

**GESTÃO DO DESEMPENHO A PARTIR DAS
COMPETÊNCIAS**

João Sousa Mendes

Professor Auxiliar na Universidade Lusíada de Lisboa

Manuela Sarmento

Professora Associada com Agregação da Academia Militar

Professora Catedrática Convidada da Universidade Lusíada

Resumo:

A avaliação de desempenho é uma tarefa chave na gestão de pessoas porque dela decorrem consequências importantes para a atracção, retenção, motivação e desenvolvimento dos trabalhadores nas organizações. Com base na actual bibliografia sobre esta matéria, nos actuais modelos de avaliação utilizados nas polícias portuguesas e europeias e na administração pública portuguesa construiu-se um modelo de avaliação de desempenho para a Polícia de Segurança Pública Portuguesa, a partir das competências.

Para o processo de avaliação de desempenho, a análise dos resultados permite concluir que há três modelos de avaliação de competências, agrupadas em sete dimensões estratégicas, para cada uma das classes profissionais (trinta e três competências para a classe de agentes, trinta e duas competências para a classe de chefes e trinta e quatro competências para a classe de oficiais).

Palavras-chave: Gestão do desempenho; avaliação de competências; avaliação de desempenho na Policia de Segurança Pública; modelos de avaliação de desempenho.

Abstract:

Performance appraisal is a key task in managing people because it has had major implications for the attraction, retention, motivation and development of employees in organizations.

Based on the current literature on this subject, on the current assessment models used in Portuguese and European police and on the Portuguese public administration, we built a performance evaluation model for the Public Security Portuguese Police,

For the process of performance evaluation, the results support the conclusion that there are three types of competences assessment, grouped into seven strategic dimensions for each of the professional classes (thirty-three competences for the agents' class, thirty-two competences for the chiefs' class and thirty four competences for the officers' class).

Key words: Performance management; competences evaluation; performance evaluation at the Police; performance evaluation models.

1. Introdução

A abordagem à gestão de desempenho e à sua implementação nas organizações tem sido, no enquadramento socioeconómico actual, cada vez mais necessária como forma de melhorar a eficácia e a eficiência das organizações, contribuindo com a produtividade gerada para um aumento dos níveis de competitividade, que permitam crescimentos sustentados de forma a gerar emprego, riqueza e qualidade de vida, beneficiando assim os accionistas, empregados, consumidores, clientes e, conseqüentemente, a população do país de uma forma geral.

Neste sentido, os sistemas de avaliação de desempenho têm ocupado um lugar central no conjunto das ferramentas da gestão de Recursos Humanos.

Por um lado, servem para validar os métodos de recrutamento utilizados pelas empresas, e por outro, permitem medir o contributo individual e/ou de uma equipa, para se atingirem os objectivos estratégicos das organizações. Também contribuem para a gestão dos sistemas de recompensas, para identificar o potencial dos trabalhadores e diagnosticar as necessidades de formação.

Neste artigo começa-se por abordar os conceitos de avaliação de desempenho seguido dos instrumentos e métodos tradicionais de avaliação mais usados pelos seus gestores na maioria das empresas, até às novas tendências de avaliação de desempenho que algumas organizações tendem a adoptar. Neste propósito refere-se, nomeadamente, a implementação de uma política de avaliação por objectivos e um processo avaliativo designado de 360°, onde são vários os intervenientes no processo, ao invés do tradicional par avaliador e avaliado. Destaca-se, ainda, uma monitorização ou acompanhamento por parte das chefias, durante todo o processo avaliativo, de modo a facilitar o alcançar dos objectivos definidos e/ou das competências a demonstrar no final do processo.

2. Conceitos sobre a gestão do desempenho

Sem se pretender nomear definições rebuscadas, não deixa de ser importante clarificar alguns conceitos, traduzi-los em linguagem simples que possam, sem dúvidas, ser comunicados e entendidos por todos os que de certa forma se interessam por esta temática.

Segundo Parente (2002, p.39-51) o desempenho real e a mudança de desempenho são avaliados tendo por base a melhoria contínua e para que tal seja bem sucedido exige-se uma participação activa do trabalhador.

Num estudo sobre a liquidez e o desempenho dos trabalhadores na gestão da tesouraria, das empresas, Buckley (2003, p.15-22) considera que, na prática, não é fácil encontrar uma forma lógica de aferição de desempenho e inevitavelmente a escolha final é um pouco arbitrária. Daí que a complexidade deste problema possa ser uma das razões para que a medição do desempenho, dos profissionais de tesouraria, não seja muito avançada porque muitos hesitam em medir o desempenho devido a um potencial de percepção de desvalorização entre os colegas.

Desta forma, surge a necessidade de se obter referências precisas das funções a executar para poder determinar os resultados que podem vir a ser objecto de avaliação.

Para Seixo (2004, p. 13) o desempenho individual ou do grupo, é a forma como é feito e quando é feito o que é esperado ser feito. Seixo considera que, o esforço, tanto individual como colectivo, para ser considerado produtivo e eficaz tem de ser canalizado para o que é esperado ser feito. Este esforço, de que fala, é um tipo de esforço que deve ser gerido, ou seja, deve ser planeado e organizado, deve ser dirigido para objectivos específicos e pré-definidos, onde se incluem as tarefas, esperando a organização que a forma como é feito e quando é feito seja eficiente, isto é, sem desperdícios de recursos, quaisquer que eles sejam, e eficaz. Citando Seixo (2004, p. 13): “...o que era esperado ser feito é, efectivamente feito”.

Neste sentido, descreve três fases do processo de gestão de desempenho:

- O planeamento do desempenho;
- A monitorização e acompanhamento;
- A avaliação, feedback e identificação de oportunidades de desenvolvimento.

A fase do **planeamento do desempenho**, define o que se quer fazer, identificando-se como, quando e quem o faz. É o momento de definir objectivos 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. Geralmente tem um ciclo anual, onde a chefia e o colaborador contractualizam os objectivos e o nível de desempenho desejado e o trabalhador fica a conhecer as expectativas da organização.

A fase da **monitorização e acompanhamento** dos trabalhos tem por objectivo garantir o progresso do trabalhador, coordenar os esforços, estimular e ajudar os envolvidos removendo eventuais constrangimentos organizacionais ou limitações individuais. É um processo que decorre ao longo de todo o ciclo de desempenho onde o que se pretende é manter abertos canais de comunicação entre avaliado e avaliador.

A fase da **avaliação, feedback e identificação de oportunidades de desenvolvimento** traduz-se na fase final do processo onde se procede à avaliação dos resultados obtidos e se fazem planos para o futuro, quer em termos de objectivos organizacionais quer de desenvolvimento profissional do avaliado. Nesta fase, também se identificam as áreas de oportunidades e de melhoria de desempenho, tornando a relançar novamente todo o processo.

Segundo Cheavenato (2005, p. 517), para avaliar o desempenho deve-se conhecer algo a respeito do trabalhador e do seu passado. Todo o sistema de controlo depende da informação imediata a respeito do desempenho, bem como da unidade de medida a ser utilizada. Esta deve ser expressa de maneira que facilite uma comparação entre o desempenho e objectivo ou padrão previamente estabelecido. Citando Cheavenato (2005, p. 517): “...o propósito da avaliação de desempenho é verificar se os resultados estão a ser conseguidos e quais as correcções necessárias a serem feitas”.

No âmbito de uma análise da relação entre as tecnologias da informação e o desempenho organizacional, Fairbank (2006, p. 293-319) considera que, através da teoria do processamento e da teoria da continência da estratégia da informação, algumas informações de escolhas de design estão geralmente relacionadas com o desempenho organizacional e outras devem ser comparadas a uma postura estratégia específica, isto é, a maioria das organizações beneficia do uso das tecnologias da informação para aumentar a rentabilidade e a produtividade, no entanto, deve-se ter em conta outras utilizações mais viradas e alinhadas com as estratégias das organizações, em particular as organizações mais ofensivas e dominantes, devem alinhar as suas tecnologias da informação no sentido de dar mais enfoque às necessidades dos clientes de forma a estimular ainda mais a inovação como sendo uma competência fundamental no desempenho dos trabalhadores.

Câmara (2006, p. 337-348) considera que a avaliação de desempenho não é mais do que uma ferramenta da gestão do desempenho que consiste em ajuizar a contribuição do trabalhador, no final de um determinado período, em análise, com o objectivo de atribuir uma classificação sobre o seu desempenho. Já gerir o desempenho consiste em alinhar os objectivos individuais, dos trabalhadores, com os objectivos organizacionais, através do estabelecimento de um plano de acção para o trabalhador, no início do ciclo de desempenho, fazer o seu acompanhamento, ao longo do ano, visando assegurar o seu sucesso, e então avaliá-lo, no final do ciclo, de acordo com o plano de acção estabelecido previamente.

No passado recente o conceito de avaliação tem sido utilizado como instrumento para premiar ou castigar a actuação dos trabalhadores. A gestão do desempenho traduz-se numa metodologia que tem por objectivo essencial otimizar a contribuição dada pelos trabalhadores para o resultado do negócio, avaliando-o em função de um conjunto de parâmetros que ele conhece antecipadamente e aos quais deu o seu acordo. Através da gestão de desempenho criam-se condições para uma melhoria gradual e sustentada da forma como os trabalhadores exercem as suas funções.

O objectivo chave da gestão de desempenho consiste em medir a contribuição do trabalhador para os resultados do negócio, tendo como finalidade optimizá-lo. Para tal, o sistema de gestão de desempenho, pretende criar uma filosofia de melhoria contínua, o que pressupõe algumas condições, tais como:

- Alinhamento dos objectivos individuais com os objectivos de negócio da empresa;
- Tornar claro, para cada trabalhador, o que é esperado dele, num determinado período e como irá ser medido o seu desempenho;
- Criar compromisso do trabalhador com o atingimento das metas acordadas com as chefias;
- Acompanhar e apoiar o trabalhador, ao longo do ano, para que haja sucesso;
- Recompensá-lo pelos êxitos obtidos;
- Dar-lhe oportunidade de desenvolvimento para colmatar as insuficiências detectadas durante o ciclo de avaliação.

Smith (2007, p. 16-23) salienta que o facto dos gestores não se sentirem muito confortáveis para gerir uma perspectiva formal de avaliação de desempenho se fica a dever à dificuldade em desenvolver um verdadeiro e objectivo processo de avaliação e terem uma aversão a todo o tipo de documentação envolvente. Por último, transmite a opinião de que, estão preocupados com as sessões de avaliação que podem revelar-se complicadas, desagradáveis e até improdutivas para todas as partes envolvidas no processo avaliativo.

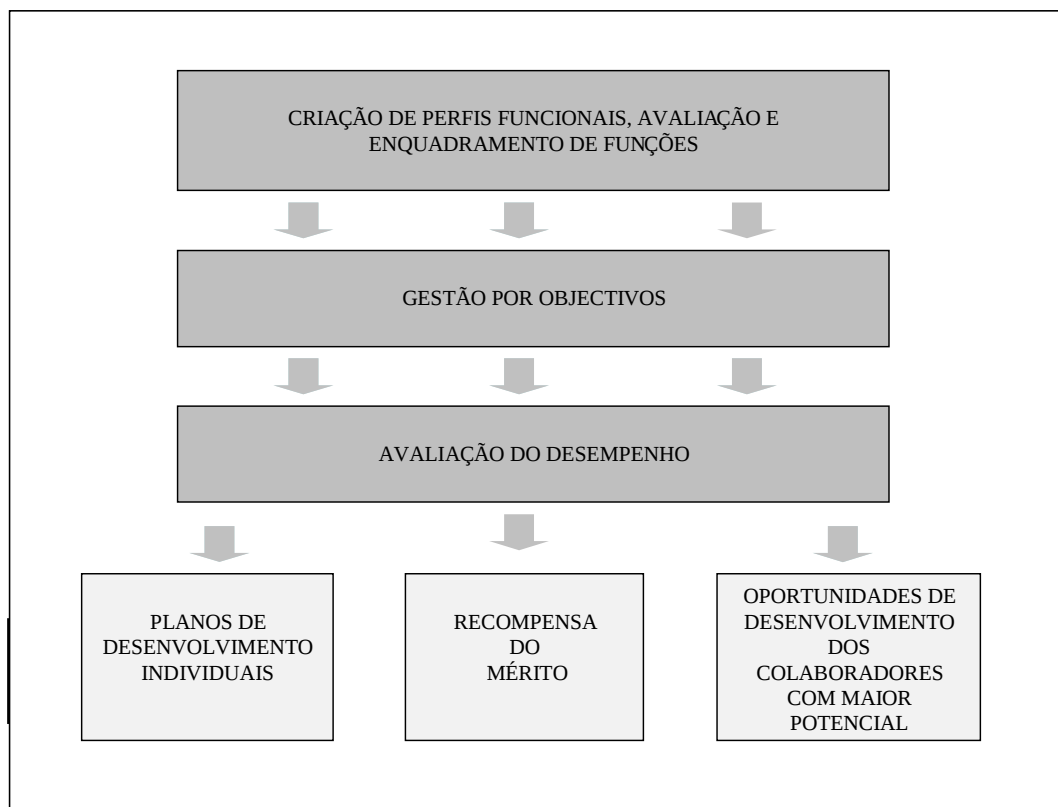
Isto só acontece porque não existe um verdadeiro envolvimento dos trabalhadores, no processo de avaliação, no intuito de enriquecer o seu trabalho e fazer com que aumente o factor empenhamento como sendo uma abordagem da gestão de recursos humanos para a contribuição de um bom desempenho organizacional.

Contudo, o reverso também não pode ser descorado, ou seja, a marginalização do envolvimento do trabalhador.

Neste sentido, Wood (2007, p. 1335-1372) considera que a marginalização do envolvimento do trabalhador tem trazido uma mudança no seu papel sob a forma de enriquecimento do trabalho, no sentido de conceito mais geral de concepção do trabalho. Por outro lado, significa uma descrição da intervenção do trabalhador na organização e particularmente para a ideia de capturar e partilhar informações em vez da negociação colectiva, da transmissão e resolução de queixas.

Estes desenvolvimentos do tratamento ao nível do enriquecimento da intervenção do trabalhador reflectem-se no seu trabalho com altos níveis de desempenho. Assim, a marginalização do envolvimento, por parte do trabalhador, dá origem ao redesenhar das tarefas em que a ênfase está nas práticas que levam à criação de um trabalhador mais flexível e as organizações mais ágeis.

A construção de uma cultura de desempenho implica um conjunto de atitudes e comportamentos consistentes da gestão de topo e passa por várias etapas, como se pode ver na Figura 1.



Em suma, para se colher os benefícios dum sistema de gestão de desempenho, é fundamental que as empresas e/ou as organizações o façam assentar numa cultura de

desempenho. Para tal, é essencial que exista um clima organizacional que permita mobilizar todas as suas potencialidades, nomeadamente:

- Clima de abertura e partilha da informação de gestão.
- Comunicação interna eficaz.
- Envolvimento das pessoas nos processos de definição estratégica.
- Clarificação da esfera de acção individual e estabelecimentos de objectivos que nela se integrem.
- Adequada autonomia e responsabilização das pessoas no exercício da sua função;
- Investimento na sua formação e qualificação.
- Sistema de recompensas que valorize o mérito e faça uma clara distinção entre os bons e os maus desempenhos.

No fundo as organizações têm de implementar várias políticas de gestão interna no sentido de obter os resultados pretendidos.

Para tal necessitam de criar perfis funcionais, nomeadamente a descrição e análise das funções de cada trabalhador, aliado a uma política de gestão por objectivos que será submetido a um sistema de avaliação de desempenho com o objectivo de premiar, corrigir e desenvolver as capacidades e os desempenhos dos trabalhadores.

2.1 Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho, enquanto sistema formal e sistemático de apreciação do trabalho desenvolvido pelos trabalhadores de uma organização, surgiu como uma ferramenta da gestão de recursos humanos praticamente desde que a gestão das organizações começou a ser teoricamente elaborada e sistematizada, desde o início do século passado, segundo Lahtam e Wexley (1981) citado por Caetano (1996, p. 01).

Para Caetano (1996, p. 49) a história da avaliação de desempenho e respectivos problemas psicométricos está, em grande parte, associada ao tipo de métodos ou instrumentos de medida em que se baseiam.

Chiavenato (2001, p. 107) considera que a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada ocupante no 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.

Na perspectiva de Duarte (2006, p. 192) a avaliação de desempenho é um processo pelo qual uma organização mede a eficiência e eficácia dos seus colaboradores. Considera a

avaliação de desempenho como um sistema formal, sistemático, periódico, estandardizado e qualificado. É **formal** por tratar-se de uma apreciação com base em procedimentos oficiais previamente definidos de natureza documental; **sistemático**, por requerer uma abordagem orientada e continuada do desempenho profissional dos trabalhadores, na medida em que define prioridades regulares de avaliação e de aplicação; **estandardizado** e **qualificado** pelo facto de obedecer a um conjunto de critérios e procedimentos, estabelecidos tecnicamente e concretizados na utilização de uma ficha e de um manual de avaliação de desempenho.

Considera-se que esta perspectiva é um pouco limitada porque não se preocupa nem com a produtividade nem com o bem-estar dos trabalhadores.

Já por seu turno, Câmara (2001, p. 351) considera que os sistemas de avaliação de desempenho devem, em resultado da sua aplicação, reforçar a motivação individual e o compromisso do avaliado com os valores, a cultura e os objectivos de negócio.

Um processo de avaliação baseado nestes princípios tem como consequências: a **gestão de remuneração** de acordo com a *performance*, identificação de potencial e **construção de planos de carreira** e a programação de **acções de formação** para melhoria do desempenho.

Para além destas três grandes módulos de gestão é de referir ainda que o desempenho é que permite ao trabalhador progredir do mínimo para o máximo da escala salarial em que está colocado, em função do mérito demonstrado e avaliado. Depreende-se assim, que a avaliação de desempenho é uma tarefa chave na gestão de pessoas, porque dela decorrem consequências importantes para a retenção, motivação e desenvolvimento dos trabalhadores.

2.2 Instrumentos e métodos tradicionais de avaliação de desempenho

Os instrumentos de avaliação têm assumido características diferentes consoante se focalizem num ou noutro dos elementos que compõem o desempenho das pessoas no trabalho. A literatura tem produzido diversas tipologias que procuram agregar os vários métodos de medida com base em critérios históricos ou descritivos.

Segundo Mohrman *et al.* (1989), citado por Caetano (1996, p. 49-50), das várias abordagens de avaliação de desempenho, algumas centram-se na personalidade do executante, outras centram-se no comportamento deste, e outras tomam como objecto os resultados do seu trabalho.

A questão que se põe hoje aos gestores é saberem escolher o método de avaliação mais adequado às suas necessidades e aos seus objectivos de negócio. Nesta perspectiva resumem-se no Quadro 1 os instrumentos frequentemente mais utilizados quer na prática de gestão quer na pesquisa experimental, seguido de uma breve explicação de cada um para melhor entendimento desta temática, segundo descrição de Caetano (1996, p. 50-74).

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

Abordagens centradas na personalidade	- Escalas ancoradas em traços
Abordagens centradas nos comportamentos	- Incidentes críticos - Escalas de escolha forçada - Escalas ancoradas em comportamentos - Escalas de padrão misto - Escalas de padrão misto - Escalas de observação comportamental - Listas de verificação
Abordagens centradas na comparação com outros	- Ordenação simples - Comparação por pares - Distribuição forçada
Abordagens centradas nos resultados	- Padrões de desempenho - Gestão por objectivos

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

2.3 Novas tendências da avaliação de desempenho

Pretende-se neste ponto abordar a tendência que as empresas modernas estão a adoptar para promover os seus processos de avaliação de desempenho, rompendo, de certa forma, com os processos mais tradicionais de avaliação, nomeadamente no que diz respeito à manutenção da chefia directa como a única fonte de avaliação passando a adoptar outras alternativas.

Avaliação por objectivos e competências

A gestão por objectivos considera os resultados futuros de uma empresa como os alvos que devem orientar a sua actividade no presente.

Baseia-se numa comparação periódica entre os objectivos previamente fixados, ou esperados, para cada trabalhador e os resultados efectivamente alcançados.

Neste método de avaliação as chefias e os trabalhadores negociam os objectivos de desempenho que o trabalhador deverá desenvolver, num dado período de tempo, tendo por base os objectos do serviço a que este trabalhador pertence bem como dos objectivos globais da própria empresa.

Contudo a gestão por objectivos nem sempre se resume apenas aos resultados individuais sendo muitas das vezes fruto do trabalho de uma equipa.

Para Duarte (2006, p. 202) a análise da *performance* individual, de grupo ou organizacional é actualmente o processo mais utilizado pelas empresas, é um processo composto pela avaliação de objectivos e pela avaliação das competências.

Segundo Leboyer (1997) citado por Duarte (2006, p. 203) as competências são repertórios de comportamentos que alguns trabalhadores dominam e que os destaca de outros em contextos específicos. É um conceito que destaca a excelência, daí a necessidade da existência de um processo sistematizado, com metodologias específicas, passíveis de mensuração e comparação de *performances* entre os vários trabalhadores de uma organização, quando se pretende identificar pessoas dentro de um dado perfil desejado.

Gramignia (2002) citado por Duarte (2006, p. 203) refere que é possível pensar a avaliação de desempenho 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.

A gestão por competências traduz-se num sistema que procura impulsionar os trabalhadores a gerir as suas próprias competências profissionais, acrescentando novas capacidades e aumentando as já existentes porque são as capacidades, os conhecimentos e as características pessoais que distinguem os trabalhadores de alto desempenho daqueles de desempenho regular.

Na implementação de um modelo de avaliação que toma por base as competências pessoais, é imprescindível que haja consciência da agilidade, mobilidade e inovação que as organizações precisam para poder lidar com as mudanças constantes, ameaças e oportunidades emergentes.

Assim, voltando ao pensamento de Duarte (2006, p. 205), o primeiro passo é definir as competências técnicas, conceptuais e interpessoais, dentro de cada função. Visa determinar quais as capacidades que devem ser fomentadas, retiradas ou diminuídas e não definir como competências tudo aquilo que o trabalhador faz.

Neste modelo de gestão por competências a avaliação traduz-se apenas na ferramenta que auxilia o trabalhador a clarificar para si mesmo e para organização quais as competências que possui e as que deverá procurar desenvolver ou implementar, de forma a que esteja alinhado com as competências essenciais da própria organização. A autora categoriza as competências em três dimensões:

- As competências conceptuais, consistem no conhecimento e domínio de conceitos e teorias que servem de base às técnicas;
- As competências técnicas, são as que integram o domínio de métodos e ferramentas específicas para determinada área de trabalho;
- As competências interpessoais, permitem que as pessoas se comuniquem e interajam de forma eficaz, no fundo, são as atitudes e os valores pessoais.

Acompanhamento (Coaching)

O acompanhamento periódico dos avaliados, designado de *coaching* em inglês, é uma ferramenta que permite melhorar o desempenho dos trabalhadores, quer a nível pessoal como profissional. Trata-se de um processo de acompanhamento individual que visa ajudar a repensar a forma de alcançar resultados.

Segundo Peterson (*Professional Coaching*, 1998) através de estudos feitos em 1998 nos EUA demonstraram que a grande maioria das empresas americanas utilizavam técnicas de *coaching*, quer através de recursos internos (50% efectuadas por chefes directos, 45% por profissionais de recursos humanos e 5% por colegas) quer recorrendo a profissionais externos.

Normalmente as iniciativas de *coaching* decompõe-se em duas fases, uma de diagnóstico, onde o *coach* deve descobrir quais as áreas de problema, quais as causas e as possíveis soluções, outra fase trata da acção e intervenção em que o *coach* determina mudanças nos processos de aprendizagem e nos mapas mentais das pessoas ou grupos cujo papel é apenas o de ajudar a encontrar a forma mais adequada de alcançar os melhores resultados.

Para Schreyogg (2003) citado por Duarte (2006, p. 207) existem três áreas distintas de aplicação do *coaching*: as competências, o desempenho e o desenvolvimento.

Na área das competências o *coaching* é visto como forma de melhorar as competências através de formação individual, em áreas específicas.

Na área do desempenho, permite a cada trabalhador tirar o maior partido das suas potencialidades e minimizar as situações de desempenho abaixo do esperado.

A área do desenvolvimento, tem mais a ver com a adaptação do trabalhador às rápidas alterações de mercado, onde o colaborador deve desenvolver a capacidade de perceber a realidade e aprender a tomar decisões em situações de elevada complexidade e ambiguidade, ser versátil e ter capacidade de adaptação a diferentes circunstâncias.

Responsáveis pela avaliação

Podem ser vários os intervenientes responsáveis na participação num processo de avaliação de desempenho nas organizações, entre os quais se destaca as chefias directas, os trabalhadores, os órgãos de avaliação e a avaliação a 360°.

Chefias directas

É o tipo de avaliação mais usado nos modelos de avaliação. Consiste na apreciação pelo superior hierárquico, do desempenho individual de cada trabalhador de acordo com a sua contribuição para os resultados previamente estipulados. Esta apreciação resulta numa determinada classificação que é atribuída ao trabalhador, pelo seu desempenho e, ao mesmo tempo, informa-os dos aspectos a melhorar, apontando os pontos fortes e fracos.

Este tipo de avaliação, de forma isolada, não deixa de ser revestido de grande subjectividade, uma vez que a avaliação está sujeita à opinião de uma única pessoa, o chefe.

Trabalhador (Auto-avaliação)

É um método que permite ao avaliado intervir no seu processo de avaliação onde lhe é permitido dar a sua opinião sobre o seu próprio desempenho, quer sejam pontos fortes ou fracos, possibilitando, assim, que os trabalhadores se tornem elementos activos dando ao avaliador uma percepção deles próprios com o intuito de auxiliar na construção do juízo avaliativo final.

McGregor (1957) citado por Caetano (1996, p. 76), aponta como uma das principais vantagens desta abordagem o facto de se assumir que o trabalhador sabe ou pode saber mais do que qualquer outra pessoa acerca das suas próprias capacidades, necessidades, forças, fraquezas e objectivos.

Ainda, segundo este autor, ao colocar-se no subordinado a responsabilidade para estabelecer objectivos de desempenho e avaliar os seus próprios progressos, evita as

fraquezas de outros sistemas de avaliação, beneficia a organização e estimula o desenvolvimento dos subordinados.

Órgãos de avaliação de Recursos Humanos e Comissões de Avaliação

É uma metodologia em que a avaliação é feita por um grupo de pessoas da organização, que, para além da chefia directa, podem pertencer à comissão a chefia imediatamente a seguir, elementos do departamento de recursos humanos e outras chefias ou pares. Normalmente este tipo de comissões é utilizado para efeitos de recurso, por parte dos avaliados, quando estes não estão satisfeitos com a avaliação que lhe foi atribuída.

Avaliação a 360°

Neste tipo de avaliação todos os colaboradores são simultaneamente avaliadores e avaliados, num regime de anonimato em que não há interacção entre eles. Cada trabalhador é avaliado por todos os que, no âmbito do desempenho organizacional, estão relacionados com ele, ou seja, pelas chefias, pelos colegas, pelos fornecedores, pelos clientes.

Sob o ponto de vista de Câmara (2001, p. 342) trata-se de uma ferramenta que consiste num questionário estruturado, que abrange as áreas de gestão de pessoas, de relações interpessoais, de competência técnicas e de comportamentos, que é distribuído pelo superior hierárquico, pelos pares e pelos subordinados do avaliado.

A avaliação é tratada e analisada por uma equipa de especialistas que posteriormente elaboram um relatório final. Normalmente, é feito por consultores externos à empresa, não só para garantir maior objectividade, como para evitar ferir os sentimentos do avaliado.

Por um lado, permite aos avaliados ter a oportunidade de avaliarem as suas chefias e potenciar, de certo modo, uma motivação acrescida para além de dar maior credibilidade relativamente aos sistemas de avaliação. Por outro lado, é usado para confrontar o avaliado com as suas limitações e com as percepções que suscita nas pessoas com quem lida diariamente na sua função.

Deve ser considerado ainda que os comentários que, por norma, chocam mais os avaliados são os que têm a ver com o seu carácter ou as suas relações interpessoais, ou seja, são proferidas afirmações do tipo: “é traiçoeiro”, “não se pode confiar nele”, “é prepotente”, “não sabe escutar”. São um tipo de afirmações que acabam por ferir mais do que as que se referem às competências profissionais.

Outra das referências comumente feitas ao conceito é a de que a auto-imagem do avaliado e a imagem que é percebida raramente coincidem, o que leva o avaliado a reanalisar e reavaliar a sua actuação.

A potencialidade deste processo de feedback depende do contexto organizacional onde se pretende implementar e dos próprios objectivos que lhe dão origem porque o seu sucesso depende da existência de um bom clima de confiança e de uma abertura na comunicação sob pena de vir a provocar efeitos irreparáveis para o avaliado e para a organização.

3. Modelo de avaliação de desempenho da administração pública portuguesa (SIADAP)

O Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP) visa contribuir para a melhoria do desempenho e qualidade de serviço na Administração Pública, para a coerência e harmonia de acção dos serviços, dirigentes e demais trabalhadores, bem como para a promoção da sua motivação profissional e desenvolvimento de competências.

Aplica-se ao desempenho dos serviços, dos dirigentes e dos trabalhadores da Administração Pública, independentemente da modalidade de constituição da relação jurídica de emprego público. Esta situação é inovadora face ao anterior sistema em que os dirigentes não eram objecto de avaliação.

Os princípios pelos quais o SIADAP se rege são:

Orientação para resultados, promovendo a excelência e a qualidade do serviço, significa que os serviços da Administração Pública deverão nortear a sua actividade em função dos resultados pretendidos e de altos padrões de desempenho. Este sistema pressupõe, na sua fase inicial, a definição de objectivos que os trabalhadores e os dirigentes de nível intermédio tem de cumprir, uma vez que serão posteriormente avaliados em função do respectivo cumprimento desses mesmos objectivos, sem descurar as respectivas competências comportamentais e a atitude no desempenho das suas funções.

Esta avaliação do cumprimento dos objectivos previamente fixados visa comprometer os avaliados com os objectivos estratégicos dos organismos a que pertencem, pelo que estes devem proceder, no respectivo plano anual de actividades, à definição de objectivos estratégicos a levar a cabo no ano seguinte. A avaliação da excelência e a qualidade do serviço será aferida, nos serviços integrados na administração directa do Estado, através da

avaliação da prossecução das respectivas atribuições e objectivos e, nos institutos públicos, mediante a utilização de um sistema coerente de indicadores de desempenho, que deverá reflectir o conjunto das actividades prosseguidas e dos resultados obtidos.

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.

Implica ainda, que seja aplicado a nível nacional sem prejuízo da sua adaptação às administrações locais e regional autónoma.

Responsabilização e desenvolvimento, assumindo-se como um instrumento de orientação, avaliação e desenvolvimento dos dirigentes, trabalhadores e equipas para obtenção de resultados e demonstração de competências profissionais, o que se pretende com a consagração deste princípio é que o SIADAP seja entendido também como um instrumento de orientação, avaliação e desenvolvimento de todos os trabalhadores, porque é neste princípio que radica a contratualização de objectivos entre os avaliadores e os avaliados, pois visa responsabilizar os avaliados pelo cumprimento dos objectivos que lhes foram fixados. Este princípio explica ainda a existência da auto-avaliação a fim de garantir que cada um dos avaliados faça um juízo responsável do grau de cumprimento dos objectivos que assumiu cumprir e seja co-responsável no processo de avaliação. Também explica a necessidade da realização de uma entrevista de avaliação porquanto se exige ao avaliador e avaliado que, nesta fase, assumam a avaliação do grau de cumprimento dos objectivos e das competências comportamentais previamente estabelecidos. Este princípio também é responsável pela necessidade dos avaliadores fundamentarem convenientemente as atribuição das classificações de Muito Bom e de Excelente, por forma a evidenciar os factores que contribuíram para o resultado final e, destas últimas, de indicarem os contributos relevantes para o serviço prestados pelo avaliado, tendo em vista a sua inclusão na base de dados sobre as boas práticas. Por último, explica a responsabilização dos dirigentes dos serviços pela aplicação e divulgação do sistema de avaliação do desempenho.

Reconhecimento e motivação, este princípio visa a diferença dos avaliados em função dos respectivos níveis de desempenho e pretende criar uma cultura organizacional baseada na exigência, motivação e de reconhecimento do mérito. Neste contexto de avaliação de desempenho, o que respeita ao cumprimento dos objectivos previamente contratualizados, na diferenciação dos níveis de desempenho que os avaliados podem alcançar faz-se, na

prática, através da aplicação da escala indicada no Quadro 2, utilizada neste sistema de avaliação.

Quadro 2: Indicador de medida para cada objectivo.

Nível 5	- Superou o objectivo
Nível 3	- Atingiu o objectivo
Nível 1	- Não cumpriu o objectivo

Fonte: Artigo 11º da Lei nº 66-B/2007, de 28 de Dezembro.

Com a implementação deste sistema, ao pretender institucionalizar uma cultura de exigência, de motivação e de reconhecimento do mérito, adoptou uma política de cotas que consiste na fixação de percentagens máximas para as classificações de Muito Bom e de Excelente, respectivamente 20% e 5%.

Transparência, assentando em critérios objectivos, regras claras e amplamente divulgadas, com a consagração deste princípio pretende-se que a aplicação do SIADAP seja clara e assente em critérios objectivos atempadamente conhecidos pelo avaliador e avaliado.

No âmbito da transparência pode-se destacar a existência de uma vertente interna e outra externa, ou seja, na vertente interna há que distinguir dois patamares: um ao nível dos intervenientes directos no processo de avaliação, cuja divulgação dos objectivos do organismo e das respectivas unidades orgânicas, a contratualização de objectivos com descrição do seu conteúdo e indicação das respectivas ponderações e indicadores de cumprimento/desempenho e, também o facto dos dirigentes terem o dever de divulgar o SIADAP; outro patamar é ao nível do organismo e do ministério em que se encontra integra, onde se pretende a obrigatoriedade da divulgação interna do resultado global da avaliação do desempenho, com menção das avaliações qualitativas atribuídas por grupo profissional e do número de casos de avaliação extraordinária e de suprimimento da avaliação, bem como da apresentação, por parte de cada organismo, ao membro do governo da tutela, de um Relatório Anual dos Resultados da Avaliação do Desempenho, que evidencie o cumprimento das regras estabelecidas na presente lei.

Coerência e integração, suportando uma gestão integrada de recursos humanos, em articulação com as políticas de recrutamento e selecção, formação profissional e desenvolvimento de carreira, com a institucionalização deste princípio pretende-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 dos organismos, com o objectivo de criar oportunidades de mobilidade e de progressão profissional. Paralelamente, da criação de uma base de dados junto da DGAEP, sobre as melhores práticas, pretende-se ainda que os resultados da aplicação do SIADAP sirvam de suporte à definição da política de emprego público e de um sistema de gestão e desenvolvimento de recursos humanos que responda à evolução das necessidades da Administração Pública.

Participação, dos dirigentes e dos trabalhadores na fixação dos objectivos dos serviços, na gestão do desempenho, na melhoria dos processos de trabalho e na avaliação dos serviços. Bem como da participação dos utilizadores na avaliação dos serviços.

O SIADAP integra-se num ciclo anual de gestão de cada serviço e organismo da Administração Pública e contempla as seguintes fases:

- a) Fixação dos objectivos do serviço para o ano seguinte, tendo em conta a sua missão, as suas atribuições, os objectivos estratégicos plurianuais determinados superiormente, os compromissos assumidos na carta de missão pelo dirigente máximo, os resultados da avaliação do desempenho e as disponibilidades orçamentais;
- b) Aprovação do orçamento e aprovação, manutenção ou alteração do mapa do respectivo pessoal, nos termos da legislação aplicada;
- c) Elaboração e aprovação do plano de actividades do serviço para o ano seguinte, incluindo os objectivos, actividades, indicadores de desempenho do serviço e de cada unidade orgânica;
- d) Monitorização e eventual revisão dos objectivos do serviço de cada unidade orgânica, em função de contingências não previsíveis ao nível político ou administrativo;
- e) Elaboração do relatório de actividades, com demonstração qualitativa e quantitativa dos resultados alcançados, que integra o balanço social e o relatório de auto-avaliação.

O SIADAP divide-se ainda em três subsistemas:

1. O subsistema de avaliação de desempenho dos serviços da administração pública;
2. O subsistema de avaliação de desempenho dos dirigentes da administração pública;

3. O subsistema de avaliação de desempenho dos trabalhadores da administração pública.

A periodicidade da avaliação de desempenho dos trabalhadores é de carácter anual, em regra respeita ao desempenho do ano civil anterior e incide sobre os seguintes parâmetros:

1. Resultados obtidos na prossecução de objectivos individuais em articulação com os objectivos da respectiva unidade orgânica.

Este parâmetro decorre da verificação do grau de cumprimento dos objectivos previamente definidos. Podem ser fixados objectivos de responsabilidade partilhada sempre que impliquem o desenvolvimento de um trabalho em equipa, e anualmente para cada trabalhador devem ser fixados pelo menos três objectivos.

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

- a) Objectivo superado – a que corresponde uma pontuação de 5;
- b) Objectivo atingido – a que corresponde uma pontuação de 3;
- c) Objectivo não atingido – a que corresponde uma pontuação de 1.

A pontuação final a atribuir a este parâmetro resulta da média aritmética das pontuações atribuídas aos resultados obtidos em todos os objectivos.

2. Competências que visam avaliarem os conhecimentos, capacidades técnicas e comportamentais adequadas ao exercício de uma função.

Assenta em competências, previamente escolhidas para cada trabalhador, em número não inferior a cinco e escolhidas mediante acordo entre avaliador e avaliado.

A avaliação das competências é expressa em três níveis:

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

A pontuação final a atribuir a este parâmetro resulta da média aritmética das pontuações atribuídas às competências escolhidas para cada trabalhador.

De acordo com a legislação que regula esta matéria, as competências são publicadas sob a forma de uma lista em que o avaliador e o avaliado contratualizam, previamente, pelo menos cinco competências, que serão objecto de avaliação.

Para além das listas de competências, publicadas por portaria do membro do Governo responsável pela área da Administração Pública, podem também existir outras listas de competências criadas por despacho dos dirigentes máximos dos serviços, após ouvido o Conselho Coordenador de Avaliação.

Assim, existem listas de competências para os Dirigentes de nível intermédio, para o pessoal dos grupos Técnico Superior e Técnico, para o pessoal dos grupos Técnico-profissional e Administrativo e listas de competências para o pessoal do grupo Operário e Auxiliar.

Considera-se ainda que, embora as componentes de avaliação das competências estejam mais directamente relacionadas com o cumprimento dos objectivos previamente fixados aos avaliados, também englobam os comportamentos profissionais num todo, designadamente no que toca às tarefas que lhes são cometidas para além das respeitantes aos objectivos fixados.

A consideração de todas as tarefas impõe-se porque o SIADAP não pode ter o efeito perverso de fazer com que os avaliados só se preocupem com o cumprimento dos objectivos anuais, com desprezo das demais tarefas que têm a seu cargo.

A atribuição da menção qualitativa de desempenho relevante é objecto de apreciação pelo Conselho Coordenador de Avaliação para efeitos de eventual reconhecimento de mérito por práticas relevantes e assim passar a ser considerado como desempenho Excelente. Os intervenientes no processo de avaliação são: os avaliados, o avaliador, o dirigente máximo do serviço, as Comissões Paritárias e o Conselho de Coordenação da Avaliação.

O requisito essencial para se proceder à avaliação é a necessidade de existir pelo menos de seis meses de contacto funcional entre avaliador e avaliado, no ano civil a que respeita a avaliação.

O processo de avaliação compreende as seguintes fases:

1. Planeamento do processo de avaliação e definição de objectivos e resultados a atingir: nesta fase do procedimento de avaliação, que ocorre aquando da realização da entrevista de avaliação do ano anterior com o avaliado, até ao final do mês de Fevereiro de cada ano anterior, procede-se à fixação de objectivos, dos correspondentes indicadores de medida, das competências comportamentais e da ponderação de ambos dentro dos limites legalmente fixados.

A avaliação final é o resultado da média ponderada das pontuações obtidas nos dois parâmetros de avaliação, onde para o parâmetro dos resultados é atribuída uma ponderação mínima de 60% e para o parâmetro competências uma ponderação máxima de 40%.

2. Realização da auto-avaliação e da avaliação: trata-se de um registo que é feito pelo avaliado, em ficha própria, e não tem qualquer relevo directo na atribuição da avaliação do desempenho, sendo do conhecimento do avaliador somente na fase da entrevista de avaliação e normalmente quando esta já está concluída. Pretende-se com esta fase que não seja mais uma burocracia susceptível de causar mal-estar ou conflitualidade entre avaliador e avaliado, mas sim dar ao avaliador o *feedback* que o avaliado tem de si mesmo, no sentido de ajudar a concretizar ou solidificar a opinião do avaliador. No fundo é fazer com que o avaliado reflita sobre o seu desempenho. Corre-se, contudo, o risco inerente à própria natureza humana, onde cada um pensa e quer o melhor para si. A avaliação consiste no preenchimento das fichas de avaliação de desempenho, para apresentação na reunião de harmonização das avaliações pelo Conselho de Coordenação de Avaliação. Nesta fase o avaliador deve proceder à identificação das acções de formação profissional de suporte ao desenvolvimento do trabalhador.

3. Harmonização das propostas de avaliação: consiste na realização de reuniões do Conselho Coordenador de Avaliação tendo em vista a harmonização das avaliações e a validação das propostas de avaliação final correspondentes às percentagens máximas de mérito e de excelência, que conduz à validação dos desempenhos relevantes e desempenhos inadequados e de reconhecimento dos desempenhos excelentes.

4. Reunião de avaliação: durante o mês de Fevereiro realizam-se entrevistas individuais, entre o avaliador e o avaliado, com o objectivo de analisar a auto-avaliação, dar conhecimento ao avaliado da avaliação obtida face ao ano anterior e contractualizar novos objectivos para o ano seguinte.

Considera-se que esta entrevista fazia mais sentido ocorrer no final do mês de Dezembro porque até ao mês de Fevereiro perdem-se dois meses, de actividade laboral, onde não existem objectivos contractualizados.

5. Validações e reconhecimentos: na sequência das reuniões de avaliação realizam-se reuniões do Conselho Coordenador da Avaliação tendo em vista a validação das propostas de avaliação em menções de desempenho relevante e de desempenho inadequado e também, a análise do impacto do desempenho, designadamente para efeitos de reconhecimento de desempenho excelente.

6. Apreciação pela Comissão Paritária: o trabalhador avaliado após tomar conhecimento da proposta de avaliação que será sujeita a homologação, pode requerer ao dirigente máximo do serviço que o seu processo seja submetido a apreciação da comissão paritária.

7. Homologação: trata-se da validação da avaliação de desempenho pelo dirigente máximo do serviço. É desta forma que a avaliação assume a qualidade de acto administrativo.

8. Reclamação e outras impugnações: o avaliado, após tomar conhecimento da homologação da sua avaliação, pode apresentar reclamação por escrito ao dirigente máximo do serviço. Do acto de homologação e da decisão sobre a reclamação cabe impugnação administrativa, por recurso hierárquico ou da tutela, ou impugnação jurisdicional, nos termos gerais.

9. Monitorização e revisão dos objectivos: no decorrer do período de avaliação podem ser adoptados meios adequados à monitorização dos desempenhos e efectuada a respectiva análise conjunta, entre avaliador e avaliado ou no seio da unidade orgânica, de modo a viabilizar a reformulação dos objectivos e dos resultados a atingir.

4. Actuais modelos de avaliação das forças de segurança portuguesa

Segundo a Lei da Segurança Interna,¹ as forças que exercem funções de segurança interna em Portugal são:

- Polícia de Segurança Pública (PSP);
- Guarda Nacional Republicana (GNR);
- Polícia Judiciária (PJ).

Seguidamente aborda-se o sistema de avaliação de desempenho instituído em cada uma destas forças.

4.1. Polícia de Segurança Pública (PSP)

A PSP é uma força de segurança com a natureza de serviço público de cariz civilista, dotado de autonomia administrativa, que tem por funções defender a legalidade democrática, garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos, nos termos do

¹ Lei nº 20/87, de 12 de Junho.

disposto na Constituição da República Portuguesa e da Lei de organização e funcionamento da PSP.

As normas que regulam o sistema de avaliação de serviço do pessoal com funções policiais constam da Portaria nº 881/2003, de 21 de Agosto. O âmbito de aplicação deste sistema de avaliação abrange todos os elementos policiais na efectividade de serviço. Tem como princípios gerais a garantia de um efectivo reconhecimento individual, nomeadamente da continuidade e obrigatoriedade da avaliação, da subordinação a juízos de valor precisos e objectivos, da periodicidade e da obrigatoriedade de comunicação ao avaliado.

A avaliação de serviço é da competência dos superiores hierárquicos imediatos e de segundo nível, designados por primeiro e segundo avaliadores, que no decurso do período a que se reporta a classificação, que é anual, reúnam no mínimo seis meses de contacto funcional com o avaliado. Os factores de avaliação considerados para avaliar as aptidões e o desempenho do pessoal policial, são os que constam do Quadro 3.

Quadro 3: Definição das competências a avaliarem a todo o pessoal da PSP.

Nº	Descrição da Competência
1	Sentido de responsabilidade e disciplina
2	Apresentação pessoal e preocupação com a imagem da PSP
3	Iniciativa e eficácia
4	Determinação
5	Autodomínio
6	Dedicação e empenhamento na função
7	Capacidade de adaptação
8	Conhecimentos profissionais aplicados
9	Cooperação e relacionamento humano
10	Capacidade de julgamento
11	Capacidade de comunicação
12	Qualidade do trabalho desenvolvido
13	Capacidade de organização *
14	Capacidade de chefia e liderança *
* Estas aptidões são apenas aplicáveis ao pessoal que desempenhe funções de comando ou chefia.	

Fonte: Adaptado da ficha de avaliação da PSP (2003).

O sistema de avaliação de serviço da PSP visa, fundamentalmente, os seguintes objectivos²:

1. A avaliação profissional do avaliado, tendo em atenção os conhecimentos e qualidades de que fez prova no exercício das suas funções;
2. Incentivar o aperfeiçoamento e desenvolvimento do avaliado, de forma a aumentar os seus níveis de eficácia e qualidade;
3. Promover uma correcta gestão do pessoal, baseada em critérios de justiça e oportunidade;
4. Contribuir para o diagnóstico das disponibilidades dos recursos humanos;
5. Contribuir para o levantamento das necessidades de formação profissional e sua actualização;
6. Contribuir para o aperfeiçoamento dos critérios a observar nos processos de recrutamento e selecção de pessoal;
7. Potenciar a importância do desempenho individual no desenvolvimento da carreira.

Para efeitos de classificação, cada factor é susceptível de ser graduado em cinco níveis pontuados em 2, 4, 6, 8 e 10, sem prejuízo da utilização dos respectivos valores intermédios. A pontuação final resulta da média aritmética dos valores com que foi graduado cada um dos factores.

A classificação obtida traduz-se nas seguintes menções qualitativas:³

- 2 e 3: Insuficiente;
- 4 e 5: Suficiente;
- 6, 7 e 8: Bom;
- 9 e 10: Muito bom.

Sempre que a pontuação obtida se traduzir num número decimal, procede-se ao seu arredondamento para número inteiro, por excesso ou defeito, consoante o valor decimal seja igual ou superior a 0,5 ou inferior a este, respectivamente.

4.2. Guarda Nacional Republicana (GNR)

A Guarda Nacional Republicana ao contrário da PSP é uma força de cariz militar. O sistema de avaliação dos militares da GNR é regulamentado pela Portaria nº 279/2000, de

² Artigo 3º do Regulamento de Avaliação da PSP.

³ Artigo 11º do Regulamento de avaliação da PSP.

15 de Fevereiro, com a designação de Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Guarda Nacional Republicana (RAMMGNR).

O seu âmbito de aplicação, de momento, apenas se destina à classe de Oficiais e Sargentos, uma vez que a aplicação aos restantes postos, Cabos e Praças, encontra-se a aguardar a respectiva regulamentação por parte da tutela (Ministério da Administração Interna). Como objectivos fundamentais⁴, este sistema de avaliação, pretende:

1. Definir as bases e desenvolver os princípios, regras e procedimentos da avaliação do mérito;
2. Estabelecer critérios objectivos, claros e simples, que permitam avaliar as capacidades e aptidões dos militares.

A finalidade deste sistema de avaliação⁵ tem por vista contribuir para uma correcta gestão do pessoal, nomeadamente:

1. Permitir a apreciação do mérito absoluto e relativo de cada militar, com vista a assegurar o desenvolvimento da carreira dos avaliados de acordo com as suas capacidades;
2. Permitir o aproveitamento das capacidades individuais dos avaliados, possibilitando a selecção dos mais aptos para o exercício de cargos e de funções de maior responsabilidade;
3. Aperfeiçoar as actividades de recrutamento, selecção e formação por forma a avaliar o desempenho com vista às promoções;
4. Estimular a valorização pessoal dos avaliados através do aperfeiçoamento técnico-profissional.

Os elementos que constituem este sistema de avaliação são: a ficha curricular, a avaliação individual e provas de aptidão física. A ficha curricular engloba toda a informação de cada elemento no que se refere aos dados de formação profissional, ao registo disciplinar e à antiguidade no posto. Relativamente à avaliação individual consiste em valorar as acções, comportamentos e resultados obtidos do trabalho, observados no exercício do respectivo cargo, desempenhos da função ou execução de tarefas de que o avaliado foi incumbido ou na frequência de estudos ou estágios de promoção, de especialização ou qualificação.

Como princípio a avaliação individual reporta-se ao domínio dos conhecimentos técnico-profissionais aplicados, da capacidade militar, experiência, modo de actuação, atitude e

⁴ Artigo 3º do RAMMGNR.

⁵ Artigo 4º do RAMMGNR.

eficácia no exercício de cargos, desempenho de funções, execução das tarefas e frequência de cursos e estágios de formação, especialização ou qualificação.

Relativamente aos avaliadores, este sistema, em regra, têm a intervenção de dois avaliadores. O primeiro avaliador é o comandante ou o chefe da estrutura orgânica onde o avaliado exerce a sua actividade e cabe-lhe a ele preencher a ficha de avaliação e avaliar. O segundo avaliador é obrigatoriamente mais antigo hierarquicamente que o primeiro e possui a qualidade de comandante ou chefe do escalão imediatamente superior àquele a que o primeiro avaliador pertence, tem como função assinalar apenas os aspectos em que discorda da avaliação dada pelo primeiro avaliador, caso não pretenda alterar a avaliação apenas deve declarar, no espaço que lhe é reservado, que concorda com a avaliação feita ou que não intervém por insuficiência de observação, que não permite avaliação adequada. Não há segundo avaliador quando o primeiro for o comandante-geral ou a avaliação for da exclusiva responsabilidade do 2º comandante-geral, inspector-geral, chefe do estado-maior da guarda ou dos comandantes das unidades. O comandante-geral e os comandantes das unidades têm competência para intervir na avaliação individual de qualquer dos militares que têm sob a sua subordinação de forma a completar ou corrigir as avaliações quando delas discordarem. Este modelo é constituído por quatro factores de avaliação, como se pode ver no Quadro 4, designado de juízo complementar e que tem o mesmo tratamento avaliativo das outras competências.

Quadro 4: Definição das competências de juízo complementar.

Nº	Descrição da Competência
1	Cultura geral
2	Cultura geral militar e técnico-profissional
3	Determinação e perseverança
4	Adaptabilidade

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

Neste sistema de avaliação da GNR existem doze factores que são objecto de avaliação que se mencionam no Quadro 5. Cada factor de avaliação é graduado em cinco níveis. A cada nível corresponde uma frase padrão descritiva e definidora que constitui os critérios de avaliação. A nota final de cada factor de avaliação será o produto do nível atribuído ao avaliado, pelo avaliador, com o coeficiente de ponderação predefinido para cada categoria profissional, uma vez que difere consoante a posição que ocupa na hierarquia.

Quadro 5: Definição e descrição das competências a avaliarem no pessoal da GNR.

Nº	Descrição da Competência
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	Dedicação e empenhamento na função
8	Planeamento e organização
9	Aptidão técnico-profissional
10	Aptidão para julgar
11	Capacidade de decisão
12	Condição física

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

A quantificação final do mérito individual de cada militar É 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, afectadas pelos coeficientes respectivos.

4.3. Polícia Judiciária (PJ)

O sistema de avaliação da Polícia Judiciária encontra-se definido num Despacho conjunto dos Ministérios da Justiça e da Reforma Administrativa datado de 27 de Janeiro de 1983, com a designação de Regulamento de Classificações e Louvores da Polícia Judiciária.

Assim, os objectivos deste sistema de avaliação são:

1. Permitir realizar uma gestão de pessoal baseada em critérios de justiça e equidade;
2. Estimular o aperfeiçoamento individual, mediante uma apreciação objectiva dos trabalhadores;
3. Atribuir ao mérito individual o papel que lhe é devido para efeitos de promoção e de carreira;
4. Obter resultados que permitam aperfeiçoar a selecção do pessoal e organizar a sua formação profissional.

Na PJ a periodicidade do processo de avaliação é bianual e rege-se pelos princípios da Objectividade (fundamentando o seu juízo em factos e nunca em opiniões), de Isenção

(tomando consciência de que a benevolência ou o excesso de rigor prejudicarão os trabalhadores que não tenham sido avaliados de igual forma), da Justiça relativa (tendo presentes no espírito os demais trabalhadores da mesma categoria, quando se procede à apreciação de um deles) e de Actualidade (não se deixando influenciar por factos ocorridos fora do período a que se refere a apreciação).

Antes do exercício da competência para notar o dirigente do Departamento efectua uma reunião conjunta dos notadores, com vista uniformização de critérios. A competência para notar as avaliações é, conjuntamente, do superior hierárquico imediato e do de segundo nível, ou seja, considera-se superior de segundo nível o elemento que na escala hierárquica se situa na posição imediatamente superior ao chefe imediato do notado.

O processo de avaliação baseia-se na apreciação de cada avaliado em relação a cada um dos parâmetros definidos na respectiva ficha de notação, descritos nos Quadros 5 e 7, consoante se trata de competências para o pessoal de investigação criminal e pessoal auxiliar de investigação criminal ou demais pessoal da PJ, respectivamente, seguido de uma apreciação global.

A apreciação global apresenta uma formulação descritiva através da emissão de um juízo sobre se há, ou não, adaptação à função, quais os seus pontos fortes e fracos e quais os meios de aperfeiçoamento adequados, bem como a opinião sobre a aptidão para o exercício de funções de categoria superior ou de chefia.

A classificação final resulta da média aritmética dos diferentes pontos atribuídos a cada parâmetro, depois de multiplicados pelos coeficientes de ponderação constantes da ficha resumo. Quanto ao tipo de avaliação quantitativa e qualitativa obtida, no final do processo, traduz-se numa das seguintes classificações:

1. Pessoal de investigação criminal e pessoal auxiliar de investigação criminal:

- Muito bom: quando a pontuação final se situar entre 9 e 10 pontos;
- Bom com distinção: quando a pontuação final se situar entre 7,5 e 8,99 pontos;
- Bom: quando a pontuação final se situar entre 5 e 7,49 pontos;
- Regular: quando a pontuação final se situar entre 1,5 e 4,99 pontos;
- Mau: quando a pontuação final se situar abaixo de 1,5 pontos.

2. Demais pessoal da Polícia Judiciária:

- Muito bom: quando a pontuação final se situar entre 8,5 e 10 pontos;
- Bom: quando a pontuação final se situar entre 5 e 8,49 pontos;
- Regular: quando a pontuação final se situar entre 1,5 e 4,99 pontos;

- Mau: quando a pontuação final se situar abaixo de 1,5 pontos.

Neste modelo de avaliação da PJ existem onze parâmetros que são objecto de avaliação, como se menciona no Quadro 6, destinado ao pessoal de investigação criminal e auxiliar de investigação criminal.

Quadro 6: Definição das competências a avaliar ao pessoal de investigação criminal.

Nº	Descrição da Competência
1	Quantidade de trabalho
2	Qualidade de trabalho
3	Conhecimentos profissionais
4	Sentido das responsabilidades e espírito de disciplina
5	Efectividade e disponibilidade
6	Aprumo e urbanidade
7	Trabalho e grupo
8	Iniciativa e senso prático
9	Coragem e desembaraço físico
10	Capacidade de síntese e clareza de expressão escrita
11	Qualidade de chefia

Fonte: Adaptado da ficha de avaliação da PJ (1983).

Relativamente ao restante pessoal da polícia judiciária, como se pode ver no Quadro 7, existem dez parâmetros de competências a avaliar.

Quadro 7: Definição das competências a avaliar do demais pessoal da PJ.

Nº	Descrição da Competência
1	Quantidade de trabalho
2	Qualidade de trabalho
3	Conhecimentos profissionais
4	Capacidade de aperfeiçoamento
5	Efectividade e pontualidade
6	Aprumo e urbanidade
7	Relações humanas no trabalho
8	Expressão escrita
9	Iniciativa e sentido das responsabilidades
10	Qualidade de chefia

Fonte: Adaptado da ficha de avaliação da PJ (1983).

5. Polícias Europeias

Neste ponto pretende-se abordar os modelos de avaliação de desempenho de algumas polícias da Europa no sentido de obter indicadores de comparação, quer de práticas quer de conteúdos utilizados pelas várias organizações policiais.

5.1. Polícia Francesa

Na organização policial francesa a avaliação de desempenho decompõe-se em dois exercícios distintos e complementares. Um, destina-se à fase da **entrevista** e outro à fase da **apreciação do valor profissional**. O processo de avaliação incide sobre o contributo do avaliado relativamente ao ano transacto sobre a sua actividade desenvolvida, nível de objectivos que foram atingidos, projectos postos em curso e gestão de acontecimentos excepcionais. Trata-se de um acto de gestão que se reveste de espírito de debate e contraditório.

A avaliação tem por base verificar se os objectivos fixados foram atingidos e de examinar as condições em que o avaliado contribui para o objectivo colectivo, tendo em conta os meios postos à sua disposição. Por outro lado, trata-se também de uma técnica de gestão individual que permite obter uma apreciação qualitativa mais rica e mais completa que uma nota calculada. Presta-se ao diálogo pelo que permite apreciar os resultados, ter em conta o ambiente de trabalho e ajustar os objectivos pessoais de cada avaliado.

A entrevista de avaliação é conduzida pelo superior hierárquico directo e é centrada, não directamente na pessoa, mas nas suas realizações afectivas e nos obstáculos que pode encontrar no seu trabalho. Incide sobre uma análise compartilhada do desvio entre as missões e os objectivos prescritos e as missões e os objectivos realizados.

Nesta fase, da entrevista, também se abre diálogo às necessidades de formação e se aborda a questão das aspirações do avaliado para outras funções, nomeadamente a sua capacidade de aceder a um posto ou função de nível superior.

A apreciação do valor profissional é determinada pelas suas competências técnicas, qualidades pessoais e resultados obtidos no exercício das suas missões.

A avaliação profissional tem como contributo o reconhecimento do trabalho bem como constituir um importante factor de motivação.

A fixação de objectivos é um processo que o elemento policial tem para progredir, no plano profissional, e para o serviço, na realização das missões que lhe estão atribuídas. Os objectivos definem uma prioridade e um resultado concreto sobre um dado período de

tempo. Podem ser exprimidos de forma quantificada e mensurável ou referir-se a alvos mais qualitativos. Com efeito, o facto de saber o que se espera, concretamente dos agentes, constitui um factor de motivação determinante. Os objectivos são individuais e têm em conta a realidade das funções exercidas pelos agentes. São estabelecidos em articulação com os objectivos colectivos atribuídos ao serviço, são comunicados, igualmente, na fase da entrevista e registados na acta da entrevista de avaliação que será assinada por ambos os intervenientes no processo e da qual é entregue cópia ao avaliado.

Desta forma, o agente contribui com o seu trabalho, para a realização dos objectivos colectivos.

Cada avaliador, em função da situação ou das especificidades do serviço, é livre de fixar o número de objectivos que considere mais adequado, normalmente, varia entre três a cinco objectivos por ano. A fixação de objectivos recai sobre as prioridades de trabalho do agente para o ano e os assuntos sobre os quais deverá reverter o seu esforço.

Este sistema de avaliação e notação, do pessoal da Direcção-Geral da Polícia Nacional Francesa, tem por base o Decreto nº 2002-682 de 29 de Abril de 2002.

Segundo o Artigo 11º do referido Decreto, é estabelecido para cada agente uma ficha individual de notação que comporta:

- Uma apreciação geral, que exprime o valor profissional do agente;
- Uma nota, estabelecida em coerência com a apreciação geral que exprime, por um lado, o nível do agente e, por outro, a margem de evolução desde a precedente notação.

A apreciação geral é realizada, por um lado, a partir de uma grelha composta de critérios que exprimem as qualidades e competências cujo agente faz prova na execução do serviço e, por outro lado, por apreciações literais globais que indicam as aptidões do interessado ao exercício de funções do mesmo nível ou de nível superior. Estas qualidades ou competências incidem nomeadamente sobre:

- As competências técnicas e profissionais;
- As qualidades e aptidões pessoais;
- As qualidades e capacidades relacionais e de trabalho em equipa.

Por último, a ficha individual de notação é comunicada ao agente pelo chefe directo. Esta comunicação pode vir a dar lugar a uma entrevista. O avaliado inscreve na ficha as suas observações e os seus eventuais desejos profissionais, é datada e assinada e é-lhe entregue uma cópia.

Poderá ainda solicitar a revisão de parte ou da totalidade do conteúdo da sua notação, por escrito e fundamentada, junto do presidente da comissão administrativa paritária competente, podendo esta entidade, após exame do recurso, pedir a revisão da notação.

Aos agentes, cujo valor profissional é reconhecido e expresso na ficha individual de notação, podem beneficiar de uma redução de antiguidade.

5.2 Polícia Belga

Os princípios básicos do sistema de avaliação da Polícia Belga assentam na Informação nº 1578 de 10 de Novembro de 2004 e 1593 de 17 de Fevereiro de 2005.

O sistema prevê que o período de avaliação começa por uma entrevista preparatória, entre o avaliador e a pessoa avaliada, sendo que quatro actores têm um papel activo neste processo: a pessoa avaliada, o avaliador, o responsável final (normalmente é o dirigente máximo do serviço) e o conselheiro da avaliação (função facultativa cujo papel é apoiar o responsável final nas suas diferentes tarefas nomeadamente na preparação de pareceres quando surgem reclamações).

Durante esta entrevista o avaliador explica à pessoa avaliada os três domínios sobre os quais incidirá a sua avaliação. Primeiro trata da adequação ao perfil de competências ligado à função que a pessoa avaliada exerce, por exemplo, quais as competências que se espera de um polícia de trânsito, de um polícia de bairro, de um investigador ou até de um administrativo. Segundo domínio diz respeito à atitude a adoptar em relação aos valores da Polícia. Por último o avaliador e a pessoa avaliada definem juntos os objectivos individuais e eventualmente operacionais a atingir, bem como os meios necessários para os realizar.

Este procedimento significa concretamente que cada um é actor e participa activamente num diálogo construtivo, honesto e que conduz a uma decisão consensual. A pessoa avaliada não tem somente o direito, mas também o dever de se exprimir.

Esta boa comunicação entre o avaliador e o avaliado é uma condição *sine-qua-non* para o sucesso deste sistema de avaliação que tem por objectivo ajudar os elementos policiais a desenvolverem as suas competências e assim permitir, à polícia, atingir os seus objectivos.

É um sistema descritivo que permite dar uma ideia global da pessoa avaliada e da sua maneira de ser e estar na organização. Ficam fora deste sistema de avaliação os dirigentes, os alunos e os estagiários para os quais existem outras ferramentas de avaliar o seu desempenho.

As competências são escolhidas pelo avaliador, por forma a que se ajustem aos perfis dos avaliados, e são tidas em conta uma parte de competências genéricas e uma parte de competências específicas, directamente ligadas ao seu conteúdo profissional, vinculado à própria actividade.

Quanto aos objectivos dividem-se em dois tipos: objectivos operacionais, que estão relacionados com a componente operacional do estabelecimento policial e com os objectivos gerais da própria organização e objectivos individuais, que visam melhorar o desempenho do avaliado a nível das competências inerentes à sua função ou a nível da atitude perante os objectivos da organização. Assim, os objectivos individuais são definidos para todos os elementos e os objectivos operacionais são definidos só para os elementos que exercem funções de carácter operacional.

Relativamente à atitude a ter perante os princípios da organização, o avaliado tem de ter em consideração um conjunto de valores essenciais definidos pela própria instituição, como por exemplo:

- Respeitar e fazer respeitar os direitos e liberdades dos indivíduos bem como a dignidade de cada pessoa;
- Ter lealdade para com as instituições democráticas;
- Ser justo, imparcial e respeitador das normas em vigor e ter o sentido da responsabilidade;
- Dedicção ao serviço, disponibilidade, qualidade no trabalho desenvolvido, procura das melhores soluções, aplicação adequada dos meios ao seu dispor, preocupação com o funcionamento dos serviços de polícia, promover as relações internas baseadas no respeito mútuo e contribuir para o bem estar nos locais de trabalho.

O papel do avaliador é dar uma descrição sobre a atitude da pessoa avaliada em relação a estes valores.

Durante o processo de avaliação é atribuído ao avaliador três menções parciais (uma por cada domínio de avaliação) e uma menção final. Para cada menção, o avaliador pode escolher entre três possibilidades: bom, satisfatório ou insuficiente.

O avaliados com bom ou satisfatório podem participar nos procedimentos de promoções e/ou progressões.

Em contrapartida, duas menções finais de insuficiente seguidas ou quatro em toda a sua carreira faz com que a pessoa avaliada seja considerada inapta.

5.3 Polícia Inglesa

O modelo de gestão de desempenho da Polícia Inglesa baseia-se na contratualização de objectivos individuais alinhados com os objectivos gerais atribuídos aos serviços.

No máximo são estabelecidos seis objectivos por ano. Cada objectivo deve conter uma indicação sobre um resultado específico que seja conseguido dentro do tempo determinado de modo a que os avaliados saibam o que deles se espera.

Por outro lado, o avaliador e a pessoa avaliada, numa fase designada de entrevista, identificam e discutem quais as competências e as habilidades necessárias para o cumprimento dos objectivos acordados. Por outro lado, identificam também novas exigências de desenvolvimento para o ano seguinte, nomeadamente através da adopção de novas competências que podem ser adquiridas através de um processo de auto-formação disponível via *intranet*. Aqui, os indivíduos podem monitorar os seus próprios progressos e caso optem por não querer investir no desenvolvimento das suas carreiras o avaliador deve respeitar esse desejo e não estabelecer objectivos relacionados com o desenvolvimento para o futuro.

Todo este processo é revestido de um acompanhamento permanente, através de reuniões com as equipas, a fim de poder, em qualquer altura do ano, rever ou corrigir os objectivos definidos de maneira a adequá-los ao desempenho e comportamento desejáveis, não se limitando a um evento num dado período do ano.

O papel do avaliador é:

- Assegurar que os objectivos estejam ajustados e adequados;
- Manter com frequência o acompanhamento e a monitorização do avaliado;
- Assegurar que o avaliado esteja envolvido correctamente no processo da revisão durante todo o ano;
- Realizar pelo menos uma reunião formal com vista a uma avaliação previa a meio do ano;
- Assegurar a inexistência de surpresas devido a um fraco desempenho por parte do avaliado;
- Manter contacto com outras chefias e gestores de topo, no sentido de se uniformizar padrões comuns em toda a organização;
- Assegurar que a ficha de avaliação é correctamente preenchida bem como autenticá-la.

O papel do avaliado é:

- Compreender o que se espera dele durante o ano em que está a ser avaliado;
- Partilhar e dar o seu acordo na elaboração dos objectivos;
- Monitorizar o seu próprio progresso;
- Realizar acções de desenvolvimento;
- Preparar-se para a avaliação prévia a meio do ano.

A avaliação de desempenho total é classificada numa escala de 3, 2 ou 1, consoante for o desempenho do indivíduo. Às classificações de 1 compete ao avaliador exercer acções e meios para que o avaliado melhore o seu desempenho.

5.4. Polícia Espanhola

A avaliação de desempenho da polícia espanhola, designada de *Cuerpo de la Guardia Civil*, está regulamentada a coberto do Real Decreto 772/1997, de 30 de Maio.

Esta avaliação é registada numa ficha avaliativa onde consta a opinião dos chefes directos, sobre conceitos pré definidos na ficha, de modo a permitir avaliar as qualidades, o mérito e atitudes dos avaliados bem como a sua competência e forma de actuação profissional.

A avaliação abarca os seguintes aspectos:

- Avaliação das qualidades de carácter profissional;
- Avaliação das qualidades pessoais;
- Prestígio profissional.

O âmbito de aplicabilidade é para todos os guardas civis em situação de serviço activo, com excepção dos os Oficiais Gerais, e tem carácter anual.

O sistema de avaliação tem como intervenientes, para além do superior hierárquico directo e do superior hierárquico do avaliador, a Direcção Geral, a Subdirecção Geral de Pessoal, a chefia de pessoal, as chefias de zona e unidades similares, a secretaria permanente para a Avaliação e Classificação, o serviço de Recursos Humanos e o serviço de Informática e Estatística. A escala de avaliação varia entre dez e zero, de acordo com a seguinte tabela:

- Muito superior à média: 10 – 9;
- Superior à média: 8 – 7;
- Na média: 6 – 5 – 4;
- Inferior à média: 3 – 2;
- Muito inferior à média: 1 – 0.

Gestão do Desempenho a partir das Competências

João Sousa Mendes e Manuela Sarmento

Sempre que o avaliador atribua a nota 0, 1, 9 ou 10 tem de as justificar fundamentadamente, em local próprio da ficha.

Fundamentalmente a avaliação do desempenho assenta na avaliação das qualidades de carácter profissional e nas qualidades pessoais.

As qualidades de carácter profissional que são objecto de avaliação são:

- Atitude perante o serviço, com sete competências;
- Lealdade e cooperação, com cinco competências;
- Capacidade de trabalho, com três competências;
- Disciplina, com três competências;
- Capacidade de decisão e de comando, com três competências;
- Adequação ao ordenamento jurídico, com seis competências;
- Relações com a comunidade, com quatro competências;
- Qualidades comuns e particulares, com quinze competências.

Entre as qualidades pessoais que são objecto de avaliação destacam-se:

- Intelectuais, com oito competências;
- Carácter, com seis competências;
- Sociais, com seis competências;
- Físicas, com seis competências.

Este instrumento de avaliação permite avaliar os aspectos de personalidade, condições físicas, competências e atitude profissional dos guardas civis, relacionados com a finalidade que se pretende de cada um deles.

Quadro 8.: Resumo comparativo das policias portuguesas e estrangeiras.

Policias	Avaliação por objectivos	Avaliação por competências
Polícia de Segurança Pública	NÃO	SIM
Guarda Nacional Republicana	NÃO	SIM
Polícia Judiciária	NÃO	SIM
Polícia Inglesa	SIM	SIM
Polícia Francesa	SIM	SIM
Polícia Espanhola	NÃO	SIM
Polícia Belga	SIM	SIM

6. Obtenção do modelo de avaliação para a PSP

Este estudo orienta-se no sentido de identificar um conjunto de competências para utilização num processo de avaliação de desempenho dos profissionais da PSP, com vista à criação de um modelo que seja mais adequado ao seu desempenho e às múltiplas funções que um elemento pode desempenhar durante a sua actividade profissional.

Começou-se por validar um instrumento de medida através da realização de uma entrevista a uma amostra representativa de cada classe profissional existente. Seguiu-se a construção de um inquérito, com recurso à revisão da literatura sobre o assunto em estudo respectiva validação por um conjunto de peritos e aplicação a uma amostra estratificada de todo o efectivo da Policia de Segurança Pública Portuguesa.

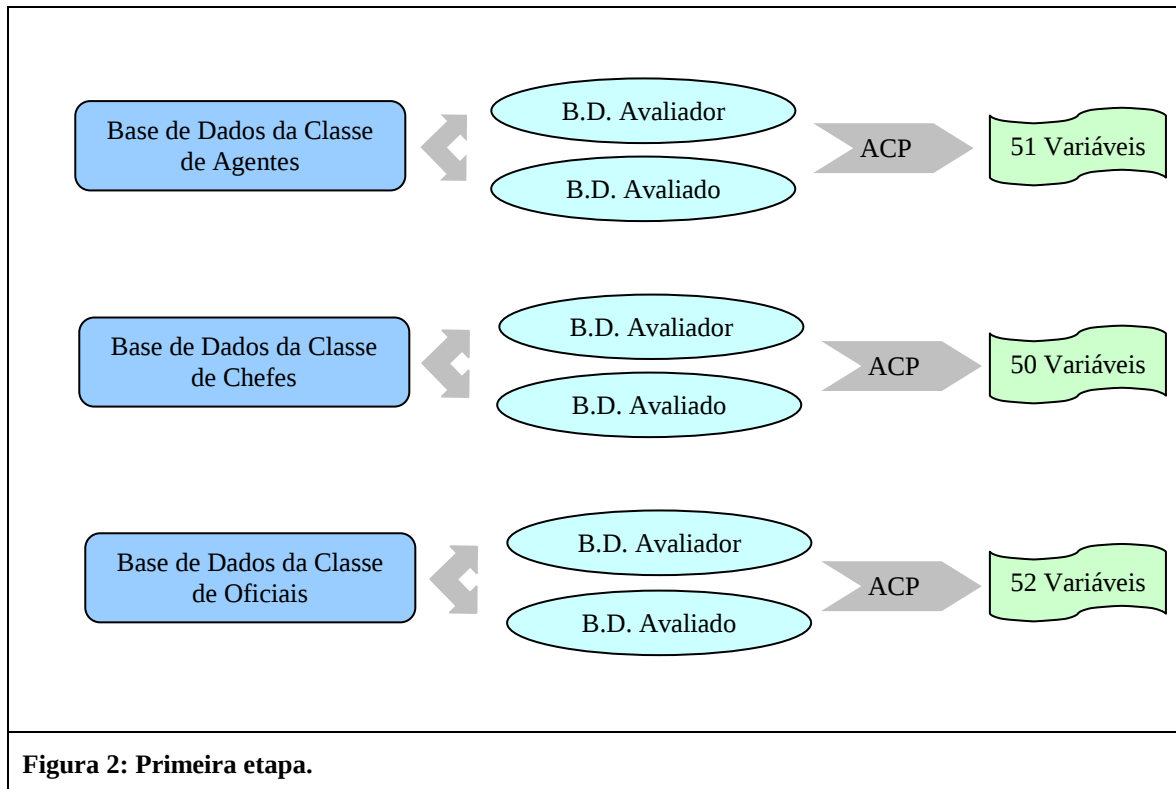
O tratamento estatístico dos dados obtidos, com recurso ao SPSS, consistiu na aplicação da técnica da **Análise dos Componentes Principais**, que é uma técnica de análise exploratória multivariada que transforma um conjunto de variáveis correlacionadas num conjunto menor de variáveis independentes que são combinações lineares das variáveis originais designadas por componentes principais no fundo trata-se de um método que permite a redução da complexidade dos dados.

Após a análise dos componentes principais procedeu-se ao teste de fiabilidade com a finalidade de determinar a consistência dos questionário e por fim determinou-se a relação de dependência das respostas relativamente às características demográficas dos inquiridos.

Para se obter um modelo de competências para cada uma das classes profissionais, **agentes, chefes e oficiais**, foi necessário tratar o questionário em três etapas, de forma a obter um modelo único para cada classe, como a seguir se descreve.

6.1. Primeira etapa

A primeira etapa consistiu em aplicar a análise de componentes principais (ACP) a cada uma das bases de dados de cada classe, quer na qualidade de avaliador quer enquanto avaliado, de modo a obter um conjunto de variáveis mais reduzido, sem perda significativa de informação, continuando a representar o conjunto inicial, como demonstra a Figura 2.

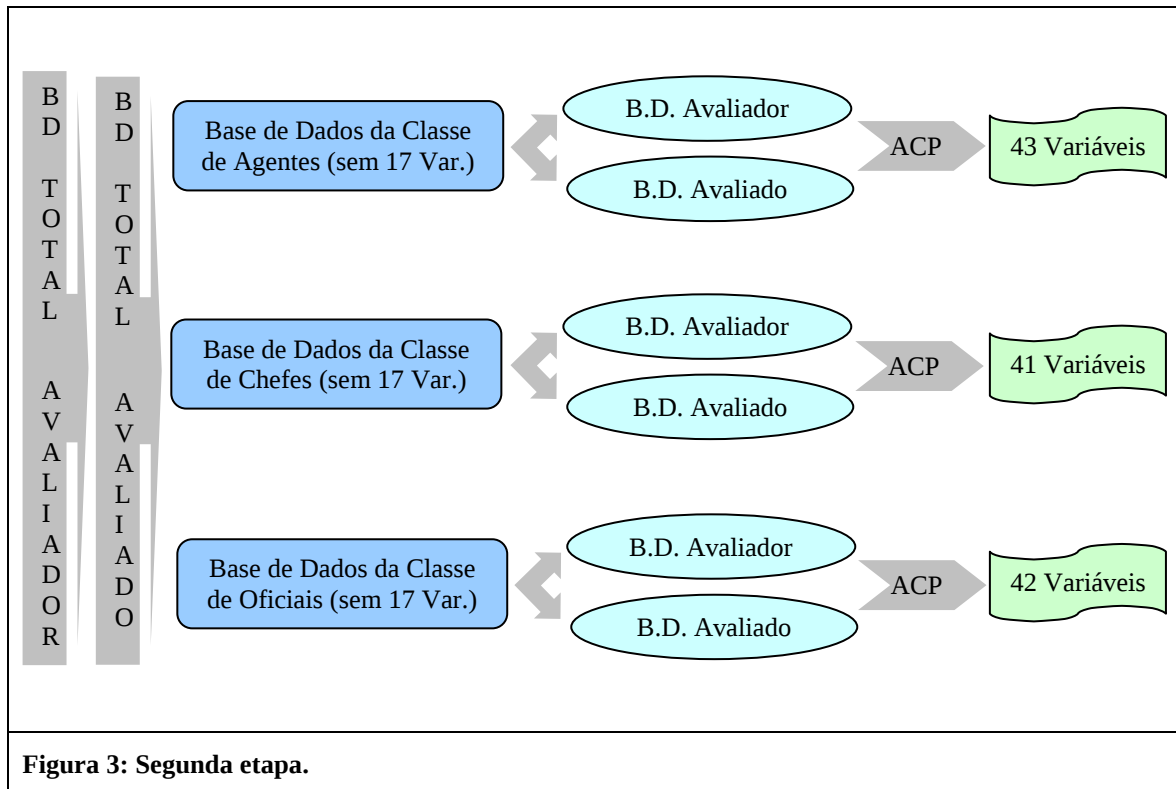


Deste modo, após sucessivas aplicações da ACP às bases de dados da classe de agentes (avaliadores e avaliados), verificou-se que, das 67 variáveis iniciais em análise, saíram 16 variáveis por se encontrarem isoladas, tendo ficado agrupadas 51 variáveis para esta classe. Quanto à classe de chefes (avaliadores e avaliados), das aplicações da ACP resultou que das 67 variáveis em análise saíram 17 variáveis que estavam isoladas, tendo sido validadas 50 variáveis para esta classe.

Relativamente à classe de oficiais (avaliadores e avaliados), através das aplicações da ACP saíram 15 variáveis que surgiram isoladas, pelo que esta classe ficou com 52 variáveis de um total de 67 em análise.

6.2. Segunda etapa

Esta etapa consistiu em aplicar a análise de componentes principais (ACP) às bases de dados totais, composta pelas três classes (Agentes, Chefes e Oficiais), sendo uma com a opinião dos avaliadores e outra na perspectiva dos avaliados, como demonstra a Figura 3. Assim, das sucessivas ACP aplicadas às duas bases de dados retiraram-se as variáveis que surgiram isoladas, de ambas as perspectivas, e constatou-se que no final da análise saíram 17 variáveis das 67 em estudo.



De seguida, com as 17 variáveis eliminadas, das bases de dados totais, foi-se retirar essas mesmas 17 variáveis, que tinham sido eliminadas, a cada uma das bases de dados das classes de agentes, chefes e de oficiais, em ambas as perspectivas (avaliador e avaliado). Posteriormente aplicou-se de novo a ACP a cada uma delas, alternadamente, até não ficar nenhuma variável isolada.

Como resultado desta operação surge um conjunto de 43 variáveis agrupadas para a classe de agentes, 41 variáveis para a classe de chefes e de 43 variáveis para a classe de oficiais.

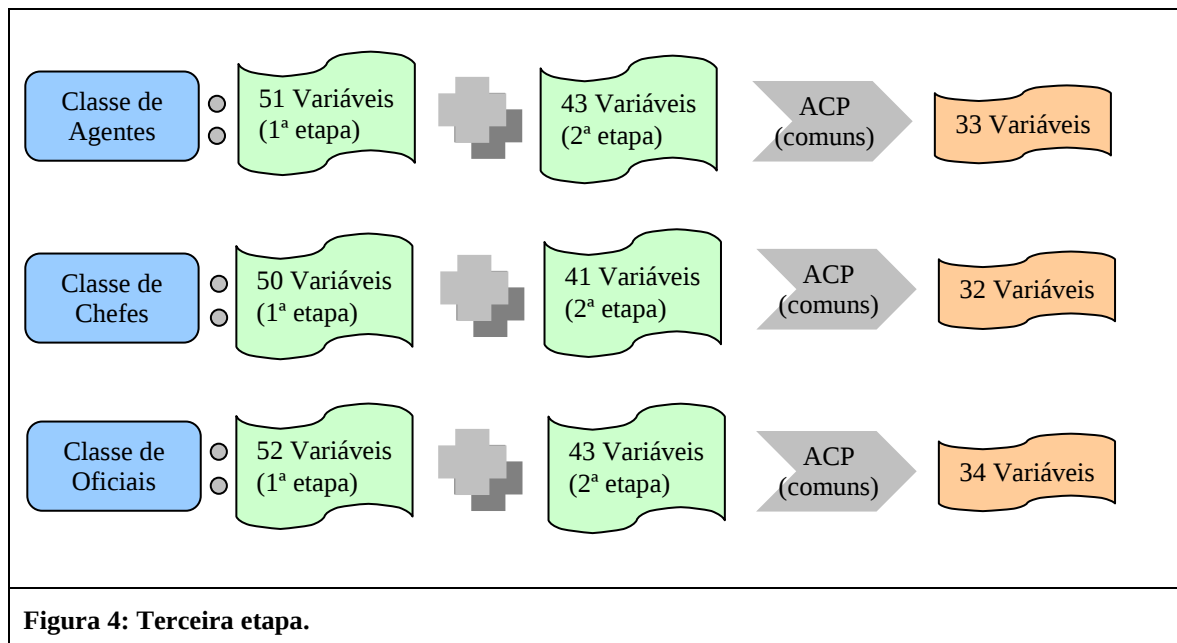
6.3. Terceira etapa

Como demonstra a Figura 4, esta etapa consistiu em juntar as variáveis obtidas na primeira etapa com as variáveis obtidas na segunda etapa e apurar as variáveis comuns.

Desta forma, obteve-se um modelo final para cada classe profissional. Para a classe de agentes obtiveram-se 33 variáveis comuns, da classe de chefes ficaram com 32 variáveis comuns e a classe de oficiais com 34 variáveis comuns.

Assim, submeteu-se o modelo final obtido de cada classe profissional (agentes, chefes e oficiais), resultante da terceira etapa, à análise de componentes principais (ACP) com a finalidade de se obterem dimensões ou factores estratégicos.

Como resultado desta análise (ACP), as variáveis mantiveram-se, isto é, não surgiu nenhuma variável isolada e por outro lado, agruparam-se em sete dimensões para cada uma das classes profissionais, como se pode ver nos Quadros 9, 10 e 11, respectivamente para as classes de agentes, chefes e de oficiais.



6.4. Teste de fiabilidade ao questionário

Posteriormente efectuou-se o teste alfa de Cronbach, para determinar a consistência e a coerência do questionário.

Também denominado de coeficiente de alfa de Cronbach, apresenta valores entre 0 e 1.

Os valores de alfa positivos significam que as questões estão positivamente correlacionadas entre si, portanto, medem uma certa identidade.

Os valores de alfa negativos significam que as questões não estão correlacionadas entre si e a fiabilidade do modelo foi violada, ou seja, não há razões para aceitar que estas questões estejam correlacionadas com outras, que eventualmente se poderiam ter seleccionado para o questionário.

No Quadro 12, registam-se os níveis de alfa, nomeadamente o coeficiente alfa (α) e o coeficiente alfa estandardizado (α_s), para as três classes profissionais, onde se conclui que o questionário possui consistência e coerência elevadas, pelo que as questões colocadas são adequadas ao que se pretende analisar.

O coeficiente alfa e o coeficiente alfa estandardizado, têm valores aproximados, pelo que as questões têm variâncias muito semelhantes.

Quadro 12: Teste Alfa de Cronbach.

Classes Profissionais	Coeficiente Alfa (α)	Coeficiente Alfa Estandarizado (α_s)
Classe de Agentes	0,932	0,933
Classe de Chefes	0,948	0,948
Classe de Oficiais	0,955	0,956

A validação da análise de componentes principais que é feita através da estatística de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e do teste de esfericidade de Bartlett.

A estatística de KMO compara as correlações entre as componentes. Seja (r_{ij}) o coeficiente de correlação observado entre as variáveis (i) e (j) e (a_{ij}) o coeficiente de correlação parcial, que é simultaneamente uma estimativa das correlações entre os factores. Os (a_{ij}) deverão estar próximo de zero, uma vez que se pressupõe que os factores são ortogonais. A partir desta estatística os resultados deverão ser interpretados de acordo com o Quadro 13.

Quadro 13: Interpretação da estatística de KMO

KMO	0,90 – 1	0,80 – 0,90	0,70 – 0,80	0,60 – 0,70	0,50 – 0,60	< 0,50
ACP	Muito boa	Boa	Média	Razoável	Má	Inaceitável

Fonte: Adaptado de Sarmento (2003, p.160).

Neste trabalho, o valor obtido para a estatística, resultante da terceira etapa, foi um KMO=0,855 para a classe de agentes, um KMO=0,835 para a classe de chefes e um KMO=0,698 para a classe de oficiais.

Significa que o resultado da aplicação da análise de componentes principais deve ser interpretado como tendo um nível bom, para a classe de agentes e de chefes e um nível razoável para a classe de oficiais, mas muito próximo do nível médio, ou seja, pode-se concluir que se dispõe de uma boa informação para a classe de agentes e de chefes, e uma informação média para a classe de oficiais, para a análise pretendida.

7. Listas de competências

Como resultado final desta investigação verifica-se que deve existir uma lista de competências para cada classe profissional agrupadas em sete dimensões estratégicas. Desta forma, num processo de avaliação, os avaliadores devem contratualizar pelo menos quatro destas competências estratégicas com os avaliados tendo em conta a função que desempenham e o seu nível de responsabilidade.

LISTA DE COMPETÊNCIAS PARA A CLASSE DE AGENTES
Comunicação
Capacidade de comunicação: Capacidade para avaliar o uso claro e eficiente da capacidade comunicativa nas suas vertentes de compreensão e expressão, orais e escritas.
Capacidade de se exprimir de forma simples e compreensível: Visa demonstrar a capacidade de se relacionar verbalmente de forma perceptível sem atrapalhão.
Capacidade de relacionamento interpessoal: Capacidade para interagir com pessoas com diferentes características e em contextos sociais e profissionais distintos, tendo uma atitude facilitadora do relacionamento e gerindo as dificuldades e eventuais conflitos de forma ajustada.
Domínio da função: Visa demonstrar o conhecimento e o à vontade com que executa a sua tarefa.
Capacidade de dedicação e empenhamento na função: Visa avaliar o esforço, a disponibilidade e o entusiasmo manifestados no desempenho das funções, bem como os níveis de realização atingidos.
Capacidade para compreender as pessoas e os seus problemas: Capacidade para perceber os outros de forma a prestar ajuda quando necessário.
Capacidade de escutar atentamente as outras pessoas: Visa avaliar a disponibilidade de ouvir os outros de forma a prestar ajuda quando necessário.
Experiência
Capacidade de saber estabelecer prioridades: Visa avaliar a capacidade de saber analisar e decidir as prioridades de acção quando se lhe deparam várias situações ao mesmo tempo.
Capacidade para definir os objectivos das intervenções: Visa avaliar a capacidade de analisar e determinar previamente o resultado esperado nas suas intervenções.
Capacidade de utilizar os equipamentos mais adequados a cada situação: Saber definir e utilizar as ferramentas de que dispõe de forma a não haver desperdícios de material.
Capacidade para gerir os recursos sem desperdícios de material: Capacidade para utilizar os recursos e instrumentos de trabalho de forma eficaz e eficiente de modo a reduzir custos e aumentar a produtividade.
Capacidade para reconhecer e manifestar apreço pelo trabalho dos outros: Visa avaliar a capacidade para saber reconhecer e elogiar o desempenho dos pares, superiores e inferiores hierárquicos.
Capacidade de partilhar saberes e experiências com outros: Avalia a forma e a disponibilidade que tem para com os outros no sentido de partilhar os seus conhecimentos.
Dedicação e empenhamento
Capacidade para sentir e transmitir entusiasmo no trabalho: Visa avaliar o modo como partilha a sua atitude positiva de forma a criar um bom clima no local de trabalho.
Capacidade para sentir interesse por todas as tarefas a realizar: Capacidade para demonstrar o seu interesse naquilo que faz.
Capacidade para estabelecer um clima de confiança com os outros: Visa avaliar a capacidade de aceitação pelos pares, superiores e inferiores hierárquicos.

Gestão do Desempenho a partir das Competências

João Sousa Mendes e Manuela Sarmento

Capacidade para prestar ajuda pronta quando solicitada: Avalia a disponibilidade do avaliado para com os outros.
Capacidade para ajudar os colegas mais jovens: Avalia a disponibilidade para partilhar os seus conhecimentos e experiências de forma a ajudar os colegas mais jovens.
Capacidade de se adaptar e sincronizar com os interesses do grupo: Visa avaliar a forma de se relacionar e de se integrar nos grupos a que pertence, sem entrar em conflito com ninguém.
Organização
Capacidade de iniciativa e eficácia: Avalia a capacidade para actuar quando são necessárias decisões, sem esperar instruções do escalão superior, conjugada com o resultado dessas mesmas acções.
Capacidade para manter uma boa apresentação pessoal preocupando-se com a imagem da PSP: Esta aptidão refere-se ao apurmo, designadamente no que se refere à apresentação pessoal, postura e uso de uniforme, conjugado com uma atitude positiva em relação ao serviço, bem como a capacidade de representar a PSP no exterior.
Capacidade para interagir com pessoas e grupos: Visa avaliar o modo das suas intervenções quer com pessoas isoladas ou em grupo.
Capacidade de organização: Capacidade para organizar as suas tarefas e actividades e realizá-las de forma metódica.
Segurança
Sentimento de segurança no que faz: Visa avaliar o modo como enfrenta as situações com que se depara e a certeza de actuação no exercício das suas funções.
Capacidade de ser flexível: Avalia a capacidade de desenvolver outras actividades ou funções para além da que está normalmente destinada a executar.
Capacidade de análise da informação e sentido crítico: Capacidade para identificar, interpretar e avaliar diferentes tipos de dados e relacioná-los de forma lógica e com sentido crítico.
Sentimento de autoconfiança: Considerar a confiança em si próprio e a que inspira no trabalho, bem como a assunção determinada de riscos calculados e indispensáveis.
Capacidade de ser tolerante, mesmo em situações de stress: Capacidade para lidar com situações de pressão e com as contrariedades de forma adequada e profissional.
Responsabilidade
Responsabilidade e compromisso para com o serviço: Avalia a forma como assume as responsabilidades e acata as instruções.
Efectividade e pontualidade no desempenho: Avalia a presença efectiva no posto de trabalho e o respeito pelos horários estabelecidos.
Capacidade de disponibilidade para o trabalho e para os outros: Visa avaliar a sua postura e a prontidão perante situações de trabalho para além do que está obrigado a fazer, bem para com as outras pessoas.
Conhecimento
Capacidade para manter actualizados os conhecimentos profissionais: Avalia os conhecimentos profissionais, quer teóricos quer práticos, bem como a preocupação de se manter actualizado.
Capacidade para integrar os conhecimentos nas decisões: Capacidade para aplicar, de forma adequada, os conhecimentos e experiência profissional essenciais para o desempenho das suas tarefas e actividades.

Gestão do Desempenho a partir das Competências

João Sousa Mendes e Manuela Sarmento

LISTA DE COMPETÊNCIAS PARA A CLASSE DE CHEFES
Comunicação
Capacidade de dedicação e empenhamento na função: Visa avaliar o esforço, a disponibilidade e o entusiasmo manifestados no desempenho das funções, bem como os níveis de realização atingidos.
Capacidade para compreender as pessoas e os seus problemas: Avalia a capacidade para perceber os outros de forma a prestar ajuda quando necessário.
Capacidade de relacionamento interpessoal: Capacidade para interagir com pessoas com diferentes características e em contextos sociais e profissionais distintos, tendo uma atitude facilitadora do relacionamento e gerindo as dificuldades e eventuais conflitos de forma ajustada.
Capacidade de se exprimir de forma simples e compreensível: Visa demonstrar a capacidade de se relacionar verbalmente de forma perceptível.
Capacidade de comunicação: Capacidade para avaliar o uso claro e eficiente da capacidade comunicativa nas suas vertentes de compreensão e expressão, orais e escritas.
Capacidade para reconhecer e manifestar apreço pelo trabalho dos outros: Visa avaliar a capacidade para saber reconhecer e elogiar o desempenho dos pares, superiores e inferiores hierárquicos.
Capacidade de escutar atentamente as outras pessoas: Visa avaliar a disponibilidade de ouvir os outros de forma a prestar ajuda quando necessário.
Capacidade de síntese e clareza de escrita: Avalia a forma como redige.
Capacidade para ajudar os colegas mais jovens: Avalia a disponibilidade para partilhar os seus conhecimentos e experiências de forma a ajudar os colegas mais jovens.
Domínio da função: Visa demonstrar o conhecimento e o à vontade com que executa a sua tarefa, a nível elevado.
Segurança
Sentimento de autoconfiança: Considerar a confiança em si próprio e a que inspira no trabalho, bem como a assunção determinada de riscos calculados e indispensáveis.
Sentimento de segurança no que faz: Visa avaliar o modo como enfrenta as situações com que se depara e a certeza de actuação no exercício das suas funções.
Capacidade de aceitação da mudança: Avalia a capacidade de estar aberto e disponível para fazer coisas novas ou trabalhar em ambientes diferentes do usual.
Capacidade de saber estabelecer prioridades: Visa avaliar a capacidade de saber analisar e decidir as prioridades de acção quando se lhe deparam várias situações ao mesmo tempo.
Capacidade de ser tolerante, mesmo em situações de stress: Capacidade para lidar com situações de pressão e com as contrariedades de forma adequada e profissional.
Capacidade para interagir com pessoas e grupos: Visa avaliar o modo das suas intervenções quer com pessoas isoladas ou em grupo.
Inovação e Mudança
Capacidade de ser criativo no desempenho, evitando as rotinas: Visa avaliar o espírito empreendedor e de iniciativa de acção.
Capacidade de se adaptar e sincronizar com os interesses do grupo: Visa avaliar a forma de se relacionar e de se integrar nos grupos a que pertence, sem entrar em conflito com ninguém.
Capacidade para estabelecer um clima de confiança com os outros: Visa avaliar a capacidade de aceitação pelos pares, superiores e inferiores hierárquicos.
Capacidade para sentir e transmitir entusiasmo no trabalho: Visa avaliar o modo como partilha a sua atitude positiva de forma a criar um bom clima no local de trabalho.
Conhecimento
Capacidade para aprender ao longo da vida: Avalia a auto valorização pessoal.
Capacidade para manter actualizados os conhecimentos profissionais: Visa avaliar a preocupação de se actualizar permanentemente sobre toda a matéria que está ligada ao seu conteúdo funcional.

Gestão do Desempenho a partir das Competências

João Sousa Mendes e Manuela Sarmento

Capacidade para reconhecer erros e limitações: Avalia a capacidade de aceitar as suas falhas e reconhecer até onde pode chegar os limites da sua competência.
Capacidade de disponibilidade para o trabalho e para os outros: Visa avaliar a sua postura e a prontidão perante situações de trabalho para além do que está obrigado a fazer, bem para com as outras pessoas.
Dedicação e empenhamento
Capacidade para sentir satisfação pessoal e profissional: Avalia a forma como encara o serviço e o gosto pela actividade que exerce.
Capacidade de motivação para a realização persistente do trabalho: Capacidade para reconhecer e valorizar o potencial individual dos colaboradores com vista a promover de forma permanente a aprendizagem e actualização profissional.
Capacidade para sentir interesse por todas as tarefas a realizar: Capacidade para demonstrar o seu interesse naquilo que faz.
Organização
Capacidade para gerir os recursos sem desperdícios de material: Capacidade para utilizar os recursos e instrumentos de trabalho de forma eficaz e eficiente de modo a reduzir custos e aumentar a produtividade.
Capacidade de dominar os conhecimentos da área de actuação: Avalia os conhecimentos profissionais, quer teóricos quer práticos.
Competência
Capacidade de gerir conflitos: Capacidade de mediar e solucionar as situações que requerem decisão no sentido de minimizar e solucionar os problemas.
Capacidade de análise da informação e sentido crítico: Capacidade para identificar, interpretar e avaliar diferentes tipos de dados e relacioná-los de forma lógica e com sentido crítico.
Capacidade para integrar os conhecimentos nas decisões: Capacidade para aplicar, de forma adequada, os conhecimentos e experiência profissional essenciais para o desempenho das suas tarefas e actividades.

LISTA DE COMPETÊNCIAS PARA A CLASSE DE OFICIAIS
Comunicação
Capacidade para compreender as pessoas e os seus problemas: Avalia a capacidade para perceber os outros de forma a prestar ajuda quando necessário.
Capacidade de relacionamento interpessoal: Capacidade para interagir com pessoas com diferentes características e em contextos sociais e profissionais distintos, tendo uma atitude facilitadora do relacionamento e gerindo as dificuldades e eventuais conflitos de forma ajustada.
Capacidade de comunicação: Capacidade para avaliar o uso claro e eficiente da capacidade comunicativa nas suas vertentes de compreensão e expressão, orais e escritas, a nível elevado.
Capacidade de se exprimir de forma simples e compreensível: Visa demonstrar a capacidade de se relacionar verbalmente de forma perceptível.
Capacidade de escutar atentamente as outras pessoas: Visa avaliar a disponibilidade de ouvir os outros de forma a prestar ajuda quando necessário.
Capacidade para prestar ajuda pronta quando solicitada: Avalia a disponibilidade do avaliado para com os outros.
Capacidade para estabelecer um clima de confiança com os outros: Visa avaliar a capacidade de aceitação pelos pares, superiores e inferiores hierárquicos.
Capacidade de dedicação e empenhamento na função: Avalia a capacidade que o indivíduo demonstra em se identificar com a organização a que pertence. “Vestir a camisola”

Gestão do Desempenho a partir das Competências

João Sousa Mendes e Manuela Sarmento

Inovação e mudança
Capacidade de aprender e aperfeiçoar os saberes-fazer com cada situação: Avalia a auto valorização pessoal e a preocupação em melhorar as suas práticas.
Capacidade de ser criativo no desempenho, evitando as rotinas: Visa avaliar o elevado espírito empreendedor e de iniciativa de acção.
Capacidade de utilizar os equipamentos mais adequados a cada situação: Saber definir e utilizar as ferramentas de que dispõe de forma a não haver desperdícios de material.
Capacidade de ser flexível: Avalia a capacidade de desenvolver outras actividades ou funções para além da que está normalmente destinada a executar.
Responsabilidade
Capacidade de reflectir antes de tomar as decisões importantes: Avalia a forma como encara e soluciona os problemas. Se pondera todos os pontos positivos e negativos antes de tomar uma decisão ou toma as decisões sem pensar.
Capacidade de autocontrolo: Avalia a postura do indivíduo perante qualquer situação. A maneira como se mantém controlado face à sua actividade no seu dia a dia.
Capacidade para manter actualizados os conhecimentos profissionais
Responsabilidade e compromisso para com o serviço: Avalia a forma como assume as responsabilidades e acata as instruções.
Capacidade de saber estabelecer prioridades: Visa avaliar a capacidade de saber analisar e decidir as prioridades de acção quando se lhe deparam várias situações ao mesmo tempo.
Liderança
Capacidade de chefia e liderança: Capacidade para dirigir e influenciar positivamente os colaboradores, mobilizando-os para os objectivos do serviço e da organização e estimular a iniciativa e a responsabilização.
Capacidade de iniciativa e eficácia: Avalia a capacidade para actuar quando são necessárias decisões, sem esperar instruções do escalão superior, conjugadas com os resultados dessas mesmas acções.
Capacidade de julgamento : esta aptidão visa avaliar o juízo crítico, o sentido das proporções e o sentido da realidade sobre situações ou factos, bem como de raciocinar para desenvolver soluções correctas e eficazes.
Capacidade de análise da informação e sentido crítico: Capacidade para identificar, interpretar e avaliar diferentes tipos de dados e relacioná-los de forma lógica e com sentido crítico.
Capacidade para gerir os recursos sem desperdícios de material: Capacidade para utilizar os recursos e instrumentos de trabalho de forma eficaz e eficiente de modo a reduzir custos e aumentar a produtividade.
Capacidade para aprender ao longo da vida: Avalia a auto valorização pessoal permanente.
Dedicação e empenhamento
Capacidade para sentir interesse por todas as tarefas a realizar: Capacidade para demonstrar o seu interesse naquilo que faz.
Capacidade para ajudar os colegas mais jovens: Avalia a disponibilidade para partilhar os seus conhecimentos e experiências de forma a ajudar os colegas mais jovens.
Capacidade de partilhar saberes e experiências com outros: Avalia a forma e a disponibilidade que tem para com os outros no sentido de partilhar os seus conhecimentos.
Capacidade para sentir e transmitir entusiasmo no trabalho: Visa avaliar o modo como partilha a sua atitude positiva de forma a criar um bom clima no local de trabalho.
Capacidade de ser tolerante, mesmo em situações de stress: Capacidade para lidar com situações de pressão e com as contrariedades de forma adequada e profissional.
Segurança
Sentimento de autoconfiança: Considerar a confiança em si próprio e a que inspira no trabalho, bem como a assunção determinada de riscos calculados e indispensáveis.

Sentimento de segurança no que faz: Visa avaliar o modo como enfrenta as situações com que se depara e a certeza de actuação no exercício das suas funções.
Capacidade de se adaptar e sincronizar com os interesses do grupo: Visa avaliar a forma de se relacionar e de se integrar nos grupos a que pertence, sem entrar em conflito com ninguém.
Organização
Capacidade de organização: Capacidade para organizar as suas tarefas e actividades e realizá-las de forma metódica, a nível elevado.
Capacidade de gerir conflitos: Elevada capacidade de resolver e mediar todo o tipo de problemas.
Capacidade de adaptação a novas situações e melhoria contínua: Avalia a capacidade de estar aberto e disponível para fazer coisas novas ou trabalhar em ambientes diferentes do usual. Avaliar a preocupação de se actualizar permanentemente sobre toda a matéria que está ligada ao seu conteúdo funcional.

8. Conclusões

Constata-se a existência de diversos métodos de avaliação de desempenho o que leva os gestores a ter a difícil tarefa de escolher aquele ou aqueles métodos que mais se adequam às suas necessidades e objectivos.

Todos estes métodos possuem uma característica comum, são processos fortemente caracterizados por uma grande carga de subjectividade, por parte do avaliador, no momento da avaliação e também todos eles estão focados, exclusivamente, para o cargo e para as tarefas que o trabalhador desempenha, desconsiderando, na maior parte da vezes, as competências pessoais.

Na maioria dos casos é a percepção das chefias sobre os trabalhadores que define a sua competência. Se essa percepção for correcta, favorece o trabalhador, mas se ela for incorrecta ou mal compreendida pelos trabalhadores o processo torna-se confuso e distorcido. Daqui resultam diferenças entre as competências percebidas pelas chefias e percebidas pelos avaliados, quando são chamados a realizar as suas auto-avaliações, pois ambos tem percepções diferentes das competências.

A utilização da avaliação a 360°, pelo facto de ser feita por diferentes actores sociais, faz com que pareça mais justa e objectiva do que a avaliação que é feita apenas pela chefia.

A gestão do desempenho baseado nas competências representa uma mudança cultural no sentido de dar uma maior responsabilidade e autogestão aos colaboradores.

Independentemente dos métodos utilizados, a avaliação de desempenho pode influenciar o comportamento do avaliado e os resultados do seu desempenho.

Pode-se dizer que a avaliação de desempenho permite, por um lado, validar os sistemas de recrutamento e selecção utilizados pelas empresas e, por outro, medir o contributo individual das pessoas para o atingimento dos seus objectivos estratégicos.

Um sistema de avaliação deve assentar na fixação prévia de objectivos, que devem ser quantificados, calendarizados e alcançáveis uma vez que o seu sucesso depende do compromisso do avaliado em procurar atingi-los.

Da avaliação de desempenho resultam três consequências principais: atribuição de prémios pecuniários pelo cumprimento dos objectivos (gestão de recompensas), a determinação do potencial do empregado (gestão de carreiras) e a identificação de necessidades de formação para colmatar áreas disfuncionais que tenham sido detectadas (gestão do conhecimento).

Quanto aos modelos de avaliação de desempenho em uso nas forças de segurança portuguesa têm muitas semelhanças entre si. A avaliação assenta, unicamente, na classificação de um conjunto de competências, pré estabelecidas nas fichas de avaliação, onde os avaliadores se limitam, no final de um dado período, a fazer uma classificação dessas competências.

Os modelos de avaliação têm, ainda, em comum o facto das competências estabelecidas nas fichas de avaliação serem as mesmas para todas as categorias profissionais.

Nestes modelos de avaliação não existe uma política avaliativa baseada na contratualização de objectivos, quer individuais quer organizacionais, com vista à avaliação do desempenho destes elementos.

O mesmo se passa com o modelo de avaliação de desempenho da Polícia Civil em Espanha, onde, do mesmo modo, não existe uma política avaliativa apoiada na contratualização de objectivos e a avaliação dos guardas civis se faz unicamente sobre determinadas competências que constam das fichas de avaliação.

Pelo contrário, as Polícias Belga, Francesa e Inglesa, para além de avaliarem um conjunto de competências definidas nas fichas de avaliação, têm, como complemento, um módulo de avaliação baseado em objectivos previamente contratualizados, no início de cada período de avaliação, com a finalidade de avaliar os resultados atingidos por cada elemento policial.

Processo semelhante é o actual sistema de avaliação de desempenho da administração pública portuguesa (SIADAP), que se compõe de duas partes: uma, baseada em objectivos contratualizados e outra, em competências que constam de listas individualizadas por categorias profissionais. Deste modo no início de cada ano são contratualizadas entre

avaliador e avaliado, um conjunto de competências, nunca inferior a cinco, que constituem o objecto de avaliação no final do ano.

Neste âmbito verifica-se que o actual sistema de avaliação de desempenho da administração pública portuguesa deixou cair o simples conceito de avaliação de desempenho e abraçou um conceito mais amplo designado de gestão do desempenho.

Assim, perante ao que já é praticado pelas Polícias Belga, Francesa e Inglesa bem como pela Administração Pública Portuguesa, existe uma corrente de práticas de avaliação de desempenho que assentam na já conhecida gestão por objectivos, como um complemento valioso a adicionar a um conjunto de competências que os trabalhadores têm de demonstrar durante um determinado período em que são objecto de avaliação.

É neste sentido que a presente investigação pretende dar os seus passos, isto é, tendo por base a literatura abordada, o estudo de caso efectuado na Polícia de Segurança Pública Portuguesa, cuja finalidade é a aplicação de uma lista de competências individualizada que permita avaliar estes profissionais de segurança, com vista a propor um modelo de avaliação de desempenho alternativo para a PSP.

Bibliografia

- Almeida, F. N. (1996). *Avaliação De Desempenho Para Gestores*, Lisboa: Mcgraw-Hill.
- Arrêté du 11 Mai, (2004). *Évaluation Et À La Notation Dês Personnels Administratifs, Techniques Et Scientifiques De La Direction Générale De La Police Nationale Du Ministère De L'intérieur Por Application Du Décret n° 2002-682 Du 29 Avril 2002 Relatif Aux Conditions Générales D'évaluation, De Notation Et D'avancement Dês Fonctionnaires De L'état*. Journal Officiel De La Republique Française, Juin 2004.
- Belgian Fédéral Police (2005). *Précisions Sur La Procedure D'évaluation Des Members Du Personnel*. Direction Des Relations Internes, Police Revue, Info Nouvelles, n° 1593.
- Belgian Federal Police. From http://www.polfed-fedpol.be/links/links_en.php
- Buckley, A. & Nat, M. (2003). *Liquidity Management, Performance Measurement And Benchmarking*, Treasury Affairs, Vol. 1, July, p. 15-22.
- Caetano, A. (1996). *Avaliação De Desempenho – Metáforas, Conceitos e Práticas*, Lisboa: Editora Rh.
- Camara, P. B., Guerra, P. B. & Rodrigues, J. V. (1999). *Humanator*, Lisboa: Publicações D. Quixote.

- Carvalho, J., Rocha F., Raposo, R., Duarte, M. & Tavares, M. (2006). *Novo Paradigma de Gestão de Recursos Humanos Para o Século xxi*, Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Cascio, F. (1992). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*, 3ª Ed. Nova York: Mcgraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *Desempenho Humano nas Empresas – Como Desenhar Cargos e Avaliar Desempenhos*, São Paulo: Edição Atlas.
- Chiavenato, I. (2005). *Administração nos Novos Tempos*, São Paulo: Edição Elsevier.
- Cuerpo Nacional de Policia. *Dirección General de la Policía y de la Guarda Civil*, from <http://www.policia.es/>
- Despacho Conjunto S/N (1983). *Regulamento de Classificação e Louvores da Policia Judiciária*. Diário da Republica, II Série, nº 22, de 27 Janeiro 1983.
- Dessler, G. (1994). *Human Resource Management*, 6ª Edição Nova York: Prentice-Hall.
- Direcção Geral da Administração e do Emprego Público. From <http://www.dgaep.gov.pt>
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*, New York: Harper.
- Drucker, P. (1999). *Desafios da Gestão para o SéculoXXI*, Companhia Editora do Minho: Livraria Civilização Editora.
- Echevarria, G. & Lattman, C. (1992). *Management de Los Recursos Humanos en La Empresa*, Madrid: Edições Diaz de Santos.
- Guarda Nacional Republicana. Em <http://www.gnr.pt>
- La Police Nationale Française. From http://prod.miomct.surinter.net/sections/a_1_interieur/la_police_nationale
- Lei nº 53 (2007). *Orgânica da Policia de Segurança Pública*. Diário da Republica, I Série, nº 168, 31 Agosto 2007.
- Lei nº 66-B (2007). *Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública*. Diário da Republica, I Série, nº 250, 28 Dezembro 2007.
- Mahe, B. (1988). *Gestion des Ressources Humaines dans les Pme*, Paris: Ed. Economie.
- Maroco, J. (2007). *Análise Estatística–Com Utilização do SPSS*, 3ª Ed., Lisboa: Ed. Sílabo.
- Matteson, T. & Ivancevich, M. (1999). *Organizational Behaviour and Management*, 5ª Edição, Londres: Mcgraw-Hill.
- Metropolitan Police of London. From <http://www.met.police.uk/foi/>
- National Policing Improvemant Agency, (2008). *Performance and Development Review: A Guide for all*. Organisation Development, Vol. 2, January.

- Neves, A. (2003). *Gestão na Administração Pública*, Cascais: Editora Pergaminho.
- Pereira, A. (2006). *Guia Prático de Utilização: Análise de Dados para Ciências Sociais e Psicologia*, 6ª Edição, Lisboa: Edições Sílabo.
- Pereti, J. M. (1998). *Recursos Humanos*, Lisboa: Edições Sílabo.
- Pestana, H. & Gageiro N. (2003). *Análise de Dados para as Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS*, Lisboa: Edições Sílabo.
- Polícia de Segurança Pública Portuguesa. Em <http://www.psp.pt/pages/defaultpsp.aspx>
- Polícia Judiciária. Em <http://www.pj.pt/>
- Portaria nº 279 (2000). *Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Guarda Nacional Republicana*. Diário da República, II Série, nº 38, 15 Fevereiro 2000.
- Portaria nº 881 (2003). *Regulamento do Sistema de Avaliação de Serviço do Pessoal com Funções Policiais da Polícia de Segurança Pública*. Diário da República, I Série-B, nº 192, 21 Agosto 2003.
- Portaria nº 1633 (2007). *Modelos de Ficha de Auto-Avaliação e Avaliação do Desempenho na Administração Pública*. Diário da República, I Série, nº 251, 31 Dezembro 2007.
- Real Decreto nº 1224 (2006). *Reglamento de Evaluaciones y Ascensos del Personal del Cuerpo de la Guardia Civil*. Boe, nº 274, Jueves 16 Noviembre 2006.
- Ribeiro, S., Alves, J. & Matos, A. (2006). *Sistema Integrado da Avaliação do Desempenho da Administração Pública*, Coimbra: Edições Almedina.
- Sarmiento, M. (2008). *Guia Prático Sobre A Metodologia Científica*, Colecção Manuais: Universidade Lusíada Editora.
- Seixo, M. (2004). *Gestão do Desempenho*, Lisboa: Edições Lidel.
- Smith, G. & Zimbelman, K. (2007). *Assessing Management Performance*, Management Quarterly, p. 16-23.
- Tavares, M. (2004). *Estratégia e Gestão por Objectivos*, 2ª Edição, Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Torrington, D. & Hall, L. (1998). *Human Resources Management*, 4ª Ed., London: Prentice Hall Europe.
- Werther, W. & Davis, K. (1996). *Human Resources and Personnel Management*, 5ª Edição, Nova York: Mcgraw-Hill.
- Wood, S. & Wall, T. (2007). *Work Enrichment and Employee Voice In Human Resource Management Performance Studies*, The International Journal of Human Resource Management, July, p. 1335-1372.