim mais motivação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Considero que um sistema de avaliação baseado no SIADAP desenvolveria a articulação entre a avaliação de desempenho e as necessidades de formação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. Julgo que um sistema de avaliação baseado no SIADAP promoveria a participação integrada entre os superiores hierárquicos e os seus subordinados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO.

APÊNDICE C:
AMOSTRA REPRESENTATIVA DOS OFICIAIS SUBALTERNOS
POR UNIDADE DA GNR

Tabela n.º 5: Amostra representativa dos Oficiais Subalternos por unidade da GNR

Unidades da GNR	População em Estudo (Tenentes)	População em Estudo (Alferes)	População Alvo (Tenentes)	População Alvo (Alferes)
CG	3	0	2	0
CO	2	0	1	0
CARI	17	8	12	5
UNT	1	0	1	0
UCC	7	4	5	3
UAF	2	3	1	2
USHE	11	2	8	1
UI	20	4	13	3
EG	8	2	5	1
CTer Aveiro	3	2	2	1
CTer Beja	0	7	0	5
CTer Braga	3	3	2	2
CTer Bragança	1	3	1	2
CTer Castelo Branco	2	3	1	2
CTer Coimbra	2	3	1	2
CTer Évora	2	3	1	2
CTer Faro	3	6	2	4
CTer Guarda	3	2	2	1
CTer Leiria	0	5	0	3
CTer Lisboa	3	3	2	2
CTer Portalegre	2	2	1	1
CTer Porto	4	3	3	2
CTer Santarém	1	4	1	3
CTer Setúbal	3	3	2	2
CTer Viana do Castelo	1	3	1	2
CTer Vila Real	3	1	2	1
CTer Viseu	3	2	2	1
CTer Açores	1	0	1	0
CTer Madeira	0	1	0	1
SOMA	111	82	75	54
	193		129	

Fonte: Adaptado do programa Sistema Integrado de Gestão de Pessoal, consultado em 30-05-2013.

**APÊNDICE D:
GUIÃO DA ENTREVISTA**

**ACADEMIA MILITAR
TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA**



“Avaliação de desempenho: contributos para um modelo de avaliação”

GUIÃO DA ENTREVISTA

Posto:

Nome:

Cargo/Função:

Local:

Data:

- 1- Relativamente à avaliação dos militares da GNR, a Portaria n.º 279/2000 de 15 de Fevereiro, aprova o Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da GNR (RAMMGNR) que define o seu sistema da avaliação e os princípios que regem a sua aplicação. Como caracteriza este Regulamento relativamente à avaliação dos Oficiais da GNR?
- 2- Quais as principais lacunas do atual RAMMGNR?
- 3- Na sequência da Reforma da Administração Pública, a avaliação de desempenho da administração pública passa a ser efetuada através do Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP). Quais os aspetos que considera como positivos na implementação deste sistema à GNR?
- 4- De acordo com o SIADAP quais os aspetos que considera negativos na implementação deste sistema à GNR?
- 5- De que forma é que a implementação de um sistema de avaliação por objetivos poderá contribuir para a avaliação dos Oficiais da GNR?
- 6- De que forma é que a implementação de um sistema de avaliação por competências poderá contribuir para a avaliação dos Oficiais da GNR?

Muito Obrigado

APÊNDICE E: SÍNTESE DAS RESPOSTAS ÀS ENTREVISTAS

Quadro n.º 13: Síntese das respostas dadas à Questão 1

E	Síntese das Respostas
E1	Considero o RAMMGNR desatualizado, uma vez que este já deveria ter sido revisto, aquando da revisão feita pelo exército, com o objetivo de suprimir as lacunas e os erros detetados.
E2	Considero que, o atual RAMMGNR é um sistema de avaliação desatualizado e encontra-se desajustado relativamente aos objetivos estratégicos presentes no QUAR
E3	<p>O RAMMGNR tem já 13 anos de aplicação à GNR, contudo a portaria previa que este, fosse revisto ao fim de dois anos. Desta forma podemos afirmar que há uma clara consolidação das práticas.</p> <p>No que diz respeito de à avaliação dos Oficiais da GNR, este está na altura de ser alterado, devido à disparidade de funções que os Oficiais desempenham, nomeadamente na avaliação individual onde deve avaliar objetivos.</p> <p>É necessária uma atualização, não só por imperativos legais mas também pela diversidade de funções.</p> <p>Por força de tudo o que anteriormente foi dito pode-se considerar que o RAMMGNR está consolidado na GNR, mas é necessário uma atualização.</p>
E4	O RAMMGNR baseia-se unicamente em avaliação de competências previamente fixadas, não sendo passível de envolver qualquer tipo de negociação e excluindo a definição de objetivos, o que o torna redutor, em particular na categoria profissional dos oficiais, padecendo de uma evidente subjetividade. Em acréscimo, não prevê qualquer obrigatoriedade de fundamentar a avaliação, existindo apenas um campo de redação livre, relativamente ao qual as instruções de preenchimento da FAI sugerem que “poderá ser feita referência a eventuais causas redutoras da eficácia do avaliado”.
E5	Considero o RAMMGNR um regulamento ultrapassado e que não permite avaliar corretamente o desempenho dos oficiais da GNR, por impossibilidades de avaliar objetivos, o que o torna uma avaliação eminentemente subjetiva Trata-se de um modelo importado do exército dos EUA, que o utilizou na década de 60 do século anterior.
E6	Esta avaliação, não só em relação aos Oficiais, mas também em relação aos Sargentos (os Guardas não são, por enquanto, objeto de avaliação) caracteriza-se pela emissão de um conjunto de juízos de valor, face a determinadas competências que o avaliador percebe que o avaliado possui, ou não, em determinado momento da sua carreira e não em função de um desempenho verdadeiramente medido em face da obtenção de resultados, tendo em conta objetivos a alcançar.
E7	<p>No que diz respeito à avaliação dos Oficiais, o RAMMGNR, propõe-se avaliar, de forma estática um conjunto de apetências/padrões de comportamentos (designados fatores), numa base eminentemente subjetiva.</p> <p>O citado sistema de avaliação não permite diferenciar os diferentes desempenhos, verificando-se que na prática, também as classificações finais são homogéneas e definidas num intervalo muito próximo da classificação máxima que o regulamento prevê, que por si só estrangula a possibilidade dos avaliados poderem melhorar (uma vez que a margem de melhoria deixa de existir).</p>

Quadro n.º 14: Síntese das respostas dadas à Questão 2

E	Síntese das Respostas
E1	<p>Relativamente ao RAMMGNR, as lacunas são:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de aplicação à classe de Guardas; - Avaliações desajustadas, pois ao longo dos tempos as avaliações passaram a aproximar-se cada vez mais do nível 5 (excelente), em vez de se situarem no nível médio; - Ausência de mecanismos de harmonização/ equilíbrio, para evitar avaliações tão díspares entre Unidades; - Ausência de mecanismos de harmonização/ equilíbrio, para evitar avaliações tão elevadas por entidades exteriores à Guarda.
E2	<p>Como principais lacunas deste sistema de avaliação considero:</p> <ul style="list-style-type: none"> - O enorme grau de subjetividade; - Existe dificuldade em diferenciar os indicadores de medida de cada fator de avaliação; - Os fatores de avaliação estão desajustados; - A condição física não está a ser avaliada.
E3	<p>As principais lacunas do RAMMGNR são desde logo a não aplicação do sistema de avaliação à categoria de Guardas.</p> <p>O RAMMGNR não está em consonância com o ciclo de gestão da GNR, mas fazer coincidir um sistema de avaliação a todos os militares da GNR, obriga à aplicação de uma ferramenta de aplicação automática de dados.</p> <p>Existe ainda a necessidade de ajustar os fatores de avaliação para os Oficiais e para os Sargentos.</p>
E4	<p>Na minha opinião a tipologia da avaliação nele consignada é demasiado retrospectiva e centrada no passado, tem pouco ou nenhum impacto nos agentes envolvidos no processo avaliativo, sendo encarada como um processo gratuitamente burocrático, devorador de tempo disponível e sem acrescentar qualquer valor, quer aos resultados organizacionais, quer ao próprio avaliado, gerando por isso desmotivação e mesmo desconfiança. Para além disso, exclui um universo muito significativo dos seus elementos (Guardas) e não prevê qualquer tipo de negociação entre avaliadores e avaliados, não envolvendo por isso as pessoas no processo.</p>
E5	<p>As principais lacunas dizem respeito à impossibilidade de avaliação por objetivos, por ser uma avaliação eminentemente subjetiva, por não considerar competências pessoais, profissionais e emocionais orientadas para os resultados, para a boa gestão e para o interesse público.</p>
E6	<p>A principal e muito relevante é o facto de os Guardas não serem objeto de avaliação, o que representa, que cerca de 90% do efetivo militar não é avaliado.</p>
E7	<p>Importa salientar que o citado sistema de avaliação é estático, avalia essencialmente apetências/padrões de comportamentos, não é universal (pois não se aplica ao universo com maior representatividade – a categoria socioprofissional de Guardas).</p>

Quadro n.º 15: Síntese das respostas dadas à Questão 3

E	Síntese das Respostas
E1	Permite, distinguir os militares que têm melhor desempenho relativamente aos demais, possibilitando assim o seu reconhecimento, contudo o reconhecimento dos militares através de prémios pecuniários não faz sentido, mas sim, recompensando-os militarmente.
E2	Considero como aspetos positivos, o novo sistema ser baseado no ciclo de gestão e a adequação a um sistema de avaliação por objetivos.
E3	Os seus aspetos positivos são desde logo, a avaliação por objetivos, para que os avaliados saibam anualmente pelo que irão ser avaliados e permite ao avaliador perceber o que cada avaliado tem para lhe dar.
E4	O SIADAP, com as necessárias adaptações às especificidades da GNR, apresentaria como aspetos positivos todos aqueles que foram identificados como negativos para o RAMMGNR, já que permitiria ultrapassar as vicissitudes de que aquele sistema enferma. Por outro lado, ao prever a existência de métricas, que permitiriam avaliar os desempenhos, tornaria possível assignar certas pessoas a determinadas funções (consoante as competências demonstradas), detetar necessidades de formação (por exemplo devido ao incumprimento de objetivos), recompensar os mais dedicados e, porque não dizê-lo, deter um instrumento regulador de comportamentos e atitudes (que na categoria profissional de Guardas não existe de todo), que mitigue a pouca predisposição que alguns possam exibir para servir a causa pública.
E5	Entre as significativas vantagens que identifico com a eventual implementação do SIADAP na GNR, destaco as seguintes: <ul style="list-style-type: none"> - Premiar o mérito e o desempenho dos militares da GNR através de um modelo de gestão por objetivos, que contribuirá para elevar a motivação dos militares mais merecedores e acrescentar valor à organização; - Permitir que os militares com um melhor perfil de competências pessoais, técnicas e emocionais ascendam aos postos superiores da hierarquia, o que se traduzirá numa melhoria significativa das qualidades dos nossos líderes e, necessariamente, na qualidade dos seus atos de gestão; - Um bom sistema de avaliação constitui um estímulo à melhoria da produtividade e ao desenvolvimento sustentável da GNR, pois ao premiar a meritocracia estão criadas as condições para introduzir uma nova mentalidade, uma nova cultura institucional, onde a inovação e a aprendizagem sejam fatores preponderantes; - As fragilidades detetadas através de um bom sistema de avaliação constituem os principais indicadores para orientar o modelo de formação da GNR, incluindo a formação de ingresso (CFG e CFG), a formação para promoção e a formação contínua.
E6	Tendo em conta a experiência colhida aquando da elaboração de um projeto de revisão do sistema de avaliação para os militares da GNR e tendo em consideração as experiências colhidas entretanto em sede de SIADAP, julga-se de adaptar o nosso sistema de avaliação para uma avaliação de desempenho, ou seja, a obtenção de resultados, principalmente a todos os que ocupam cargos de comando, direção ou chefia. Os restantes seriam apenas avaliados em função das competências demonstradas.
E7	Antes de responder à questão formulada, é importante referir que qualquer que seja o sistema de avaliação aplicado ao universo militar da Guarda, terá sempre consequências, as quais nem sempre serão necessariamente agradáveis. Os aspetos positivos da aplicação do SIADAP à GNR incidem essencialmente na ótica da avaliação da performance institucional, pela coerência que o ciclo de planeamento e de gestão do Serviço apresenta relativamente aos instrumentos de gestão que dele se extraem, numa lógica de gestão por objetivos e da medição dessa performance através da fixação de metas. No que diz respeito aos subsistemas que incidem sobre a avaliação individual (quer se trate de dirigentes ou de colaboradores), os méritos do sistema são visíveis com a interligação dos parâmetros de resultados (medidos pela fixação de objetivos) e do parâmetro de competências (que permite, de uma forma idêntica à que sucede no RAMMGNR, avaliar a conduta comportamental dos avaliados).

Quadro n.º 16: Síntese das respostas dadas à Questão 4

E	Síntese das Respostas
E1	A transposição do SIADAP para a Guarda sem as respetivas adaptações/ajustamentos, não funciona. Por outro lado a implementação deste sistema à categoria de Guardas será muito difícil.
E2	Considero como aspetos negativos deste sistema, o facto de se ter de negociar os objetivos com os subordinados, uma vez que, não se adequa à realidade da cultura institucional. É ainda de referir, que este sistema vai aumentar o trabalho burocrático e por outro lado, fazer com que os superiores se desviem dos seus objetivo no intuito de terem de acompanhar os seus subordinados.
E3	Como aspetos negativos podemos considerar a aplicação a mais de 23 mil homens e a diversidade de missões que a que os militares executam.
E4	A implementação do SIADAP na GNR careceria de um estudo aprofundado que promovesse a sua adaptação às particularidades da instituição. A maior dificuldade passaria pela imediata necessidade de formação de que todos os avaliadores deveriam ser alvo, no sentido de não subverter os princípios que presidiram à sua génese. Por outro lado, aquilo que à primeira vista poderá representar um problema, que consiste na dificuldade em definir objetivos para algumas funções (em especial as que são desempenhadas por Guardas), será facilmente ultrapassável, já que o próprio diploma prevê um mecanismo de exceção, que torna possível a avaliação de algumas categorias profissionais unicamente com base nas competências (mecanismo já adotado pela GNR para os seus colaboradores civis).
E5	Se a eventual implementação do SIADAP na GNR não fosse bem gerida o nível de competitividade entre os militares aumentaria o que se poderia traduzir num acréscimo de conflito interpessoal.
E6	O elevado número de elementos a avaliar; A dificuldade em objetivar resultados a atingir, em algumas funções.
E7	Os aspetos negativos estão relacionados com alguns dos princípios constantes da Lei que poderiam indiciar alguma simplificação que efetivamente não acontecerá certamente com este modelo. Ora se tivermos em consideração o universo de potenciais avaliados na GNR (cerca de 24000 militares e civis) percebemos que não será fácil simplificar a questão da avaliação individual, pois o sistema obriga à concretização de determinados processos devidamente calendarizados (alguns dos quais morosos). Também a determinação de qual o universo a inserir em cada subsistema SIADAP pode ser um dos fatores crítico do sucesso da implementação do sistema.

Quadro n.º 17: Síntese das respostas dadas à Questão 5 (1/2)

E	Síntese das Respostas
E1	A avaliação por objetivos tem cabimento, mas considero que há dificuldade de traçar objetivos em algumas funções.
E2	Um sistema de avaliação por objetivos, é mais fácil de ser mensurável e por conseguinte, a avaliação torna-se mais objetiva.
E3	É possível que a avaliação dos Oficiais da GNR possa ter por base, na sua avaliação individual a avaliação por objetivos, salvaguardando-se as eventuais dificuldades na definição de objetivos. O qual permitirá aos Oficiais conhecer perfeitamente o que deverão fazer e quais os resultados a obter.
E4	Tal como já foi referido, a possibilidade de definir objetivos aumenta claramente a objetividade da avaliação, já que passará a basear-se em indicadores concretos. Todavia, a incorreta definição deste parâmetro, tornará inócuo todo o labor levado a cabo pelos agentes envolvidos no processo avaliativo. Sendo um constrangimento transversal a avaliadores e avaliados, deve por isso assumir-se grande prioridade na formação que habilite à sua correta formulação. É fundamental que avaliador e avaliado percebam que os objetivos são prioridades ou tarefas específicas, que se impõem por acréscimo ao trabalho de rotina e que normalmente estão relacionados com a introdução de mudanças ou progressos, podendo destinar-se, entre outras possibilidades, a melhorar um desempenho, a corrigir uma fragilidade, a obter vantagens com circunstâncias novas e imprevistas ou a redefinir prioridades.

Quadro n.º 17: Síntese das respostas dadas à Questão 5 (2/2)

E	Síntese das Respostas
E5	A implementação do SIADAP tem como pressuposto a adoção de um sistema de gestão por objetivos na instituição, pelo que não é possível avaliar a organização por objetivos sem avaliar os seus quadros intermédios e de topo (oficiais) e os seus colaboradores (Sargentos e Guardas) por objetivos, até porque eles têm de estar alinhados e contribuir uns para os outros em cascata.
E6	A avaliação por objetivos mede, de facto e objetivamente, o resultado do trabalho produzido, tornando mais fácil, para quem avalia e para quem é avaliado, verificar se os objetivos foram alcançados e reagir em conformidade, quando for o caso.
E7	Em termos conceptuais, da avaliação por objetivos a um universo de Oficiais da GNR apenas poderia salientar aspetos positivos, designadamente ao nível da melhoria contínua, do desempenho orientado para a obtenção de resultados previamente definidos, e o seu alinhamento com os objetivos organizacionais. No entanto a complexidade do sistema determinada pela definição do próprio universo a avaliar, poderá consistir o principal obstáculo à sua conveniente implementação.

Quadro n.º 18: Síntese das respostas dadas à Questão 6

E	Síntese das Respostas
E1	Considero a avaliação por competências positiva, mas nunca se desligando da avaliação do mérito, pois este é importante para nós militares, nomeadamente o sentido da disciplina, os louvores, as condecorações e a hierarquia.
E2	Um sistema de avaliação por competências é útil para a GNR, contudo as competências deveriam ser definidas, segundo os conteúdos funcionais que cada função exige e adaptadas às diferentes classes de militares.
E3	Um sistema de avaliação por competências único é insuficiente, sendo que é necessário complementar com um sistema de avaliação por objetivos. Os Oficiais deverão ser avaliados por objetivos de forma a estarem em consonância com os objetivos da instituição e por competências na qual devem estar presentes competências de caráter militar.
E4	Aquilo que foi referido na questão anterior, aplica-se com as devidas adaptações às competências. Estas, tal como no RAMMGNR, estão contidas numa lista, mas que no caso do SIADAP é devidamente adaptada às várias categorias profissionais. Por outro lado, a possibilidade de negociação entre avaliador e avaliado com vista à sua escolha, torna a fazer toda a diferença, envolvendo os agentes.
E5	O SIADAP é um sistema de avaliação por competências que são avaliadas em função do nível como os objetivos são atingidos. Neste sentido, o perfil de competências pessoais, profissionais e emocionais dos oficiais e de todos os militares da GNR tem de ser revisto, de forma a orientar o seu modelo formativo. Hoje existem situações em que determinados colaboradores da GNR possuem as competências técnicas para o exercício de um determinado cargo ou função e que não possuem as competências emocionais para gerir as situações com que se deparam no dia a dia, com claro prejuízo para a instituição e o cumprimento da missão.
E6	O sistema que atualmente temos é de certa forma um sistema que basicamente avalia só competências e avalia em função de um desempenho verdadeiramente medido em face da obtenção de resultados, tendo em conta objetivos a alcançar.
E7	Um sistema de avaliação por competências fica a quem daquelas que são as orientações pelo governo em matéria de avaliação da Administração Pública. Considerando o pressuposto num único parâmetro de avaliação parece não existirem grandes alterações ao atual RAMMGNR. A avaliação segundo padrões comportamentais tem tendência a ser subjetiva.

APÊNDICE F: ALFA DE CRONBACH

Os dados apresentados neste Anexo foram obtidos através do programa SPSS pelos seguintes passos:

Analisar

 Escala

 Análise de confiabilidade

 Modelo= alfa

 Estatísticas

 Descritivos para (escala)

 Continuar

 OK

Na Tabela n.º 6 apresenta-se o total de questionários válidos.

Tabela n.º 6: Questionários Válidos

	N	%
Válido	117	100
Casos Excluídos	0	0
Total	117	100

Na Tabela n.º 7 apresenta-se o teste de Alfa Cronbach efetuado às 27 questões onde foi utilizada escala de Lickert.

Tabela n.º 7: Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach <i>standardized</i>	Número de itens
0,880	0,874	27

APÊNDICE G: SÍNTESE DAS RESPOSTAS AOS INQUÉRITOS

A segunda parte deste inquérito é referente à **avaliação por competências** e está compreendida entre a questão 8 e 26.

Estas questões são numeradas de 1 a 5, sendo: 1- Discordo Totalmente; 2 – Discordo; 3- Nem Discordo/ Nem Concordo; 4- Concordo; 5- Concordo Totalmente.

Tabela n.º 8: Síntese das respostas à parte II – Avaliação por Competências

Nº da Questão	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)
Q8	4,17	0,772	1	5	1	1	16	49	33
Q9	3,83	0,967	1	5	3	6	18	50	23
Q10	3,94	0,833	1	5	1	5	17	53	24
Q11	4,25	0,718	1	5	1	2	6	55	37
Q12	4,40	0,644	3	5	0	0	9	43	49
Q13	4,28	0,693	2	5	0	2	9	50	41
Q14	3,91	0,794	1	5	2	2	21	56	21
Q15	3,68	0,953	1	5	3	5	30	43	19
Q16	4,44	0,700	2	5	0	1	9	35	55
Q17	4,58	0,633	2	5	0	1	5	29	65
Q18	3,99	0,701	1	5	1	1	17	61	21
Q19	4,26	0,756	2	5	0	2	14	42	43
Q20	4,20	0,685	3	5	0	0	15	50	35
Q21	4,12	0,721	2	5	0	3	13	55	30
Q22	4,12	0,590	2	5	0	2	7	69	22
Q23	4,20	0,698	2	5	0	2	11	53	34
Q24	4,05	0,506	3	5	0	0	10	74	15
Q25	4,32	0,641	2	5	0	2	4	54	40
Q26	3,78	0,852	1	5	2	5	24	52	17

A terceira parte deste inquérito é referente à **avaliação por objetivos**, e é constituída pelas questões 27, 28 e 29. A questão 27 é numerada de 1 a 3, sendo: 1- Sim; 2- Não; 3- Às vezes.

A questão 28 é numerada de 1 a 8, em que: 1- Direcionar a minha atuação; 2- Obter resultados; 3- Ter feedback do meu próprio desempenho; 4- Por iniciativa do meu superior hierárquico; 5- Direcionar a minha atuação, obter resultados e ter feedback do meu próprio desempenho; 6- Direcionar a minha atuação e obter resultados; 7- Direcionar a minha atuação e ter feedback do meu próprio desempenho; 8- Direcionar a minha atuação, obter resultados e por iniciativa do meu superior hierárquico.

A questão 29 é numerada de 1 a 5, sendo: 1- Discordo Totalmente; 2 – Discordo; 3- Nem Discordo/ Nem Concordo; 4- Concordo; 5- Concordo Totalmente.

Tabela n.º 9: Síntese das respostas à Questão 27

Nº da Questão	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	1 (%)	2 (%)	3 (%)
Q27	1,68	0,908	1	3	62	8	30

Tabela n.º 10: Síntese das respostas à Questão 28

Nº da Questão	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	6 (%)	7 (%)	8 (%)
Q28	2,47	2,057	1	8	48	18	6	1	4	11	4	1

Tabela n.º 11: Síntese das respostas à Questão 29

Nº da Questão	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)
Q29	3,32	1,007	1	5	5	16	27	44	8

A quarta e última parte deste inquérito é referente à **perceção sobre a implementação do SIADAP à GNR** e está compreendida entre as questões 30 a 37.

Estas questões são numeradas de 1 a 5, sendo: 1- Discordo Totalmente; 2 – Discordo; 3- Nem Discordo/ Nem Concordo; 4- Concordo; 5- Concordo Totalmente.

Tabela n.º 12: Síntese das respostas à parte IV – Perceção sobre a implementação do SIADAP à GNR

Nº da Questão	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)
Q30	2,91	1,047	1	5	9	29	24	36	2
Q31	2,74	1,153	1	5	19	23	26	30	3
Q32	3,02	1,189	1	5	13	23	21	35	8
Q33	3,27	1,088	1	5	9	15	24	44	8
Q34	2,79	1,005	1	5	10	27	39	19	4
Q35	2,47	1,039	1	5	20	33	32	14	3
Q36	3,09	0,970	1	5	7	19	37	34	3
Q37	2,79	1,013	1	5	13	22	40	22	3

Na Tabela n.º 13 encontra-se representada a correlação entre as questões pertencentes à quarta parte do inquérito. A correlação realizada denomina-se de correlação de Pearson. A verde está assinalada a correlação com o valor mais elevado e a amarelo a correlação com o valor mais reduzido, contudo a correlação a amarelo não deixa de ser uma boa correlação como já foi alvo de referido no Capítulo 5.

Tabela n.º 13: Correlação de Pearson

	Q30: Considero a implementação de um sistema de avaliação baseado no SIADAP mais adequado para avaliar o meu desempenho.	Q31: Julgo que um sistema de avaliação baseado no SIADAP tornará o processo de avaliação mais simplificado.	Q32: Julgo que um sistema de avaliação baseado no SIADAP tornará o processo de avaliação mais transparente.	Q33: Considero que um sistema de avaliação baseado no SIADAP tornará o processo de avaliação mais objetivo.	Q34: Considero que um sistema de avaliação baseado no SIADAP promoveria o reconhecimento do meu trabalho.	Q35: Considero que um sistema de avaliação baseado no SIADAP iria gerar em mim mais motivação.	Q36: Considero que um sistema de avaliação baseado no SIADAP desenvolveria a articulação entre a avaliação de desempenho e as necessidades de formação.	Q37: Julgo que um sistema de avaliação baseado no SIADAP promoveria a participação integrada entre os superiores hierárquicos e os seus subordinados.
Q30	1							
Q31	0,731**	1						
Q32	0,742**	0,758**	1					
Q33	0,657**	0,572**	0,736**	1				
Q34	0,704**	0,542**	0,674**	0,651**	1			
Q35	0,648**	0,576**	0,601**	0,534**	0,762**	1		
Q36	0,703**	0,682**	0,739**	0,680**	0,673**	0,619**	1	
Q37	0,731**	0,670**	0,640**	0,630**	0,678**	0,682**	0,676**	1

ANEXO A:
MATRIZ DE CORRESPONDÊNCIA ENTRE OS FATORES CRÍTICOS E OS FATORES DE AVALIAÇÃO DAS FAI QUE NÃO TIVERAM CORRESPONDÊNCIA DIRETA COM O SIADAP










Análise Estratégica Factores Críticos Sucesso (BSC da GNR) Competências dos Dirigentes Intermédios (SIADAP)	Deficiente modelo de gestão	Elevados índices de desmotivação	Resistência à inovação e mudança	Falta de planeamento estratégico
1. Orientação para resultados				
4. Liderança e gestão de pessoas				
5. Optimização de recursos				
6. Visão estratégica				
9. Desenvolvimento e motivação dos colaboradores				
10. Orientação para a inovação e mudança				
13. Análise da informação e sentido crítico				
15. Negociação e persuasão				
16. Representação e colaboração institucional				
19. Orientação para a segurança				

Figura n.º 20: Matriz de correspondência entre os fatores críticos e os fatores de avaliação das FAI que não tiveram correspondência direta com o SIADAP

Fonte: Nascimento e Pimentel (2009, p. 31).

ANEXO B:
MATRIZ DE CORRESPONDÊNCIA DE COMPETÊNCIAS ENTRE O SIADAP E O RAMMGNR

Competências dos Dirigentes Intermédios (SIADAP)	Factores de Avaliação (RAMMGNR)														
	1. Integridade de carácter	2. Relações humanas e cooperação	3. Autoconfiança e autodomínio	4. Iniciativa	5. Sentido do dever e da disciplina	6. Poder de comunicação	7. Dedicção e empenhamento na função	8. Planeamento e organização	9. Aptidão técnico-profissional	10. Aptidão para julgar	11. Capacidade de decisão	12. Cultura geral, militar e técnico-profissional	13. Determinação e perseverança	14. Adaptabilidade	15. Condição física
1. Orientação para resultados															
2. Orientação para o serviço público															
3. Planeamento e organização															
4. Liderança e gestão de pessoas															
5. Optimização de recursos															
6. Visão estratégica															
7. Decisão															
8. Conhecimentos especializados e experiência															
9. Desenvolvimento e motivação dos colaboradores															
10. Orientação para a inovação e mudança															
11. Responsabilidade e compromisso com o serviço															
12. Comunicação															
13. Análise da informação e sentido crítico															
14. Relacionamento interpessoal															
15. Negociação e persuasão															
16. Representação e colaboração institucional															
17. Tolerância à pressão e contrariedades															
18. Trabalho de equipa e cooperação															
19. Orientação para a segurança															
20. Adaptação e melhoria contínua															
21. Iniciativa e autonomia															

Figura n.º 21: Matriz de correspondência de competências entre o SIADAP e o RAMMGNR
Fonte: Pimentel e Nascimento (2009, p. 27).