

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO ESTADO-MAIOR CONJUNTO**

2015/2016



TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO INDIVIDUAL

**“A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA GUARDA NACIONAL
REPUBLICANA E O EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL”**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL
REPUBLICANA.**

MAJ INF GNR Pedro Daniel Macedo Fernandes



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
“A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA GUARDA
NACIONAL REPUBLICANA E O EMPENHAMENTO
ORGANIZACIONAL”

MAJ INF GNR Pedro Daniel Macedo Fernandes

Trabalho de Investigação Individual do CEMC

Pedrouços 2016



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**“A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA GUARDA
NACIONAL REPUBLICANA E O EMPENHAMENTO
ORGANIZACIONAL”**

MAJ INF GNR Pedro Daniel Macedo Fernandes

Trabalho de Investigação Individual do CEMC

Orientador: Tenente-coronel Cav. Jaselino Gouveia Seabra Ferreira

Pedrouços 2016



Declaração de compromisso Anti-plágio

Eu, **Pedro Daniel Macedo Fernandes**, declaro por minha honra que o documento intitulado “**A Gestão de Recursos Humanos na Guarda Nacional Republicana e o Empenhamento Organizacional**” corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do **Curso de Estado-Maior Conjunto 2015/16** no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, 01 de junho de 2016.

MAJ INF GNR Pedro Daniel Macedo Fernandes



Agradecimentos

Pela constante presença, camaradagem, paciência e brilhante orientação técnico pedagógica, agradeço ao Tenente-coronel Jaselino Ferreira todo o apoio e tempo despendido com a presente investigação. A ele, o meu muito obrigado.

Ao Tenente-coronel António Ludovino, o meu agradecimento pela forma objetiva, clara e metodologicamente sustentada com que orientou as primeiras linhas de investigação do meu trabalho.

Aos meus amigos Hermínio Duarte, Sandra Salgado e Clara Duarte, que ao longo de mais de quinze anos têm ladeado todos os momentos da minha vida. O meu profundo agradecimento pela coerência e perspicácia com que leram os meus textos e com que foram sugerindo alterações, contribuindo de forma ímpar para a prossecução do trabalho.

A todos os meus camaradas do Curso de Estado Maior-Conjunto, o meu eterno reconhecimento pela companhia e camaradagem nas horas menos fáceis, tantas vezes presentes nos últimos nove meses das nossas vidas.

Aos meus pais, irmãos e sobrinhos, aquele eterno abraço que nos une e nos possibilita caminhar juntos entre as alegrias e vicissitudes desta vida.

Por fim, porque qualquer agradecimento ficaria imperfeito sem a sua presença, o meu mais que sentido obrigado às minhas meninas Sandra, Marcela e Manuela, por toda força, determinação e querer que conseguem transmitir e inculcar na minha vida, tornando a mais acérrima dificuldade, num singelo percalço de trivialidades insignificantes.



Índice

Introdução.....	1
1. Enquadramento Concetual	6
1.1 Síntese Metodológica.....	6
1.2 Gestão de Recursos Humanos	8
1.2.1 Conceitos e teorias	8
1.2.2 A avaliação de desempenho na Gestão de Recursos Humanos	11
1.3 Representações Sociais	16
1.3.1 Conceitos e teorias	16
1.3.2 Formação das representações sociais	19
1.3.3 Função das representações sociais	21
2. O sistema de avaliação dos militares da Guarda Nacional Republicana	23
2.1 Princípios estruturantes da Avaliação dos militares da Guarda Nacional Republicana.....	23
2.2 O Regulamento de Avaliação de Mérito dos Militares da Guarda Nacional Republicana.....	25
3. Análise e interpretação dos resultados	29
Conclusões.....	38
Bibliografia.....	44

Índice de Apêndices

Apêndice A — Análise conceptual do método de investigação	Apd A-1
Apêndice B — Instrumento de avaliação - Questionário	Apd B-1
Apêndice C — Estudo piloto	Apd C-1
Apêndice D — Análise das qualidades psicométricas do questionário	Apd D-1
Apêndice E — Caracterização da amostra	Apd E-1
Apêndice F — Apresentação dos dados obtidos	Apd F-1
Apêndice G — Análise correlativa entre fatores e variáveis independentes	Apd G-1
Apêndice H — Análise de significâncias (Testes paraméticos de normalidade)..	Apd H-1



Índice de Figuras

Figura 1 – Média dos Fatores	36
Figura 2 – Resumo do teste das Hipóteses – Fatores/Idade	Apd F-5
Figura 3 – Resumo do teste das Hipóteses – Fatores/Posto	Apd F-5
Figura 4 – Resumo do teste das Hipóteses – Fatores/Tempo de serviço na GNR	Apd F-6
Figura 5 – Chi-Square Tests – Principal mais-valia sistema avaliativo GNR/Posto..	Apd F-6
Figura 6 – Chi-Square Tests – Principal mais-valia sistema avaliativo GNR/Tempo serviço na GNR	Apd F-6

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Correlação Fator 2/Idade	30
Gráfico 2 – Correlação Fator 3/Idade	31
Gráfico 3 – Correlação Fator 2/Posto	32
Gráfico 4 – Correlação Fator 3/Posto	33
Gráfico 5 – Correlação Fator 2/Tempo de serviço na GNR	34
Gráfico 6 – Correlação Fator 3/Tempo de serviço na GNR	35
Gráfico 7 – Idade	Apd E-2
Gráfico 8 – Género	Apd E-2
Gráfico 9 – Estado Civil	Apd E-3
Gráfico 10 – Posto	Apd E-3
Gráfico 11 – Tempo de serviço na GNR	Apd E-3
Gráfico 12 – Funções que desempenha	Apd E-4
Gráfico 13 – Tempo que desempenha as funções	Apd E-4
Gráfico 14 – Já foi alvo de avaliação no âmbito do RAMMGNR?	Apd F-2
Gráfico 15 – Qual a principal mais-valia da aplicação do sistema de avaliação da GNR?.....	Apd F-2
Gráfico 16 – Qual a principal lacuna da aplicação do sistema de avaliação da GNR?.....	Apd F-3
Gráfico 17 – Principais valores correlacionais do Fator 1	Apd F-3
Gráfico 18 – Principais valores correlacionais do Fator 2.....	Apd F-4
Gráfico 19 – Principais valores correlacionais do Fator 3.....	Apd F-4



Índice de Tabelas

Tabela 1 – Teste de múltipla comparação de Tukey HSD (Fator2/Idade)	31
Tabela 2 – Teste de múltipla comparação de Tukey HSD (Fator3/Idade)	32
Tabela 3 – Teste de múltipla comparação de Tukey HSD (Fator2/Posto)	33
Tabela 4 – Teste de múltipla comparação de Tukey HSD (Fator3/Posto)	33
Tabela 5 – Teste de múltipla comparação de Tukey HSD (Fator2/Tempo de serviço na GNR).....	34
Tabela 6 – Teste de múltipla comparação de Tukey HSD (Fator3/Tempo de serviço na GNR).....	35
Tabela 7 – Análise fatorial da sensibilidade dos itens.....	Apd D-1
Tabela 8 – Análise fatorial da sensibilidade dos fatores	Apd D-2
Tabela 9 – Análise fatorial da fidelidade do Fator 1 – Características positivas, mais-valias e vantagens do RAMMGNR.....	Apd D-2
Tabela 10 – Análise fatorial da fidelidade do Fator 2 – Pontos fracos, menos-valias e desvantagens do RAMMGNR	Apd D-3
Tabela 11 – Análise fatorial da fidelidade do Fator 3 – Objetivo do RAMMGNR ..	Apd D-3
Tabela 12 – Distribuição dos militares da categoria profissional de Oficiais por postos.....	Apd E-1
Tabela 13 – Estatística Descritiva	Apd F-5
Tabela 14 – Análise correlativa entre a principal lacuna identificada, o objetivo do RAMMGNR e a intervenção no sistema avaliativo do militar como avaliado	Apd G-1
Tabela 15 – Análise da significância – Fatores/Variáveis Independentes.....	Apd H-1



Resumo

Considerada um dos elementos basilares para uma cabal e completa prossecução dos objetivos das instituições, a avaliação de desempenho permite valorizar o elemento distintivo das organizações, o ser humano.

É neste contexto holístico, centrado na necessidade objetiva de incrementar o empenhamento organizacional, que a Guarda Nacional Republicana procura, através da aplicação do seu Regulamento de Avaliação de Mérito, avaliar o desempenho dos seus militares, no sentido de verificar em que medida estes contribuem para os fins últimos definidos para a instituição.

Deste modo, torna-se evidente a importância de, concomitantemente, investigar de que forma este sistema de avaliação é aceite, interiorizado e percebido pelos militares da instituição e compreender se esse sistema de avaliação se assume como uma mais-valia objetiva na promoção do empenho operacional, permitindo o desenvolvimento da carreira dos mais capazes e orientados para a tarefa institucional.

Assim, considerando a unicidade que se encontra adjudicada à categoria profissional de Oficiais, únicos elementos do sistema avaliativo que são, cumulativamente, avaliados e avaliadores, a presente pesquisa, através da aplicação de um questionário a uma amostra de 294 Oficiais, procura saber qual é a representação social que estes têm do sistema de avaliação em vigor na Guarda Nacional Republicana.

Palavras-chave

Avaliação de Desempenho, Guarda Nacional Republicana, Oficiais, Representação Social.



Abstract

Seen as an essential element for a complete and exact prosecution of the institution's aims, the evaluation of the performance allows the recognition of the organization's distinctive element, the human being.

It's in this holistic context, centralized around the objective need to increment the organizational commitment, that the Guarda Nacional Republicana tries to evaluate the performance of its militaries, through the application of its Merit Assessment Regulations, as a manner of verifying the way these contribute to the defined aims of the institution.

Therefore, it is of evident importance the investigation that, concomitantly, analyses how the evaluation system is accepted, interiorized and understood by the militaries of the institution, along with understanding how much that same evaluation system comes as an objective advantage on the promotion of the operational performance, allowing the development of the career of the more capable and guided for the institutional mission.

According to this, and considering the unity that is adjudicated to the professional category of Officials, the only elements of the evaluation system that are both evaluated and evaluators, this research, through the use of a set of questions made to a sample of 294 Officials, tries to discover the social representation that they have of the evaluation system that is now applied in the Guarda Nacional Republicana.

Keywords

Evaluation of the performance, Guarda Nacional Republicana, Officials, Social Representation.



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

AI	Avaliação Individual
AP	Antiguidade no Posto
DRH	Direção de Recursos Humanos
EMGNR	Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana
FAI	Ficha de Avaliação Individual
FC	Ficha Curricular
FO	Formação
GNR	Guarda Nacional Republicana
GRH	Gestão de Recursos Humanos
H	Hipótese
LOGNR	Lei Orgânica da Guarda Nacional Republicana
OE	Objetivo Específico
OG	Objetivo Geral
<i>P</i>	Significância
PAF	Provas de Aptidão Física
PD	Pergunta Derivada
PP	Pergunta de Partida
RAMMGNR	Regulamento de Avaliação de Mérito dos Militares da Guarda Nacional Republicana
RD	Registo Disciplinar
RH	Recursos Humanos
RS	Representação Social
SA	Sistema de Avaliação
SAMMGNR	Sistema de Avaliação de Mérito dos Militares da Guarda Nacional Republicana
VD	Variável Dependente
VI	Variável Independente



Introdução

Inseridas numa aldeia global dinâmica, imprevisível, complexa e multidisciplinar, onde a abordagem holística é incorporada na maior parte das práticas diárias, as organizações atuais “lutam”, de uma forma congruente com os seus objetivos estratégicos, para garantir uma vantagem competitiva que lhes permita apresentar características diferenciadoras, num “mercado” de trabalho que cada vez mais se apresenta agressivo, abrasivo e intolerante a desacertos.

Esta realidade, transversal a todo o universo organizacional, faz emergir a importância central do principal ativo estratégico das organizações, o capital humano. A relevância do capital humano não se encontra associada ao número de pessoas na organização, nem à sua capacidade de geração de forças, mas sim ao nível de comprometimento e cumplicidade que existe entre o indivíduo e a organização e é esta relação bilateral e contínua que tem levado as organizações a adotar práticas que permitam uma cabal e sustentável gestão dos recursos humanos (GRH), no sentido de, ao incrementarem o desempenho institucional do seu capital humano, reforçarem a sua capacidade competitiva, num ambiente onde não chega ser profissional, proficiente, eficiente e eficaz, cumprir os objetivos, alcançar os seus fins, importando, para além de tudo isso, marcar a diferença. Essa diferença deve, por sua vez, ressoar na forma como os indivíduos da organização atuam, tornando-se crucial que estes, além de abraçarem os ideais e dinâmicas de decisão organizacional, também sintam a própria organização como uma parte que lhes diz respeito e representa a sua imagem individual.

No entanto, este compromisso que deve ser assumido pelos recursos humanos (RH) das instituições tem que ser sustentado por uma GRH organizacional próxima, eficaz e eficiente, que se afaste da subjetividade, imparcialidade e injustiça dos processos, pois só assim conseguirá congrega, num só sentido, os esforços de toda uma “máquina” que se apresenta movida por vontades, emoções, crenças e dialéticas distintas.

Neste âmbito, importa à GRH criar mecanismos válidos e fiáveis, que permitam verificar de que forma o desempenho individual contribui para as linhas de esforço da organização, no sentido de atingir o fim último previsto na carta de missão da própria instituição. Para tal, é necessário aplicar um sistema que, gerado de acordo com os objetivos e os princípios organizacionais, possibilite avaliar o desempenho do capital humano, no sentido de adotar condutas que viabilizem a correção e a recompensar de comportamentos e ações, com o intuito de promover a motivação e o ensejo individuais que conduzam ao incremento do desempenho e consequente valoração institucional.



A presente investigação procura abordar esta dinâmica, centrando-se na forma como a GRH desenvolvida na Guarda Nacional Republicana (GNR), elemento crucial para a competitividade e dinâmica institucional, pode, através das suas práticas administrativas, direta e indiretamente, afetar o empenhamento operacional dos militares da GNR e, consequentemente, a qualidade dos serviços prestados pela instituição.

Tendo por referência as práticas inerentes à GRH e ao sistema de avaliação (SA) em vigor na GNR atualmente, pretende-se, a partir da análise de contributos teóricos de relevo e da perspectiva dos profissionais aos quais essas práticas e sistemas se aplicam, aferir quais as medidas e ajustamentos a adotar, tendentes à obtenção de um equilíbrio entre as expectativas reais e individuais dos militares, no sentido de possibilitar o incremento da competitividade organizacional e a otimização do capital humano. A justificação da pertinência deste estudo é a convicção de que a gestão do capital humano é o elo de ligação mais importante entre os RH e a estratégia das organizações. Para além da criação de valor, a gestão do capital humano permite-nos demonstrar como as organizações aproveitam o valor acrescentado do capital humano.

Com base nestas premissas, procurou-se direcionar a investigação para uma linha de ação orientada para o elemento humano, nomeadamente, para a forma como este absorve e gere as dinâmicas resultantes da avaliação de desempenho, considerando que para qualquer instituição, é crucial saber o que o seu capital humano pensa sobre o sistema avaliativo que esta impõe. Assim, o presente trabalho procurará, através da representação social (RS) que os Oficiais possuem do objeto de estudo, o atual Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Guarda Nacional Republicana (RAMMGNR), aprovado pela Portaria n° 279/2000, de 15 de Fevereiro em vigor na GNR, discriminar, segundo os militares da categoria profissional de Oficiais, intervenientes como avaliados e/ou conhecedores do processo de avaliação, quais os aspetos positivos e negativos do atual SA, para, posteriormente, focar a análise nos aspetos que, traduzindo-se em obstáculos, limitações e *handicaps*, ao condicionarem as expectativas dos militares, criam entropia na GRH, com consequências diretas no desempenho operacional da GNR e na imagem institucional.

A partir da consciência de que a verificação prática do pensamento organizacional sobre o militar se reflete aquando da sua avaliação, este estudo procura, por um lado, identificar a representação que os militares da GNR da categoria profissional de Oficiais têm do sistema avaliativo em vigor e, por outro, fornecer à organização um suporte orientador que lhe permita corrigir os *handicaps* verificados, através de alterações ou elaboração de nova regulamentação de avaliação, que tenha por base uma congruência



entre os objetivos da instituição e as expectativas dos militares. A delimitação do estudo aos militares da categoria profissional de Oficiais encontra-se diretamente correlacionada com a pertinência deste estudo, porquanto tem em vista a promoção de alterações ao atual sistema avaliativo, em vigor há quinze anos, período temporal durante o qual ocorreram alterações profundas na instituição, nomeadamente, após a publicação de uma nova Lei Orgânica da Guarda Nacional Republicana (LOGNR)¹ e um novo Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana (EMGNR)². A escolha desta população de estudo prende-se com os seguintes fatores: o facto de os Oficiais serem os elementos de topo da hierarquia institucional, provedores de alterações e aglutinadores das ideias transmitidas pelos seus subordinados; o papel que estes militares desempenham ao longo da aplicação do processo de avaliação, sendo os únicos que nele intervêm na qualidade de avaliados e avaliadores; o facto de nenhuma investigação realizada até hoje, cuja população foram os Oficiais, ter procurado analisar qual é a ideia coletiva que gera o RAMMGNR, principalmente no que diz respeito à validade e fiabilidade, associadas à eficácia e eficiência da sua aplicação.

Em consonância com o até aqui exposto e tendo em vista delimitar o problema de estudo - a GRH e o empenhamento organizacional, não se procurará estabelecer um padrão de comparação com qualquer RS que exista num outro sistema avaliativo, mas sim abordar a aplicabilidade do RAMMGNR como ferramenta de avaliação, nomeadamente, na forma como estes militares sentem os efeitos da sua aplicabilidade e os representam num ideal social de conjunto e no seu impacto ao nível do desempenho da organização.

Deste modo, mais do que particularizar, criticar ou elaborar juízos valorativos, o objeto de estudo direccionar-se-á para um constructo real e válido, tendo por base a forma como 294 Oficiais (Oficiais que constituem a amostra) validam, avaliam e representam o sistema avaliativo da GNR. Este estudo pretende perceber quais as medidas e ajustamentos a adotar pela instituição, no sentido de a ferramenta avaliativa permitir um equilíbrio entre as expectativas reais e individuais dos seus militares e, deste modo, proporcionar um incremento da competitividade organizacional e a otimização do capital humano.

Assim, o objetivo geral (OG) desta investigação é analisar qual é a RS que os militares da categoria profissional de Oficiais da GNR possuem do SA em vigor na instituição, que advém da aplicação, ao longo da sua carreira militar, das regras e

¹ Aprovada pela Lei n.º 63/2007, de 6 de Novembro.

² Aprovado pelo Decreto-Lei n.º 297/2009, de 14 de Outubro, com as alterações introduzidas pela Declaração de Rectificação n. 92/2009, de 27 de Novembro.



princípios orientadores previstos no Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Guarda Nacional Republicana, aprovado pela Portaria nº 279/2000, de 15 de Fevereiro.

Para a sua prossecução, definimos os seguintes objetivos específicos (OE):

- OE1. Verificar a RS sobre a eficácia do RAMMGNR como instrumento de avaliação, nomeadamente, para efeitos de promoção;
- OE2. Sistematizar perspetivas sobre a validade da aplicação do RAMMGNR, na gestão das expectativas de carreira dos Oficiais e na atribuição de funções, no desempenho organizacional da GNR;
- OE3. Verificar em que medida o posto, o género, o tempo de serviço e função desempenhada são determinantes de diferentes dimensões significativas da RS do RAMMGNR;
- OE4. Verificar qual a RS das lacunas e das mais-valias do SA da GNR.

No sentido de ir ao encontro do objetivo geral definido para a presente pesquisa, congregando o estudo até aqui levantado e descrito para a investigação, articulou-se a seguinte pergunta de partida (PP): “Qual é a RS que os Oficiais da GNR têm do RAMMGNR, enquanto ferramenta de gestão e otimização de RH?”

Por sua vez, no decurso da PP, que se apresenta desenvolvida tendo por base o OG e respetivos OE, foram identificadas as perguntas derivadas (PD), que de seguida se apresentam, com a correspondente hipótese (H), para efeito de validação:

- PD1: Qual é a eficácia do RAMMGNR e o efeito prático que tem na promoção de um Oficial?
- H1: Os Oficiais da GNR apresentam relutância sobre a eficácia do RAMMGNR como instrumento de avaliação, mas consideram as avaliações decorrentes do RAMMGNR essenciais na promoção de um militar.
- PD2: Em que sentido a aplicação do RAMMGNR condiciona ou delimita a progressão dos Oficiais e a atribuição de funções no desempenho organizacional da GNR?
- H2: O RAMMGNR não apresenta qualquer condicionalismo no início da carreira dos Oficiais da GNR e não tem efeitos práticos para a atribuição de funções.
- PD3: Existe influência das características sócio – profissionais (posto, género, tempo de serviço e função desempenhada) na estruturação das representações do RAMMGNR?
- H3: As características sócio – profissionais (posto, género, tempo de serviço e função desempenhada) influem na estruturação das representações do RAMMGNR.
- PD4: Quais são as principais lacunas e mais-valias percebidas no SA da GNR?



- H4: A principal lacuna e mais-valia do sistema avaliativo da GNR são respetivamente, a subjetividade da avaliação e o conhecimento dos resultados obtidos.

Cientes do papel orientador da presente pesquisa, que se encontra adstrito às perguntas levantadas, seja a de partida, sejam as derivadas, optou-se, na metodologia aplicada, por uma estratégia quantitativa de carácter exploratório, descritivo, correlacional e transversal, através da qual se pretende, em um único momento temporal, realizar o levantamento provisório do objeto de estudo, no sentido de posteriormente realizar uma análise sistemática mais pormenorizada e organizada, que permita, através do correlacionamento das variáveis de estudo, avaliar as hipóteses levantadas, com o objetivo de generalizar os resultados alcançados (Vilelas, 2009).

A operacionalização da pesquisa decorrerá da aplicação de um inquérito por questionário a uma amostra de 294 militares da categoria profissional de Oficiais da GNR, selecionada a partir de uma técnica de amostragem probabilística, no sentido de obter uma amostra aleatória simples, na qual todos os elementos do universo têm a mesma probabilidade de serem selecionados. Os dados obtidos serão trabalhados por análise estatística com recurso à aplicação informática do pacote estatístico para as ciências sociais, versão 22.

No sentido de dar resposta às perguntas de investigação levantadas, a presente investigação apresenta-se estruturada em três capítulos, que se encontram encadeados no sentido de garantir uma sequência teórico-prática lógica, que obedeça ao estipulado nas Normas de Execução Permanente nº ACA-18, de 15 de setembro de 2015, do Instituto de Estudos Superiores Militares.

O primeiro capítulo, abrangendo a análise conceptual, além de abordar a metodologia adotada, apresenta os conceitos estruturantes da presente investigação, através de uma revisão da literatura que retrata a GRH e a sua correlação com a avaliação de desempenho e as RS, nomeadamente, no que respeita à sua formação e funções no seio da sociedade e das organizações. No segundo capítulo, procura-se discorrer sobre os princípios estruturantes da avaliação na GNR, analisando o enquadramento legal que sustenta a sua aplicação. Ao longo do terceiro capítulo, considerando a caracterização da amostra e os dados obtidos, realiza-se a análise e interpretação dos resultados. O trabalho de investigação individual culmina com as conclusões obtidas, contributos para o conhecimento, recomendações, limitações da presente pesquisa e, porquanto o conhecimento científico é sempre inacabado, sugestões para pesquisas futuras.



1. Enquadramento Concetual

1.1 Síntese Metodológica

Servindo o presente capítulo para abordar a metodologia de investigação usada para elaborar a presente pesquisa, apoiámo-nos no entendimento de Hamilton Costa, vertido no prefácio da obra de Umberto Eco (2015, p.16), segundo o qual “A metodologia da investigação estrutura-se em dois momentos diferenciados e interdependentes. O primeiro é o da descoberta da verdade, que agrupa todos os atos intelectuais indispensáveis à formulação e resolução do problema estudado. Enquanto o segundo diz respeito à transmissão da verdade descoberta, com todos os problemas que o sistema da composição levanta. Ambos os momentos implicam não só operações cognitivas específicas como designam uma ordem cronológica de abordagens que lhes garante a validade científica.”. Deste modo, verifica-se que a escolha da metodologia deve subordinar-se ao objeto de estudo, à sua natureza, amplitude e objetivos do pesquisador, segundo uma abordagem holística e integradora. Partindo desta premissa, optou-se, para a realização do presente trabalho, que tem por base o raciocínio hipotético-dedutivo, uma vez que se parte do elemento particular para o geral (Santos, et al., 2015), por uma metodologia que permitisse, por um lado, viabilizar as variáveis descritas e, por outro, responder às limitações e necessidades decorrentes dos recursos e tempo disponíveis para a realização do estudo.

Procurou-se, através da metodologia escolhida, perceber, antes de mais, o próprio procedimento científico e desencadear um processo que permitisse responder à problemática em estudo, garantindo, simultaneamente, a assimilação do método de pesquisa no qual se pretende gerar resultados, possibilitando assim uma real compreensão do fenómeno de estudo, que permita que o mesmo seja realmente retratado (Quivy e Campenhoudt, 2008).

Face à necessidade de uma escolha correta e eficaz do método de investigação e tendo em consideração os métodos usados para a obtenção de dados que nos permitem tirar conclusões válidas para o nosso estudo (Hill e Hill, 2008), escolheu-se uma metodologia de carácter exploratório, descritivo, correlacional e transversal, com abordagem quantitativa (Apêndice A). Esta modalidade de estudo permite ao investigador estruturar a sua investigação realizando inicialmente uma análise exploratória do fenómeno em estudo para, de seguida, de forma mais aprofundada e detalhada, dar continuidade à análise inicial, no sentido de obter a informação desejada, quer sobre a população alvo do estudo, quer sobre o objeto de estudo.



Com o intuito de congregar o processo de recolha de dados, essencial no presente trabalho, com a metodologia adotada, no que à abordagem quantitativa diz respeito, optou-se por um instrumento de recolha de dados que, segundo Carmo e Ferreira (2008), se encontra perfeitamente congregado com a tipologia da investigação escolhida, uma vez que “a utilização de métodos quantitativos ... pressupõe a observação de fenómenos, a formulação de hipóteses explicativas desses fenómenos, o controlo de variáveis, a seleção aleatória dos sujeitos de investigação (amostragem), a verificação ou rejeição das hipóteses mediante recolha de dados [questionários] posteriormente sujeitos a uma análise estatística e uma utilização de modelos matemáticos para testar essas mesmas hipóteses.” (Carmo e Ferreira, 2008, p.196). Assim, no que concerne à recolha de dados, optou-se pela utilização de inquéritos por questionário, instrumento de recolha de observação indireta, uma vez que permite o tratamento quantitativo, possibilitando a tradução dos dados em resultados alvo de análise.

Criado através da aplicação de geração de formulários do Google, o preenchimento do questionário aplicado (Apêndice B), denominado pelo autor da presente pesquisa elaborado com recurso à escala de Likert (Apêndice A) e validado através de um teste piloto (Apêndice C), foi solicitado aos elementos da amostra, através de um e-mail remetido para o endereço eletrónico institucional de cada militar, onde constavam, além do link de acesso ao questionário, as regras de preenchimento e os objetivos do estudo. De preenchimento e tratamento estatístico anónimos, o questionário é, quanto à sua forma, constituído por questões fechadas, que abordam os seguintes conteúdos: dados socioprofissionais e perspetiva pessoal dos militares sobre a avaliação do desempenho resultante da aplicação do RAMMGNR e da sua eficácia para uma cabal gestão dos RH, nomeadamente, no que concerne à gestão de carreiras, desempenho operacional e atribuição de funções e cargos.

No que concerne ao tratamento dos dados obtidos, considerando o método de recolha usado, impõe-se, segundo Quivy e Campenhoudt (2008), que os mesmos sejam tratados através de análise estatística. Deste modo, observando que “A escolha dos métodos de recolha dos dados influencia, portanto, os resultados do trabalho de modo ainda mais direto: os métodos de recolha e os métodos de análise dos dados são normalmente complementares e devem, portanto ser escolhidos em conjunto, em função dos objetivos e das hipóteses de trabalho.” (Quivy e Campenhoudt, 2008, p. 187), procedeu-se a uma estruturação do questionário que permitisse uma prévia codificação, de modo a que os



dados obtidos através da sua aplicação fossem trabalhados recorrendo ao *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, versão 22 para Windows.

Neste sentido, ao concluir a concetualização da metodologia da presente pesquisa, e antes de abordar a GRH, importa evidenciar que a metodologia escolhida para a presente investigação procura, concomitantemente, acreditar a consubstanciação dos objetivos definidos para o objeto de estudo e a verificação das hipóteses levantadas.

1.2 Gestão de Recursos Humanos

1.2.1 Conceitos e teorias

Embora não apresente um corpo teórico de cariz identitário próprio, uma vez que a sua base conceptual está associada às teorias organizacionais e comportamentais, baseadas nas pesquisas que envolvem as diferentes estruturas e processos organizacionais (Neves, 2000), a GRH, segundo Bilhim (2007), incorpora num só mecanismo, de forma holística e integrada os processos de decisão de gestão que influenciam a relação dual entre as organizações e os trabalhadores. Tal conexão bilateral encontra os primeiros indícios da sua existência no século XVIII, nomeadamente, na Revolução Industrial. Esse período da história conduziu à queda do contexto empresarial familiar, focado no lucro imediato (em que o elemento humano apenas assumia o papel de instrumento mecânico de consecução da atividade laboral, não contemplando qualquer preocupação com uma gestão prática dos indivíduos ou do seu bem-estar), fazendo emergir nas grandes unidades industriais que começavam a ser implementadas, a necessidade de salvaguarda da gestão das pessoas, no sentido de dirimir o elevado número de atritos que começavam a assomar os locais de trabalho, condicionando a própria produção (Cunha et al., 2015).

Assim, embora não possamos falar de uma tendência geracional de GRH que despoletou com a Revolução Industrial, esta foi o mote para o surgimento de uma cadeia evolutiva de mecanismos tendentes à proteção e salvaguarda do bem-estar do elemento humano nos locais de trabalho, que veio posteriormente dar origem à estruturação da denominada “Função Pessoal”³, não obstante esta apenas se ter materializado no início do século XX, com a filosofia Taylorista, que importou para o local de trabalho uma conceção laboral assente num método científico que incidia na divisão do trabalho em pequenas tarefas mecânicas procurando, concomitantemente, ir ao encontro dos interesses da

³ Elemento caracterizador da GRH durante a segunda metade do século XIX, que incidia na nomeação de funcionários para cuidar dos locais de trabalho e alojamento dos trabalhadores (Cunha et al., 2015).



organização e do indivíduo, no sentido de congregar esforços para otimizar a produção (Kaufman, 2007).

Entrávamos assim naquela que Bilhim (2007) identifica como primeira grande fase da edificação da GRH e que medeia o período temporal entre 1900 e 1945. Nessa fase, atuando num contínuo processo mecânico, o funcionário era comparado a um braço robotizado, desprovido de capacidade cognitiva, de natureza pensante e de capacidade para edificar ideias construtivas. Tratou-se de uma época massivamente marcada por dificuldades económicas, em que a função RH se restringia a circunstancialismos de carácter administrativo e a valorização do elemento humano estava intrinsecamente ligada à sua disciplina de trabalho e eficiência.

A segunda fase apresentada por Bilhim (2007), que se estende até 1973, é marcada essencialmente pelo surgimento da Teoria das Relações Humanas, para a qual o psicólogo e sociólogo australiano George Mayo indubitavelmente contribuiu. Neste âmbito, embora o elemento financeiro permanecesse como fim último da organização, o foco dos RH era a pessoa, ou seja, o ser humano, no seio organizacional, deixava de ser perspectivado como um elemento mecânico. “A sua unidade e complexidade estruturais passaram a ser consideradas como inalienáveis do seu contexto laboral e, desde então, aspetos como a necessidade de segurança, o afeto, a aprovação social, o prestígio, a motivação e a autorrealização adquiriram a devida dignidade, no âmbito das teorias da administração” (Alves, et al., 2015, p. 5-6).

Decorrendo até 1985, a terceira fase marca decididamente o surgimento do conceito de GRH, assente numa cultura organizacional que, embora ainda consubstanciada numa forte componente administrativa, procura incidir a sua ação num diagrama tridimensional que inclui a organização, os sistemas de recursos humanos e a cultura organizacional. Esta transformação orgânica deu origem a uma preocupação estratégica ao nível da gestão do elemento humano, começando a importar, para o meio organizacional, a necessidade de fomentar sistemas que avaliassem o mérito e o desempenho dos indivíduos (Cunha et al., 2015 e Martins, 2005).

Fazendo emergir a pessoa como elemento diferenciador, para criar vantagem competitiva, a quarta fase que perdura até aos dias de hoje. Caracteriza-se, fundamentalmente, pela crescente valorização do papel dos indivíduos nas organizações, que se assume como principal sustentáculo das mesmas. Esta perspetiva encara o elemento humano como fator crítico para o sucesso, identificando-o como ferramenta norteadora das condições decisivas para alcançar os objetivos estratégicos que a instituição idealizou.



Assim, cabe à GRH o papel de atrair os melhores elementos para a sua organização, promovendo a sua manutenção e bem-estar, no sentido de um ciclo contínuo de simbiose que potencie o sucesso organizacional e individual (Lengnick-Hall, et al., 2009).

Para Almeida (2010) e Bonache (2010), esta última fase conduz ao surgimento da função de Direção de Recursos Humanos (DRH)⁴, instância orgânica das instituições, a quem cabe a responsabilidade de conduzir e coordenar a função estratégica ao nível da GRH, assumindo um papel crucial na elaboração e implementação da estratégia organizacional; na articulação entre elementos estruturais; na condução de auditorias de âmbito interno; na atuação como *expertise* administrativo, com o intuito de promover a eficácia dos processos institucionais e no incremento do empenhamento institucional. As atribuições anteriormente enumeradas denotam uma abrangência multifacetada do conceito de GRH, no sentido em que abarcam os centros nevrálgicos dos objetivos estratégicos da organização (Martins e Silva, 2013).

Temos assim que, independentemente da sua natureza ideológica, da sua caracterização organizacional ou identidade própria, que advêm da tipologia de recursos que medeia, a GRH é hoje em dia parte intrínseca e basilar de todas as instituições, procurando, a partir de uma idealização contínua de performance dinâmica e construtiva, garantir a prossecução do sucesso das organizações, através do elemento humano. Deste modo, a sua ação recria e reconstrói continuamente a afinidade relacional entre a pessoa e a organização, uma vez que abrange todas as decisões gestionárias que contribuem para essa relação dual (Armstrong-Stassen e Ursel, 2009). Boxall e Purcell (2008) consideram, por isso, a GRH como o conjunto de atividades congregadas e diretamente relacionadas com a relação simbiótica pessoa-trabalho, realizadas em todas as organizações formais, definição que, ao ser analisada, tendo em conta a exponencial vertente estratégica que envolve, nos permite identificar o conceito de GRH como “*A strategic, integrated and coherent approach to the employment, development and well-being of the people working in organizations.*” (Armstrong-Stassen e Ursel, 2009, p. 4).

A GRH, como atualmente é entendida, afasta-se claramente dos princípios tayloristas e burocráticos que a caracterizaram, apresentando-se inclusa num intrincado sistema global, que por si só está inserido num amplo conjunto de sistemas que congregam a cultura organizacional, o ambiente externo, a estratégia organizacional e as pessoas. A sua dimensão de atuação, apresentando-se em perfeita coordenação com a estratégia da

⁴ Funções da DRH na GNR - Ver Art.º 11.º do Decreto Regulamentar n.º 19/2008, de 27 de Novembro.



organização, procura, através dessa mesma vertente estratégica, deslocar os esforços dos elementos humanos para a concretização dessa mesma estratégia, no intuito de objetivar a aquisição dos resultados pretendidos pela organização, orientação que leva a GRH a assumir-se como uma gestão estratégica de recursos humanos, uma vez que estabelece uma corpórea inter-relação entre a gestão das pessoas e a estratégia definida a nível institucional (Almeida, 2010).

Neste âmbito, ao focar-se nas pessoas, a GRH define as suas políticas de atuação e avaliação de acordo com a análise de funções que realiza e que Cunha et al. (2015, p. 145), consideram ser a “...espinha dorsal...” da GRH, uma vez que é o que está na base de todas as atividades de RH, sejam elas o planeamento, o recrutamento, a seleção, a avaliação de desempenho ou a gestão de carreiras.

Deste modo, antes de no ponto seguinte da presente investigação abordarmos a avaliação de desempenho na GRH, torna-se premente referir que é a definição da função, ou seja, o conjunto de ações que os indivíduos conduzem na organização, que estipula o papel organizacional do elemento humano. Assim, encarando a função como o “... conjunto de tarefas com um ou mais objetivos que identificam o posto de trabalho...” (Cunha et. al, 2015, p. 144), importa referir que é sobre a forma como esta é conduzida e realizada, que recai a avaliação de desempenho do indivíduo na organização, de forma holística e incorporando as suas características pessoais e profissionais. A avaliação, como de seguida se explicita, deve obedecer a uma cuidada condução na sua realização, no sentido de afastar a subjetividade que medeia o estabelecimento de normas que procuram valorar as ações do indivíduo no seio da organização, na maior parte das vezes em competição direta com os seus pares.

1.2.2 A avaliação de desempenho na Gestão de Recursos Humanos

Conforme anteriormente referimos, o elemento humano assume nos dias de hoje uma posição de relevo na orientação estratégica das organizações, conduzindo à necessidade de enquadrar a sua atuação com as diretrizes definidas para atingir o fim último a que cada organização se propõe.

Neste sentido, a avaliação é encarada como uma das ferramentas mais preponderantes ao nível de uma GRH, apresentando-se como uma dimensão estratégica para conduzir a administração do recurso mais valioso das instituições, ou seja, as pessoas.



A avaliação de desempenho⁵ é, nos dias de hoje, uma realidade transversal às diferentes organizações do contexto internacional, assumindo-se como instrumento que, focado no elemento humano, procura, através de um sistema sustentado de ações, obter informações, tendo em vista atuar sobre os desempenhos individuais, através de uma lógica de causa-efeito, no sentido de promover o incremento do desempenho de toda a organização (Armstrong, 2006).

Avaliar pessoas, os seus comportamentos, ações, a forma como agem, falam ou orientam os seus discursos, é algo intrínseco à existência humana, acompanhando-a desde a sua origem, pelo que a avaliação mais não é, ao nível do senso comum, do que um processo através do qual se transmite uma opinião sobre determinada ação realizada, apreciação que num panorama real pode refletir uma ideia de aprovação ou reprovação relativamente à ação adotada, considerando o ideal de comportamento conscientemente ou inconscientemente esperado ou pretendido (Seitz, 2012).

Quando aplicada ao contexto organizacional, a avaliação ao nível da GRH apresenta-se como “... a sistemática apreciação do comportamento do homem no trabalho e a comunicação ao mesmo do resultado da avaliação” (Rocha, 2010, p.199), ou num sentido mais amplo como um “...processo formal, sistemático e periódico que visa avaliar os resultados alcançados por cada indivíduo em face de objetivos previamente estabelecidos, detetando desvios que mereçam ações corretivas ou que sugiram um potencial de desenvolvimento...” (Almeida, 2008, p. 303). Daqui se estabelece que para que a avaliação de desempenho conduza a uma eficaz e eficiente GRH, na prossecução dos objetivos definidos pela organização, ela tem de ser assumida por todos os intervenientes como um processo contínuo e bidirecional, capaz de avaliar o histórico de desempenhos reais do indivíduo, tendo por base os padrões ou fichas de avaliação previamente definidos, de acordo com os interesses institucionais e a função que aquele elemento ocupa (Dessler, 2009). Entende-se, atualmente, que a avaliação serve o ensejo de coordenar e nortear comportamentos, tendo em vista os objetivos organizacionais, promovendo os interesses individuais e estimulando as pessoas, conduzindo a um crescendo de valor e à obtenção de melhores resultados institucionais. Ao nível da GRH, a avaliação de desempenho surge como um elemento primordial que, ao permitir obter informações sobre os comportamentos individuais no seio profissional, possibilita à organização a distribuição

⁵ Segundo Caetano (2008a), entende-se por desempenho, os comportamentos adotados pelos indivíduos que, sendo relevantes para os objetivos da instituição, permitem a sua mensuração relativamente ao seu contributo para a obtenção desses objetivos.



de incentivos, no sentido de promover as ações que mais contribuíram para o alcance dos seus objetivos, sejam eles intermédios ou finais. Esses estímulos tendem à valorização pessoal e ao reconhecimento pelo serviço prestado, podendo ser objetivados em promoções, nomeação para cargos ou funções de destaque ou de reconhecimento público perante os demais elementos da organização, procurando-se deste modo a manutenção de uma relação simbiótica indivíduo-instituição, em que ambos saem favorecidos (Obisi, 2011).

Pelo exposto, verifica-se a importância que o capital humano tem ao nível das organizações, uma relevância que surge num sentido de responsabilidade dual que abrange dirigentes e dirigidos. Como tal, para que uma qualquer organização consiga alcançar os objetivos que se propõe atingir, tem que existir uma cumplicidade integrada e coesa dos seus membros, uma vez que é o resultante do desempenho de todos que traduz o resultado organizacional. É esta cumplicidade que se exige que faz emergir a necessidade de termos uma avaliação de desempenho que se apresenta cíclica, num sistema aberto, que permita um relacionamento direto entre avaliador e avaliado, no sentido de daí se obterem benefícios para a instituição. Só desta forma se torna possível esclarecer a identificação de metas a alcançar, promover a correção de comportamentos desajustados, finalidades dúbias ou mesmo más interpretações de contexto intra e interpessoal, garantindo deste modo um feedback construtivo entre indivíduos, no intento de se conseguir uma avaliação que promova a objetividade e o rigor (Mendes e Sarmiento, 2009).

Incidindo no desempenho prestado durante um período de tempo, que se reflete nos comportamentos observados, o processo avaliativo é fundamental, como já foi referido, para mobilizar o elemento humano, quer para promover correções, quer para reconhecer desempenhos, revelando-se essencial para os objetivos institucionais (Atakpa, Ocheni e Nwankwo, 2013). No entanto, importa ressaltar que, de forma análoga a todos os sistemas, o uso errado, subjetivo ou mal estruturado de um sistema avaliativo corrói uma instituição, fazendo emergir o sistema avaliativo como um complemento desestruturante e divisor de indivíduos, contribuindo para uma visão redundante e desvalorizada que não serve os intentos da organização (Grote, 2002).

No sentido de dirimir o desrespeito pelo sistema avaliativo, assume especial relevo o papel do avaliador. A ele deve ser exigida uma aplicação rigorosa das regras, através de um processo isento, claro, sustentado e competente, não se podendo, para tal, perspetivar o processo avaliativo como uma obrigatoriedade costumeira que apenas serve para incrementar a quantidade de trabalho. Ao avaliador exige-se frontalidade, proficiência,



dedicação, profissionalismo e um inteiro compromisso com os objetivos da instituição. A sua ação não se resume à mera quantificação de um resultado, uma vez que produz efeitos diretos no avaliado e, conseqüentemente, em si e na organização, efeitos que se podem traduzir em sentimentos antagônicos de desmotivação e exultação com os resultados obtidos, que devem ser acompanhados das medidas necessárias para o aperfeiçoamento dos desempenhos menos conseguidos e reconhecimento de mérito dos comportamentos que mais contribuíram para os objetivos da organização. Assim se compreende que seja imperativa uma relação aberta entre os elementos do processo avaliativo, que permita ao avaliado conhecer e ser esclarecido sobre o que a organização espera dele, no sentido de este promover as ações para a sua consecução, a fim de obter o reconhecimento que lhe será devido (Vasset, Marnburg e Furunes, 2011).

A forma como a avaliação de desempenho é conduzida, está diretamente correlacionada com o SA que a organização implementa. Não se pode deixar de referir que a escolha deste mesmo sistema, sendo ele um instrumento de medida, deve ser congregada com aquilo que a própria instituição pretende mensurar, procurando-se, na maior parte das vezes, que esse sistema avaliativo congregue em si a possibilidade de aquisição, em simultâneo, de vários objetivos (Grund e Sliwka, 2009).

Como tal, é de grande importância destrinçar quais as finalidades que se procuram atingir com o SA e de que forma este vai contribuir para a necessária e cuidada GRH, preocupação que se deve refletir na construção do sistema avaliativo, de forma a fazer coincidir os objetivos da avaliação com os objetivos da organização. Caso essa articulação seja descuidada, os efeitos podem ser nefastos para a própria instituição, corroendo a eficácia e eficiência da GRH e inviabilizando, cumulativamente, a aquisição do fim último que a organização se propôs atingir (Caetano, 2008b). De qualquer forma, seja qual for o sistema adotado, mesmo alinhado com os objetivos organizacionais, ele não pode descuidar a própria cultura organizacional, nomeadamente, os seus princípios, normas e regras internas. É esta cultura organizacional, proveniente da própria estruturação institucional, que norteia as fontes de avaliação de desempenho, assumindo, tradicionalmente, a chefia direta do avaliado, uma responsabilidade de especial relevo para todo o processo. Não obstante esta regra proveniente do costume, justificada pela ideia latente de que o chefe direto está em melhores condições para realizar uma cabal avaliação, outras fontes de avaliação de desempenho podem ocorrer, como a avaliação a 360°, a avaliação pelos pares/colegas, a avaliação pelos subordinados, a avaliação pelos clientes e a autoavaliação, sendo que a sua aplicabilidade estará sempre correlacionada com os objetivos



organizacionais e que se pode, em toda a medida, optar pelo uso de mais do que uma fonte em simultâneo (Cunha et al., 2015).

A partir da consciência da importância que a avaliação de desempenho na GRH assume, não se pode deixar de referir as dificuldades de construção e implementação que se encontram associadas a todo e qualquer SA, arduidades que além de condicionarem todo o sistema, levam, conforme anteriormente se referiu, ao surgimento de críticas destrutivas por parte de todos os intervenientes no processo.

Sendo este um processo com uma elevada carga emocional, uma vez que se trata de classificar indivíduos com os quais se lida diariamente, é uma situação sensível que pode comprometer tanto as capacidades funcionais do indivíduo como os objetivos organizacionais (Almeida, 1996). Importa ter em conta que “Um dos principais problemas da avaliação é que esta é sempre subjetiva.” (Santiago, 2011, p. 26) e que a este aspeto, se associa, por vezes, uma outra agravante que advém da existência de vários avaliadores que congregam as suas avaliações para um contexto comum, de um sistema avaliativo constituído por dados que não refletem todas as realidades existentes, por falta ou inadequação dos indicadores de avaliação (Santiago, 2011).

Assim, para que se procure objetivar a avaliação de desempenho, importa que esta reflita a eficácia e eficiência demonstradas no cumprimento das funções, explorando a capacidade, os conhecimentos e a motivação dos indivíduos, num claro envolvimento destes com os objetivos organizacionais, intrincados num acérrimo comprometimento da gestão ao mais alto nível, no sentido de definir e explicar os objetivos que se pretendem atingir, objetivando através da estratégia da organização, os comportamentos que se espera que sejam visualizados (Maddux, 2001).

Para fazer face às dificuldades apresentadas, o sistema avaliativo deve ser flexível e regido por um ideal de melhoria contínua, através do qual se procura, tendo por base um sistema de lições aprendidas, dar resposta às imprecisões detetadas, com o intuito de reduzir a complexidade e subjetividade intrínsecas à avaliação de desempenho, condicionantes que ao fomentar a injustiça entre os pares, comprometem a eficácia e eficiência da GRH na prossecução dos objetivos organizacionais (Maddux, 2001).

Neste âmbito, importa referir que é a partilha congregada de uma ideia comum sobre o SA, seja ela favorável ou desfavorável, que vai gerar a RS que os indivíduos de uma organização têm do próprio sistema, orientando a sua postura perante a sua aplicabilidade e os resultados que dela advêm. Essa representação, ao condicionar o empenhamento organizacional dos indivíduos, conflitua com os objetivos institucionais e com a imagem



que a instituição procura transmitir. Deste modo, considerando a importância da RS como elemento aglutinador de ideais e padrões de atuação, que podem condicionar a GRH e, cumulativamente, os próprios objetivos institucionais, no capítulo que se segue procura-se abordar esta temática, no sentido de, ao compreendê-la, nomeadamente, no que diz respeito à sua formação e funções, se conseguir interpretar a sua importância na geração de forças ideológicas em contextos organizacionais.

1.3 Representações Sociais

1.3.1 Conceitos e teorias

Seria pouco sensato para a presente investigação realizar uma abordagem à RS que os Oficiais da GNR fazem da aplicabilidade do RAMMGNR, sem previamente retratar o conceito de RS⁶, quer na sua amplitude e extensão, quer na sua dimensão dual, que surge pelo facto de caracterizar e ser caracterizado pelo indivíduo.

Neste âmbito, importa desde logo clarificar que os indivíduos não surgem no meio social unicamente como recetores e processadores de informação. Antes, apresentam-se, cumulativamente, como elementos edificadores de significados e construtores teóricos da realidade social. Consequentemente, os indivíduos são conduzidos a uma idiossincrasia, baseada na busca de explicações, sempre que se confrontam com uma realidade que é contrária às suas representações. Estes acontecimentos, implícitos à vida social do indivíduo, levam-nos a verificar que as RS, na perspetiva individual do elemento humano, funcionam como um construto teórico fundado no senso comum, que integrando uma análise explicativa, conduzem a um pensamento racional sobre os objetos a observar, norteando o indivíduo em interação social (Nóbrega, 2003).

Urge, igualmente, realçar a importância da caracterização dos indivíduos como seres biopsicossociais, cuja natureza é, portanto, promotora e simultaneamente condicionadora do seu pensamento e forma de atuação, bem como a necessidade de procurar entender como estes interpretam as diferentes realidades do seu dia-a-dia.

Segundo Almeida et al. (2006), qualquer investigação no campo das RS, surge precedida de três questões fundamentais que se espelham na necessidade de saber o que os indivíduos pensam, porque pensam dessa forma e como processam esse pensamento. Esta abordagem tridimensional apresenta-se como essencial para qualquer estudo no âmbito das RS e incorporá-la na presente investigação, significa determinar o que pensam os Oficiais

⁶... *une forme de connaissance, socialement élaborée et partagée ayant une visée pratique et concourant à la construction d'une réalité commune à un ensemble social.*” (Jodelet, 1989, p. 36).



da GNR, sobre o RAMMGNR, porque o pensam e como o pensam, isto é, avaliar qual o papel das representações do RAMMGNR e quais os mecanismos sociais e psicológicos responsáveis por essa idealização (Fernandes, 2010).

Inicialmente associada a Durkheim (2002), a importância da representação para o ser humano surge incorporada numa abrangência coletiva que apresenta a vida societal como fundamentalmente baseada em representações imposta ao indivíduos, que, embora possam atuar sobre este num sentido externo à sua vontade, são cruciais para a sustentação da coesão social, uma vez que constituem os pilares dos fenómenos coletivos e orientadores da nossa sociedade, onde se incluem o senso comum, as crenças e as ideologias (Vala, 2007).

Embora estável, esta conceptualização de Durkheim, dada a sua difícil operacionalização, nunca foi para as ciências sociais mais do que uma teorização que facilitou a Moscovici edificar o conceito operativo de RS a partir do conceito de representação coletiva (Almeida et al., 2006).

Assim, ao construir o conceito de RS, Moscovici, pretendeu dar resposta às emergentes necessidades de uma sociedade que, além de se apresentar individualizada, surge caracterizada por uma vivência diária onde a facilidade de acesso à informação e à aquisição de saber auto-instrutivo, inviabilizam a coexistência com a tradição (Vala, 2007). Deste modo, procura criar uma teoria que se apresentasse como operativa de uma representação, que embora social, fosse construída como um elemento coletivo resultante das interações e das componentes comunicacionais, no seio de uma determinada sociedade ou grupo de pertença, refletindo uma contextualização ideológica, profissional e social (Coutinho e Catão, 2003). A necessidade desta teoria operativa tinha como intuito decifrar como ocorre a mediação entre o individual e o social e a sua convergência com a negação de uma explicação social ou cognitiva.

Moscovici procura, na sua investigação, através do conceito de opinião (que para o autor se encontra correlacionado com o comportamento do indivíduo e é objetivado no produto da sua reação perante determinado objeto), explicar o que é a RS (Costa e Almeida, 1999). A RS é abordada pelo autor a partir de uma visão construtiva que, ao surgir incorporada na opinião, acarreta que aquele objeto que a gerou representa algo no indivíduo, induzindo a que essa opinião assuma, simultaneamente, uma vertente diretora do comportamento e modificadora e reorganizadora do meio contextual onde o comportamento se origina, levando os indivíduos a assumir um papel ativo na edificação das sociedades (Moscovici, 1981).



Assim, é segundo uma dimensão que Moscovici identifica como comum a todas as sociedades, já que resulta da relação indivíduo-sociedade, que o autor caracteriza as RS como “ Um conjunto de conceitos, proposições e explicações, criado na vida quotidiana, no decurso da comunicação interindividual. (...) o equivalente, na nossa sociedade, dos mitos e sistemas de crenças das sociedades tradicionais; podem ainda ser vistos como versão contemporânea do senso comum.” (Moscovici, 1981, p. 181). Esta noção, embora surja envolta numa flexibilidade que lhe possibilita, concomitantemente, mobilidade, volatilidade e rigidez, facilita a compreensão do que é uma RS, mas não simplifica a sua definição, uma vez que “Considerá-la como uma noção comum, útil para dar sentido aos acontecimentos sociais e necessária para organizar a comunicação e os comportamentos no interior dos grupos, é limitar os alcances das representações sociais e circunscrever o seu real valor.” (Fernandes, 2010, p. 44).

Consensualmente aceite como a definição que melhor cimenta o conceito de RS, uma vez que congrega em si vários elementos do ser humano, sejam eles afetivos, sociais ou psicológicos, a definição clássica de Jodelet (1989, p. 41), segundo a qual “as representações sociais devem ser estudadas articulando elementos afetivos, mentais, sociais, integrando a cognição, a linguagem e a comunicação às relações sociais que afetam as representações sociais e à realidade material, social e ideativa sobre a qual elas intervêm”, permite-nos interligar as RS ao indivíduo como um “ser pensante”, com capacidade de questionar sobre a vida e refletir na procura de respostas, estabelecendo uma convergência real entre a necessidade de compreensão do pensamento social e a importante necessidade de refletir sobre a vida (Walmsley, 2004).

Neste âmbito, as RS surgem como sistemas de interpretação, uma vez que representam um conceito holístico, contribuindo simultaneamente para a aquisição e divulgação do conhecimento, edificação - quer a nível intra, quer a nível intergrupar - de identidades pessoais e sociais e surgindo como elemento orientador do indivíduo, aferindo os seus comportamentos sociais e individuais, aquando perante ações de resistência e mudança social (Cabecinhas, 2004).

Esta abordagem holística faz com que as representações assumam uma dimensão de transdisciplinaridade, uma vez que assentam no elemento social, sendo posteriormente reorganizadas pelo indivíduo, numa clara e intrínseca realidade inter-relacional, que engloba o indivíduo e o social. Verifica-se, igualmente, o efeito pragmático que as RS exercem na conduta humana, nomeadamente, na formação dos comportamentos individuais, ao reajustá-los, em consonância com os padrões da sociedade que o envolve.



Assim, o comportamento do ser humano fomenta-se em algo mais do que na individualidade pessoal, refletindo, antes, a forma como este absorve os elementos sociais que o rodeiam, o que leva a que um mesmo sujeito, numa mesma época, inserido em diferentes sociedades, crie distintas representações sobre uma mesma realidade (Costa e Almeida, 1999).

Perante esta concomitância entre o individual e o social, realizar um estudo sobre as RS do RAMMGNR, envolve a aceitação de uma realidade que se encontra intimamente ligada às experiências vivenciadas pelos indivíduos, ao longo dos momentos em que se procedeu à aplicação das regras inscritas neste regulamento. A aceitação desta realidade possibilita-nos encaixar as RS numa dimensão de tempo e lugar que envolve a sociedade em estudo, assumindo deste modo que as RS que hoje se verificam são o resultante de um processo mutável que as transfigurou e modificou ao longo do tempo, de acordo com as experiências e expectativas pessoais que advêm do resultado da aplicação do RAMMGNR, com a interação social que envolve os indivíduos. Neste sentido, as RS do RAMMGNR, enquanto fenómenos que sofreram mutações ao longo do tempo, revelam, à data do estudo, a edificação do individual sobre o social relativamente ao RAMMGNR. Estas representações formam-se com base nos pressupostos que, de seguida, são alvo de desenvolvimento.

1.3.2 Formação das representações sociais

Formadas como um produto das experiências diárias dos indivíduos, as RS normalizam e conduzem a interação entre os seres humanos. Resultam de uma relação que se apresenta dual e de mútua influência, com uma mistura de vivências pessoais e adquiridas pela comunicação com os outros sujeitos da sociedade, sincronia que leva a que as RS sejam apresentadas como um processo circular de encadeamento, construído diariamente devido às constantes alterações dos pensamentos individuais e sociais, condicionadas pela aquisição de conhecimento pessoal, popular, científico e religioso etc. (Fernandes, 2010).

Identificando-as como parte resultante da convergência entre o individual e o social, Martis et al. (2009) consideram que a formação das RS surge da subjetividade existente na ligação do sujeito à sociedade que naquele dado momento integra, ou seja, “...formam-se a partir de um processo complexo que se constitui pelas condições objectivas dos sujeitos e pelo conjunto de experiências vividas e das relações sociais que mantém...” (Martins et al., 2009, p. 294).



Apresentando-se como formadas num contexto social e reinterpretadas pela unicidade cognitiva do elemento humano, como fonte individual de experiências e aquisição de conhecimento, num contínuo relacionamento entre conjuntos sociais, as RS têm, na sua base formativa, segundo Abric (2001), um núcleo central que advém da interligação entre a natureza do objeto representado e o grupo social, mais particularmente a significância que aquele objeto tem para o grupo. Esta perspetiva parte da Teoria do Núcleo Central elaborada por Abric, segundo a qual a RS surge tendo por base as características individuais do sujeito, nomeadamente, a cognição interpretativa e o contexto experiencial da unicidade social vivenciada. Esta teorização remete para o núcleo a responsabilidade de geração e organização, a fim de atribuir sentido e significância às partes que constituem a representação, sendo que a responsabilidade de incorporar as novas ideias e informações no elemento real, fica a cargo dos sistemas periféricos, assumindo estes também a responsabilidade de contornar e ultrapassar as barreiras do núcleo, adversas à mudança e que inviabilizam e dificultam o elemento transformacional das RS (Magalhães, 2008).

Moscovici, por sua vez, retrata a formação das RS através de um paralelismo situacional de trocas cognitivas entre indivíduos de uma determinada sociedade, no sentido de garantirem a adoção, na sua vivência diária, dos normativos sociais do grupo, ideia que leva o pai das RS a considerar que elas surgem como “... um corpus organizado de conhecimentos e uma das atividades psíquicas, graças às quais os homens tornam inteligível a realidade física e social, e se inserem num grupo ou numa ligação quotidiana de trocas.” (Moscovici, 2012, p. 28), que tem na sua base formativa, dois processos sociocognitivos socialmente reguladores das operações cognitivas, denominados de objetivação⁷ e ancoragem⁸ (Vala, 2007).

Verifica-se, assim, que a formação das RS impulsiona todo um grupo social com individualidades distintas, à adoção de comportamentos similares congregados em normativas vivenciais que “... refletem as normas e valores sociais que determinam o que é ou não é permitido e tolerável num dado contexto social...” (Martins et al., 2009, p.295) atribuindo, deste modo, uma função às RS, que vai ser alvo de análise no ponto seguinte.

⁷ “A objectivação retrata a forma como as componentes que integram a representação se interligam e reagrupam, cumulativamente, é a manobra que permite a materialização da palavra, dirimindo os excessos de interpretações que representam a realidade.” (Fernandes, 2010, p. 46).

⁸ Enquanto processo que precede a objectivação “... a ancoragem, expressa a inserção social das representações, a sua relação com a posição social dos indivíduos e dos grupos e com o seu quadro simbólico e ideológico ...” (Negreiros, 1995, p.26).



1.3.3 Função das representações sociais

Erigidas na ambivalência entre o individual e o social, as RS assumem, primordialmente, a função de sustentação dos comportamentos humanos, conferindo um valor cognitivo aos objetos em conformidade com as vivências adquiridas, sendo através delas que o ser humano organiza os seus comportamentos, numa dialética entre os valores individuais e o normativo da identidade social onde se encontra inserido, possibilitando ao indivíduo a aquisição dos elementos construtivos necessários para uma coordenação cognitiva, atempada e lógica, que lhe permite discernir e absorver a realidade social que o medeia, garantindo a sua integração grupal (Vala, 2007).

Ocorre, assim, uma interação necessária entre o indivíduo e o social, que faz realçar o carácter social que se encontra associada às RS. Esta característica torna-se mais evidente na forma como elas regulam a inserção do elemento humano numa determinada sociedade, procurando nortear o sujeito a partir de uma dialética coordenada entre os normativos individuais e sociais. É deste modo, com um sentido holístico de congregação entre a unicidade do indivíduo e a complexidade do social que, segundo Moscovici (2012), emergem as funções das RS, nomeadamente, a função cognitiva, que possibilita aos indivíduos integrar em um determinado classificador cognitivo, novos objetos e situações que surjam no seu ambiente social; a função de interpretação e construção da realidade, que se encontra correlacionada com a capacidade individual de pensar e interpretar o espaço social mundial e a sua vivência diária; a função orientadora de comportamentos, que procura conduzir o sujeito em consonância com os padrões e funções da sociedade; a função identitária, que permite a identificação do indivíduo com um determinado grupo social devido à partilha de valores, regras e sistemas de cognição muitas vezes historicamente ligados e, por último, a função de justificação de determinadas práticas que apenas são aceites em determinados contextos, consoante os valores e normativos da sociedade em questão e que permitem sustentar e justificar certos comportamentos quando verificados em determinados contextos grupais.

Abrieu, sustentado na sua teoria de formação das RS, tendo por base o princípio do núcleo central, associa a este como funções primordiais, a função geradora que congrega a criação, a de transformação da RS e a de organização, que procura unificar os elementos provenientes da representação gerada. Por sua vez, ao sistema periférico cabe a função de proteção e defesa do elemento central, possibilitando a estabilidade da representação, perante a presença de constructos antagónicos que podem desfazer a capacidade plástica de



adaptação do sistema, quando na presença de novos catalisadores, sejam eles antagónicos ou favoráveis à representação gerada (Santos, 2007).

É numa dimensão que enquadra as RS como um saber funcional, que Vala (2006) defende uma função identitária e construtiva, através da qual as RS estabelecem uma dinâmica de processamento que permite aos indivíduos, de uma forma congregada e de acordo com as necessidades verificadas, compreender o meio social, justificar e explicar comportamentos, relações sociais e de diferenciação social, tendo como elemento essencial a função de comunicação, que coexistindo através de uma linguagem partilhada entre os membros do grupo, facilita a interpretação comum, sendo que “...os atos de comunicar não são sempre, ou não são só, atos de partilha de consensos; são muitas vezes atos de debate, de discussão e argumentação no interior dos grupos e entre grupos.” (Vala, 2007, p. 484).

Neste sentido, é facilmente evidente a importância associada às RS no que concerne à diferenciação social. Elas caracterizam o meio social, regendo a relação dos sujeitos com o social e com os demais indivíduos, norteando e organizando, conseqüentemente, as suas condutas e interações sociais (Costa e Almeida, 1999).

Torna-se assim premente perceber a significância das RS no seio da GNR, uma vez que elas se apresentam como essenciais na edificação de uma imagem institucional, no que reporta a uma partilha de princípios e normativos comuns que se congregam numa comunicação que se pretende homogénea e clara, onde o elemento avaliativo se apresenta como elemento crucial na valorização do elemento humano e conseqüente incremento do desempenho profissional. Assim, importa abordar a RS que os Oficiais da GNR têm do RAMMGNR, no sentido de caracterizar o sistema avaliativo da instituição e a sua influência no desempenho operacional, em conformidade com uma linha de pensamento identitária e congregada com os princípios vicariantes de um grupo que se apresenta congregado num ideal edificador comum, que advém dos normativos institucionais, mas que, cumulativamente, é afetado, no que diz respeito ao SA que de seguida caracterizaremos, pelas experiências individuais de cada militar, num determinado contexto espaço-temporal.



2. O sistema de avaliação dos militares da Guarda Nacional Republicana

2.1 Princípios estruturantes da Avaliação dos militares da Guarda Nacional Republicana

A partir da consciência de que a avaliação de desempenho é uma realidade transversal a todas as organizações, procura-se, através do uso de sistemas de avaliação e de uma forma vertical e direcionada, obter uma análise ao desempenho de um determinado indivíduo. A avaliação na GNR inclui em si, além do objetivo de avaliar o desempenho individual dos seus militares, garantir a obtenção do incremento do desempenho da própria organização.

Neste sentido, ciente de que a própria avaliação deve ser vista como um meio para a aquisição de informação sobre o desempenho, competências e défices dos seus militares (Domingues, 2002), a GNR pretende de uma forma imparcial, coerente e igualitária, colocar em prática um sistema avaliativo viável, assente na premissa de que, sendo este regulado e aplicado de forma correta, se constitui como uma mais-valia para a instituição como um todo (Seixo, 2004).

É na busca de uma convergência entre a necessidade de avaliar o desempenho dos seus militares e o incremento da eficácia e eficiência institucional, que o EMGNR define as linhas orientadoras dos SA a aplicar na GNR, referindo desde logo no seu preâmbulo, que a avaliação de desempenho se encontra subordinada ao vetor diferenciador obtido no âmbito da classificação de mérito, tendo este repercussões diretas na carreira dos militares, nomeadamente, para efeitos de promoção (Ludovino, 2013).

Temos assim, numa primeira instância, a avaliação como um mecanismo regulador⁹ a ser aplicado na gestão da carreira dos militares da GNR, procurando, na convergência entre a maleabilidade da gestão e a motivação dos militares, fazer salientar as qualidades individuais dos elementos da instituição, com o objetivo intrínseco de melhorar o desempenho institucional, “oferecendo” em troca, na génese do espírito da lei, uma progressão de carreira mais rápida para os considerados mais aptos (Bogas et al., 2007).

No que concerne à forma de avaliação a aplicar na GNR, o EMGNR procura, em todo o seu alcance, um sistema que se apresente justo e imparcial. Deste modo, a avaliação dos militares na efetividade do serviço, surge baseada em dois elementos que se espera, traduzam o real valor dos indivíduos: o currículo e o desempenho. Procurando, conforme já referimos, uma justa progressão na carreira e, concomitantemente, uma eficaz e honesta

⁹ Art.º 55.º do EMGNR.



gestão dos RH, a avaliação destas duas dimensões apresenta como objetivos específicos atualizar os dados existentes relativos ao potencial humano; analisar, a partir de uma perspetiva holística, o mérito individual, no sentido de selecionar os mais capazes para determinadas missões, cargos ou funções; estimular a observância e execução das atribuições da GNR¹⁰; promover a concertação do homem certo no lugar certo, no sentido de incrementar e potenciar, quer o indivíduo, quer o desempenho institucional e gerir de forma eficaz a seleção e formação dos militares (Art.º 161.º do EMGNR).

Baseada em princípios estruturantes que procuram o desenvolvimento das aptidões militares em proveito do desempenho da instituição, a avaliação na GNR assume um carácter obrigatório, contínuo e transversal a todos os militares na efetividade do serviço¹¹, independentemente do seu posto, cargo ou situação administrativa. Este sistema avaliativo, apresenta-se como confidencial e é por norma realizado pela hierarquia militar direta dos militares alvo da avaliação, sendo que cada momento de avaliação diz unicamente respeito ao período temporal em análise, não sendo, para tal, tidas em consideração, apreciações anteriores, procurando-se em todo o seu espectro, quer um equilíbrio entre o resultado da avaliação e o desempenho observado, quer uma fundamentação linear que se pretende objetiva e precisa (Mendes, 2009).

Neste âmbito, conforme estatutariamente previsto, no sentido de esbater a subjetividade intrínseca a toda e qualquer apreciação que se apresente baseada em critérios preestabelecidos, dependente da observação dos avaliadores, cada avaliação, que por norma tem uma periodicidade anual, incorporando o ciclo de gestão da GNR, deve ser realizada, sempre que tal seja organicamente viável, por dois avaliadores¹², que procurarão munir-se de todos os elementos tidos por convenientes e necessários para a prossecução de uma objetiva e justa avaliação (Art.º 164.º e 165.º do EMGNR).

Importa também realçar que, no sentido de salvaguardar a equidade e justeza das avaliações e deste modo prover a eficácia e eficiência da gestão dos RH na GNR, cabe à DRH a supervisão e análise das avaliações, quer seja no que concerne ao seu tratamento estatístico - comparando e verificando os resultados obtidos pelos militares na mesma situação estatutária, quer na verificação de avaliações que possam, em certa medida, ser nitidamente antagónicas às até ai obtidas, podendo, sempre que necessário, adotar as

¹⁰ Art.º 3.º da LOGNR.

¹¹ Situação que, até à data, não se verifica, uma vez que o RAMMGNR, como será abordado mais à frente, não se aplica à categoria profissional de Guardas.

¹² “Os avaliadores devem ser oficiais ou sargentos.” (n.º 2 do art.º 164 do EMGNR).



diligências tidas por convenientes, no sentido de esclarecer os fundamentos para as discrepâncias verificadas (Gomes, 2006).

Verifica-se assim que a avaliação na GNR procura consubstanciar-se num critério de justiça que tende para um incremento do desempenho institucional baseado no individual. Para tal, o EMGNR prevê que os efeitos da avaliação, além de na já referida gestão da promoção da carreira dos militares, se verifiquem igualmente ao nível da atribuição de dias de férias e alterações ao nível do posicionamento no regime remuneratório a aplicar aos militares, aquando do reconhecimento de um desempenho excelente por um período de tempo normativamente definido, ou a dispensa do serviço¹³ quando essa avaliação consubstancie um desempenho inadequado, nos trâmites previstos na lei.

Por último, importa referir que o EMGNR remete a regulação do sistema avaliativo dos militares da GNR para um diploma próprio, que de seguida analisaremos, onde se pretende que se venham a verificar os princípios estruturantes da avaliação previstos no EMGNR (Ludovino, 2013).

2.2 O Regulamento de Avaliação de Mérito dos Militares da Guarda Nacional Republicana

Aprovado pela portaria n.º 279/2000, de 15 de fevereiro, o RAMMGNR estabelece o sistema de avaliação de mérito dos militares da Guarda Nacional Republicana (SAMMGNR) e as regras que conduzem à sua aplicação, um sistema avaliativo que, conforme mencionado anteriormente, decorre de uma imposição normativa prevista estatutariamente tendo como objetivos os anteriormente identificados previstos no art.º 161.º do EMGNR.

Para que se possa caracterizar o RAMMGNR, torna-se desde logo premente abordar o seu âmbito de aplicação e neste campo, salvo as situações expressamente previstas na lei¹⁴, ele aplica-se, conforme já mencionado, a todos os militares na efetividade de serviço, sendo que a sua aplicabilidade à categoria profissional de Guardas, se encontra dependente de regulamentação própria¹⁵, algo que até à data nunca ocorreu.

Assim, temos um documento autónomo que deveria ser aplicado a todas as categorias profissionais da GNR, embora por falta de legislação tal não se verifique e cujos objetivos específicos são esclarecer e desenvolver as regras e procedimentos de execução

¹³ N.º 2 do art.º 167.º conjugado com o art.º 83.º do EMGNR.

¹⁴ N.º 1 do art.º 2.º conjugado com o n.º 3 do art.º 8.º do RAMMGNR.

¹⁵ N.º 2 do art.º 2.º do RAMMGNR.



da avaliação de mérito; instituir critérios claros, simples, neutros e imparciais que conduzam a uma avaliação objetiva e séria do real desempenho dos militares e, concomitantemente, definir o expediente suporte do SAMMGNR, regras de elaboração, tratamento processual, bem como desenvolver procedimentos que apoiem os avaliadores à aplicação correta dos critérios de avaliação individual. Tais objetivos procuram responder às finalidades estabelecidas para o próprio SAMMGNR, no que concerne ao seu imperioso contributo para uma correta gestão dos RH da GNR, nomeadamente, através do desenvolvimento da carreira dos militares de acordo com as capacidades apresentadas e vertidas no mérito que lhes é atribuído; de uma cabal designação e seleção do Homem certo para o lugar certo, de acordo com as especificidades da função e as características individuais e profissionais demonstradas, no sentido de providenciar o incremento e melhoria da qualidade do serviço prestado pela instituição; do exercitar, nos militares, através de um sistema valorativo do empenhamento, o ideal de melhoria contínua; de, em prol de um critério igualitário e imparcial, corrigir assimetrias verificadas nas avaliações decorrentes de possíveis aplicações menos objetivas dos critérios definidos (Art.º 3.º e 4.º do RAMMGNR).

No sentido de ir ao encontro dos objetivos e finalidades estabelecidos para um SA que se quer justo, correto, válido e capaz de conduzir ao reconhecimento do empenho demonstrado pelos militares e, conseqüentemente, fomentar melhorias no desempenho institucional, o RAMMGNR estatui que o SAMMGNR seja constituído por três elementos essenciais: a ficha curricular (FC), a avaliação individual (AI) e as provas de aptidão física (PAF)¹⁶, que congregam o resultado das capacidades demonstradas pelo militar ao longo do período em avaliação (Paiva, 2011).

Compreendendo uma componente formativa que diz respeito aos cursos e concursos de ingresso, especialização, qualificação e outras formações académicas militares ou civis e que se encontra aliada à antiguidade no posto e ao registo disciplinar (RD) que incorpora as referências elogiosas, os louvores, condecorações, punições e penas, a FC procura dar corpo físico ao desempenho individual de cada militar que será objeto de análise, nomeadamente, aquando do processo de promoção por escolha (Ludovino, 2013).

Por sua vez, a AI é realizada através de um processo sistemático e contínuo, a partir do qual se procura conhecer o militar, cuja apreciação assenta em matrizes de padrões quantificados e graduados por níveis de excelência, que dizem respeito à demonstração dos

¹⁶ Não aplicável uma vez que carece de despacho do Exmo. Tenente-General Comandante-Geral da GNR (ponto 4 da alínea e) do n.º 3 do art.º 17.º do RAMMGNR).



conhecimentos técnico-profissionais revelados ao longo do desenvolvimento de atividades realizadas no âmbito do desempenho dos cargos e funções que o militar ocupa, a que se associam as capacidades militares e experiência evidenciados, traduzidos no preenchimento, por cada período de avaliação, de uma ficha de avaliação individual (FAI). Este âmbito avaliativo “... consiste em valorar as acções, comportamentos e resultados do trabalho observados no exercício de cargos, desempenho de funções ou execução de tarefas de que o avaliado foi incumbido ou na frequência de cursos ou estágios de promoção, de especialização ou qualificação.” (n.º 3 do art.º 5.º do RAMMGNR).

Realizada, por regra, por dois avaliadores, conforme estatuído no EMGNR e complementado no n.º 1 do art.º 7.º do RAMMGNR, em cada período de AI, seja ela periódica ou extraordinária¹⁷, os superiores hierárquicos responsáveis pela elaboração da FAI, devem reunir o máximo de elementos que conduzam a uma análise do militar objetiva e justa, procurando deste modo conhecer bem os seus militares, ser precisos, isentos e objetivos nas apreciações efetuadas, realizando as mesmas de forma ponderada e completa, não se deixando influenciar por juízos de valor extrínsecos ou acontecimentos decorrentes de situações além período de avaliação. A preocupação por uma apreciação séria e cuidada tem como objetivo recompensar o trabalho efetuado e a disponibilidade pessoal e profissional demonstrada ou facilitar a aceitação de uma crítica construtiva por parte do militar, no sentido de conduzir a melhorias no seu desempenho e consequente incremento na eficácia e eficiência institucional.

Sendo a FAI, conjuntamente com a FC, o suporte material do SAMMGNR, o conteúdo destes dois documentos conduz à elaboração, por cada posto, das fichas de avaliação de mérito dos militares da Guarda Nacional Republicana (FAMMGNR), elemento crucial para a elaboração das listas de militares a serem promovidos por escolha. Assumindo-se como um elemento essencial na carreira dos militares, a elaboração da FAI converte-se em termos quantitativos, na avaliação numa escala de 1 a 5, condicionada aos coeficientes específicos para cada posto¹⁸, dos seguintes fatores previstos no n.º 7 do art.º 15 do RAMMGNR. A classificação final traduz a média ponderada da avaliação atribuída em cada fator avaliativo (Art.º 15.º do RAMMGNR).

Do processo de aplicação do SAMMGNR resulta uma quantificação de mérito expressa numa escala de 0 a 20 valores que, em conformidade com o legalmente previsto, deve decorrer da soma das classificações obtidas na formação (FO), nas FAI, no RD, na

¹⁷ N.º 3 do art.º 7.º do RAMMGNR.

¹⁸ Alínea a) n.º 10 do art.º 15.º do RAMMGNR.



antiguidade no posto (AP) e nas PAF, condicionadas aos respetivos coeficientes, de acordo com o estipulado no n.º 5 do art.º 5.º do RAMMGNR. O resultado final expresso nas FAMMGNR é alvo de análise por uma comissão de militares nomeados pelo Comandante-Geral da GNR, no sentido de aquilatar algumas discrepâncias que se verificarem nos resultados finais dos militares alvo do processo de promoção por escolha, considerando o perfil qualitativo que o militar vem evidenciado ao longo da sua carreira. Finda esta verificação, as FAMMGNR são, após parecer do Conselho Superior da Guarda¹⁹, entregues ao Comandante-Geral para apreciação e decisão (Paiva, 2011).

No que concerne ao RAMMGNR, importa, antes de entrar no capítulo dedicado à análise e interpretação dos resultados, referir que, embora apresente objetivos e finalidades que procuram uma correta e adequada gestão dos RH, no sentido de prover a melhoria institucional, o próprio regulamento apenas objetiva o uso das avaliações de mérito, definindo as regras e procedimentos para a promoção por escolha. Por sua vez, o presente regulamento, em vigor desde o ano de 2000, contrariamente ao que o mesmo estatui no seu art.º 26.º, ainda não foi alvo de qualquer revisão, considerando a experiência adquirida com a sua aplicação.

¹⁹ Art.º 28.º da LOGNR.



3. Análise e interpretação dos resultados

Considerando a amostra (Apêndice E) e a apresentação dos dados obtidos considerados relevantes para o presente estudo (Apêndice F), antes de abordar a temática do presente capítulo, é premente recordar que a análise e interpretação dos resultados obtidos incidirá essencialmente sobre os dados com relevância direta para as questões e hipóteses levantadas, no sentido de conferir objetividade e clarividência à pesquisa e, concomitantemente, cumprir as regras de avaliação impostas.

Deste modo, torna-se desde logo necessário retratar os resultados obtidos ao nível dos valores de significância. Estes dados que se objetivam no cômputo da probabilidade coligada a uma determinada observação, inferem-se através do valor de p , ou seja, a probabilidade da hipótese nula ser verdadeira. Este construto estatístico, permite-nos aferir que quanto maior o valor de p , mais força tem o teste, o que nos conduz a uma melhor aceitabilidade da hipótese nula.

Assim, os resultados obtidos permitem-nos concluir que ao nível da correlação entre as VD e VI, apenas se verificam diferenças significativas nos valores que correlacionam o fator 2 e 3 (VD) com a idade, posto e o tempo de serviço na GNR e na VD que reporta a principal mais-valia do sistema avaliativo da GNR com a categoria posto e tempo de serviço na GNR.

Estes resultados revelam que, tratando-se o presente estudo, de forma sintética, da determinação da RS que os Oficiais da instituição possuem da aplicação do RAMMGNR, existe uma grande homogeneidade nas respostas, o que nos leva a interpretar que esta representação está consolidada ao nível da categoria profissional de Oficiais, uma vez que, não obstante as diferenças que existem ao nível da significância das demais correlações não referidas, elas não são significativas. Deste modo, podemos aferir a existência de uma representação holística por parte dos Oficiais da GNR, no que concerne ao RAMMGNR e sua aplicação.

De acordo com os resultados obtidos, esta representação apenas tem variância nas VD supra descritas e a mesma não existe quando correlacionada com todas as VI, factualidade que nos permite mencionar que apenas a idade, o posto e o tempo de serviço provocam disrupções na RS que os Oficiais da GNR têm do RAMMGNR e sua aplicação.

Assim, retratando estes resultados de forma convergente com os dados da escala do questionário, fatores validados e VI definidas, verifica-se, relativamente às variáveis que produzem diferenças significativas na RS em estudo, as interpretações que de seguida se explicitam.



Ao nível da idade, a sua correlação com o fator 2, tendo por base o número de itens que o constituem, traduz-se numa discrepância de valores entre um valor mínimo de média de 12,36 e um máximo de 14,04 que reporta respetivamente aos Oficiais com menos de 30 anos e os que tem entre 41 a 50 anos (Gráfico 1), sendo que nesta variável, de acordo com os resultados do teste de múltipla comparação de *Tukey HSD*, as principais diferenças significativas de resultados existem nas subcategorias 30 a 40 anos e 41 a 50 anos, com os valores de $p= 0,008$ e $p= 0,028$, respetivamente (Tabela 1). Analisando estes dados, verifica-se que após correlação com os itens, os resultados da média variam entre 3,09 e 3,51, o que nos leva a interpretar que embora as diferenças, quer nas subcategorias, quer nas categorias, se apresentam como significativas entre elementos da amostra, as mesmas assumem que a representação se traduz numa resposta de “não concordo nem discordo”, que na subcategoria 41 a 50 anos tendencialmente se aproxima de uma concordância parcial, no que ao fator 2 diz respeito, ou seja, embora ténue, existe uma ligeira concordância com a representação dos pontos fracos, menos valias e desvantagens do RAMMGNR, à medida que a idade dos Oficiais aumenta, e a partir dos 50, essa concordância tende a aproximar-se de valores que implicam uma neutralidade na representação, no que diz respeito a este fator.

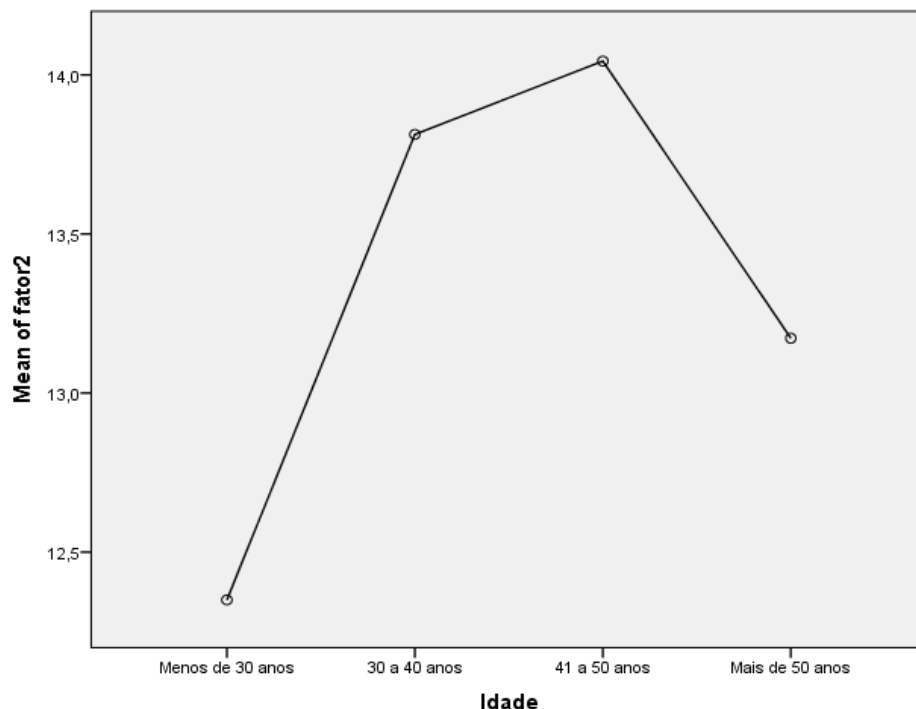


Gráfico 1 – Correlação Fator 2/Idade

Fonte: (Autor)

Tabela 1 – Teste de múltipla comparação de *Tukey HSD* (Fator 2/Idade)

Dependent Variable	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval
--------------------	-----------------------	------------	------	-------------------------



						<i>Lower Bound</i>	<i>Upper Bound</i>
Fator 2	Menos de 30 anos	30 a 40 anos	-1,463*	,458	,008	-2,65	-,28
		41 a 50 anos	-1,693*	,604	,028	-3,25	-,13

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Fonte: (Autor)

Relativamente à correlação entre a VI idade e o fator 3, considerando o número de itens que os compõem, verifica-se que as respostas variam entre uma média de 6,30 e 7,14 (Gráfico 2), reportando-se, respetivamente, aos Oficiais com idades compreendidas entre os 30 e 40 anos e os com menos de 30 anos. Neste fator, as diferenças mais significativas verificaram-se na subcategoria de 30 a 40 anos, com um $p=0,022$ (Tabela 2). Estes valores concorrem para uma média nominal do fator que varia entre um máximo de 3,57 e um mínimo de 3,15, verificado nas duas primeiras subcategorias da VI idade. Também neste caso, embora existam diferenças estatisticamente consideradas significativas, a RS que os Oficiais têm do fator 3, tende a afastar-se da neutralidade e a aproximar-se de uma concordância parcial relativamente ao objetivo do regulamento, com especial relevância nos Oficiais que, pela idade das subcategorias, se encontram no início e no fim da carreira.

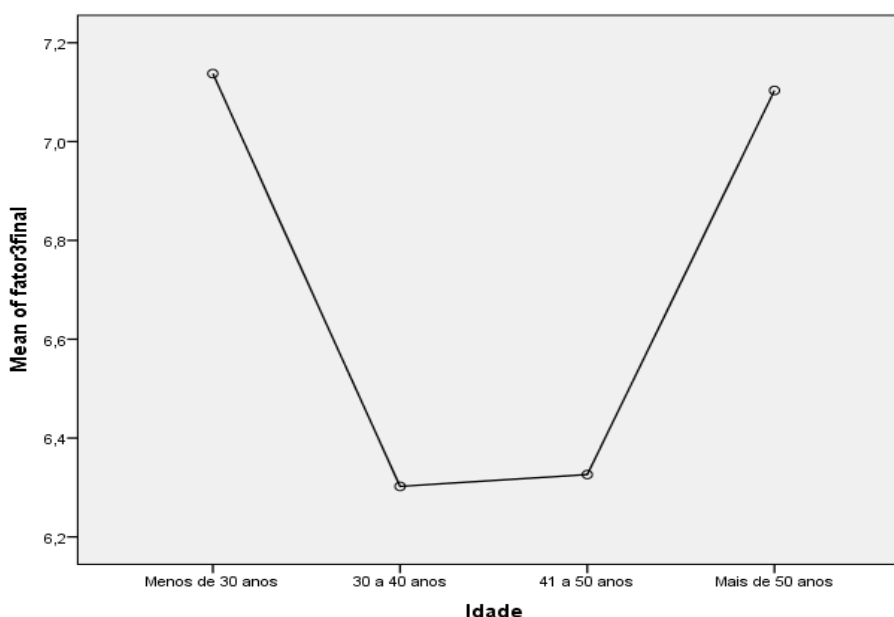


Gráfico 2 – Correlação Fator 3/Idade

Fonte: (Autor)

Tabela 2 – Teste de múltipla comparação de Tukey HSD (Fator 3 /Idade)

<i>Dependent Variable</i>	<i>Mean Difference</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Sig.</i>	<i>95% Confidence Interval</i>
---------------------------	------------------------	-------------------	-------------	--------------------------------



			(I-J)			Lower Bound	Upper Bound
Fator 3	Menos de 30 anos	30 a 40 anos	,835*	,290	,022	,09	1,59
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.							

Fonte: (Autor)

No que respeita à interpretação dos dados da VI posto com os fatores 2 e 3, verifica-se que ao nível do fator que incorpora os pontos fracos, menos-valias e desvantagens do RAMMGNR, a variância de resultados médios entre o mínimo de 12,12 no posto de Coronel e um máximo de 14,76 no posto de Tenente-coronel (Gráfico 3), se alia a um valor de $p=0,041$ (Tabela 3) na subcategoria do posto de tenente, onde as diferenças de resultados são mais significativas entre os elementos da amostra. Neste sentido, considerando os valores médios do fator, que se traduzem num mínimo de 3,03 no posto de Coronel e 3,69 no posto de Tenente-coronel, eles permitem interpretar que nesta VI os Tenentes-coronéis são os elementos que mais se afastam da neutralidade e se aproximam de uma concordância parcial no que diz respeito às dimensões que se traduzem no fator 2, ou seja, há uma representação que tende à concordância relativamente aos pontos fracos, mais-valias e desvantagens do RAMMGNR.

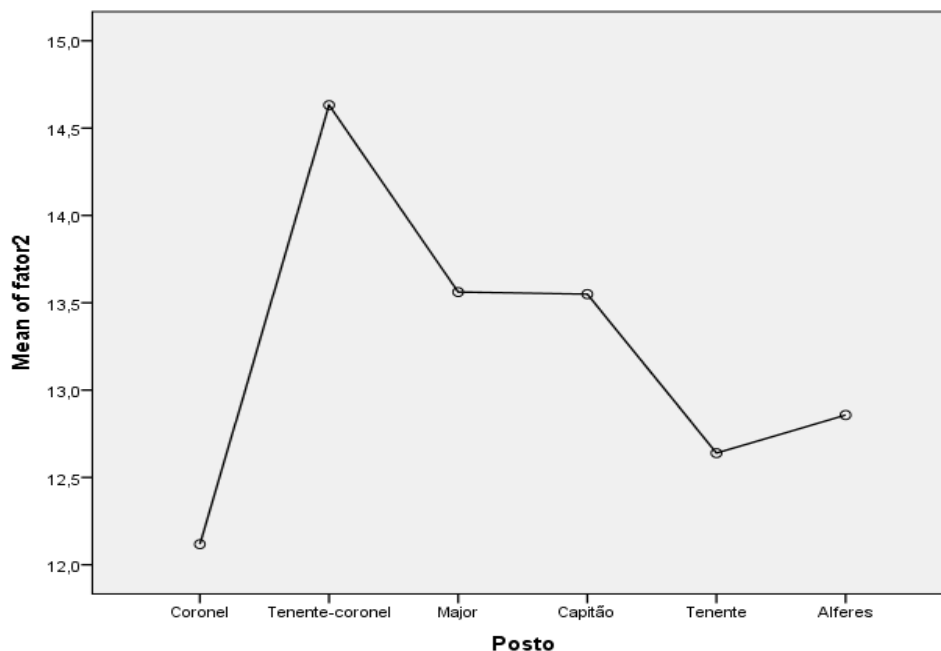


Gráfico 3 – Correlação Fator 2/Posto

Fonte: (Autor)

Tabela 3 – Teste de múltipla comparação de *Tukey HSD* (Fator 2/Posto)

Dependent Variable	Mean Difference	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval
--------------------	-----------------	------------	------	-------------------------



		(I-J)			Lower Bound	Upper Bound	
Fator 2	Tenente-Coronel	Tenente	1,992*	,677	,041	,05	3,94

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Fonte: (Autor)

No que concerne ao fator 3, os valores de média variam entre o mínimo de 6,16 no posto de Major e um máximo de 7,22 no posto de Tenente (Gráfico 4), sendo este o posto onde se verificam maiores diferenças significativas entre os elementos da amostra, com um $p=0,044$ (Tabela 4). No entanto, considerando a variação dos valores médios individuais de 3,08 no posto de Major e 3,61 no posto de Tenente, os dados, também neste caso, remetem-nos para um mínimo que conduz à neutralidade da RS dos objetivos do RAMMGNR, mas que nos restantes postos de Oficial superior e de Tenente tendem à concordância parcial da abrangência do fator 3.

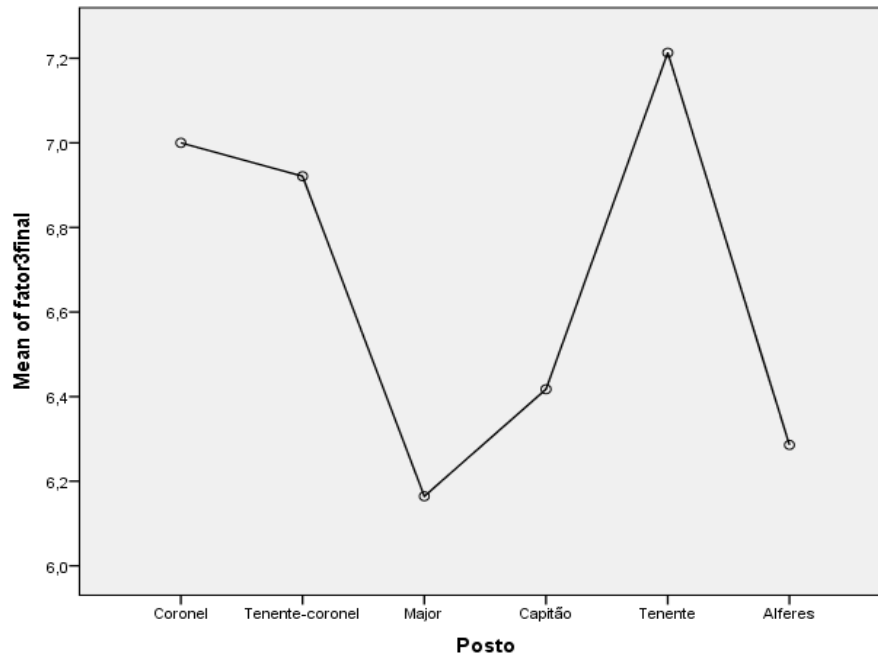


Gráfico 4 – Correlação Fator 3/Posto

Fonte: (Autor)

Tabela 4 – Teste de múltipla comparação de Tukey HSD (Fator 3/Posto)

<i>Dependent Variable</i>		<i>Mean Difference (I-J)</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Sig.</i>	<i>95% Confidence Interval</i>		
					<i>Lower Bound</i>	<i>Upper Bound</i>	
Fator 3	Major	Tenente	-1,049*	,360	,044	-2,08	-,02

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Fonte: (Autor)

Relativamente à VI tempo de serviço na GNR, comparado com o até aqui analisado, verifica-se que é nesta variável que os fatores 2 e 3 refletem discrepâncias estatisticamente



mais significativas, resultados que advêm de uma média que no fator 2 varia entre um mínimo de 10,32, correspondente aos Oficiais que têm mais de 35 anos de serviço e um máximo de 14,20, nos elementos da amostra que têm entre 16 e 20 anos de serviço (Gráfico 5), sendo que neste fator as principais discrepâncias se encontram associadas a este último grupo de oficiais, com um $p=0,028$ (Tabela 5). Estes dados, que se traduzem em valores médios por indicador de uma média mínima de 2,58 para os Oficiais com mais de 35 anos de serviço e uma média máxima de 3,55 para aqueles que têm entre 16 e 20 anos de serviço, refletem as diferenças de representação que existem relativamente ao fator em análise, traduzindo-se num desacordo parcial com a existência e identificação dos pontos fracos, menos-valias e desvantagens do RAMMGNR nos primeiros, com uma tendência à concordância parcial dos parâmetros do fator 2 pelos militares com 16 a 20 anos de serviço.

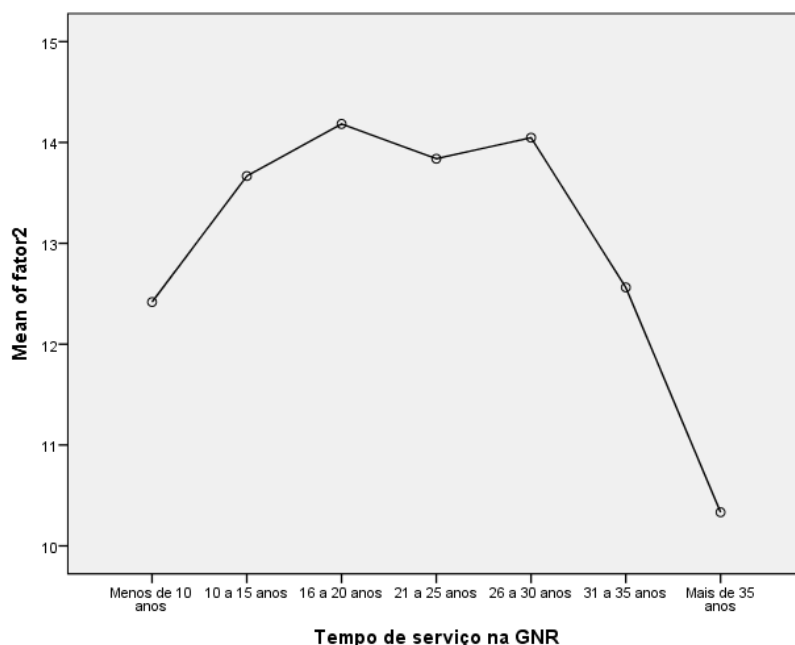


Gráfico 5 – Correlação Fator 2/Tempo de serviço na GNR

Fonte: (Autor)

Tabela 5 – Teste de múltipla comparação de Tukey HSD (Fator 2/Tempo de serviço na GNR)

Dependent Variable		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
					Lower Bound	Upper Bound	
Fator 2	Menos de 10 anos	16 a 20 anos	-1,766*	,558	,028	-3,42	-,11

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Fonte: (Autor)

No que concerne à correlação desta VI com o fator 3, verifica-se, de forma análoga ao fator 2, que também é esta variável que apresenta maiores dissemelhanças entre as



respostas dos elementos da amostra. Estas disparidades traduzem-se numa média global que varia entre um mínimo de 5,8, nos Oficiais com 16 a 20 anos de serviço e um máximo de 7,28, para os Oficiais com 26 a 30 anos de serviço (Gráfico 6). Neste fator, as principais diferenças de respostas traduzem-se num $p=0,009$ (Tabela 6) que diz respeito aos Oficiais com 16 a 20 anos de serviço. Esta diferença de valores é sustentada na média por item do fator que varia entre 2,90 e 3,64, que se reporta, respetivamente, aos resultados obtidos pelos Oficiais com 16 a 20 anos de serviço e 26 a 30 anos de serviço. Estes resultados conduzem à interpretação de que ao nível deste fator, o tempo de serviço contribui para uma representação que discorda parcialmente dos objetivos a que deve responder o RAMMGNR, no caso dos Oficiais entre os 16 a 20 anos de serviço e uma neutralidade voltada para a concordância parcial por parte dos elementos da amostra que têm entre 26 a 30 anos de serviço.

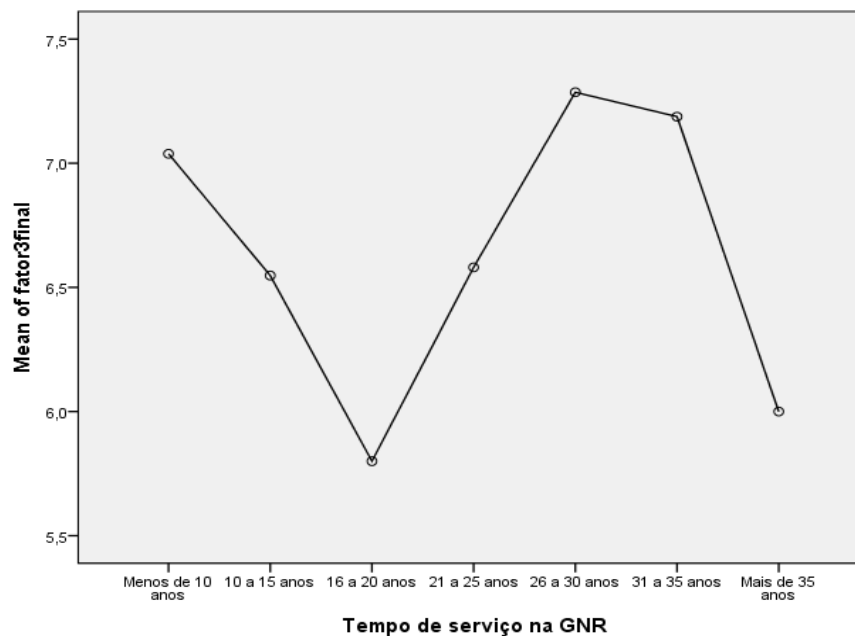


Gráfico 6 – Correlação Fator 3/Tempo de serviço na GNR

Fonte: (Autor)

Tabela 6 – Teste de múltipla comparação de Tukey HSD (Fator 3/Tempo de serviço na GNR)

Dependent Variable		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Fator 3	Menos de 10 anos 16 a 20 anos	1,238*	,353	,009	,19	2,29

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Fonte: (Autor)

Decorrente do anteriormente apresentando e considerando que nenhuma VI apresenta resultados com diferenças significativas na sua correlação com o fator 1, importa verificar



que as VI que têm diferenças estatisticamente significativas nos resultados dos elementos da amostra para o fator 2 e 3, no fator 1 mantêm a homogeneidade dos dados, traduzindo-se numa RS que discorda parcialmente das características positivas, mais-valias e vantagens associadas ao RAMMGNR no estudo (Figura 1).

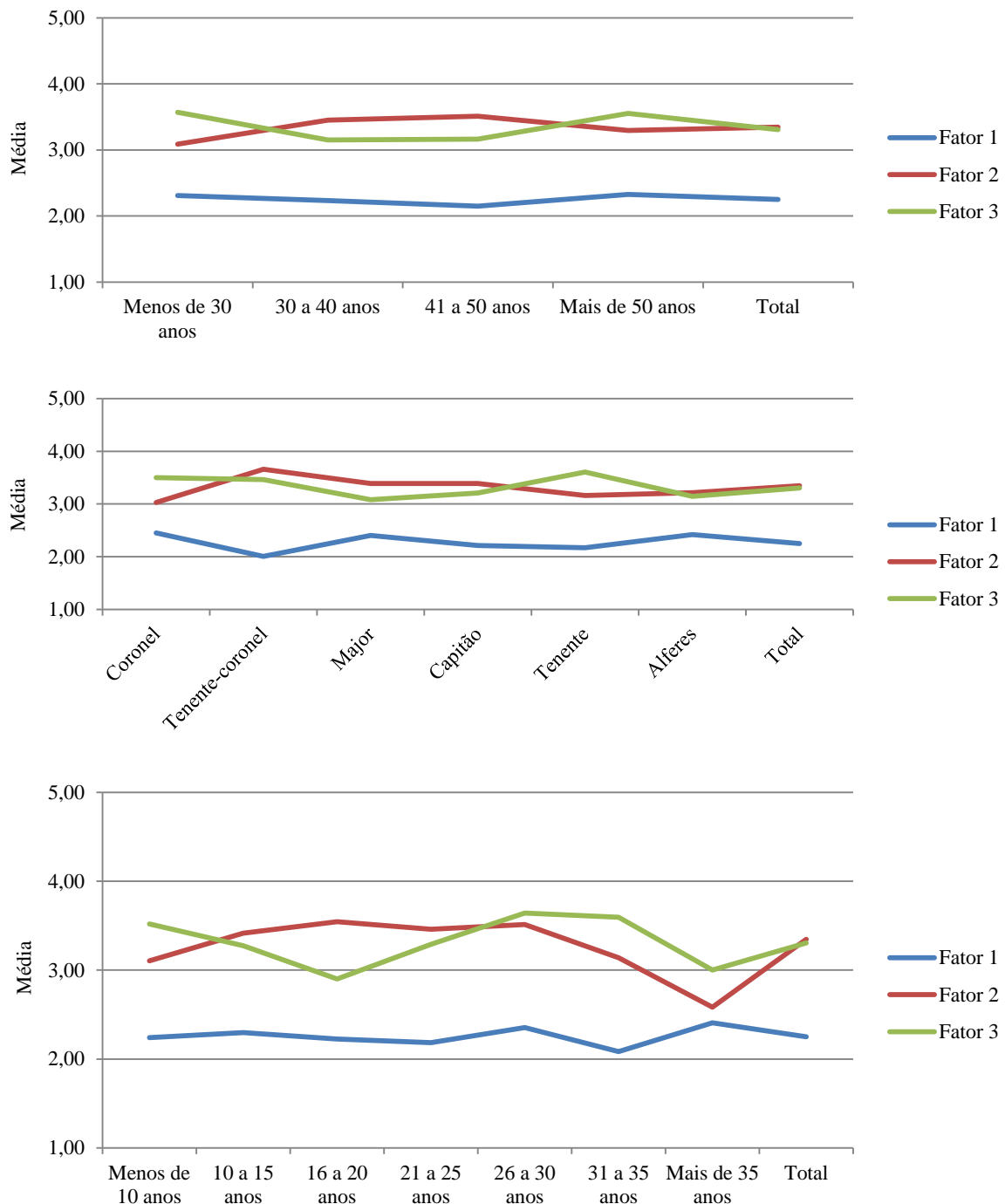


Figura 1 – Média dos Fatores

Fonte: (Autor)

Através da figura supra, a análise dos resultados permite-nos interpretar que existe uma discrepância na forma como os Oficiais representam as várias dimensões do objeto de



estudo. Enquanto a RS dos pontos fracos, menos-valias, desvantagens e objetivo do RAMMGNR altera entre uma neutralidade sem representatividade opinativa e uma concordância parcial, a RS das características positivas, mais-valias e vantagens do RAMMGNR, apresenta uma tendência de discordância que, de acordo com os itens deste fator, reflete uma ineficácia, quer da promoção do empenhamento operacional do militar, quer da prossecução dos objetivos institucionais.

Estes dados, associados aos vertidos no apêndice G e H, permitem afiançar que as restantes VI, embora apresentem diferenças que não assumem relevância estatística, os seus valores vão ao encontro dos obtidos pelas VI idade, posto e tempo de serviço na GNR, nomeadamente, no que aos fatores 2 e 3 diz respeito. Esta realidade conduz à interpretação de que a RS que os Oficiais têm do objeto de estudo tende à homogeneização e que embora existam focos de discrepância, eles não conduzem a uma disrupção com a significância que os Oficiais atribuem ao RAMMGNR, no que concerne às diferentes dimensões em análise, que englobam tanto as características positivas como pontos fracos e objetivo do RAMMGNR.

Por sua vez, conforme se verifica a partir dos resultados apresentados, os Oficiais têm como RS da principal lacuna do SA do RAAMGNR, a subjetividade, que de acordo com os elementos da amostra, se encontra associada à avaliação decorrente da aplicação do RAMMGNR. Esta lacuna é homogénea perante todas as VI, traduzindo deste modo uma interpretação consentânea com as experiências pessoais e a transdisciplinaridade associada às RS como elemento inter-relacional entre o indivíduo e o social.

Já no que engloba a principal mais-valia, não obstante se tenha rejeitado a hipótese nula para os valores de p referentes às VI posto e tempo de serviço, deparamo-nos com uma representação que não converge para um único ponto, existindo uma heterogeneidade nos resultados, sendo que estatisticamente é a dimensão “conhecimento dos resultados obtidos” que obtém melhores resultados na amostra em estudo. No entanto, a aproximação que existe entre o resultado das dimensões, consideradas para efeitos de estudo como mais-valias do sistema de avaliação do RAMMGNR, não possibilita que exista uma evidência clara e sustentada que permita considerar a dimensão “conhecimento dos resultados obtidos”, como a RS que congregada de forma holística e integradora os resultados desta VD.

Considerando o estado da arte, os dados obtidos, a sua análise e interpretação, no próximo capítulo passar-se-á à apresentação das conclusões do presente estudo.



Conclusões

Partindo-se da importância do papel do elemento humano nas instituições, esta pesquisa assume especial importância, ao procurar retratar, pela primeira vez, a ideia coletiva que se encontra associada ao sistema avaliativo que advém da aplicação do RAMMGNR, no seio da GNR. A relevância deste estudo encontra-se, assim, intimamente coligada com a necessidade de a própria instituição procurar ir ao encontro das expectativas do seu elemento mais valioso para o incremento do desempenho operacional, ou seja, o próprio militar.

Sustentada numa população alvo que se encontra intimamente ligada ao garante de uma eficaz GRH, esta pesquisa assume principal interesse pela unicidade que apresenta, quanto à abrangência que a mesma procura ter, ou seja, procurar edificar qual a significância e a forma como todo um SA é socialmente representado por uma categoria de militares que por si só, devido à dupla abrangência que absorve ao nível da sua condição de avaliador/avaliado, também se apresenta como singular.

O intuito desta pesquisa é que ela se apresente como uma mais-valia para a edificação de um sistema avaliativo que, conduzindo a uma eficaz e eficiente GRH, conduza, concomitantemente, ao incremento do desempenho operacional, respondendo às expectativas dos militares, de forma a contribuir para maximizar a prossecução dos interesses da mui nobre GNR.

Neste âmbito, o presente estudo, que pretende dar resposta à questão de partida delineada na parte introdutória, a saber, qual é a RS que os Oficiais da GNR têm do RAMMGNR, enquanto ferramenta de gestão e otimização de RH, encontra-se assente numa investigação quantitativa, que num só período temporal procura, de uma forma transversal e correlacional, identificar os elementos constituintes do RAMMGNR, congregando-os com a forma como estes são assumidos e interpretados pelos Oficiais da GNR. Esta interdependência, que se procura que parta da forma como o SA procura analisar e avaliar o desempenho do elemento humano, surge assim interpretada pela forma como o RAMMGNR é assumido e socialmente representado pelos Oficiais. Esta pesquisa pretende aproximar os interesses institucionais das expectativas dos Oficiais, procurando servir de charneira para a correção dos handicaps verificados e para a sustentação das mais-valias identificadas ao nível do SA em vigor na GNR.

Correlacionando os resultados obtidos através da aplicação do instrumento de pesquisa com as hipóteses levantadas para estruturar o presente estudo, é possível edificar



qual a RS que os Oficiais da GNR possuem do sistema avaliativo da instituição que advém da aplicação do RAMMGNR.

Para tal, importa ir ao encontro das hipóteses levantadas e no que à H1 diz respeito, a mesma apresenta-se validada, na medida em que os resultados permitem concluir que, embora os Oficiais considerem como essencial a existência de um regulamento de avaliação que procura objetivamente avaliar o desempenho do elemento humano, no sentido de promover os objetivos institucionais, eles reconhecem que o atual RAMMGNR se encontra desfasado dessa realidade, não correspondendo às necessidades e realidade social, humana e profissional da GNR, revelando-se ineficaz e ineficiente no que à atribuição de funções e promoção do desempenho dos militares mais capazes e com melhor performance profissional diz respeito. Para além disso, eles também consideram os critérios de avaliação subjetivos e exíguos, o que se traduz em avaliações injustas e incoerentes com o trabalho desenvolvido pelos avaliados, não premiando os mais capazes, situação que conduz à quebra do espírito de corpo e camaradagem, em virtude da aplicação de um SA que, além de disruptivo da coesão institucional, se apresenta desadequado, ineficaz e ineficiente para uma cabal GRH e promoção consentânea, congruente e cooperativa dos interesses institucionais e expectativas dos Oficiais. Segundo a sua perspectiva, este SA, além de criar entropia na GRH, tende a gerar tensões intergrupais, conduzindo a constrangimentos e estados de ansiedade que se revelam negativistas na promoção do desempenho individual, uma vez que fomentam um estado desmotivação que pode conduzir a situações de desleixo profissional, não promovendo os fins últimos da avaliação estabelecidos, tanto pelo EMGNR, como pelo RAMMGNR.

Encontrando-se, assim, validada a H1, importa também referir que os Oficiais representam o SA como uma ferramenta que se deve assumir como holística e aplicada a todos os militares da instituição, já que o atual formato, ao deixar de fora a categoria profissional de Guardas, pouca influência exerce no incremento do empenhamento organizacional. Deste modo, só fomentando o desempenho individual de todos os militares, independentemente do posto ou função, se torna possível incrementar o desempenho operacional no sentido da prossecução dos objetivos da instituição.

Os dados obtidos também nos permitem validar a H2, no sentido em que na RS que os Oficiais fazem do RAMMGNR, ao assumirem uma neutralidade que se projeta para a concordância parcial da H, consideram que não existe qualquer correlação negativa entre o SA e o início da carreira de Oficial e que o regulamento não tem efeitos práticos e diretos na atribuição de funções específicas, quer ao nível organizacional, quer externo. Ou seja,



contrariamente ao estatuído no Art.º 161.º do EMGNR, a atual aplicação do RAMMGNR não conduz à seleção dos mais capazes, para dar cumprimento aos interesses institucionais em determinadas missões, cargos ou funções. Uma alteração a esta realidade possibilitaria garantir uma convergência de interesses entre a eficácia e eficiência do SA e da GRH com o empenhamento organizacional, também aqui sustentado na unicidade do desempenho individual, que se pretende organizacionalmente motivado e empreendedor.

No que concerne à validação da H3, verifica-se uma ambivalência no que às dimensões dizem respeito; sendo certo que os resultados nos permitem concluir que as características socioprofissionais não influem na estruturação da RS dos Oficiais relativamente às características positivas, mais-valias e vantagens do RAMMGNR, o mesmo já não pode ser inteiramente assumido no que se refere aos pontos fracos, menos-valias, desvantagens e objetivos do RAMMGNR, uma vez que neste âmbito as VI idade, posto e tempo de serviço na GNR, apresentam diferenças estatisticamente significativas relativamente às demais. Esta realidade leva a inferir que, existindo uma correlação direta entre as três, já que à medida que se avança na idade, congruentemente aumenta o tempo de serviço e é estatutariamente previsto que se progrida na categoria profissional de Oficiais, podemos concluir que as diferenças nestas três VI, estão alinhadas com o ciclo motivacional gerado entre as expectativas criadas, as assumidas e verificadas, realidade que, dependendo individualmente de cada caso específico, surge intrinsecamente ligada com os interesses profissionais do próprio militar e a sua realização.

Relativamente à H4, a mesma é validada pelos resultados obtidos, na medida em que, embora a dimensão “o conhecimento dos resultados obtidos”, não se apresente destacadamente homogénea, como a principal mais-valia do sistema da avaliação, também fruto das diferenças estatisticamente consideradas na correlação com a VI posto e tempo de serviço, esta dimensão é aquela que edifica a ideia de maior número de elementos da amostra. Já no que concerne à principal lacuna do SA, os Oficiais associam este défice à subjetividade aliada à própria avaliação e aos critérios de avaliação do RAMMGNR, RS que, logo à partida, revela o sentimento de “desconfiança” pelo próprio sistema avaliativo como um instrumento cabal para a uma GRH coerente com os interesses institucionais e individuais. Neste âmbito, face à homogeneidade na consideração desta grande lacuna da avaliação na GNR, verifica-se a necessidade de procurar dirimir essa subjetividade, seja por via da reconstrução dos critérios de avaliação individual, no sentido de a tornar mais objetiva e convergente com o real desempenho dos militares, seja por via da reestruturação das ponderações e coeficientes avaliativos atribuídos à FO, à AI, ao RD, à AP e à AF, com



incremento nas áreas que apresentam uma base mais objetiva, como a FO e AP e uma redução das áreas mais subjetivas, como o RD e AF (nos moldes atualmente em vigor), seja através da criação de um sistema avaliativo de abrangência qualitativa e quantitativa ou mesmo através da implementação de uma unidade orgânica que, ao nível da GRH, procure diluir a subjetividade verificada, através de um mecanismo de controlo e supervisão estruturado e eficaz.

Certo é que é indiscutivelmente relevante que se procure corrigir os *handicaps*, sendo para isso necessário promover um sistema de lições aprendidas que consiga, em períodos de tempo estabelecidos, promover as alterações tendentes à melhoria do empenhamento organizacional. Embora o próprio RAMMGNR contemple tal sistema, nomeadamente, ao prever no art.º 26.º a obrigatoriedade de revisão, ao fim de dois anos, considerando a experiência resultante da sua aplicação, nunca até à data foi objeto de alteração. Esta situação conduz a um arrastar dos *handicaps* que nos permitem responder à PP e confluem para a RS que os Oficiais têm do sistema avaliativo da GNR e do próprio RAMMGNR, como uma ferramenta que embora necessária para uma cabal gestão de RH, caracterizada e dimensionada pela H em estudo, se apresenta como ineficaz e ineficiente para a promoção dos objetivos estatutariamente designados para a avaliação na GNR, no sentido de promover a prossecução dos fins organizacionais.

Deste modo, esta pesquisa possibilita-nos inferir que a RS do sistema avaliativo e do RAMMGNR emerge através de uma influência mútua da experiência individual e grupal, associadas à prática verificada no dia-a-dia. Tal constatação desemboca na conceção que as representações que os Oficiais edificam na correlação do contexto social, profissional e individual, são reconstruídas pelo próprio Oficial, o que representa a liberdade de pensamento que se encontra associada à geração das RS, por sua vez sempre condicionada aos valores do grupo em que se incluem, criando deste modo um sistema de interpretação que orientam o comportamento do indivíduo.

Nesta abrangência, a RS apresenta-se também neste caso de estudo como uma forma de construção edificadora elaborada e partilhada a nível social, apresentando-se, no contexto militar, caracterizado por ideologias e princípios fortemente vinculados, como construtora de uma realidade transversal aos Oficiais da GNR.

Com o estudo desta temática, um campo do conhecimento que deve ser assumido como transversal a todos os profissionais das instituições militares, procurou-se dar a conhecer a realidade que se encontra adstrita ao pensamento dos Oficiais da GNR



relativamente ao SA da GNR e que até à data não havia sido objeto de investigação, acreditando-se que este estudo engrandece todos os profissionais da GNR.

Perante a conclusão deste estudo, que se espera, tenha atingido os objetivos delineados, assume-se a consciência das limitações e condicionalismos que ao mesmo se encontram associados, seja pela limitação da amostra, uma vez que não verte a representação que os restantes militares da categoria profissional de Sargentos e Guardas têm do SA e do RAMMGNR (embora estes últimos não se encontrem até à data sujeitos à sua aplicação), seja pela sujeição do estudo apenas à dimensão quantitativa, impossibilitando contributos valiosos dos profissionais que se encontram responsáveis pela GRH e dos militares que diariamente desempenham proficuamente a sua missão em prol da Lei e da *Grei*.

Esta pesquisa também se encontra significativamente condicionada por dois importantes fatores: um deles, o tempo disponível para a sua realização, uma vez que enquanto se procurava desenvolver a pesquisa, era simultaneamente necessário proceder à elaboração de trabalhos em temáticas completamente díspares no âmbito do Curso de Estado-maior Conjunto; o outro, o fator espaço, pela limitação imposta pelas normas de execução de trabalhos de investigação, que os limita a um máximo de 15.500 palavras.

Espera-se, no entanto, que a presente pesquisa se assuma como um incentivo à criação de valor numa área abrangente como a dos RH, que afeta direta e indiretamente todos os militares da GNR. Neste sentido, este estudo pode servir como elemento de projeção para um novo conjunto de investigações, seja na pesquisa dos elementos que se consideram cruciais avaliar num sistema avaliativo numa instituição como a GNR, seja na projeção de uma proposta de um novo RAMMGNR, sustentado quer em lições aprendidas, quer na RS construída pelos militares do atual RAMMGNR, ou seja, na correlação que deve existir entre o sistema avaliativo, o regime remuneratório e a promoção do desempenho institucional.

Neste âmbito, esta pesquisa também permite esboçar novas linhas de investigação no âmbito da GRH, que surgem de inquirições que ao longo da presente pesquisa assolaram o investigador deste estudo, como por exemplo: Em que medida as recompensas previstas no Regulamento Disciplinar da GNR e nos regulamentos de medalhas se encontram a ser atribuídas tendo por base comportamentos distintivos dos militares? Existe convergência entre os resultados avaliativos obtidos pelos militares no desempenho operacional e administrativo? Em que medida a GRH projeta a carreira de um militar da GNR, desde a sua incorporação?



É a partir da consciência de que a construção de um qualquer elemento edificador começa com a sua desconstrução, que se espera que com o culminar deste estudo, se objetive a necessidade de incrementar o empenho organizacional na sustentação da sua principal mais-valia, o elemento humano. Pretende-se, assim, que o presente estudo, mais propedêutico do que conclusivo, contribua para uma GRH mais eficaz, eficiente e centrada no seu elemento diferenciador, que diariamente, independentemente de todos os condicionalismos, promove a imagem da GNR como uma força humana, próxima e de confiança.



Bibliografia

Abric, J. C., 2001. *Prácticas sociales y representaciones*. México: Ediciones Coyoacán.

Almeida, A. M. O., Santos, M. F., Diniz, G. R., e Trindade, Z. A., org., 2006. *Violência exclusão social e desenvolvimento humano. Estudos em representações sociais*. Brasília: Editora Universidade Brasília.

Almeida, A., 2010. Quem são os profissionais de recursos humanos em Portugal? In: E. Vaz e V. Meirinhos, org., 2010. *Recursos Humanos: das teorias às boas práticas*. Penafiel: Editorial Novembro.

Almeida, F., 1996. *Avaliação de Desempenho para Gestores*. Lisboa: McGraw-Hill.

Almeida, F., 2008. Gestão de Recursos Humanos. In: A. Martins, org., 2008. *Introdução à Gestão de Organizações*. Coimbra: Grupo Editorial Vida Económica.

Almeida, L. S. e Freire, T., 2008. *Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação*. 5.^a ed. Coimbra: Psiquilibrios.

Alves, J. L. S., N'Canha, D., Fernandes, P. D. M., Carvalho, J. E. F. R. e Gonçalves, N. P. L., 2015. *Políticas sociais em contexto militar. Uma análise comparativa entre o IASFA e os SSGNR*. Trabalho de Aplicação de Grupo (CEM-C 15/16). Lisboa: Instituto Universitário Militar.

Armstrong, M., 2006. *A Handbook on Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page Limited.

Armstrong-Stassen, M. e Ursel, N., 2009. Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 201-220.

Ary, D., Jacobs, L.C. e Sorensen, C., 2009. *Introduction to research in education*. Wadsworth: Wadsworth Cengage Learning.

Assembleia da República, 2009. *Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana* (Decreto-Lei n.º 297/2009, de 14 de Outubro, com as alterações introduzidas pela Declaração de Rectificação n. 92/2009, de 27 de Novembro). Lisboa: Diário da República.

Assembleia da República, 2009. *Lei Orgânica da Guarda Nacional Republicana* (Lei n.º 63/2007, de 06 de Novembro). Lisboa: Diário da República.

Atakpa, M., Ocheni, S. e Nwankwo, B. C., 2013. Review of Performance Appraisal and Objective Assessment of Subordinate Officers in Nigeria. *International Journal of Public Administration and Management Research*, 2 (1), 39-47.



Bilhim, J. A. F., 2007. *Gestão estratégica de recursos humanos*. 3ª ed. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bogas, A., Santos, P. Silva, N. e Veloso, R., 2007. *O Desafio da implementação do SIADAP na GNR no contexto da Reforma da Administração e da Gestão Pública*. Trabalho de Investigação (CPOS/GNR). Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.

Bonache, J., 2010. Prácticas de recursos humanos y rendimiento empresarial. In: A. Cabrera e J. Bonache, dir., 2010. *Dirección Estratégica de Personas*. Madrid: Financial Times Prentice Hall.

Boxall, P. e Purcell, J., 2008. *Strategy and Human Resource Management*. Hampshire: Palgrave Macmillan.

Cabecinhas, R., 2004. Representações sociais, relações intergrupais e cognição social. In: *Paidéia*, 14, 125-137.

Caetano, A., 2008a. *Avaliação de Desempenho – Metáforas, conceitos e práticas*. 2ª ed. Lisboa: Editora RH.

Caetano, A., 2008b. *Avaliação de desempenho: O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*. Lisboa: Livros Horizonte.

Carmo, H. e Ferreira, M. M., 2008. *Metodologia da Investigação – Guia para Auto – Aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.

Costa, W. e Almeida, A. M., 1999. Teorias das Representações Sociais: uma abordagem alternativa para se compreender o comportamento cotidiano dos indivíduos e grupos sociais. In: *Revista de Educação Pública*. 8, 250-280.

Coutinho, M. P. L. e Catão, M. F. F. M., 2003. Representações Sociais: Intersecção Indivisível Indivíduo/Sociedade. In: M. Coutinho, et. al., org. 2003. *Representações Sociais: Abordagem Interdisciplinar*. João Pessoa: UFPB. pp. 184-193.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A. e Gomes, J.F.S., 2015. *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 3ª ed. Lisboa: Edições Sílabo.

Dessler, G., 2009. *Human Resource Management*. Prentice Hall: Fifth Edition.

Domingues, I., 2002. *Qualidade em águas mornas*. Braga: Instituto de Ciências Sociais, Universidade do Minho.

Durkheim, E., 2002. *Durkheim and Representations*. New York: Taylor & Francis Ltd.

Eco, U., 2015. *Como se faz uma tese em Ciências Humanas*. 15.ª ed. Queluz de Baixo: Editora Presença.



Falcão, J. T. R. e Régnier, J., 2000. Sobre os métodos quantitativos na pesquisa em ciências humanas: riscos e benefícios para o pesquisador. In: *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*. Brasília, 81, 229-243

Fernandes, P. D. M., 2010. *A Representação Social da Morte em Contexto Militar*. Tese de Dissertação de Mestrado em Ciência da Educação. Aveiro: Universidade de Aveiro.

Fortin, M. F., 2003. *O Processo de Investigação – da concepção à realização*. Loures: Lusociência.

Ghiglione, R. e Matalon, B., 2005. *O Inquérito. Teoria e prática*. 4ª ed. Oeiras: Celta.

Gil, A. C., 2008. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6ª ed. São Paulo: Editora Atlas.

Gomes, A. P. S., 2006. *O papel do Balanced Scorecard na avaliação de desempenho do Sistema Policial Português*. Tese de Mestrado em Contabilidade e Auditoria. Braga: Universidade do Minho

Grote, R. C., 2002. *The performance appraisal question and answer book: survival guide for managers*. New York: American Management Association.

Grund, C. e Sliwka, D., 2009. The Anatomy of Performance Appraisals in Germany. *The International Journal of Human Resources Management*, 20, 2049-2065.

Henriques, A., Neves, C. e Pesquita, I., 2005. *Estudos Correlacionais e Estudos Causal-Comparativos*. Lisboa: Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa.

Hill, M. M. e Hill, A., 2008. *Investigação por Questionário*. 2ª ed. Lisboa: Edições Sílabo.

Jodelet, D., 1989. Représentations sociales: un domain en expansion. In: Jodelet, org., 1989. *Les Représentations Sociales*. Paris: Presses Universitaires de France. pp. 31-61.

Kaufman, B. E., 2007. The Development of HRM in Historical and International Perspective. In: P. Boxall, J. Purcell e P. Wright, ed., 2008. *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press. Cap. 1.

Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S. e Drake, B., 2009. Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19, 64-85.

Ludovino, A. M. B., 2013. *A Gestão de Carreiras na GNR*. Trabalho de Investigação Individual (CEM-C 12/13). Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.



Lunet, N., Severo, M. e Barros, H., 2006. *Desvio Padrão ou Erro Padrão*. [Em linha]. Disponível em: <http://www.scielo.mec.pt/pdf/am/v20n1-2/v20n1-2a08.pdf> [Acedido em 08 Mai. 2016].

Maddux, R. B., 2001. *Avaliação de desempenho: guia prático para uma avaliação de desempenho mais produtiva e positiva*. 2ª ed. Lisboa: Monitor.

Magalhães, A. T. O., 2008. *As representações sociais da morte para professores e pais em Instituições de Educação Infantil*. Tese de Dissertação de Mestrado em Educação. Brasília: Universidade de Brasília.

Marôco, J., 2011. *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. 5.ª ed. Pêro Pinheiro: ReportNumber, Lda.

Martins, A. M., Pedro, A. P., Gonçalves, M., Pardal, L. A., e Neto-Mendes, A., 2009. Mudança e representações sociais sobre formação de professores. In: C. Prado de Sousa, L. A. Pardal e L. Villas Bôas, org. 2009. *Representações sociais sobre o trabalho docente*. Aveiro: Universidade de Aveiro. pp. 291-303.

Martins, D. C. M., 2005. *Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Empresas de Média Dimensão*. Tese de Dissertação de Mestrado em Desenvolvimento e Inserção Social. Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Martins, D. e Silva, S., 2013. Boas Práticas de Gestão de Recursos Humanos na Hotelaria: Um Estudo Exploratório no Contexto Português. In: Universidade do Algarve, 2013. *Inovação e Qualidade na Hotelaria, TMS Conference Series*. Universidade do Algarve, s.d. Faro: Universidade do Algarve.

Mendes, J. e Sarmento, M., 2009. *Gestão do desempenho a partir das competências*. Lisboa: Lusíada.

Mendes, J., 2009. *Gestão de Competências: Um modelo de Avaliação de Desempenho para a Polícia de Segurança Pública*. Tese de Doutoramento em Gestão. Lisboa: Universidade Lusíada.

Ministério da Administração Interna, 2000. *O Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Guarda Nacional Republicana (RAMMGNR) define o sistema de avaliação do mérito dos militares da Guarda Nacional Republicana (SAMMGNR) e os princípios que regem a sua aplicação* (Portaria 279/2000, de 15 de fevereiro). Lisboa: Diário da República.

Ministério da Administração Interna, 2008. *Define o número, as competências, a estrutura interna e o posto correspondente à chefia dos serviços de apoio directamente dependentes do comandante-geral e dos serviços dos órgãos superiores de comando e*



direcção da Guarda Nacional Republicana. (Decreto Regulamentar 19/2008, de 27 de Novembro). Lisboa: Diário da República.

Moscovici, S., 1981. *Social Representations, Social Cognition*. London: Academic Press.

Moscovici, S., 2012. *Psicanálise, sua imagem e seu público*. Petrópolis: Vozes.

Negreiros, M. A., 1995. *As Representações Sociais da Profissão de Serviço Social – Uma análise empírica em contexto autárquico*. Lisboa: Instituto Superior de Serviço Social.

Neves, J. G., 2000. Gestão de Recursos Humanos: Evolução do Problema em Termos dos Conceitos e das Práticas. In: J. Vala e A. Caetano, org., 2000. *Gestão de Recursos Humanos. Contextos, Processos e Técnicas*. Lisboa: RH Editores. pp. 3-30.

Nóbrega, S. M., 2003. Sobre a Teoria das Representações Sociais. In: A. S. P. Moreira e J. C. Jesuino, J. C., org., 2003. *Representações Sociais: Teoria e Prática*. UFPB: João Pessoa: Editora Universitária.

Obisi, C., 2011. *Employee Performance Appraisal and its Implication for Individual and Organizational Growth*. [Em linha]. Disponível em: <http://www.ajbmr.com/files/download/7681c51ef8c7a98> [Acedido em 14 Abr. 2016].

Paiva, A. M. S. A. S., 2011. *SIADAP – Dificuldade de definição de indicadores de Avaliação de Desempenho*. Trabalho de Investigação Aplicada (CFO/GNR). Lisboa: Academia Militar.

Quivy, R. e Campenhout, L. V., 2008. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 4ª ed. Lisboa: Gradiva.

Rocha, J. A. O., 2010. *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Lisboa: Editora Escolar.

Santiago, A., 2011. *Modernizar a Administração Pública: Um modelo de Gestão por Objectivos*. Tese de Dissertação de Mestrado em Ciência Sociais, Jurídicas e Políticas. Aveiro: Universidade de Aveiro.

Santos, L. A. B., Garcia, F. M. G. P. P., Monteiro, F. T., Lima, J. M. M.V., Silva, N.M. P., Silva, J. C. V. F. e Afonso, C. F. N. L. D., 2015. *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação*. Lisboa: IESM.

Santos, M. C. O., 2007. A Representação Social da Moradia. In: *Estudos e pesquisas em psicologia*, 7, 336-341.

Seitz, C., 2012. *The Employee appraisal Method Based on the Agreement on Objectives*. Nitra: Slovak University of Agriculture.



Seixo, J. 2004. *Gestão do Desempenho*. Lisboa: Lidel.

Silvestre, A., 2007. *Análise de Dados e Estatística Descritiva*. Lisboa: Escolar Editora.

Sousa, A. B., 2005. *Investigação em Educação*. Lisboa: Livros Horizonte.

Triviños, A. N. S., 2009. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.

Vala, J., 2006. Sobre as representações sociais – para uma epistemologia do senso comum. In: *Cadernos de Ciências Sociais*, 4, 5-30.

Vala, J., 2007. Representações Sociais e Psicologia Social do conhecimento quotidiano. In: J. Vala e M. B. Monteiro, coord., 2007. *Psicologia Social*. 8ª ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian. pp. 457 – 502.

Vasset, F., Marnburg, E. e Furunes, T., 2011. *The effects of performance appraisal in the Norwegian municipal health services: a case study*. [Em linha]. Disponível em: <http://human-resources-health.biomedcentral.com/articles/10.1186/1478-4491-9-22> [Acedido em 08 Abr. 2016].

Vilelas, J., 2009. *Investigação: o Processo de Construção do Conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.

Walmsley, C. J., 2004. Social representations and the study of professional practice. In: *International Journal of Qualitative Methods*, 3, 78-103.



Apêndice A — Análise conceptual do método de investigação

Quantitativa – “Porque a informação, apesar de não poder ser directamente visualizada a partir de uma massa de dados, poderá sê-lo, se os dados sofrerem algum tipo de transformação que permita uma observação de um outro ponto de vista. Esta quantificação abrange um conjunto de procedimentos, técnicas e algoritmos destinados a auxiliar o pesquisador a extrair dos seus dados interpretações que lhe permitem responder à(s) pergunta(s) que o mesmo estabeleceu como objectivo(s) do seu trabalho.” (Falcão e Régnier, 2000, p. 232).

Exploratório – “Estudos que permitem ao investigador aumentar o seu conhecimento e experiência, aprofundando o seu estudo e conhecimento relativamente a determinado problema. Podem ainda servir para levantar possíveis problemas de pesquisa.” (Triviños, 2009, p. 101).

Descritivo – “Consiste na descrição dos factos e fenómenos de uma determinada realidade. Podendo ainda estabelecer relações entre as variáveis de estudo.” (Triviños, 2009, p. 101).

Correlacional – “Procura estudar/estabelecer relações entre variáveis presentes e predizer o comportamento de uma das variáveis (estudo de predição).” (Henriques, Neves e Pesquita, 2005).

Transversal – Porque se propõe recolher os dados relativos às variáveis em estudo num único momento ou período de tempo (fevereiro, 2016) definido. O estudo realizou-se apenas num único momento, com base no qual procuramos explorar, descrever, analisar e comparar a realidade/fenómenos em estudo tal qual ela se nos apresenta. (Fortin, 2003, p. 371).

“A Likert scale (a summated rating scale) assesses attitudes toward a topic by presenting a set of statements about the topic and asking respondents to indicate for each whether they strongly agree, agree, are undecided, disagree, or strongly disagree.” (Ary, Jacobs e Sorensen, 2009, p.209).



Apêndice B — Instrumento de avaliação - Questionário

Este questionário surge no âmbito da elaboração de um trabalho de investigação individual sobre o tema “A Gestão de Recursos Humanos na Guarda Nacional Republicana e o Empenhamento Organizacional”.

É neste sentido que solicito a sua colaboração, bem como o seu consentimento informado no preenchimento do questionário que junto se anexa que enquadrado na temática supra mencionada, pretende a investigar qual a representação social que os militares da categoria profissional de Oficiais têm do Regulamento de Avaliação de Mérito dos Militares da Guarda Nacional Republicana (RAMMGNR).

A sua colaboração é valiosa e imprescindível para a investigação pelo que o questionário deve ser respondido por decisão livre dos inquiridos.

De referir que as respostas são anónimas e confidenciais, destinando-se os dados obtidos exclusivamente ao estudo em causa.

Obrigado pela sua colaboração e disponibilidade

Instruções de resposta

Não há respostas certas nem erradas – o que importa conhecer são as opiniões que os respondentes efetivamente têm sobre os tópicos enunciados.

I – Dados Socioprofissionais:

Assinale com um **X** a resposta que for adequada ao seu caso:

1. Idade: Menos de 30 anos
 30 a 40 anos
 41 a 50 anos
 Mais de 50 anos
2. Género: Feminino
 Masculino
3. Estado Civil: Solteiro
 Casado/União de facto
 Divorciado
 Viúvo
4. Posto: Coronel
 Tenente-coronel
 Major
 Capitão
 Tenente
 Alferes
5. Tempo de serviço na GNR: Menos de 10 anos
 10 a 15 anos
 16 a 20 anos
 21 a 25 anos
 26 a 30 anos
 31 a 35 anos
 Mais de 35 anos



6. Funções que desempenha: Comando
 Direção
 Chefia
 Estado-maior
7. Há quanto tempo desempenha essas funções? Menos de 5 anos
 5 a 10 anos
 11 a 15 anos
 16 a 20 anos
 21 a 25 anos
 26 a 30 anos
 Mais de 31 anos
8. Já foi alvo de avaliação no âmbito do RAMMGNR? Sim
 Não

II – Questionário sobre a avaliação do desempenho resultante da aplicação do Regulamento de Avaliação de Mérito dos Militares da Guarda Nacional Republicana²⁰.

- a) No que diz respeito à avaliação que faz do RAMMGNR:
1. Qual é a principal mais-valia da aplicação do sistema de avaliação da GNR?
 - O conhecimento dos resultados obtidos
 - A interdisciplinaridade dos critérios de avaliação
 - A definição das regras de promoção
 - A periodicidade da avaliação
 - O incremento no desempenho operacional
 2. Qual é a principal lacuna da aplicação do sistema de avaliação decorrente do RAAMGNR?
 - A subjetividade dos critérios de avaliação
 - A interdisciplinaridade dos critérios de avaliação
 - A subjetividade da avaliação
 - A inexistência de quotas de avaliação
 - As dificuldades de aplicação do princípio do contraditório
- b) Nas afirmações seguintes, dê a sua opinião sobre o atual sistema de avaliação da GNR, marcando com um X o número (marque *apenas um* em cada pergunta, mas não esqueça nenhuma) que *melhor* corresponda ao seu grau de acordo ou de desacordo relativamente às afirmações, considerando a seguinte escala (se se enganar, risque o erro e marque bem o número que pretende): (1) Discordo totalmente, (2) Discordo parcialmente, (3) Não concordo nem discordo, (4) Concordo parcialmente, (5) Concordo totalmente.

1 - É necessária a existência de um sistema de avaliação na GNR.	1 2 3 4 5
2 - O atual sistema de avaliação corresponde às necessidades da instituição.	1 2 3 4 5

²⁰ Adaptado de Braz (2013) e Monteiro (2015) e validado para o presente estudo através da avaliação das qualidades psicométricas.



“A Gestão de Recursos Humanos na Guarda Nacional Republicana e o Empenhamento Organizacional”

3 - O sistema de avaliação apenas deve ser aplicado à categoria profissional de oficiais e sargentos.	1 2 3 4 5
4 - A avaliação é uma contribuição para o desenvolvimento pessoal e profissional dos militares.	1 2 3 4 5
5 - Os militares sentem-se envolvidos e esclarecidos sobre o processo e os procedimentos da avaliação.	1 2 3 4 5
6 - A avaliação do desempenho dos militares é inevitável	1 2 3 4 5
7 - A avaliação mede, quantifica, tem um propósito de controlo com o objetivo de certificar a competência do militar e não o reconhecimento do seu trabalho.	1 2 3 4 5
8 - O sistema de avaliação é impositivo, normativo e redutor e não fomenta a melhoria.	1 2 3 4 5
9 - O processo avaliativo gera tensão, constrangimentos, ansiedade.	1 2 3 4 5
10 - A avaliação interfere na progressão da carreira porque tem intenção de sancionar e controlar.	1 2 3 4 5
11 - O processo de avaliação é burocrático e não tem implicado alterações significativas no desempenho dos militares.	1 2 3 4 5
12 - A formação dos avaliadores permite fomentar o desenvolvimento profissional.	1 2 3 4 5
13 - A construção de uma cultura avaliativa contribui para melhorar e potenciar o desenvolvimento profissional.	1 2 3 4 5
14 - A avaliação desempenha um importante papel relativamente ao percurso profissional de cada militar.	1 2 3 4 5
15 - A avaliação promove a promoção dos militares mais capazes e com melhor desempenho profissional.	1 2 3 4 5
16 - O RAMMGNR é um instrumento de avaliação eficaz para a atribuição de funções no desempenho operacional.	1 2 3 4 5
17 - Os resultados da avaliação do desempenho deveriam ser considerados para a nomeação para a frequência de cursos.	1 2 3 4 5
18 - Os resultados da avaliação do desempenho deveriam ser observados para a nomeação de funções a desempenhar.	1 2 3 4 5
19 - A existência de diferentes avaliadores contribui para assegurar uma maior equidade no processo avaliativo.	1 2 3 4 5
20 - A aplicação do atual RAMMGNR gera desmotivação e desilusão e impede o desenvolvimento profissional.	1 2 3 4 5
21 - Todos os militares da GNR devem ser alvo de avaliação de desempenho.	1 2 3 4 5
22 - A aplicação do RAMMGNR é essencial para a promoção do militar.	1 2 3 4 5
23 - A aplicação do RAMMGNR, encontra-se adequada e ajustada à realidade institucional	1 2 3 4 5
24 - As avaliações decorrentes do sistema avaliativo são essenciais para a atribuição de funções no desempenho organizacional da GNR.	1 2 3 4 5
25 - O resultado final da avaliação deve ser expresso na forma quantitativa.	1 2 3 4 5
26 - O resultado final da avaliação deve ser expresso na forma qualitativa.	1 2 3 4 5
27 - A avaliação decorrente da aplicação do RAMMGNR é justa e traduz o desempenho do militar.	1 2 3 4 5
28 - A periodicidade de avaliação prevista no RAMMGNR é adequada.	1 2 3 4 5
29 - Existe falta de transparência no processo de avaliação dos militares.	1 2 3 4 5
30 - Os critérios de avaliação previstos no RAMMGNR são objetivos e exequíveis.	1 2 3 4 5
31 - O processo de avaliação cria condições para o autodesenvolvimento e a co-formação.	1 2 3 4 5
32 - O modelo de avaliação causa sentimentos de desmotivação e de frustração entre os militares.	1 2 3 4 5
33 - O atual RAMMGNR fomenta a camaradagem e espírito de corpo.	1 2 3 4 5
34 - O sistema de avaliação gera desigualdades e cria entropia na gestão de carreiras dos militares.	1 2 3 4 5
35 - Os resultados das avaliações refletem o desempenho profissional dos militares.	1 2 3 4 5
36 - O sistema de avaliação adotado pela GNR é o mais adequado.	1 2 3 4 5
37 - A existência de um sistema avaliativo melhora o meu desempenho organizacional.	1 2 3 4 5
38 - As avaliações resultantes do sistema avaliativo apenas devem ser consideradas para efeitos de progressão na carreira.	1 2 3 4 5
39 - A aplicação do RAMMGNR traz eficácia à instituição.	1 2 3 4 5
40 - O sistema de avaliação condiciona o início da carreira dos militares da GNR	1 2 3 4 5

Obrigado pela sua colaboração



Apêndice C — Estudo piloto

No sentido de elaborar um instrumento de recolha de dados, congruente com os objetivos da presente investigação e que permitisse a análise das hipóteses levantadas, torna-se premente para a construção do questionário “... saber com exatidão o que se procura, garantir que as questões tenham o mesmo significado para todos, que os diferentes aspectos da questão tenham sido bem abordados, etc.”. (Ghiglione e Matalon, 2005, p. 115). Esta preocupação procura acautelar a confiança dos resultados obtidos através da aplicação do questionário, de forma a garantir a sua fiabilidade e validade e, para a sua prossecução, torna-se necessário “... avaliar a consistência da medida construída pelo questionário e afirmando-se que as variáveis objectos de mensuração são as que o investigador pretende medir.” (Fernandes, 2010, p.51).

Neste âmbito, antes da aplicação do instrumento de recolha de dados, procurou-se, após a edificação da primeira versão do questionário, realizar um teste piloto (pré-teste), no sentido de apurar se é viável a sua aplicação e se este responde à problemática levantada para a presente investigação.

Para tal, procurou-se incidir a aplicação do teste piloto sobre indivíduos que se encontrassem em condições análogas à amostra a inquirir. Esta diligência, segundo Fortin (2003), apresenta-se como indispensável, já que submeter o questionário a uma avaliação externa, permite a identificação de questões que possam apresentar-se como dúvidas e problemáticas, possibilitando, simultaneamente, quer destrinçar dúvidas que possam advir do preenchimento, quer viabilizar a correção de eventuais erros ortográficos ou de sintaxe que possam não ter sido detetados pelo pesquisador.

Na presente investigação o teste piloto foi aplicado a um total de 20 militares dos diferentes postos da categoria profissional de Oficiais, sendo que em virtude do feedback por eles reportado, algumas questões foram alvo de alteração e outras eliminadas. Por sua vez, com o intuito de salvaguardar a validade do questionário, tanto as questões de baixa fiabilidade como as que conduziram a respostas similares, acabaram por ser excluídas do questionário. Procurou-se, deste modo, a objetividade necessária para garantir a validade, fiabilidade e sensibilidade dos resultados obtidos. Para além do anteriormente referido, procedeu-se, concomitantemente, à avaliação das qualidades psicométricas do instrumento de recolha de dados, nomeadamente, através da análise fatorial, objetivada na avaliação da validade das variáveis e verificação da significância dos itens e fatores gerados. A consciência interna do questionário é garantida através dos valores de *Alpha de Cronbach* obtidos (Apêndice D).

Com a utilização desse recurso, foi assim possível reestruturar a forma e conteúdo do questionário, no sentido de minimizar erros de preenchimento procurando, simultaneamente, que o instrumento de recolha de dados responda aos objetivos da investigação.

No ponto seguinte do trabalho, vão ser apresentados conceitos decorrentes da revisão da literatura, para enquadrar a presente investigação no seu campo de ação.



Apêndice D — Análise das qualidades psicométricas do questionário

Depois de analisados individualmente, conforme se verifica na tabela n.º 7, verifica-se que todos os itens apresentam respostas em todas as categorias, o que garante a variabilidade das respostas.

Considerando que a mediana varia entre 1 e 5, devem ser alvo de análise os itens na qual ela se situa nos extremos. Para tal, deve-se considerar o seguinte:

- Os valores deverão ser 0 em uma distribuição normal;
- Valores de assimetria positivos indicam uma concentração de valores à esquerda, enquanto um valor negativo mostra uma concentração de valores a direita;
- Valores positivos da curtose indicam uma distribuição pontiaguda e valores negativos indicam uma achatada;
- Quanto mais distantes estes valores estiverem de 0, maior a possibilidade de que os dados não sejam normais.

No que concerne à assimetria, verifica-se que ela é $> |3|$ e a curtose $> |7|$ nalguns itens, o que indica que apresenta um desvio grosseiro à distribuição normal. Assim, porque não apresentam capacidade de discriminação, devem ser eliminados os itens II_b_01, II_b_03 e II_b_21.

Tabela 7 – Análise fatorial da sensibilidade dos itens

Question Number	N		Statistics							
	Valid	Missing	Median	Skewness	Std. Error of Skewness	Kurtosis	Std. Error of Kurtosis	Range	Minimum	Maximum
II_b_01	294	0	5,00	-3,920	,142	18,948	,283	4	1	5
II_b_02	294	0	2,00	,418	,142	-,831	,283	4	1	5
II_b_03	290	4	1,00	4,908	,143	28,638	,285	4	1	5
II_b_04	294	0	4,00	-1,253	,142	1,665	,283	4	1	5
II_b_05	294	0	2,00	,244	,142	-,613	,283	4	1	5
II_b_06	294	0	4,00	-1,372	,142	2,323	,283	4	1	5
II_b_07	294	0	3,00	-,093	,142	-,293	,283	4	1	5
II_b_08	294	0	3,00	-,065	,142	-1,000	,283	4	1	5
II_b_09	294	0	3,00	-,198	,142	-,783	,283	4	1	5
II_b_10	294	0	3,00	-,139	,142	-,909	,283	4	1	5
II_b_11	294	0	3,00	-,305	,142	-,741	,283	4	1	5
II_b_12	294	0	3,00	-,281	,142	-,453	,283	4	1	5
II_b_13	294	0	4,00	-1,411	,142	2,856	,283	4	1	5
II_b_14	294	0	4,00	-,928	,142	1,329	,283	4	1	5
II_b_15	294	0	3,00	,172	,142	-1,100	,283	4	1	5
II_b_16	294	0	2,00	,597	,142	-,244	,283	4	1	5
II_b_17	294	0	3,00	-,233	,142	-,775	,283	4	1	5
II_b_18	294	0	4,00	-,746	,142	-,063	,283	4	1	5
II_b_19	294	0	4,00	-,554	,142	-,800	,283	4	1	5
II_b_20	294	0	3,00	-,190	,142	-,694	,283	4	1	5
II_b_21	294	0	5,00	-3,672	,142	18,301	,283	4	1	5
II_b_22	294	0	4,00	-,821	,142	,489	,283	4	1	5
II_b_23	294	0	2,00	,460	,142	-,647	,283	4	1	5
II_b_24	294	0	3,00	-,288	,142	-,444	,283	4	1	5
II_b_25	294	0	4,00	-,656	,142	-,317	,283	4	1	5
II_b_26	294	0	3,00	-,211	,142	-1,107	,283	4	1	5
II_b_27	294	0	2,00	,570	,142	-,136	,283	4	1	5
II_b_28	294	0	4,00	-,824	,142	,544	,283	4	1	5
II_b_29	294	0	4,00	-,418	,142	-,665	,283	4	1	5
II_b_30	294	0	2,00	,262	,142	-,710	,283	4	1	5
II_b_31	294	0	3,00	,251	,142	-,717	,283	4	1	5
II_b_32	294	0	4,00	-,457	,142	-,313	,283	4	1	5
II_b_33	294	0	2,00	,395	,142	-,653	,283	3	1	4



II_b_34	294	0	4,00	-,378	,142	-,685	,283	4	1	5
II_b_35	294	0	2,00	,320	,142	-,799	,283	4	1	5
II_b_36	294	0	2,00	,474	,142	-,425	,283	4	1	5
II_b_37	294	0	4,00	-,636	,142	-,327	,283	4	1	5
II_b_38	294	0	2,00	,618	,142	,263	,283	4	1	5
II_b_39	294	0	3,00	-,037	,142	-,724	,283	4	1	5
II_b_40	294	0	3,00	,355	,142	-,318	,283	4	1	5

Fonte: (Autor)

Verificada a sensibilidade dos fatores que congregam vários itens de acordo com os assuntos a que cada um reporta e a assimetria apresentada. Importa referir que de acordo com os resultados vertidos na tabela 8, todas as dimensões apresentam uma assimetria $< |3|$, e curtose $< |7|$, o que significa que não existe um desvio grosseiro relativamente à distribuição normal (as dimensões seguem uma distribuição normal), havendo capacidade de discriminação.

Tabela 8 – Análise fatorial da sensibilidade dos fatores

		Fator 1	Fator 2	Fator3	Fator 4	Fator 5	Fator 6	Fator 7
N	Valid	294	294	294	294	294	294	294
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Median		20,00	13,00	7,00	12,00	6,00	4,00	6,00
Skewness		,116	-,297	-,475	-,890	1,112	-,824	-,013
Std. Error of Skewness		,142	,142	,142	,142	,142	,142	,142
Kurtosis		-,443	,108	-,255	1,328	,854	,544	,126
Std. Error of Kurtosis		,283	,283	,283	,283	,283	,283	,283
Minimum		9	4	2	4	4	1	2
Maximum		38	20	10	15	10	5	10

Fonte: (Autor)

No que respeita à fidelidade, por motivos que decorrem da economia de espaço, referente ao limite de páginas dos apêndices do presente trabalho, apenas se apresentam os resultados referentes à fidelidade dos fatores considerados para o presente trabalho em virtude dos resultados verificados. Assim de acordo com as tabelas abaixo apresentadas, verifica-se que os primeiros três fatores apresentam valores de *Alpha* de *Cronbach* acima de 0,70, valor mínimo admissível para se considerar a existência de uma boa consistência interna. Neste âmbito todos os itens com valores inferiores foram rejeitados.

Tabela 9 – Análise fatorial da fidelidade do Fator 1 - Características positivas, mais-valias e vantagens do RAMMGNR

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
II_b_02	18,00	32,338	,641	,506	,871
II_b_16	18,01	32,396	,636	,447	,871
II_b_23	18,16	32,692	,700	,540	,866
II_b_27	18,07	32,278	,719	,556	,864
II_b_30	17,83	33,429	,573	,339	,876
II_b_33	18,32	35,155	,574	,350	,876
II_b_35	17,93	32,854	,632	,468	,871
II_b_36	18,13	32,930	,687	,551	,867
II_b_39	17,49	32,967	,558	,359	,878



<i>Reliability Statistics</i>			
<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cronbach's Alpha Based on Standardized Items</i>		<i>N of Items</i>
,884	,886		9
<i>Scale Statistics</i>			
<i>Mean</i>	<i>Variance</i>	<i>Std. Deviation²¹</i>	<i>N of Items</i>
20,24	41,174	6,417	9
<i>Mean</i>	<i>Variance</i>	<i>Std. Deviation</i>	
2,25	4,57	0.713	

Fonte: (Autor)

Tabela 10 – Análise fatorial da fidelidade do Fator 2 - Pontos fracos, menos-valias e desvantagens do RAMMGNR

<i>Item-Total Statistics</i>					
	<i>Scale Mean if Item Deleted</i>	<i>Scale Variance if Item Deleted</i>	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	<i>Squared Multiple Correlation</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>
II_b_09	10,30	6,741	,524	,289	,687
II_b_10	10,19	6,426	,521	,285	,690
II_b_32	9,92	6,823	,558	,343	,668
II_b_34	9,76	6,907	,534	,323	,681
<i>Reliability Statistics</i>					
<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cronbach's Alpha Based on Standardized Items</i>			<i>N of Items</i>	
,740	,742			4	
<i>Scale Statistics</i>					
<i>Mean</i>	<i>Variance</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>N of Items</i>		
13,39	11,003	3,317	4		
<i>Mean</i>	<i>Variance</i>	<i>Std. Deviation</i>			
3,35	2,75	0,83			

Fonte: (Autor)

Tabela 11 – Análise fatorial da fidelidade do Fator 3 – Objetivo do RAMMGNR

<i>Item-Total Statistics</i>					
	<i>Scale Mean if Item Deleted</i>	<i>Scale Variance if Item Deleted</i>	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	<i>Squared Multiple Correlation</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>
II_b_17	3,51	1,186	,738	,545	----
II_b_18	3,10	1,345	,738	,545	----
<i>Reliability Statistics</i>					
<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cronbach's Alpha Based on Standardized Items</i>			<i>N of Items</i>	
,848	,849			2	
<i>Scale Statistics</i>					
<i>Mean</i>	<i>Variance</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>N of Items</i>		
6,61	4,395	2,096	2		
<i>Mean</i>	<i>Variance</i>	<i>Std. Deviation</i>			
3,31	2,20	1,05			

Fonte: (Autor)

²¹ “O desvio padrão é uma medida de dispersão e o seu valor reflecte a variabilidade das observações em relação à média. A dispersão das observações que constituem uma amostra pode ser caracterizada pelos desvios de cada observação em relação à média Se existir uma grande dispersão das observações a variância é grande. Se os valores de cada uma das observações forem próximos da média a variância é pequena.” (Lunet, Severo e Barros, 2006, p.55).



Apêndice E — Caracterização da amostra

Sendo certo que toda e qualquer investigação empírica tem como pilares da sua edificação, os dados recolhidos, é necessário que a obtenção desses dados provenha das entidades a quem a pesquisa é direcionada. Essas entidades, no campo das ciências sociais, são designadas por casos de investigação e “Ao conjunto total de casos sobre os quais se pretende retirar conclusões dá-se o nome de População ou Universo.” (Hill e Hill, 2008: 41).

Neste âmbito de investigação académica, sendo a população ou universo de estudo “O conjunto de elementos abrangidos por uma mesma definição ... com uma ou mais característica comum a todos eles, características que os diferem de outros conjuntos de elementos.», Carmo e Ferreira (2008, p.191) é sobre estes que os resultados da pesquisa permitem obter conclusões. Deste modo e conforme já mencionado na introdução do presente trabalho, o universo de estudo definido diz respeito aos militares da categoria profissional de Oficiais da GNR, o que se consubstancia numa população alvo de 836 casos de investigação possíveis, distribuídos pelos diferentes postos da categoria profissional de Oficiais da GNR (Tabela 12).

Tabela 12 – Distribuição dos militares da categoria profissional de Oficiais por postos

Categoria Profissional de Oficiais	
Posto	Quantitativos
Coronel	77
Tenente-Coronel	159
Major	132
Capitão	272
Tenente	164
Alferes	32
Total	836

Fonte: (Autor)

Escolhido e circunscrito o campo de análise, ao investigador, segundo Quivy e Campenhoudt (2008, p.160), apresentam-se três possibilidades: “... ou recolhe dados e faz incidir as suas análises sobre a totalidade da população coberta por esse campo, ou limita a uma amostra representativa desta população, ou estuda apenas algumas componentes ...”. Ao nível da investigação das ciências sociais, é difícil e raro analisar todos os casos de investigação (Ghiglione e Matalon, 2005) e na maior parte das vezes “...o investigador não tem tempo nem recursos suficientes para recolher e analisar dados para cada um dos casos do Universo pelo que nesta situação, só é possível considerar uma parte dos casos que constituem o Universo. Esta parte designa-se por amostra do Universo.” (Hill e Hill, 2008, p.42). Da população definida para a presente investigação, o instrumento de recolha de dados foi aplicado a uma amostra constituída por 294 militares de ambos os sexos e dos diversos postos da carreira profissional de Oficiais, na efetividade de serviço, a desempenharem funções inerentes ao seu posto. A escolha desta amostra objetivou-se na adequação desta às características do universo em análise, no número de respostas recebidas ao questionário da investigação dentro do tempo definido para a sua aplicação (30 dias ativo online) e na necessidade objetiva de, num reduzido espaço temporal e com custos diminutos, obter os dados necessários para uma clara e completa análise do objeto de estudo.

Considerando o até aqui exposto, a amostra foi selecionada através de uma técnica de amostragem probabilística que se caracteriza “... por reservar a cada elemento da população igual probabilidade (conhecida e diferente de zero) de vir a integrar a amostra,



obtendo-se, por esta via, melhores índices de representatividade.” (Santos, et al., 2015, p. 64). Apoiados numa amostra aleatória simples, procurar-se garantir que todos os casos possíveis podem vir a ser selecionados.

De acordo com o total de respostas ao inquérito por questionário, remetido para todos os militares da categoria profissional de Oficiais²², dentro do prazo estabelecido para a sua aplicação via online, obteve-se uma amostra de 294 casos, representativa da população para um nível de significância de 95% e um intervalo de confiança de 5, 72%²³.

Relativamente à caracterização dos dados socioprofissionais da amostra, através do gráfico 7, podemos constatar uma predominância do grupo etário dos 30 aos 40 anos, com uma percentagem de 47%, sendo que os restantes grupos etários representam uma percentagem que varia entre os 10% para o grupo etário de mais de 50 anos e os 27 % para os elementos que fazem parte do grupo com menos de 30 anos. Estes dados são identificativos de que nos encontramos na presença de uma amostra composta por indivíduos maioritariamente jovens.

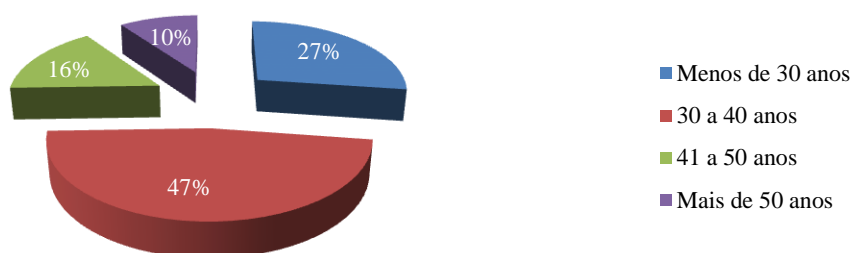


Gráfico 7 – Idade

Fonte: (Autor)

No que concerne ao género (gráfico 8), verifica-se que a maior quantidade dos elementos da amostra fazem parte do género masculino, apresentando uma percentagem de 94% que se contrapõe à percentagem de 6%, respeitante ao género feminino, situação que advém do facto de ainda hoje a profissão de militar ser tradicional e historicamente exercida por homens. No caso específico da GNR, as primeiras mulheres ingressaram na categoria profissional de Oficiais em 1998, existindo, na atualidade, 64 Oficiais do género feminino nos quadros da GNR.

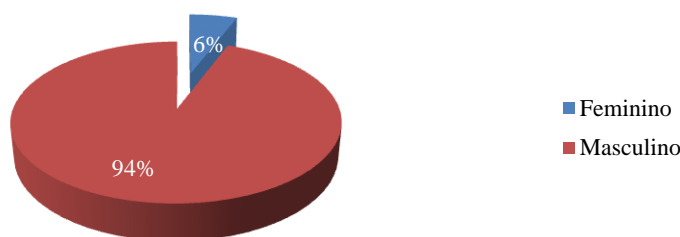


Gráfico 8 – Género

Fonte: (Autor)

²² O questionário não foi remetido para o investigador e para os elementos que fizeram parte do teste-piloto.

²³ Cálculos efetuados no Sample Size Calculator (<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>).



No respeitante ao estado civil, analisando o gráfico 9, verifica-se que a maioria dos elementos da amostra detém o estado civil de casado ou de união de facto (63%), sendo que os restantes casos estão distribuídos entre as opções de solteiro (32%) e divorciado (5%).

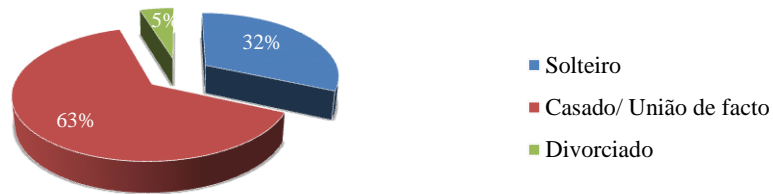


Gráfico 9 – Estado Civil

Fonte: (Autor)

Comparando os resultados inscritos no gráfico 10, que identifica a que postos da categoria profissional de Oficiais pertencem, verifica-se que a maior parte dos elementos da amostra pertence ao posto de capitão, com 31% e de major, com 25%. Entre os restantes militares, a distribuição é a seguinte: 5% para o posto de alferes, 20% para o posto de tenente, 13% e 6% dos militares, respetivamente, para o posto de tenente-coronel e coronel. Verifica-se, assim, uma prevalência dos postos intermédios da categoria profissional de Oficiais.

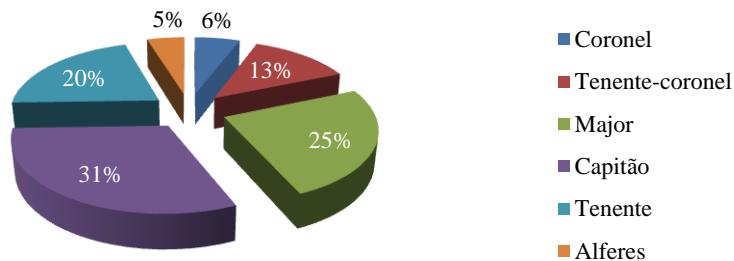


Gráfico 10 – Posto

Fonte: (Autor)

A partir do gráfico 11, que se reporta ao tempo de serviço na GNR, apura-se que 56% dos elementos da amostra têm menos de 16 anos de serviço, sendo que a parte mais representativa destes, com uma percentagem de 29%, tem entre 10 e 15 anos de serviço. Na margem contrária, 13% da amostra correspondem a elementos com mais de 26 anos de serviço na GNR, o que reflete o anteriormente verificado relativamente ao facto de estarmos na presença de uma amostra jovem.

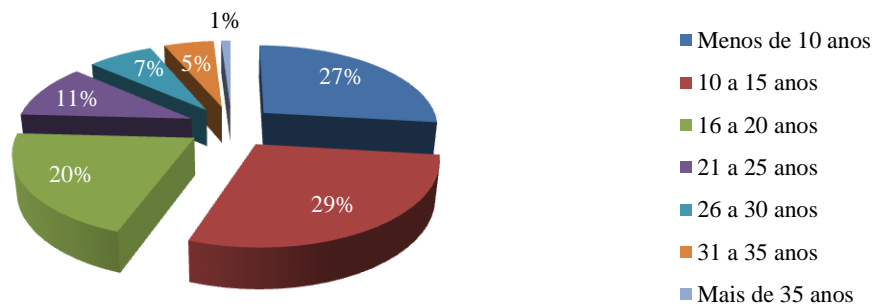


Gráfico 11 – Tempo de serviço na GNR

Fonte: (Autor)



Relativamente às funções que os elementos da amostra desempenham, o gráfico 12 permite verificar que 48% dos Oficiais exercem funções de comando, enquanto 27% executam funções de chefia e 21% e 4 %, respetivamente, ocupam funções de estado-maior e direção, dados que permitem referir que 79% dos militares (não se inclui neste valor os militares que desempenham funções de estado-maior), de acordo com o RAMMGNR, têm a seu cargo a responsabilidade de avaliar os subordinados.

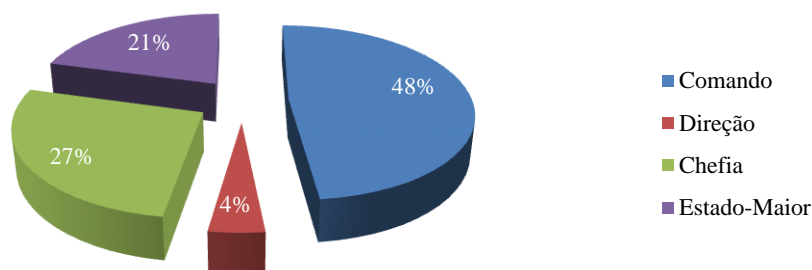


Gráfico 12 – Funções que desempenha

Fonte: (Autor)

Em termos das funções atualmente desempenhadas, após análise do gráfico 13, verifica-se que a maioria dos militares da amostra ocupa as mesmas funções há menos de 5 anos, sendo que apenas existe um caso de um elemento que desempenha a mesma função há mais de 16 anos.

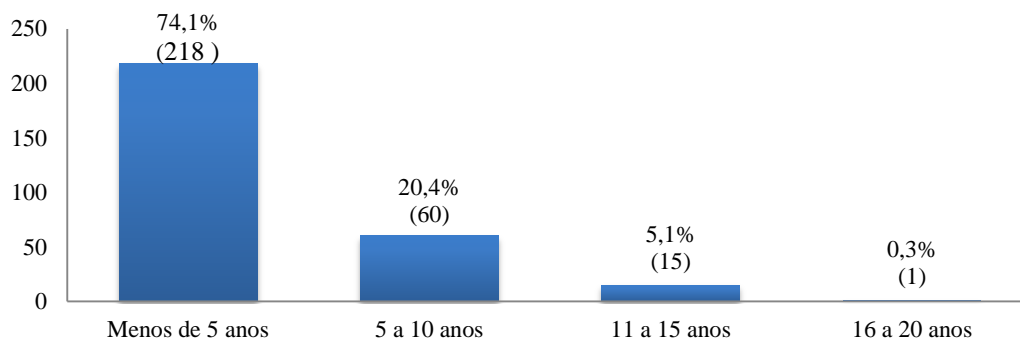


Gráfico 13 – Tempo que desempenha as funções

Fonte: (Autor)



Apêndice F — Apresentação dos dados obtidos

Segundo Silvestre (2007, pp. 2-3) “Uma vez definida e desenvolvida a medida ou medidas, procede-se à observação do fenómeno, ou seja, observam-se os valores das medidas (designados por dados) para cada um dos elementos que são objectos de estudo.”. Após obtenção dos resultados, a fase consequente da pesquisa objetiva-se na sua análise e interpretação, “... processos (que), apesar de conceptualmente distintos, aparecem sempre estreitamente relacionados. A análise tem como objectivo organizar e sumariar os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objectivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante a sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos” (Gil, 2008, p.166).

Deste modo, os resultados que de seguida se apresentam, fruto da aplicação do instrumento de recolha de dados escolhido para a presente investigação, encontram-se alinhavados de acordo com o tratamento estatístico efetuado. Para garantir uma melhor intelecção do problema em estudo, “É essencial apresentar estatísticas descritivas e não só estatísticas indutivas porque os dois tipos de estatísticas fornecem tipos de informação diferentes. As estatísticas descritivas apresentam informação detalhada mas não permitem tirar conclusões sobre a aceitabilidade da Hipótese Operacional. Por contraste, as estatísticas indutivas fornecem informação sobre a aceitabilidade da Hipótese Operacional mas, muitas vezes, não apresentam informação detalhada.» (Hill & Hill, 2008, p.355).

Tendo como objetivo central apresentar os resultados obtidos, de forma a verificar a validade das hipóteses e perguntas de investigação levantadas, os dados obtidos serão apresentados na ordem sequencial decorrente dos pontos gerados pelo instrumento de avaliação.

Concludentemente, os elementos apresentados resultantes dos dados obtidos surgem em conformidade com as dimensões de respostas definidas para os diferentes pontos do questionário. Neste âmbito, os dados socioprofissionais são considerados copulativamente com as variáveis decorrentes da primeira questão da alínea a) do ponto II do questionário criado pelo autor, que aborda a avaliação de desempenho resultante da aplicação do RAMMGNR, nomeadamente, no que diz respeito à principal mais-valia e lacuna que advêm da aplicação deste SA. Aos resultados decorrentes destas variáveis independentes (VI)²⁴ da pesquisa, agregam-se os dados obtidos pela aplicação das restantes questões presentes na alínea supra e do restante questionário, ou seja, através dos elementos obtidos pela aplicação do questionário presente na alínea b) do ponto II, que o autor da presente pesquisa adaptou e denominou após validação, como questionário da representação do sistema avaliativo (Apêndice B).

Relativamente a este último instrumento de recolha de dados, torna-se conveniente explicar a sua organização e regras de análise, no sentido de auxiliar o entendimento dos resultados aqui apresentados. O questionário da representação do sistema avaliativo encontra-se organizado em 40 itens, todos eles avaliados de acordo com a escala de Likert (1- Discordo totalmente, 2-Discordo parcialmente, 3-Não concordo nem discordo, 4-Concordo parcialmente, 5-Concordo totalmente), conforme já referido na presente pesquisa e organizados tendo por base a análise fatorial efetuada em três fatores (Cfr. Apêndice B e D), denominados de: Fator 1 – Características positivas, mais-valias e vantagens do RAMMGNR (9 itens); Fator 2 – Pontos fracos, menos-valias e desvantagens do

²⁴ As variáveis independentes são aquelas que são independentes dos procedimentos da investigação, constituindo no entanto fatores determinantes que a vão influenciar, recorrendo o investigador à sua manipulação para observar os efeitos produzidos nas variáveis dependentes. (Sousa, 2005).



RAMMGNR (4 itens) e Fator 3 – Objetivo do RAMMGNR (2 itens), que se traduzem nas variáveis dependentes (VD)²⁵ do presente estudo.

Importa, por sua vez, ressaltar que os dados a seguir apresentados de modo descritivo se limitam aos resultados obtidos pela aplicação do instrumento de avaliação, julgados essenciais para a compreensão dos objetivos da presente investigação.

Neste âmbito, através do gráfico 14, os dados obtidos permitem-nos verificar que 94,2% da amostra, que corresponde a um total dos 277 casos possíveis já foi avaliado através do RAAMGNR.

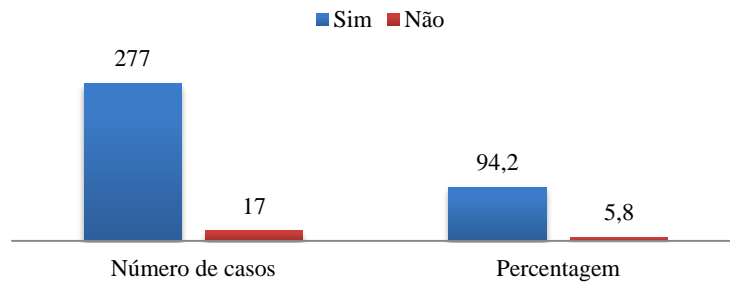


Gráfico 14 – Já foi alvo de avaliação no âmbito do RAMMGNR?

Fonte: (Autor)

Relativamente aos dados apresentados no gráfico 15 e 16, eles permitem-nos identificar, respetivamente, qual a principal mais-valia e lacuna identificadas pela amostra. Neste contexto, verificamos alguma heterogeneidade nas respostas, no que diz respeito à principal mais-valia do sistema avaliativo da GNR, com um ligeiro destaque (27%) da possibilidade que advém do facto de o sistema permitir que os militares avaliados sejam conhecedores das suas avaliações. No que se reporta à principal lacuna, existe uma maior homogeneidade nas respostas, com a subjetividade associada à forma como decorre o sistema avaliativo a assumir-se como principal vetor negativo do RAMMGNR.

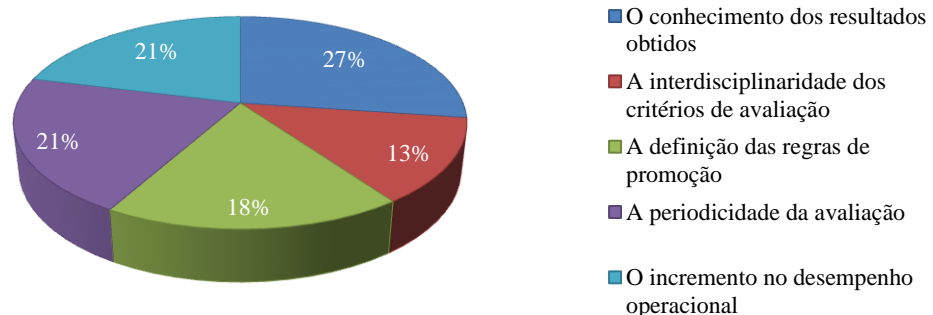


Gráfico 15 – Qual é a principal mais-valia da aplicação do sistema de avaliação da GNR?

Fonte: (Autor)

²⁵ Consideram-se como variáveis dependentes aquelas que dependem dos procedimentos da investigação, conotando-se diretamente com as respostas que se procuram. São dados que se obtêm e que variam à medida que o investigador modifica as condições de investigação. Uma variável dependente é aquela que procuramos como resposta para a pergunta. Toda a investigação tem por objetivo chegar à variável dependente, ou seja, ao resultado obtido com os procedimentos da investigação. (Sousa, 2005).

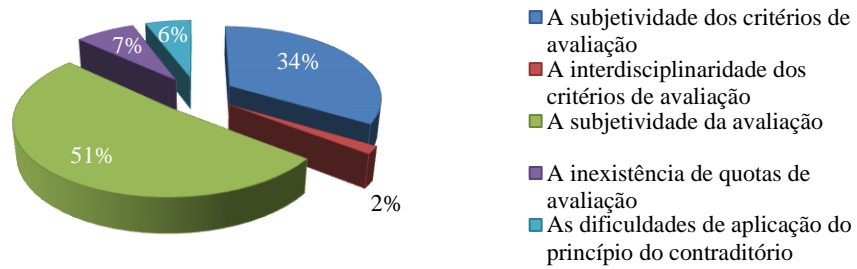


Gráfico 16 – Qual é a principal lacuna da aplicação do sistema de avaliação decorrente do RAAMGNR?
Fonte: (Autor)

Ainda relativamente à representação que os elementos da amostra fazem da principal mais-valia e lacuna do RAMMGNR, enquanto os elementos que nunca foram sujeitos à avaliação consideram como principal mais-valia a periodicidade da avaliação (29,4%), os militares já sujeitos à avaliação apontam o conhecimento dos resultados obtidos como a principal mais-valia do sistema avaliativo em vigor na GNR (28,2%). Em contraponto, no que se reporta à principal lacuna, ambos consideram na maioria, que esta advém da subjetividade que se verifica na avaliação do desempenho dos militares da instituição.

Os resultados obtidos da correção das VI, com os fatores resultantes da análise fatorial, permitem sustentar a consistência do instrumento de avaliação, com base nos valores de *Alpha* de *Cronbach*. De acordo com os resultados obtidos verifica-se que relativamente ao fator 1 (Gráfico 17) os principais valores de média são: 2,46 – Oficiais que não foram alvo de avaliação no âmbito do RAMMGNR; 2,45 – Oficiais do posto de Coronel; e 2,42 – Oficiais do posto de Alferes. Relativamente aos valores do desvio padrão, verifica-se que existe maior variabilidade nas respostas relativamente à média nos Oficiais que: têm entre 26 a 30 anos de serviço (0,880); desempenham a mesma função entre 5 a 10 anos (0,835) e têm mais de 50 anos de idade (0,797).

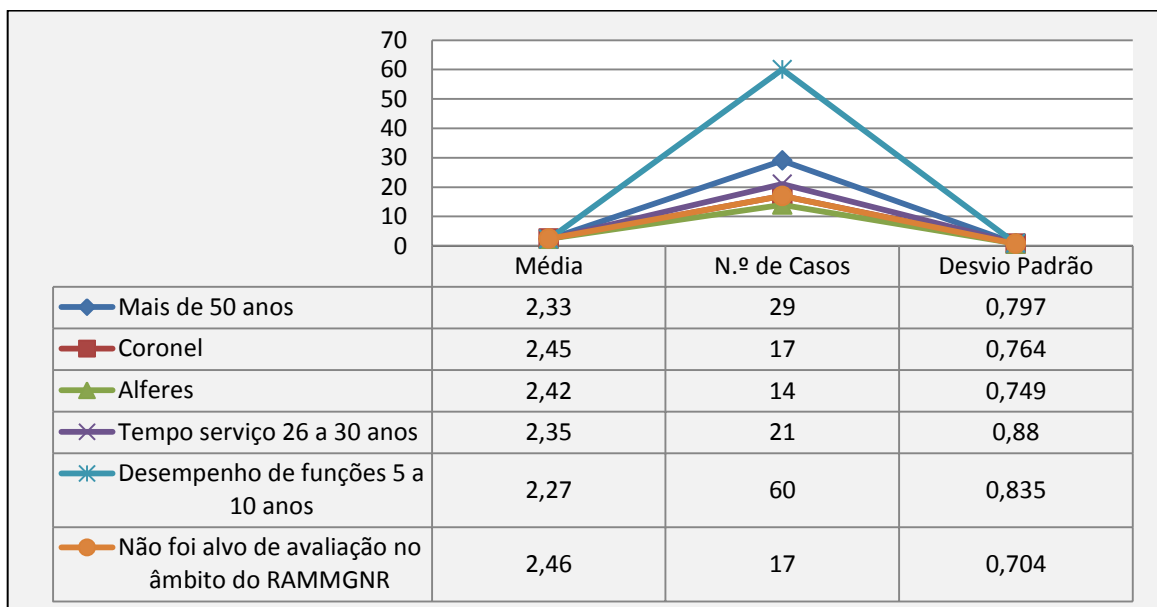


Gráfico 17 – Principais valores correlacionais do Fator 1
Fonte: (Autor)

Quanto aos dados referentes ao fator 2 (Gráfico 18), verifica-se que os valores mais altos de média dizem respeito a: 3,66 – Oficiais de posto Tenente-Coronel; 3,65 –



Oficiais que desempenham a mesma função há pelo menos 11 anos, sem exceder os 15 e 3,55 – Oficiais com tempo de serviço de entre 16 a 20 anos. Para este fator, os dados referentes ao desvio padrão fazem evidenciar as seguintes categorias da amostra: Oficiais com o posto de Major (0,922); Oficiais com tempo de serviço de 31 a 35 anos (0,922) e Oficiais que desempenham a mesma função entre 5 a 10 anos (0,911).

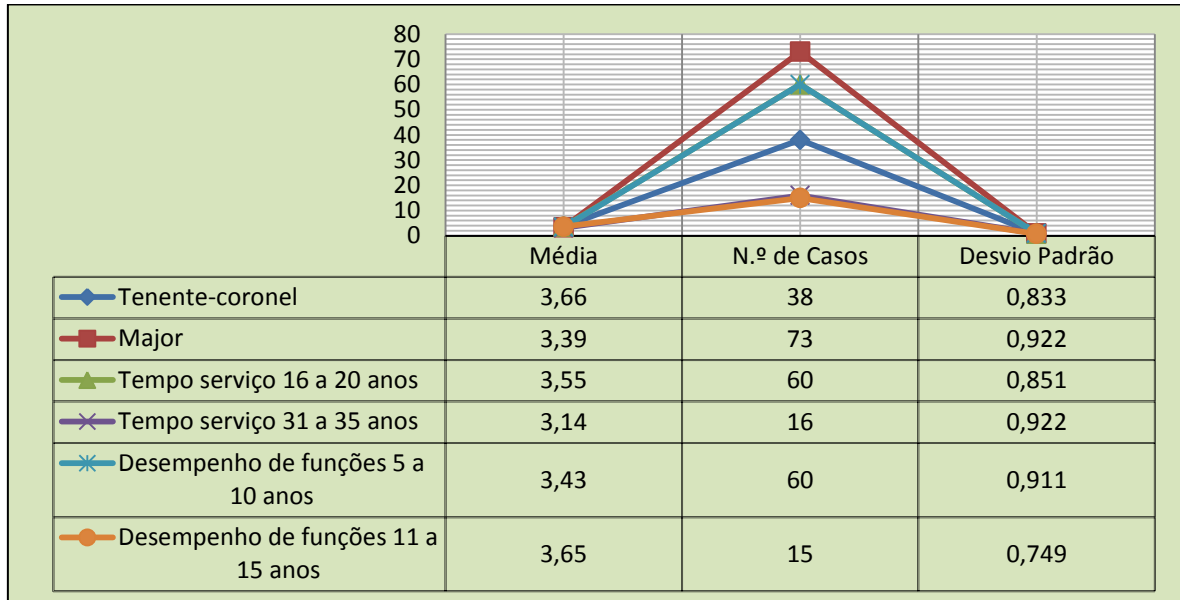


Gráfico 18 – Principais valores correlacionais do Fator 2

Fonte: (Autor)

No que concerne ao fator 3 (Gráfico 19), os dados obtidos permitem-nos verificar que os valores de média mais elevado reportam-se a: 3,64 – Oficiais com tempo de serviço na GNR entre 26 a 30 anos; 3,61 – Oficiais do posto de Tenente; e 3,59 – Oficiais com tempo de serviço na GNR entre 31 a 35 anos. Relativamente ao desvio padrão, verifica-se que os grupos da amostra que apresentam maior variabilidade relativamente ao valor médio de resultados são: Oficiais divorciados (1,212); Oficiais do posto de Coronel (1,159) e Oficiais que desempenham as mesmas funções entre 5 a 10 anos (1,140).

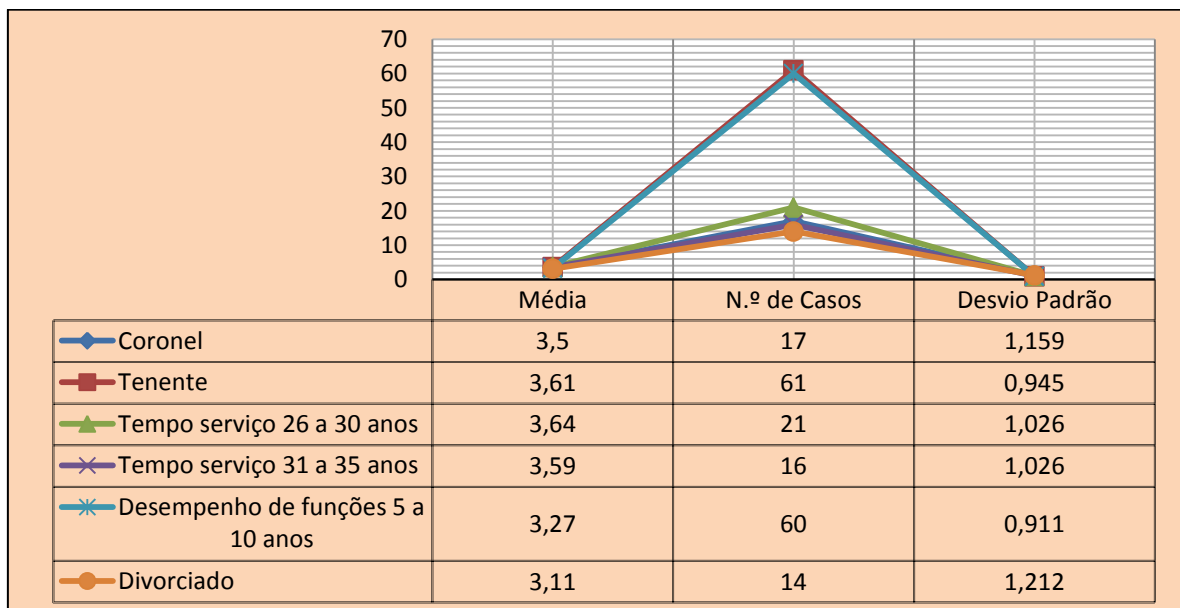


Gráfico 19 – Principais valores correlacionais do Fator 3

Fonte: (Autor)



Retratando os valores obtidos para cada fator, considerando o número de itens que o compõem, verifica-se, de acordo com a tabela 13, que a média do fator 1 é de 20,24, contrapondo-se aos valores de 13, 39 e 6,61 do fator 2 e 3 respetivamente, enquanto os valores de desvio padrão variam entre o máximo de 6,417 do fator 1 e 3,317 do fator 2.

Tabela 13 – Estatística Descritiva

	Itens	N.º de Casos	Média	Desvio Padrão
Fator 1	9	294	20,24	6,417
Fator 2	4	294	13,39	3,317
Fator 3	2	294	6,61	2,096

Fonte: (Autor)

Apresentando os dados obtidos relativamente à significância (p) da amostra na correlação das variáveis, importa desde logo referir que apenas são apresentados os valores em que $p < 0,05$, ou seja, aqueles que conduziram à rejeição da hipótese nula²⁶. Deste modo, no sentido de verificar os valores de p , aplicou-se primeiramente o Teste de Normalidade de *Kolmogorov-Smirnova* ou de *Shapiro-Wilk*, variando a aplicação destes consoante o número de casos da amostra dos subgrupos (maior ou menor de 40 respetivamente) e, de seguida, o teste de homogeneidade da variação. Como resultado destes testes, não se verificando uma distribuição normal e/ou homogeneidade das amostras, recorreu-se à aplicação de testes não paramétricos²⁷, neste caso, do *Independent Samples Kruskal Wallis Test* (considerando os resultados obtidos pela aplicação dos testes paramétricos (Apêndice H), importa recorrer aos testes não paramétricos). Neste âmbito, os resultados obtidos por estes testes com valores de significância para a investigação e que nos conduzem à rejeição da hipótese nula são os constantes nas Figuras 2, 3 e 4. Perante estes, rejeita-se a hipótese nula para os fatores 2 e 3, no que concerne à sua correlação com as VI idade, posto e tempo de serviço na GNR.

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of fator1 is the same across categories of Idade.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,551	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of fator2 is the same across categories of Idade.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,005	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of fator3final is the same across categories of Idade.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,020	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Figura 2 – Resumo do teste das Hipóteses – Fatores/Idade

Fonte: (Autor)

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of fator2 is the same across categories of Posto.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,033	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of fator3final is the same across categories of Posto.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,045	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Figura 3 – Resumo do teste das Hipóteses – Fatores/Posto

Fonte: (Autor)

²⁶ “A hipótese nula (H_0), postula que os dados provenientes de diferentes condições ou grupos não se diferenciam, não se associam ou não se correlacionam significativamente do ponto de vista estatístico. O objetivo será o de rejeitar a verificação da hipótese nula para viabilizar ou continuar a defender a sua hipótese experimental.” (Almeida e Feire, 2008, p.45)

²⁷ Contrariamente aos testes paramétricos, estes testes não recaem declaradamente sobre os parâmetros populacionais (Marôco, 2011).



	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of fator1 is the same across categories of Tempo de serviço na GNR.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,948	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of fator2 is the same across categories of Tempo de serviço na GNR.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,010	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of fator3final is the same across categories of Tempo de serviço na GNR.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,014	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Figura 4 – Resumo do teste das Hipóteses – Fatores/Tempo de serviço na GNR

Fonte: (Autor)

Os resultados referentes à significância das VD que abordam a principal lacuna e mais-valia do sistema avaliativo da GNR, considerando que se trata de variáveis nominais (sem correlação entre as categorias), foram obtidos com recurso ao *Chi-Square Tests*. De acordo com os valores de significância obtidos, salienta-se que as hipóteses nulas foram rejeitadas para a variável principal mais-valia do sistema avaliativo da GNR, na categoria posto, com um $p=0,026$ e no tempo de serviço na GNR, com um $p=0,010$ (Figuras 5 e 6).

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	33,974 ^a	20	,026
Likelihood Ratio	37,977	20	,009
Linear-by-Linear Association	,061	1	,805
N of Valid Cases	294		

Figura 5 – Chi-Square Tests – Principal mais-valia sistema avaliativo GNR/Posto

Fonte: (Autor)

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	43,030 ^a	24	,010
Likelihood Ratio	45,983	24	,004
Linear-by-Linear Association	,018	1	,894
N of Valid Cases	294		

Figura 6 – Chi-Square Tests – Principal mais-valia sistema avaliativo GNR/Tempo serviço na GNR

Fonte: (Autor)



Apêndice G — Análise correlativa entre fatores e variáveis independentes

Tabela 14 – Análise correlativa entre a principal lacuna identificada, o objetivo do RAMMGNR e a intervenção no sistema avaliativo do militar como avaliado

Fator 2 - Pontos fracos, menos-valias e desvantagens do RAMMGNR				
		Média	N.º Casos	Desvio Padrão
Idade	Menos de 30 anos	3,09	80	,757
	30 a 40 anos	3,45	139	,847
	41 a 50 anos	3,51	46	,822
	Mais de 50 anos	3,29	29	,813
	Total	3,35	294	,829
		Média	N.º Casos	Desvio Padrão
Posto	Coronel	3,03	17	,643
	Tenente-coronel	3,66	38	,833
	Major	3,39	73	,922
	Capitão	3,39	91	,759
	Tenente	3,16	61	,830
	Alferes	3,21	14	,720
Total	3,35	294	,829	
		Média	N.º Casos	Desvio Padrão
Tempo de serviço na GNR	Menos de 10 anos	3,10	79	,760
	10 a 15 anos	3,42	84	,830
	16 a 20 anos	3,55	60	,851
	21 a 25 anos	3,46	31	,809
	26 a 30 anos	3,51	21	,792
	31 a 35 anos	3,14	16	,922
	Mais de 35 anos	2,58	3	,629
Total	3,35	294	,829	
Fator 3 - Objetivo do RAMMGNR				
		Média	N.º Casos	Desvio Padrão
Idade	Menos de 30 anos	3,57	80	,950
	30 a 40 anos	3,15	139	1,059
	41 a 50 anos	3,16	46	1,111
	Mais de 50 anos	3,55	29	1,012
	Total	3,31	294	1,048
		Média	N.º Casos	Desvio Padrão
Posto	Coronel	3,50	17	1,159
	Tenente-coronel	3,46	38	1,049
	Major	3,08	73	1,044
	Capitão	3,21	91	1,065
	Tenente	3,61	61	,945
	Alferes	3,14	14	1,027
Total	3,31	294	1,048	
		Média	N.º Casos	Desvio Padrão
Tempo de serviço na GNR	Menos de 10 anos	3,52	79	1,001
	10 a 15 anos	3,27	84	1,085
	16 a 20 anos	2,90	60	1,012
	21 a 25 anos	3,29	31	1,006
	26 a 30 anos	3,64	21	1,026
	31 a 35 anos	3,59	16	,987
	Mais de 35 anos	3,00	3	1,000
Total	3,31	294	1,048	

Fonte: (Autor)



Apêndice H — Análise de significância (Testes Paramétricos de Normalidade)

Tabela 15– Análise da significância – Fatores/Variáveis Independentes

		Variável Independente - Idade					
		<i>Kolmogorov-Smirnov</i>			<i>Shapiro-Wilk</i>		
		<i>Statistic</i>	<i>df</i>	<i>Sig.</i>	<i>Statistic</i>	<i>df</i>	<i>Sig.</i>
Fator 1	Menos de 30 anos	,084	80	,200*	,970	80	,058
	30 a 40 anos	,054	139	,200*	,977	139	,021
	41 a 50 anos	,132	46	,044	,964	46	,158
	Mais de 50 anos	,117	29	,200*	,972	29	,607
Fator 2	Menos de 30 anos	,097	80	,058	,978	80	,176
	30 a 40 anos	,131	139	,000	,959	139	,000
	41 a 50 anos	,103	46	,200*	,975	46	,416
	Mais de 50 anos	,089	29	,200*	,965	29	,442
Fator 3	Menos de 30 anos	,121	80	,005	,962	80	,018
	30 a 40 anos	,154	139	,000	,936	139	,000
	41 a 50 anos	,141	46	,022	,958	46	,094
	Mais de 50 anos	,193	29	,007	,939	29	,094
		Variável Independente - Posto					
Fator 1	Coronel	,095	17	,200*	,984	17	,987
	Tenente-coronel	,104	38	,200*	,956	38	,145
	Major	,078	73	,200*	,986	73	,573
	Capitão	,046	91	,200*	,982	91	,229
	Tenente	,098	61	,200*	,959	61	,042
	Alferes	,168	14	,200*	,934	14	,348
Fator 2	Coronel	,129	17	,200*	,936	17	,278
	Tenente-coronel	,107	38	,200*	,964	38	,249
	Major	,117	73	,015	,962	73	,027
	Capitão	,140	91	,000	,961	91	,008
	Tenente	,090	61	,200*	,984	61	,612
	Alferes	,226	14	,051	,935	14	,355
Fator 3	Coronel	,164	17	,200*	,913	17	,114
	Tenente-coronel	,154	38	,023	,959	38	,170
	Major	,177	73	,000	,914	73	,000
	Capitão	,130	91	,001	,947	91	,001
	Tenente	,141	61	,004	,922	61	,001
	Alferes	,153	14	,200*	,941	14	,434
		Variável Independente – Tempo de serviço na GNR					
Fator 1	Menos de 10 anos	,081	79	,200*	,973	79	,091
	10 a 15 anos	,069	84	,200*	,977	84	,138
	16 a 20 anos	,079	60	,200*	,970	60	,145
	21 a 25 anos	,110	31	,200*	,976	31	,700
	26 a 30 anos	,116	21	,200*	,955	21	,415
	31 a 35 anos	,106	16	,200*	,965	16	,756
Fator 2	Mais de 35 anos	,282	3		,936	3	,510
	Menos de 10 anos	,095	79	,075	,976	79	,136
	10 a 15 anos	,141	84	,000	,957	84	,007
	16 a 20 anos	,114	60	,051	,951	60	,017
	21 a 25 anos	,167	31	,028	,968	31	,470
	26 a 30 anos	,161	21	,165	,951	21	,355
Fator 3	31 a 35 anos	,140	16	,200*	,962	16	,702
	Mais de 35 anos	,219	3		,987	3	,780
	Menos de 10 anos	,124	79	,004	,949	79	,003
	10 a 15 anos	,127	84	,002	,954	84	,004
	16 a 20 anos	,153	60	,001	,920	60	,001
	21 a 25 anos	,250	31	,000	,861	31	,001
	26 a 30 anos	,173	21	,099	,932	21	,153
	31 a 35 anos	,145	16	,200*	,958	16	,634
	Mais de 35 anos	,175	3		1,000	3	1,000

*. This is a lower bound of the true significance.

Fonte: (Autor)

