



ACADEMIA MILITAR

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: ANÁLISE DA SATISFAÇÃO DOS OFICIAIS DE ADMINISTRAÇÃO DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA

Autor: Aspirante-Aluno AdMil GNR Tiago Rafael Mendes Valério

**Orientador: Tenente-Coronel AdMil Doutor David Miguel Pascoal
Rosado**

**Mestrado Integrado em Administração da Guarda Nacional Republicana
Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada**

Lisboa, setembro de 2019



ACADEMIA MILITAR

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: ANÁLISE DA SATISFAÇÃO DOS OFICIAIS DE ADMINISTRAÇÃO DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA

Autor: Aspirante-Aluno AdMil GNR Tiago Rafael Mendes Valério

**Orientador: Tenente-Coronel AdMil Doutor David Miguel Pascoal
Rosado**

**Mestrado Integrado em Administração da Guarda Nacional Republicana
Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada**

Lisboa, setembro de 2019

EPÍGRAFE

“Um líder é alguém que sabe o que quer alcançar e consegue comunicá-lo.”

Margaret Thatcher

“As nossas vidas começam a terminar no dia em que permanecemos em silêncio
sobre as coisas que importam.”

Martin Luther King

“A satisfação está no esforço e não apenas na realização final.”

Mahatma Gandhi

DEDICATÓRIA

Ao meu Pai, Eduardo Valério, pelo exemplo de resiliência na vida e de amor na família. Por ser a forja que moldou o meu espírito lutador e a minha posição não conformada.

À minha Mãe, Isabel Valério, por ser sinónimo de paciência e apreensão, por ser o pilar que suporta os seus filhos, independentemente do sacrifício dos seus próprios interesses.

À minha Esposa, Patrícia Torres, pois sem ela todo este percurso teria menos significado e seria, certamente, mais difícil de percorrer. Por todo o amor incondicional e apoio, em todos os momentos.

AGRADECIMENTOS

Seria hipocrisia não mencionar, antes de outros, os meus amigos e camaradas do Curso Tenente General de Artilharia e Engenheiro Mor Luís Serrão Pimentel, por todos os momentos vividos ao longo destes cinco anos, por todos os risos e lágrimas partilhadas. A todos vós, muito obrigado.

Ao meu orientador, Tenente-Coronel de AdMil, Doutor David Miguel Pascoal Rosado, por me ter apoiado prontamente neste Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada e por se ter mostrado sempre disponível ao longo desta caminhada. A si, meu Tenente-Coronel, muito obrigado.

À Dra. Margarida Fadiga e à Dra. Joana Torres, pelo apoio e pelas pertinentes revisões a este trabalho. Um muito obrigado.

Aos Senhores Oficiais de Administração da GNR, pois sem a colaboração de V. Exas. este trabalho seria vago e pobre nos seus resultados. Sou-vos muito grato.

À Senhora Professora Manuela Sarmento, pelo apoio na fase embrionária deste RCFTIA e pelos ensinamentos transmitidos ao longo de dois anos nas diversas Unidades Curriculares ministradas por si. Senhora Professora os meus sinceros agradecimentos.

Aos militares que prestam serviço no CARI, pela informação disponibilizada e pela colaboração ao longo do estágio que tanto ensinou aos Aspirantes do 24º TPO de AdMil da GNR.

Aos militares que exercem funções na Direção dos Cursos da GNR na AM, pela disponibilidade, pelo apoio aos alunos que futuramente irão ingressar nas fileiras da GNR, pela forma séria e profissional com que, em todas as oportunidades, transferem um pouco mais de GNR para esta academia, através de exemplos reais, experiências próprias e sacrifício do seu tempo pessoal.

A todos vós, os meus sinceros agradecimentos.

RESUMO

Numa cultura de desenvolvimento e globalização, é importante para as organizações valorizarem o seu capital humano, de facto este é considerado, por alguns autores, a principal fonte de vantagem competitiva no mercado. É aqui que a Gestão de Recursos Humanos e cada uma das suas vertentes ganham importância, entre elas destaca-se a Avaliação de Desempenho, por ter impacto direto nos resultados das organizações e no desempenho dos colaboradores. É daqui que surge o tema desta investigação, analisar a satisfação com a Avaliação de Desempenho dos Oficiais de Administração da Guarda Nacional Republicana. Esta investigação ganha pertinência pela inexistência de estudos do género em organizações do setor público, nos quais se insere a Guarda Nacional Republicana, como força de segurança de natureza militar. O objetivo geral deste trabalho é analisar a satisfação resultante de do processo de Avaliação de Desempenho, como um todo, na Guarda Nacional Republicana.

Os primeiros três capítulos estabelecem os conceitos fundamentais, à luz da literatura mais atual, de Avaliação de Desempenho, satisfação com a Avaliação de Desempenho, enquadramento legal na Administração Pública e o caso específico da Guarda Nacional Republicana. No quarto capítulo são explanados o método científico utilizado, a técnica de amostragem e os procedimentos adotados. No quinto capítulo é caracterizada a amostra e são testadas as hipóteses. Por fim, no sexto capítulo são apresentadas as conclusões, com base nos dados recolhidos através de um inquérito por questionário dirigido aos Oficiais do Serviço de Administração.

Seguindo o método hipotético-dedutivo, foi estruturado um inquérito por questionário que permitiu recolher dados suficientes para testar as hipóteses de investigação, utilizando técnicas paramétricas e não paramétricas. Assim, foi possível concluir que os Oficiais de Administração da Guarda Nacional Republicana sentem uma ligeira satisfação com a Avaliação de Desempenho. Esse resultado foi fortemente influenciado pelos resultados insatisfatórios, relativos ao sistema de Avaliação de Desempenho e a entrevista de Avaliação de Desempenho, notórios nos resultados da análise dos dados recolhidos.

Palavras-Chave: Satisfação; Avaliação de Desempenho; Guarda Nacional Republicana.

ABSTRACT

In a culture of development and globalization, it is important for organizations to value their human capital, in fact this is considered, by some authors, the main source of competitive advantage in the market. It is here that Human Resources Management and each of its areas of expertise gain importance, among them the Performance Appraisal, as it has a direct impact on the results of organizations and the performance of employees. It is from here that the subject of this research arises, to analyse the satisfaction with the Performance Appraisal of the Officers of Administration of the Guarda Nacional Republicana. This investigation is pertinent due to the lack of studies in public sector organizations, in which the Guarda Nacional Republicana is inserted as a military security force. The overall objective of this paper is to analyse the satisfaction resulting from the Performance Appraisal process in the Guarda Nacional Republicana.

The first three chapters establish the fundamental concepts of Performance Appraisal, satisfaction with Performance Appraisal, legal basis in Public Administration and the specific case of the Guarda Nacional Republicana. In the fourth chapter are explained the scientific method used, the sampling technique and the procedures adopted. In the fifth chapter the study sample is characterized, and the hypotheses are tested. Finally, in the sixth chapter the conclusions are presented, based on the data collected through a questionnaire survey directed to the Officers of the Administration Service.

Following the hypothetical-deductive method, a questionnaire survey allowed to collect enough data to test the hypotheses of investigation, using parametric and nonparametric techniques. Thus, it was possible to conclude that the Administration Officers of the Guarda Nacional Republicana feel a slight satisfaction with the Performance Appraisal. This result was strongly influenced by the unsatisfactory results related to the Performance Appraisal system and the Performance Appraisal interview, notorious in the results of the analysis of the data collected.

Keywords: Satisfaction; Performance Appraisal; Guarda Nacional Republicana.

ÍNDICE GERAL

Epígrafe	i
Dedicatória	ii
Agradecimentos.....	iii
Resumo.....	iv
Abstract	v
Índice Geral	vi
Índice Figuras.....	viii
Índice de Quadros e Tabelas	ix
Lista de Apêndices	x
Lista De Abreviaturas, Siglas e Acrónimos	xi
Introdução.....	1
Capítulo 1. Avaliação de Desempenho	5
1.1. Avaliação de Desempenho na Gestão de Recursos Humanos	5
1.2. Conceito e Importância	6
1.3. Ciclo de Desempenho	8
1.4. Métodos de Avaliação de Desempenho	9
1.5. Entrevista de Avaliação de Desempenho.....	11
1.6. <i>Feedback</i>	13
1.7. Erros comuns na Avaliação de Desempenho.....	14
1.8. Efeitos da Avaliação de Desempenho.....	15
Capítulo 2. Satisfação.....	16
2.1. Satisfação no trabalho	16
2.2. Teorias e modelos de satisfação no trabalho.....	17

2.3. Determinantes da satisfação no trabalho.....	19
2.4. Insatisfação no trabalho	20
2.5. Satisfação com a Avaliação de Desempenho	20
Capítulo 3. Avaliação de Desempenho na GNR.....	23
3.1. Sistema de Avaliação de Desempenho na Administração Pública.....	23
3.2. Avaliação de desempenho na GNR	23
3.3. Sistema de Avaliação de Mérito dos Militares da GNR.....	25
Capítulo 4. Metodologia.....	28
4.1. Tipo de Estudo, Problemática e Justificação	28
4.2. Instrumentos utilizados	29
4.3. Amostra.....	31
4.4. Procedimentos.....	32
Capítulo 5. Resultados.....	36
5.1. Caracterização da Amostra, Confiabilidade e Normalidade	36
5.2. Teste de hipóteses.....	40
Capítulo 6. Conclusões.....	43
6.1. Discussão dos resultados.....	43
6.2. Conclusão	44
6.3. Limitações da Investigação	46
6.4. Desafios para futuras investigações	46
Bibliografia.....	48
Apêndice A – Quadros, Tabelas e Figuras de apoio	I
Apêndice B – Inquérito Por Questionário Utilizado	III
Apêndice C – E-mail enviado aos inquiridos.....	VIII

ÍNDICE FIGURAS

Figura n.º 1 – Métodos de AD por abordagem e foco.....	10
Figura n.º 2 – Distribuição dos inquiridos por posto hierárquico.	37
Figura n.º 3 – Procedimento Científico proposto por Quivy e Campenhoudt.	I
Figura n.º 4 – Teste de Kruskal-Wallis da Satisfação com AD em geral.....	I

ÍNDICE DE QUADROS E TABELAS

Quadro n.º 1 – Cinco fases do Ciclo de Desempenho.....	8
Quadro n.º 2 – Tipos de Avaliação de Desempenho.....	9
Quadro n.º 3 – Métodos de Avaliação de Desempenho.	11
Quadro n.º 4 – Fatores determinantes de satisfação no trabalho.....	20
Quadro n.º 5 – Fatores que geram e fatores que são influenciados por SAD.	22
Quadro n.º 6 – Modalidades de promoção por posto, na GNR.....	25
Quadro n.º 7 – Análise descritiva da amostra.	37
Quadro n.º 8 – Métodos e tipos de AD.	38
Quadro n.º 9 – Alfa de Cronbach para questionário usado.	39
Quadro n.º 10 – Correlação de Spearman para variáveis não paramétricas.....	40
Quadro n.º 11 – Correlação de Pearson, para variáveis paramétricas.....	40
Quadro n.º 12 – Expectativa sobre os resultados obtidos.	41
Quadro n.º 13 – Teste de Kruskal-Wallis para as PD3 e PD4.....	42
Quadro n.º 14 – Teste de normalidade de Shapiro-Wilk.....	II
Tabela n.º 1 – Fatores extrínsecos e intrínsecos da satisfação no trabalho.	18
Tabela n.º 2 – Vertentes teóricas da satisfação no trabalho.	19
Tabela n.º 3 – Dimensão média de empresas do sector público.....	II

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice A – Quadros, Tabelas e Figuras de apoio	I
Apêndice B – Inquérito Por Questionário Utilizado	III
Apêndice C – E-mail enviado aos inquiridos.....	VIII

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

AD	Avaliação de Desempenho
AdMil	Administração Militar
AI	Avaliação Individual
al)	Alínea
AM	Academia Militar
AP	Administração Pública
art.º	Artigo
CARI	Comando de Administração de Recursos Internos
CG	Comando-Geral
CRP	Constituição da República Portuguesa
CT	Comando Territorial
DPORH	Divisão de Planeamento e Obtenção de Recursos Humanos
DRF	Direção de Recursos Financeiros
DRL	Direção de Recursos Logísticos
DRH	Direção de Recursos Humanos
EAD	Entrevista de Avaliação de Desempenho
<i>e.g.</i>	Exemplo
EMGNR	Estatuto dos Militares da GNR
<i>et al.</i>	E outros
FAI	Ficha de Avaliação Individual
FAMMGNR	Ficha de Avaliação de Mérito dos Militares da GNR
FC	Ficha Curricular
FO	Formação
GD	Gestão de Desempenho
GNR	Guarda Nacional Republicana
GPO	Gestão Participativa por Objetivos
GRH	Gestão de Recursos Humanos
MAI	Ministério da Administração Interna
MS	<i>Microsoft</i>

OE	Orçamento de Estado
p.	Página(s)
PAF	Provas de Aptidão Física
PP	Pergunta de Partida
PD	Pergunta Derivada
RAMMGNR	Regulamento de Avaliação de Mérito dos Militares da GNR
RAOS	Regulamento de Avaliação dos Oficiais e Sargentos da GNR
RCFTIA	Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada
RD	Registos Disciplinar
RH	Recursos Humanos
SAD	Satisfação na Avaliação de Desempenho
SAMMGNR	Sistema de Avaliação de Mérito dos Militares da GNR
UC	Unidade Curricular

INTRODUÇÃO

Face à globalização, à necessidade de acompanhar desenvolvimentos tecnológicos, ao constante surgir de novas informações e à procura do desenvolvimento das organizações, o Estado Português criou um conjunto de reformas com o objetivo de romper com a forte burocracia da Administração Pública (AP), dando lugar a um novo contexto de Nova Administração Pública (Bogas, Santos, Silva, & Veloso, 2007; GNR, 2018).

A crescente exigência dos contribuintes, pela transparência das contas públicas e o sentido de responsabilização, levam a que as organizações, sob alçada da Administração do Estado, sejam sujeitas ao conceito de *Accountability* e tenham maior controlo sobre a forma como os dinheiros públicos são gastos, bem como, na prossecução do interesse geral e comum (Fachada, 2012; GNR, 2018). Para tal, pautam a sua atuação pela *performance* dos resultados, pela economia, eficiência e eficácia e, acima de tudo, por padrões de qualidade e excelência (Bovens, Goodin, & Schillemans, 2014; Lopes & Rosado, 2018). Numa organização pública, onde a interação com o cidadão é constante, a imagem da organização e a qualidade dos serviços prestados dependem do desempenho, das capacidades e competências dos seus colaboradores (Silva, 2015).

Num ambiente onde a competição é constante, muitas vezes motivada pelas exigências e constrangimentos orçamentais (Lopes & Rosado, 2018), os Recursos Humanos (RH) são os principais meios para fazer face a essa necessidade de elevados padrões de qualidade (Mações, 2018; Rego et al., 2015).

Neste sentido, percebe-se que a Gestão de Recursos Humanos (GRH) é de tal modo importante que “para muitos autores (é) a principal fonte de vantagem competitiva das organizações (e é a GRH) que lhes permite alcançar os objetivos estabelecidos” (Mações, 2014, p. 537). Uma organização que descure os seus RH e “não consegue atingir bons índices de desempenho (...) perde em competitividade para os concorrentes” (Paula & Queiroga, 2015, p. 363).

As áreas principais de atuação da GRH são: Planeamento de RH; Análise e Descrição de Funções; Recrutamento, Seleção e Integração; Formação e Desenvolvimento; Avaliação de Desempenho (AD) e *Feedback*; Salários e Benefícios (Jones & George, 2012; Mações, 2018).

Por outro lado, a satisfação é uma variável comum a cada uma destas áreas e é fundamental para qualquer organização, que presa por manter boas práticas de gestão do seu capital social (Paula & Queiroga, 2015). Vários estudos justificam esta afirmação ao demonstrarem que a satisfação com a avaliação de desempenho (SAD) afeta o desempenho em geral dos colaboradores, o seu empenhamento, evita comportamentos contraproducentes e o *turnover*¹ (Fachada, 2012).

É de destacar o facto de ser necessário “ajustar cada sistema às idiossincrasias de cada organização (porque) modelos simplesmente importados (...) podem gerar efeitos opostos aos desejados” (Rego et al., 2015, p. 537). Assim, nem sempre o que é adequado para uma organização será o mais adequado para outra (Naeem, Jamal, & Riaz, 2017). Salienta-se ainda, que grande parte dos estudos nesta matéria versam o setor privado, e não o setor público, daí a importância e pertinência do presente trabalho. Exemplo deste facto é um estudo realizado por Naeem, Jamal & Riaz (2017), em bancos do setor privado e do setor público, ter revelado que os colaboradores no setor privado exibiam maiores índices de satisfação e consciência da AD do que os colaboradores do setor público, o que levou a uma reestruturação do sistema de AD.

Percebemos assim que, também na AD, a satisfação tem uma importância respeitável, levando os colaboradores, por exemplo, a aumentar o seu desempenho e a melhorar as relações laborais, contrariando efeitos nefastos, como o *turnover* ou atitudes desvantajosas para o funcionamento da organização (Ismail & Rishani, 2018). Alguns autores, como Martins e Santos (2006), têm destacado a necessidade de encontrar um ponto de concordância entre os vários estudos realizados sobre esta atitude, não limitando o estudo da satisfação a uma só vertente dos fatores que a influenciam – seja por características do trabalho (Porter, 1962) desempenhado pelo colaborador; seja por relações sociais (Herzberg, 2003) resultantes das funções que este exerce.

Tendo em mente a importância do estudo, é conveniente apresentar os objetivos gerais e específicos da investigação, que se constituem como uma *Checklist* do progresso da investigação, determinando aquilo que inicialmente, o investigador propõe e o que pretende alcançar (Marconi & Lakatos, 2004). Desta forma, o objetivo geral deste trabalho é verificar de que forma é feita a AD na GNR e qual o nível de satisfação que daí resulta. Menos globais e abrangentes, são os objetivos específicos que permitirão atingir, por meios mais concretos, o objetivo geral (Marconi & Lakatos, 2004). São estes: conhecer o caso específico da AD na

¹ Expressão utilizada no seio de GRH para traduzir a intenção de abandono do posto de trabalho/organização.

GNR; explicar a AD à luz da literatura mais atual; examinar a satisfação nos inquiridos; condensar os resultados; comprovar as conclusões daí apuradas.

No caso específico desta investigação, a amostra em estudo será composta por Oficiais de Administração² (AdMil) da Guarda Nacional Republicana (GNR), que se encontrem na situação de ativo e tenham concluído este curso³ na Academia Militar (AM).

Importa portanto que a investigação seja pautada pelo rigor, pela sistematização e adequação do objeto de estudo (Coutinho, 2014), garantido o cumprimento dos critérios científicos necessários a uma investigação de mestrado. Assim sendo e de acordo com Rosado (2015), foi adotado o método hipotético-dedutivo, seguindo uma metodologia que procura aprofundar a análise sociológica de uma organização e dos seus processos de gestão, em particular, dos RH da GNR. Este método “baseia-se na formulação de hipóteses que melhor relacionam e explicam os fenómenos” (Sarmiento, 2013, p. 9).

Seguindo a sugestão apresentada por Rosado (2015), entre outras abordagens, este trabalho foi elaborado pelas sete etapas previstas no Procedimento Científico (*vide* Figura n.º 3, Apêndice A) defendido por Quivy e Campenhoudt (1998). Da intenção de realizar um estudo na área de RH e, com base nos ensinamentos das Unidades Curriculares (UC) lecionadas na AM, surgiu este Tema de Investigação. Após várias pesquisas e, verificada a inexistência de estudos no setor público português, em concreto na GNR, elaborou-se a Pergunto de Partida (PP) que permitiu estruturar e dar coerência ao Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada (RCFTIA), constituindo-se ainda como um farol que orientou toda a investigação (Rosado, 2015). Esta PP procura saber, afinal: “Qual é o nível de Satisfação com a Avaliação de Desempenho dos Oficiais de Administração da Guarda Nacional Republicana?”

Ao longo da elaboração dos primeiros três capítulos deste trabalho, foram levantadas questões que ajudaram a circunscrever as áreas onde deveria incidir o esforço de investigação, denominadas Perguntas Derivadas (PD):

- PD1: “Quais são os fatores que influenciam a Satisfação na Avaliação de Desempenho dos Oficiais?”;
- PD2: “Qual é o tipo de expectativa de Avaliação de Desempenho dos Oficiais?”;

² A sigla é resultante da expressão original do Curso de Administração Militar, pertencente ao Ramo do Exército, das Forças Armadas Portuguesas.

³ Dos militares que compõem atualmente o Quadro de AdMil da GNR, alguns são provenientes do Ramo de Exército e outros concluíram a sua formação nos cursos de Quadros Privativo da Guarda Fiscal.

- PD3: “A satisfação com o *feedback*, que os Oficiais recebem dos avaliadores, é influenciada pelo seu posto hierárquico, pelo seu sexo e pelo seu grau académico?”;
- PD4: “A satisfação com a Avaliação de Desempenho dos Oficiais é influenciada pelo seu posto hierárquico, pelo seu sexo e pelo seu grau académico?”.

As hipóteses de investigação levantadas, para cada uma destas PD, serão apresentadas no final de cada capítulo, que contribuiu para a sua constituição.

Em termos estruturais, este RCFTIA divide-se em três partes essenciais. Os primeiros três capítulos apresentam o enquadramento teórico, onde são definidas e clarificadas as teorias e os conceitos relativos à AD e à satisfação. Apresenta ainda, o sistema de AD no caso da GNR, o modo como todo o processo se desenrola e os seus intervenientes.

Na segunda parte, descreve-se a metodologia utilizada, o modelo de análise, as técnicas de tratamento de dados, apresenta-se a técnica de amostragem e a amostra daí resultante e é feita a análise dos resultados obtidos.

Por fim, como fruto de toda a investigação, são apresentadas as conclusões e interpretações finais, destacam-se as limitações e são sugeridas possibilidade de investigações futuras.

CAPÍTULO 1. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

1.1. Avaliação de Desempenho na Gestão de Recursos Humanos

Na esfera da administração, a GRH é a área responsável por estabelecer políticas, procedimentos e explorar as teorias que permitem à organização coordenar da melhor forma os seus colaboradores e maximizar o seu potencial, sempre com o objetivo de atingir o sucesso organizacional (Fachada, 2012). A GRH foca-se no desenvolvimento, formação e motivação dos seus RH, em estabelecer métodos de compensação, práticas de atração e retenção de RH, procurando atingir altos índices de desempenho (Kivak, 2018). Tudo isto através de: técnicas de recrutamento, entrevista e contratação de novos RH; programas de desenvolvimento e treino; e melhoramento das relações laborais (Kivak, 2018).

Desta forma, a GRH dispõe de um conjunto de áreas funcionais que contribuem para alcançar o sucesso dos objetivos estratégicos de uma organização (Fernandes, 2016). Uma das quais, o denominado sistema de Gestão de Desempenho (GD), que ocupa um lugar central nesse conjunto (Câmara, Guerra, & Rodrigues, 2016).

Num dos capítulos da sua obra, Rego et al. (2015) destacam a GD como o tema central que, por norma e erradamente, fica “confinado à avaliação de desempenho” (p. 490) concentrando-se apenas na vertente individual de cada trabalhador, descurando o efeito dos contextos interno e externo, que também têm um papel importante para esta gestão. A GD trata, assim, de todo o processo organizacional, pelo qual se definem as metas padronizadas em conformidade com a estratégia organizacional (Abbad, Lima, & Veiga, 1996), através de atividades como (Felgueiras & Proença, 2013):

- a) Definição de objetivos organizacionais, departamentais, de equipas e individuais;
- b) Implementação de um sistema de avaliação de desempenho;
- c) Desenho de sistemas de compensação;
- d) Estratégias de formação e desenvolvimento;
- e) *Feedback*, comunicação e *coaching*;
- f) Planeamento de carreiras.

Por aqui se percebe que há uma intenção constante, através da GD, de alinhar as ações e atividades dos indivíduos com os valores e objetivos da organização (Aleassa, 2014). No que concerne a este trabalho, um sistema de AD (anterior alínea b) é todo o conjunto de instrumentos que permite medir o desempenho de um indivíduo de forma justa e rigorosa (Mulvaney, 2017). Esses instrumentos podem ser diversos em função do estilo de gestão (alvo de análise no subcapítulo 1.4. Métodos de AD). Segundo Rego et al. (2015), há certas condições essenciais à eficácia dos sistemas AD, sendo estas:

- Relevância – as dimensões estabelecidas para AD num determinado posto de trabalho devem ser realmente importantes para o desempenho do mesmo;
- Sensibilidade – capacidade de criar distinção entre bons e maus desempenhos;
- Fiabilidade – devem evitar-se subjetividades do avaliador e influência de fatores que sejam externos ou que não dependam diretamente do avaliado;
- Aceitabilidade – um critério de elevada importância, já que, no caso de os colaboradores não aceitarem o sistema, os seus procedimentos e o seus critérios, vão acabar por desconfiar e considerar o mesmo injusto;
- Praticabilidade – deve ser exequível para que o considerem útil e prático;
- Confiança – essencial na relação entre todos os intervenientes no processo, a sua ausência irá sempre suscitar reservas e boicotes.

Caso estas condições não se verifiquem, poderão existir faltas de exatidão, erros, enviesamentos cometidos pelos avaliadores e a AD pode tornar-se de tal modo controversa que poderá ser contestada (Fernandes, 2008). Um sistema de AD eficaz, encorajante, “que inclua *feedback*, que não seja ameaçador e que seja considerado justo, construtivo e relevante para os funcionários é um indicador significativo” (Ismail & Rishani, 2018, p. 110) de SAD.

1.2. Conceito e Importância

Quanto à AD, existem muitas definições que procuram elucidar este conceito. Para Rego et al. (2015) a AD “é um exercício de observação e julgamento, um processo de *feedback* e uma intervenção organizacional. É ainda um processo de medição, (...) humano e inexato” (p. 524). De forma mais completa, Mações (2014) diz ser “um processo de apreciação sistemática do desempenho dos colaboradores no exercício das suas funções, que contribui para o seu desenvolvimento futuro (e permite saber) em que medida (contribui) para satisfazer os objetivos (...) da organização” (p. 552). Definição esta que vai ao encontro de Chiavenato (2008), que explica a AD como “uma apreciação sistemática do desempenho

de cada pessoa no cargo e de seu potencial (e, ainda,) um processo (para) estimular ou julgar o valor” (p. 259). Num jeito mais resumido, Wienclaw (2017) diz que a AD “é o processo de avaliação do desempenho de um funcionário e de lhe fornecer *feedback*” (p. 1).

Destarte, a definição, que mais nos apraz, explica a AD como “uma interação entre o avaliador e o avaliado, em que o trabalho desenvolvido ao longo do período é analisado e discutido por ambas as partes” (Mações, 2014, p. 553) procurando identificar os aspetos positivos e negativos, bem como, encontrar oportunidades de melhoria do desempenho, garantindo sempre que o avaliado sabe o que se espera dele dentro da organização (Mulvaney, 2017).

Em termos mais concretos, a AD é considerada por vários autores (Câmara et al., 2016; Mações, 2018; Naeem et al., 2017; Paula & Queiroga, 2015; Rego et al., 2015) de extrema importância, por se traduzir nos seguintes benefícios, entre outros:

- Validar os métodos de recrutamento e seleção;
- Orientar a afetação dos RH, em conformidade com as suas capacidades;
- Medir o contributo individual, ou de equipa, para os objetivos da organização;
- Identificar o potencial de desenvolvimento de cada colaborador;
- Identificar necessidades de formação e treino;
- Gerir sistema de recompensas na atribuição de benefícios e compensações;
- Motivar os colaboradores ao desenvolvimento e à valorização enquanto capital humano da organização;
- Gerir decisões de carreira, como promoções e renovações contratuais;
- Melhorar a comunicação entre colaborador e chefia;
- Orientar o progresso e os resultados da organização, face às mudanças que ocorrem no meio interno e externo.

Por sua vez, não é despidendo levantar os problemas da má prática de AD (Evans & Tourish, 2017). Segundo Arshad, Masood, e Amin (2013), Lin e Kellough (2018) e Fakhimi e Raisy (2013) os seguintes problemas são considerados como os mais frequentes:

- definição dos parâmetros de avaliação e a sua ponderação final;
- falta de informação sobre os colaboradores;
- falta de treino na classificação do desempenho dos colaboradores;
- falta de autoridade;
- diferentes padrões de rigor, devido à subjetividade dos avaliadores;
- baixa motivação dos avaliadores para atribuição de baixas classificações;

- dificuldades de comunicação, dessas baixas classificações, ao avaliado.

Por estes motivos, entre outros, a AD deve ser metodológica, procurando evitar os erros mais comuns neste processo, que serão alvo de análise posteriormente neste capítulo.

1.3. Ciclo de Desempenho

Para tudo isto, há um processo que, conjugando a informação de Mações (2018) e de Câmara et al. (2016), culminam em cinco fases essenciais:

Quadro n.º 1 – Cinco fases do Ciclo de Desempenho.

Ordem	Designação	Fluxo Temporal
1.º	Fixação de objetivos	Início do ano
2.º	Ações de <i>coaching</i> , atribuição de meios e apoio	Início do ano
3.º	Notação, ações de <i>coaching</i> e <i>feedback</i>	Ao longo do ano
4.º	Análise, avaliação e Entrevista de AD	Final do ano
5.º	Plano de desenvolvimento/melhoria, novos objetivos	Final do ano

Fonte: Adaptado de Mações (2018) e de Câmara et al. (2016).

No primeiro ponto, convém salientar que quanto melhor for a qualidade dos objetivos, melhor será a qualidade da avaliação (Wienclaw, 2017). Há um velho ditado inglês que diz “se não sabes para onde vais, nunca lá irás chegar” (Wienclaw, 2017, p. 1) pelo que esses objetivos são como uma bússola para o trabalhador. Para que os colaboradores possam alcançar os seus objetivos, existe a necessidade de criar padrões e indicadores para medir o desempenho e definir quais os objetivos específicos a atingir, tudo isto antes de avaliar, sugere-se até que seja efetuado no primeiro dia de trabalho (Evans & Tourish, 2017). Estes objetivos devem ser fixados por negociação, dado que o colaborador deve ter participação na definição desses mesmos objetivos (Greenberg, 1986).

As ações de *coaching*, atribuição de meios e o apoio são essenciais para viabilizar os objetivos definidos anteriormente (Rouco & Coelho, 2014). Como tal, durante a negociação devem também ser acordados estes três pontos chave (Antunes, 2016). Considera-se assim a fase inicial concluída, dando origem ao plano de ação anual, onde estão previstos os objetivos acordados, os critérios de avaliação dos mesmos e todas as ferramentas necessárias para o avaliado os alcançar (Câmara et al., 2016).

No entanto, o colaborador não deve ser deixado à deriva desde aí até à sua avaliação final (Rego et al., 2015). A chefia deve garantir que, ao longo do período em avaliação, o seu trabalhador tem consciência do que fez bem e do que fez mal e essa consciencialização deve ser feita no imediato (Wienclaw, 2017) uma vez que se verifica muito mais eficaz

quando fornecido de forma regulado do que guardado para o final da AD (Câmara et al., 2016). Este acompanhamento (*coaching*) irá garantir que o trabalhador possa corrigir o que está a fazer de mal (por vezes sem saber), permite rever metas estabelecidas e acordar medidas corretivas, que permitirão ao colaborador ter sucesso (Rego et al., 2015).

Com acompanhamento frequente, a chefia facilmente registará o que decorreu nesse período e preparar uma AD formal, suportada em exemplos reais e em documentação recolhida (Antunes, 2016). Esta última fase materializa-se na Entrevista de Avaliação de Desempenho (EAD) que, agendada e preparada com a devida antecedência, irá conduzir a uma discussão em torno dos objetivos, padrões e expectativas, estabelecidas no primeiro passo (Cederblom, 1982). Esta EAD deve decorrer num clima de abertura e deve acima de tudo ser construtiva (Roberts, 2003), incentivando o colaborador a contribuir com as suas opiniões e sugestões, visando um melhor desempenho no período seguinte (Câmara et al., 2016).

1.4. Métodos de Avaliação de Desempenho

A ideologia de que a AD tem como objetivo principal “fazer um juízo de valor sobre a atuação de um Colaborador e premiá-lo ou puni-lo” (Câmara et al., 2016, p. 372) tem perdurado no mundo organizacional. Porém, com o passar do tempo e graças aos estudos nesta área, podemos resumir os tipos de AD no Quadro n.º 2.

Quadro n.º 2 – Tipos de Avaliação de Desempenho.

Localização temporal	Característica	Descrição
Até 1954	Unilateral e Discricionária	Conta apenas com o parecer da Chefia, com critérios de avaliação subjetivos
De 1954 à atualidade	Bilateral e Democrático	Conta com parecer da Chefia e Avaliado, contratualizando os objetivos em avaliação. (<i>e.g.</i> Gestão por Objetivos e <i>Balanced Scorecard</i>)
Tendências	Multilateral	Conta com o parecer de todos aqueles que, de alguma forma, se relacionaram com a atividade desenvolvida pelo colaborador (<i>e.g.</i> Avaliação 360°)

Fonte: Adaptado de Câmara et al. (2015).

Os métodos de avaliação mais contemporâneos foram marcados pelo conceito de Gestão Participativa por Objetivos (GPO), de Peter Drucker em 1954 (Chiavenato, 2008). Através da contratualização de objetivos, desenvolveu-se a noção de compromisso por

ambas as partes, através do acordo de objetivos, mensuráveis e concretos, definidos no início do período de avaliação (Drucker, 1998).

Nesta base, os gestores dispõem, atualmente, de um leque considerável de métodos de avaliação, sendo uns mais orientados para os comportamentos e outros para os resultados, podendo ainda assumir uma abordagem absoluta (classificação individual não é afetada pela classificação de outros) ou relativa (classificação depende da comparação com os outros) (Rego et al., 2015). Na sua obra, Rego et al. (2015) desenvolveram a Figura n.º 1, que ajuda a perceber a distribuição desses métodos pelos critérios indicados anteriormente, figura, à qual, acrescentámos o método dos Incidentes Críticos, destacado por Mações (2018).

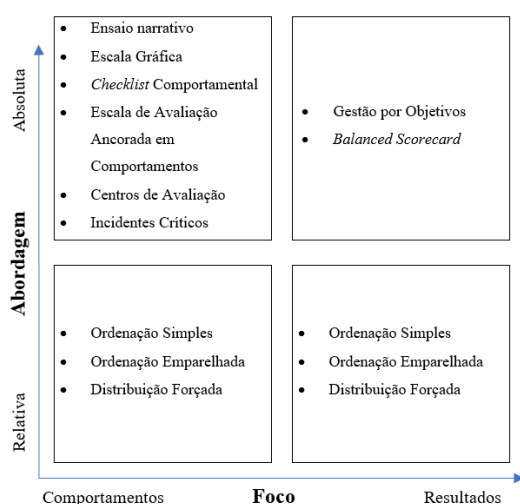


Figura n.º 1 – Métodos de AD por abordagem e foco.

Fonte: Adaptado de Rego et al. (2015) e Mações (2018).

O Quadro n.º 3 apresenta, de forma resumida, a descrição de cada um dos métodos apresentados na Figura n.º 1.

Para o caso específico da GNR, procura-se um sistema que não assente apenas em resultados, porque há situações em que se torna impossível avaliar o dia-a-dia dos militares utilizando este tipo de medidores (Bogas et al., 2007). Também não são aconselhados métodos que impossibilitem fazer comparação entre os militares, já que, para condições de promoção e mesmo por questões de antiguidade, há interesse em usar métodos que nos permitam diferenciar os vários militares (Ludovino, 2013).

Quadro n.º 3 – Métodos de Avaliação de Desempenho.

Abordagem	Método	Descrição	Fonte
Centrada nos Comportamentos	Ensaio Narrativo	Descrição dos pontos fortes, pontos fracos e potencialidades do avaliado, bem como sugestões de melhoria.	(Rego et al., 2015)
	Escala Gráfica	Avaliam a frequência com que o avaliado manifesta o comportamento descrito, por uma escala de pontuação (<i>e.g. Phrase-Completion</i>).	(Mações, 2018; Rego et al., 2015)
	Checklist Comportamental	Avaliador é confrontado com um conjunto de afirmações relativas ao trabalho, entretanto, escolhe aquela que melhor descreve o desempenho do avaliado (<i>e.g. Discordo Totalmente, Concordo, Concordo Totalmente</i>).	(Mações, 2018; Rego et al., 2015)
	Incidentes Críticos	Registo de todos os desempenhos extremamente positivos ou deficientes com impacto significativo. Não permite comparação entre os avaliados e o <i>feedback</i> depende das situações registadas.	(Mações, 2018)
	Escala de Avaliação Ancorada em Comportamentos	Variação das Escalas Gráfica, onde os Incidentes Críticos descrevem os vários tipos de desempenho do avaliado.	(Rego et al., 2015)
	Centros de Avaliação	Procedimentos estandardizados que permitem a avaliação através de exercícios ou simulações. Mais utilizado para cargos de chefia.	(Rego et al., 2015)
Centrada nos Resultados	Gestão por Objetivos	O desempenho do avaliado é comparado com os objetivos previamente definidos e negociados. Estes objetivos devem seguir as características reunidas no acrónimo SMART ⁴ .	(Câmara et al., 2016; Mações, 2018; Rego et al., 2015)
	Balanced Scorecard	Mede o desempenho organizacional, através da perspetiva financeira, das perspetivas dos clientes, dos processos internos, aprendizagem e crescimento, numa relação de causa-efeito.	(Câmara et al., 2016; Mações, 2018; Rego et al., 2015)
Centrada na Comparação entre Avaliados	Ordenação Simples	Comparação e ordenação dos avaliados que desempenham iguais funções, do melhor para o pior. Não discriminatório e pouco esclarecedor.	(Câmara et al., 2016; Mações, 2018)
	Ordenação Emparelhada	Comparação entre todos os avaliados, um de cada vez, o que obriga a formar todas as combinações possíveis.	(Mações, 2018; Rego et al., 2015)
	Distribuição Forçada	Distribuição em graus de desempenho, para as quais apenas poderá existir uma percentagem máxima de colaboradores (<i>e.g. apenas 10% podem ser excelentes</i>).	(Mações, 2018; Rego et al., 2015)
Multiavaliador	Avaliação 360º	Avaliação é feita por vários atores que são afetados ou afetam o desempenho do avaliado. Consistem no conjunto dos vários <i>feedbacks</i> recolhidos por questionário estruturado.	(Câmara et al., 2016)

Fonte: Elaboração própria.

1.5. Entrevista de Avaliação de Desempenho

Estando definido o método mais adequado para AD na organização, e desenrolado o período em análise, surge o momento de realizar a EAD (Cederblom, 1982). Todos os dados recolhidos ao longo do período em análise, todo o *feedback* e todas as notações feitas pela

⁴ Os objetivos devem ser: Específicos, mensuráveis, alcançáveis, realistas e bem definidos no tempo. (*Specific, measurable, achievable, realistic and time-bound*) (Rosado, 2015).

chefia são agora confrontadas com o Plano Anual de Atividades⁵ negociado inicialmente, por ambas as partes (Gordon & Stewart, 2009). A EAD materializa-se numa reunião entre a chefia e o colaborador, onde o clima de abertura no diálogo deve ser profundamente respeitado, permitindo a discussão “dos factos mais relevantes que ocorreram no ano anterior e acordar os objetivos para o ano seguinte” (Câmara et al., 2016, p. 398).

Este é um momento privilegiado de comunicação e reflexão entre as partes envolvidas (Mações, 2018). Para além dos fatores que levaram ao melhor ou pior desempenho por parte do colaborador, segundo Rego et al. (2015), podem ser discutidos variados assuntos, como: formação necessária; relações laborais; meios que permitam melhorar o desempenho; melhorias a introduzir no posto de trabalho; novos procedimentos; hábitos de trabalho; e conteúdo das funções.

É no decurso desta reunião que o “colaborador pode expor as suas aspirações e expectativas de carreira, discutir e acordar as suas necessidades de desenvolvimento e dar o seu *feedback* sobre a supervisão recebida ao longo do ano” (Câmara et al., 2016, p. 398).

1.5.1. Objetivos da Entrevista de Avaliação de Desempenho

Importa esclarecer afinal, quais os principais objetivos da EAD. Conjugando as obras de Câmara et al. (2016), Mações (2018) e Rego et al. (2015) podemos identificar, de entre outros, os seguintes:

- Identificar os aspetos positivos e negativos, comparando-os aos padrões previamente estabelecidos, como referência;
- Identificar as causas dos aspetos negativos e procurar soluções;
- Planear a evolução de carreira, programas de formação e desenvolvimento;
- Definir novos objetivos, os meios necessários e o apoio disponível;
- Elucidar o funcionamento do sistema de recompensas e progressão na carreira, procurando motivar o colaborador;
- Fortalecer a relação colaborador-chefia, através do diálogo aberto e franco, da disponibilidade e do apoio para todas as questões do colaborador.

Em suma, criar todas as condições possíveis que favoreçam e melhorem o desempenho do colaborador (Gordon & Stewart, 2009).

⁵ Plano Anual de Atividades é o documento de gestão onde, inicialmente são definidos os objetivos e metas a atingir pelo colaborador. Esses objetivos são depois desagregados por atividades bem definidas no tempo, os recursos necessários e os intervenientes na ação (Shrader, Taylor, & Dalton, 1984).

1.5.2. Requisitos da Entrevista de Avaliação de Desempenho

A importância da AD tem vindo a ser reforçada ao longo do estudo e, por essa razão, existem certos requisitos que a EAD deve respeitar, para que tanto a chefia como o colaborador, saiam satisfeitos com o resultado, e dali, surjam efeitos positivos no desempenho do colaborador (Rego et al., 2015). Exemplo desses requisitos poderão ser:

- Marcar a reunião com a devida antecedência, permitindo à chefia propor ao colaborador que faça uma autoavaliação, com base nos objetivos estabelecidos no início do período em análise (Campbell & Lee, 1988). Assim, a chefia, terá os dados relevantes à apreciação do desempenho por si recolhidos e a perspectiva do colaborador. Isto permitirá identificar as áreas de concordância e de divergência (Farh, Werbel, & Bedeian, 1988);
- A chefia deve rever o Guia de Pontuação, “analisar os fatores de avaliação (...) os princípios e objetivos da avaliação de desempenho, consagrados na lei” (Mações, 2014, p. 566);
- A reunião deve decorrer num local agradável, sem obstáculos à comunicação e apenas com a documentação imprescindível (Mações, 2018);
- Deve ser garantido que não haverá interrupções e a duração deve ser adequada à possibilidade de debate sobre os factos apresentados (Cederblom, 1982).

Podem no entanto, existir fatores condicionantes na EAD, desde: o estilo do avaliador (deverá ser participativo e democrático, não tomando uma posição autocrática); à importância com que o avaliador encara a AD; à relação entre os atores, que deverá ser colocada de lado; ao facto de ter uma avaliação negativa, que poderá criar um clima menos cooperante; e à falta de aviso ou preparação ao colaborador (Rego et al., 2015).

Caso tudo decorra dentro destes parâmetros, após a EAD, o gestor terá as condições necessárias para estabelecer novos objetivos, expectativas e padrões, (Gordon & Stewart, 2009) reiniciando assim “o ciclo de desempenho” (Câmara et al., 2016, p. 380).

1.6. Feedback

O segredo para melhorar a EAD encontra-se na especificidade, tempestividade, foco, percetividade e frequência do *Feedback* (Jawahar, 2006a; Naeem et al., 2017). De forma errada e frequente, o colaborador apenas recebe *feedback* no momento da EAD e este “não é um procedimento apropriado” (Rego et al., 2015, p. 533). Já em 1988, num estudo sobre a

AD, Inderrieden, Keaveny, e Allen (1988) constataram que o *feedback* deve ser facultado ao longo do tempo, já que, nos casos em que esta medida foi tomada, resultaram aumentos da SAD e a informação era percebida como um reforço e não como uma surpresa, para o colaborador.

Percebemos, porém, que nem sempre é fácil para um avaliador transmitir informações de forma assertiva aos seus subordinados (Inderrieden et al., 1988; O'Reilly III & Anderson, 1980). Isto deve-se ao facto de o avaliador ter de adaptar a sua comunicação a cada um dos colaboradores, “promovendo o seu desenvolvimento, criando um meio de comunicação saudável e aumentando a moral” (Marcão, 2017, p. 7). Para colmatar este problema, poderá ser facultada formação às chefias nesta área (Meyer, 1991).

1.7. Erros comuns na Avaliação de Desempenho

A celebre frase “errar é humano” relembra-nos que a AD é um processo humano e inexato (Rego et al., 2015), mas ter consciência dos erros, armadilhas e distorções mais comuns na AD, é o primeiro passo para os evitar e “um dos passos mais importantes para reduzir a subjetividade na avaliação” (Mações, 2014, p. 556). Vários são os erros de AD, e são diversos os nomes que cada autor dá a cada um deles, por esse motivo, apresentamos uma breve epítome sobre este assunto (Cederblom, 1982; Fletcher & Williams, 2013; Lunenburg, 2012; Mações, 2018; Wienclaw, 2017):

- Efeito de *Halo* ou de *Horn*⁶ – por ser excepcional (*halo*) ou péssimo (*horn*) num determinado fator de avaliação, o avaliador terá tendência a considerá-lo de igual modo em todos os outros fatores;
- Efeito da Recentidade – tendência que leva o avaliador a dar relevo a acontecimentos mais recentes, deixando que se sobreponham aos anteriores;
- Estereotipagem – permitir que ideias preconcebidas, sobre o grupo onde o colaborador se insere, determinem a sua classificação (*e.g.* ser homem ou mulher, ser de etnia cigana ou ter raízes asiáticas);
- Comparação ou contraste – deixar que as características de um colaborador sejam influenciadas por comparação a outros colaboradores;
- Autoidentificação ou semelhança - regra geral, gostamos de pessoas parecidas connosco, desses casos podem resultar avaliações mais favoráveis;

⁶ Efeito de aréola (*halo*) ou cifre (*horn*), metaforicamente ligados à imagem de anjo ou diabo, respetivamente.

- Complacência ou rigor excessivo – estabelecer padrões de avaliação muito baixos para que os funcionários tenham resultados elevados (complacência), ou, avaliadores que são exigentes e definem padrões muito elevados (rigor);
- Tendência central ou não-diferenciação – por estar mal preparado e para evitar conflitos ou não justificar os extremos da escala, o avaliador atribui um valor médio a todos os colaboradores;
- Erro de primeira impressão – surge da frase popular “a primeira impressão é a que fica” consistindo no facto de a opinião inicial sobre um colaborador sobrepor-se ao desempenho real;
- Incompreensão de padrões ou padrões impróprios – incorretas interpretações dos fatores de avaliação levam a apreciações falaciosas.

Podemos perceber que os erros mais comuns se devem: à falta de informação prestada aos avaliados sobre o sistema de AD (Câmara et al., 2016); à falta de formação; à falta de *feedback* (Jawahar, 2006a) e acompanhamento do colaborador (Naeem et al., 2017); à não notação dos factos; ao mau estabelecimento de objetivos; e à subjetividade das AD (Prowse & Prowse, 2009).

1.8. Efeitos da Avaliação de Desempenho

Vários são os estudos que demonstram que colaboradores com melhores e mais estáveis AD são, também, os que estão mais motivados e mais satisfeitos no trabalho (Fletcher & Williams, 2013). Este facto deve-se à percepção que os colaboradores têm da AD (Naeem et al., 2017) sendo influenciada, essencialmente, por: justiça da AD; participação na AD; comunicação aberta; clareza nos objetivos propostos; *feedback* construtivo e motivante; experiências anteriores de AD (Ismail & Rishani, 2018).

Resumindo, existe uma crescente preocupação com os RH, em como os potenciar e valorizar. Independentemente do método utilizado, a principal ferramenta ao dispor dos gestores é o *feedback*, para cativar os seus RH, no ciclo de desempenho, resultando em melhores AD. Estas, por sua vez, materializam o sucesso das atividades, objetivos e estratégias das organizações.

Deste capítulo resulta também a hipótese H1a em resposta à PD1:

- H1a – “O sistema de AD, a EAD e o *feedback* têm influência na SAD dos inquiridos”.

CAPÍTULO 2. SATISFAÇÃO

Para evitar enviesamentos de raciocínio pretende-se esclarecer, neste capítulo, o que se entende por satisfação no trabalho e, daí, partir para o conceito de SAD.

2.1. Satisfação no trabalho

Durante muito tempo, a satisfação e a motivação no trabalho estiveram juntas por teorias que se centravam nas características individuais, responsáveis por comportamentos no trabalho (Siqueira, 2009). Para se entender esta diferença, apresenta-se o que é a motivação e o seu contraste com o conceito de satisfação no trabalho.

No seu argumento, Pereira e Fávero (2001) definem motivação como “uma inclinação para ação que tem origem em um motivo, (...) uma necessidade que, atuando sobre o intelecto, faz a pessoa movimentar-se ou agir” (p. 8). Bernardo (2015) reforça esta ideia, ao considerar que “no aspeto profissional, significa o grau de disposição para realizar uma determinada tarefa” (p. 3). Neste sentido, “a motivação origina-se das necessidades e não dos fatores de satisfação exógenos, encontrados no ambiente, ou dos fatores de satisfação endógenos, intrínsecos ao indivíduo” (Pereira & Fávero, 2001, p. 8), por outras palavras “a motivação é um impulso, um sentimento (percutor) que faz com que o sujeito aja para atingir os seus objetivos” (Tavares, 2013, p. 8). Depreende-se assim, que a motivação é um impulso com origem nas necessidades e não uma atitude com origem em fatores extrínsecos ou intrínsecos.

Por outro lado, Locke (1976) define satisfação no trabalho como o estado emocional positivo e/ou agradável resultante de um trabalho ou diversas experiências no trabalho. Existem autores que explicam a satisfação no trabalho “como um dos múltiplos conceitos que abordam a afetividade no ambiente de trabalho ou, mais especificamente, como um vínculo afetivo do indivíduo com o seu trabalho” (Siqueira, 2009, p. 266). Trata-se assim de um *output*⁷ do ambiente organizacional e “é apontada como um dos (...) componentes psicossociais do conceito de bem-estar no trabalho” (Siqueira, 2009, p. 266).

⁷ No campo macroeconómico, o conceito de *output* refere-se aos produtos e aos serviços que se geram no âmbito de uma economia. O *output*, neste sentido, é o resultado de um processo de produção.

Baseadas em Locke (1976), Martins e Santos (2006) afirmam que o Homem⁸ usa a “sua bagagem individual de crenças e valores para avaliar seu trabalho e essa avaliação resulta num estado emocional que, se for agradável, produz satisfação” (p. 196). Esta definição tem perdurado no tempo, já que, na atualidade, a satisfação no trabalho é tratada como uma atitude, por ser uma variável de natureza afetiva, influenciada por “vários conteúdos mentais do indivíduo, como crenças, valores, fatores disposicionais (...) e resulta numa tendência que orienta o comportamento” (Martins & Santos, 2006, p. 196). O desafio reside no modo de obtenção de colaboradores plenamente satisfeitos (Ferraz & Lopes, 2015).

A importância de estudar a satisfação no trabalho tem vindo a aumentar, porque cada vez mais, o trabalho começa a ser visto como uma forma do sujeito se afirmar na sociedade (Ramos, 2009). Ou seja, “deixou de ser (...) um meio de sobrevivência, assumindo-se também como um meio de realização pessoal e de integração social, contribuindo significativamente para a satisfação e para o estatuto social” (Tavares, 2013, p. 7).

2.2. Teorias e modelos de satisfação no trabalho

No entanto, as interpretações que fundamentam o conceito de satisfação no trabalho não têm um acordo único na literatura (Martins & Santos, 2006). Por isso, não existe modelo ou teoria que “seja detentor de verdade absoluta” (Antunes, 2016, p. 7). Apesar disso, a satisfação no trabalho foi uma das atitudes mais estudadas no século XX (Martins & Santos, 2006). Apresentam-se, de seguida, as teorias e modelos mais relevantes.

A primeira explicação da satisfação no trabalho surge pela Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, Mausner e Snyderman em 1959 (Martins & Santos, 2006). Como o nome sugere, introduzia dois grupos de fatores responsáveis por esta atitude: os motivacionais, através do desempenho, promoções e reconhecimento; e os higiénicos, como a supervisão, vencimento salarial, relações laborais e a política da organização (Herzberg, 2003). Deste estudo resultou uma relação de fatores que geravam satisfação e outros insatisfação, espelhados na tabela seguinte.

⁸ Enquanto conjunto de todos estes seres vivos pertencentes à espécie humana.

Tabela n.º 1 – Fatores extrínsecos e intrínsecos da satisfação no trabalho.

Fatores de contexto que levam à insatisfação	Fatores de conteúdo que levam à satisfação
Fatores higiénicos ou extrínsecos	Fatores motivacionais ou intrínsecos
Políticas organizacionais Administrativos Relação com supervisores Relações intrapessoais Condições de trabalho Salário Segurança Relação com colegas	Reconhecimento Realização Responsabilidade Promoção Desenvolvimento

Fonte: Adaptado de Antunes (2016, p. 8).

Mais tarde, surge a Teoria da Expectativa de Vroom (1964). Esta explica que a satisfação no trabalho dependia de variáveis situacionais e de personalidade, resultando na reação antecipada (expectativa) perante um acontecimento (Freire & de Freitas, 2007).

Anos mais tarde, surge um modelo baseado na Teoria das Necessidades, conjugando os estudos de Lofquist e Dawis (1969) e Porter (1962). Esta teoria suporta que o grau de satisfação depende da forma como o trabalho satisfaz as necessidades de realização dos colaboradores, destacando “as áreas de Atualização Própria, Autonomia e Autoestima (por serem) as áreas mais críticas de realização de necessidades” (Porter, 1962, p. 384).

Por outro lado, Locke (1976) apresenta, pela sua Teoria da Discrepância, a satisfação no trabalho como “um estado emocional positivo ou de prazer que resulta da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho ou das expectativas, das necessidades e dos valores” (p. 1300). Propôs, ainda, um modelo de explicação do constructo, baseado em nove dimensões (Locke, 1976). As seis primeiras, classifica-as como eventos – características do trabalho em si, o vencimento salarial, as políticas de promoção, o reconhecimento e condições de trabalho – e as restantes classifica-as como agentes – as características ligadas ao relacionamento com os chefes, colegas e subordinados, as políticas da empresa e o estilo de gestão (Brázio, 2016; Kucel & Vilalta-Bufi, 2011).

Na década de 70, Hackman e Oldham (1976) destacaram os estados psicológicos críticos como principais responsáveis por determinar a satisfação no trabalho. Estes seriam causados “por cinco características centrais no trabalho: variedade, identidade, significância, autonomia de tarefa e *feedback* recebido” (Martins & Santos, 2006, p. 197).

A primeira vez que a satisfação no trabalho foi caracterizada como uma atitude foi por Orpen (1981), na sua Teoria dos Valores, ao afirmar que esta dependia da influência dos valores do sujeito, resultando, o desrespeito por estes, em falta de satisfação.

Destarte, percebemos que existem duas vertentes sobre esta temática (ver tabela seguinte). Por um lado temos autores que defendem o processamento de informações sociais como determinantes para a satisfação no trabalho, enquanto outros focam os seus estudos nas características do trabalho (Martins & Santos, 2006).

Tabela n.º 2 – Vertentes teóricas da satisfação no trabalho.

Características do Trabalho	Relações Sociais
Porter (1962) Vroom (1964) Lofquist e Davis (1969) Orpen (1974)	Herzberg et al. (1959) Locke (1976)

Fonte: Elaboração Própria.

O que tem dificultado as investigações nesta temática, é o facto de, ao fim de meio século de estudos, não existir acordo na literatura sobre os componentes e causas da satisfação no trabalho, existe sim uma tendência, mais recente, em estudar a satisfação como uma atitude (Martins & Santos, 2006).

2.3. Determinantes da satisfação no trabalho

Das vertentes anteriormente identificadas resultam estudos diversos, orientados pelo respetivo seguimento teórico (Ismail & Rishani, 2018). Assim sendo, podemos identificar estudos de causas pessoais (vertente das Relações Pessoais) e outros de causas organizacionais (vertente das Características do Trabalho) (Locke, 1976). Desses vários estudos, resulta o quadro seguinte, como sumário dos principais determinantes de satisfação no trabalho, independentemente da sua vertente teórica.

Quadro n.º 4 – Fatores determinantes de satisfação no trabalho.

Autores	Fatores determinantes de satisfação no trabalho
Aleassa (2014)	Condições de trabalho
	Estabilidade do emprego
	Sistema de recompensas
Antunes (2016)	<i>Feedback</i>
Locke (1976)	Salário
	Progressão na Carreira
	Estilo de Gestão
Mações (2018)	<i>Coaching</i>
Martins (2006)	Relações laborais
	Pausas para Descanso
Naeem (2017)	Reconhecimento
Orpen (1981)	Valores pessoais
Porter (1962)	Políticas organizacionais
Rego (2015)	Autonomia

Fonte: Elaboração Própria.

2.4. Insatisfação no trabalho

Está bem explícito na literatura que a não satisfação no trabalho não é sinónimo de insatisfação, é, tão só, a ausência de satisfação e vice-versa (Herzberg, 2003). Deste entendimento resulta a importância do estudo sobre a satisfação e sobre as consequências da insatisfação no trabalho (Prowse & Prowse, 2009).

Assim sendo, Herzberg (2003) destaca como fatores que levam à insatisfação: as políticas organizacionais; problemas administrativos; relação com supervisores; a segurança laboral; vencimento salarial; condições de trabalho; e relações com colegas.

Em resposta a estes fatores, surgem as saídas organizacionais (*turnover*), falta de lealdade, atos por negligência, problemas de comunicação (Robbins, Judge, & Brito, 2013), resultados negativos, baixa produtividade, falta de comprometimento organizacional, altos níveis de absentismo e intenção de abandono da organização (Ismail & Rishani, 2018). Neste sentido, surge a hipótese H1b em resposta à PD1:

- H1b – “A lealdade e o *turnover* têm influência na SAD dos inquiridos”.

2.5. Satisfação com a Avaliação de Desempenho

É do melhor interesse das organizações, pelas razões já verificadas, que os seus colaboradores estejam satisfeitos no seu ambiente de trabalho (Siqueira, 2009). Isso implica que estejam, de igual modo, satisfeitos com a sua AD (Naeem et al., 2017). Perante a AD, a

atitude mais estudada é, novamente, a satisfação, por ter reflexos positivos na organização como um todo (Ismail & Rishani, 2018).

Apesar de ser a atitude mais estudada, é considerada a atitude mais difícil de alcançar no seio de uma organização, assim afirma Caetano (2008), devido aos vários estudos que realizou, ao longo da sua carreira, onde raros foram os resultados com mais de metade dos colaboradores satisfeitos, “incluindo os próprios avaliadores” (Fachada, 2012, p. 32).

Esta situação resulta de vários fatores, em semelhança à satisfação no trabalho (Aleassa, 2014). Com o resultado dos avanços da literatura nesta temática, percebe-se que existem estudos para compreender os fatores que levam à SAD e outros para identificar os fatores que são influenciados por esta (Antunes, 2016).

Na atualidade, um dos fatores que mais influencia a SAD é a percepção de justiça sobre a AD (Ouyang, Sang, Li, & Peng, 2015). Neste sentido, as chefias devem refletir sobre as suas práticas de gestão e, no caso particular da AD, estas “precisam ser delineadas e implementadas nos moldes da justiça organizacional, ou seja, percebidas como justas pelos agentes intervenientes no processo” (Dal Vesco, Beuren, & Popik, 2016, p. 125). Em jeito de concordância, Beuren, dos Santos, Marques, e Resendes (2017) chegaram à conclusão, no seu estudo que “o aumento na percepção de justiça organizacional pode trazer um aumento no nível de satisfação e, conseqüentemente, no desempenho” (p. 82).

Entre outros estudos, Cook e Crossman (2004) relembram a teoria de Vroom (1964) ao afirmarem que, quando os resultados obtidos na AD são coincidentes com as expectativas criadas pelo colaborador, a SAD é maior e, por sua vez, também será o desempenho e o empenhamento organizacional.

Sendo a atitude mais estudada no contexto da AD, pode acrescentar-se que a satisfação tem sido analisada em duas situações distintas: satisfação na EAD e satisfação com o sistema de AD (Fachada, 2012). No capítulo anterior, evidenciámos a EAD como apenas uma das fases da AD, limitando esses estudos à fase da reunião em si. No caso deste RCFTIA, pretende-se fazer uma análise à SAD dos Oficiais de AdMil da GNR, com abordagem ao sistema de AD como um todo.

No quadro seguinte, encontram-se reunidos, em jeito de síntese, os fatores que levam à SAD e os fatores que são influenciados por esta.

Quadro n.º 5 – Fatores que geram e fatores que são influenciados por SAD.

Fatores			
Geram SAD	Autores	Influenciados pela SAD	Autores
Perceção de justiça	Dal Vesco et al. (2016)	Aumento de produtividade; Satisfação no trabalho	Beuren et al. (2017)
Participação/Envolvimento; Comunicação aberta; Clareza de objetivos; Feedback construtivo; Formação no sistema de AD; Sucesso de carreira	Ismail (2018)	Eficiência; Comportamentos positivos; Criatividade; Motivação; Inovação; Comprometimento organizacional	Ismail (2018)
Coaching; Robustez do sistema de AD	Naeem (2017)	Esforço laboral; Proficiência	Naeem (2017)
Expectativas correspondidas; Exatidão do processo de AD	Cook & Crossman (2014)	Cidadania organizacional	Antunes (2016)
		Empenhamento afetivo	Kuvaas (2006)

Fonte: Elaboração Própria.

Observada a importância das expectativas criadas perante a AD dos colaboradores, surgem as hipóteses H2a, H2b e H2c de resposta à PD2:

- H2a – “A expectativa, perante a AD dos inquiridos, é realista.”;
- H2b – “A expectativa, perante a AD dos inquiridos, é otimista.”;
- H2c – “A expectativa, perante a AD dos inquiridos, é pessimista.”.

CAPÍTULO 3. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA GNR

3.1. Sistema de Avaliação de Desempenho na Administração Pública

Dentro da AP, quando falamos de AD, importa abordar o diploma legal que levantou esta necessidade de avaliação/classificação dos trabalhadores do Estado. Esta necessidade surge devido, essencialmente, aos inúmeros casos de injustiça originados pela subvalorização das categorias/carreiras da AP (CM, 1979). Por isso, foi aprovado o Regulamento da Classificação de Serviço na Função Pública⁹, com a finalidade avaliar e valorizar do colaborador e servir como uma ferramenta diagnóstico de situações de trabalho (MRA, 1983).

Só 21 anos mais tarde a AP conheceu um novo sistema de AD. Criado em 2004, o Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da AP¹⁰ (SIADAP) tem como principal objetivo a melhoria do desempenho e da qualidade de serviço na AP, integrando a avaliação dos serviços, dirigentes e demais trabalhadores da administração direta do Estado Português (AR, 2004). A regulamentação necessária à aplicação desta lei, deu origem à Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, que, nas suas sucessivas alterações¹¹, estabelece o SIADAP. Na leitura desta Lei, percebe-se que é um sistema de AD baseado no método de GPO (art.º 7.º) promovendo a coordenação permanente entre todos os serviços de cada ministério, tendo como pilares a coerência, coordenação e acompanhamento dos ciclos de gestão de cada organismo (art.º 8.º). É um sistema que, lembrando o disposto na Figura n.º 1, tem incidência em dois componentes: resultados e competências (art.ºs 36.º e 45.º).

3.2. Avaliação de desempenho na GNR

Antes demais, a GNR é definida como “uma força de segurança de natureza militar, constituída por militares organizados num corpo especial de tropas e dotada de autonomia

⁹ Previsto pelo art.º 4.º do Decreto-Lei n.º 191-C/79, de 25 de junho, e aprovado pelo Decreto Regulamentar n.º 44-A/83, de 1 de junho.

¹⁰ Criado pela Lei n.º 10/2004, de 22 de Março, dependendo de decreto regulamentar posterior (art.º 22.º).

¹¹ A Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, foi inicialmente alterada pela Lei n.º 64-A/2008, de 31 de dezembro, alterada pela Lei n.º 55-A/2010, de 31 de dezembro e na sua versão mais atual, pela Lei n.º 66-B/2012, de 31 de dezembro, por razões resultantes dos respetivos Orçamentos de Estado (OE).

administrativa” (AR, 2007). Por ser uma organização com competência a nível nacional, a sua dimensão em termos de RH é considerável, relativamente à média¹² nacional.

Verifica-se que o recurso principal da GNR se espelha nos seus RH (Bogas et al., 2007). Importa saber também que, este mesmo recurso, é o que traduz mais encargos para a instituição, com o total de 22.345¹³ militares, traduzidos em 798.113.766 Euros em Despesas com Pessoal¹⁴. Qualquer implicação nos RH poderá ter consequências graves para o comprometimento operacional decorrente da atividade da GNR, para o Orçamento Estado (OE) e, fundamentalmente, para a vida de milhares de famílias (Ludovino, 2013).

É com esta elucidação que se torna importante explicar que, não só pela obrigatoriedade jurídica, mas também por estar consciente dos seus benefícios, a GNR definiu, no Estatuto dos Militares da GNR¹⁵ (EMGNR), as linhas orientadoras dos sistemas de AD a aplicar na GNR (MAI, 2017). Nesse estatuto, a AD é definida como um mecanismo regulador vocacionado para a motivação dos militares, assegurando flexibilidade de gestão, e para o desenvolvimento das suas carreiras (Ludovino, 2013). Para tal, compreende dois pilares fundamentais do sistema AD pretendido – o currículo e o desempenho. O EMGNR procura ainda, um sistema definido pela justiça, imparcialidade e na meritocracia, por promover uma progressão de carreira mais célere aos que se revelarem mais aptos no seu percurso laboral (Bogas et al., 2007).

Este último ponto é relevante, em especial para o sistema de promoções¹⁶ implementado na GNR, em concreto, para as Promoções por Escolha, característica de alguns dos postos, dentro de cada categoria (conforme o Quadro n.º 6, na página seguinte).

O artigo 163.º do EMGNR, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 265/93, de 31 de julho (já revogado), determinava que as instruções para a concretização do sistema de avaliação dos militares dos quadros da GNR fossem regulamentadas por portaria do Ministro da Administração Interna (MAI), sob proposta do Comandante-Geral da GNR (MAI, 2000).

¹² A dimensão média das empresas públicas ao nível da administração central é de 870 postos de trabalho segundo dados da PORDATA (Apêndice A), a GNR conta com um efetivo total de 22.345 militares.

¹³ Inclui 38 Aspirantes a serem promovidos a Alferes, em outubro 2019, 100 Furriéis do Curso de Formação de Sargentos e os 770 Guardas Provisórios, para o Curso de Formação de Guardas 2018/2019 (dados fornecidos pela Divisão de Planeamento e Obtenção de Recursos Humanos (DPORH) da Direção de Recursos Humanos (DRH) do Comando de Administração dos Recursos Internos (CARI).

¹⁴ Valor do *plafond* líquido de Reserva e de Cativos (15%, 25% e 40%) aprovado, pelo MAI, para o orçamento da Guarda de 2019, incluindo o valor proveniente de Fundos Comunitários (dados fornecidos pela DRH/CARI).

¹⁵ Aprovado pelo Decreto-Lei n.º 30/2017, de 22 de março.

¹⁶ Segundo o art.º 114.º do EMGNR, as modalidades de promoção dos militares da GNR são: Habilitação com curso; Antiguidade; Escolha; Distinção; e Título Excecional.

Destarte, em 2000, é publicado o Regulamento de Avaliação de Mérito dos Militares da GNR¹⁷ (RAMMGNR), substituindo o sistema de AD, até aquele ano em vigor, materializado no Regulamento de Avaliação dos Oficiais e Sargentos do Quadro Permanente da GNR¹⁸ (RAOS), por se considerarem ultrapassadas, as suas disposições (Paiva, 2011).

Quadro n.º 6 – Modalidades de promoção por posto, na GNR.

Categoria	Subcategoria	Posto	Modalidade de Promoção
Oficiais	Oficiais Gerais	Tenente-General	Escolha
		Major-General	
		Brigadeiro	
	Oficiais Superiores	Coronel	
		Tenente-Coronel	
		Major	
	Capitães	Capitão	Antiguidade
	Oficiais Subalternos	Tenente	Habilitação de Curso
		Alferes	
Sargentos	-	Sargento-Mor	Escolha
		Sargento-Chefe	
		Sargento-Ajudante	
		1º Sargento	Antiguidade
		2º Sargento	Habilitação de Curso
Guardas	-	Furriel	Frequência do Curso
		Cabo-Mor	Escolha
		Cabo-Chefe	
		Cabo	
		Guarda Principal	Antiguidade
		Guarda	Habilitação de Curso

Fonte: Adaptado de MAI (2017).

3.3. Sistema de Avaliação de Mérito dos Militares da GNR

O RAMMGNR é o diploma legal que define, desde 2000, o Sistema de Avaliação de Mérito dos Militares da GNR (SAMMGNR), respeitando os objetivos¹⁹ previstos no EMGNR (MAI, 2017). Neste sentido, o SAMMGNR tem como finalidade permitir a apreciação do mérito de cada militar, assegurar o desenvolvimento da carreira consoante as suas capacidades, sendo, estas capacidades, o fator diferenciador no processo de seleção dos mais aptos para o correto exercício de cargos, funções e tarefas de maior responsabilidade (Bogas et al., 2007). Visa, também, aperfeiçoar técnicas de seleção, recrutamento e formação, percutindo os resultados das avaliações com vista à promoção (Paiva, 2011). Por

¹⁷ Aprovado pela Portaria n.º 279/2000, de 22 de maio.

¹⁸ Aprovado pela Portaria n.º 621/85, de 20 de agosto.

¹⁹ Previstos no artigo 159.º do Decreto-Lei n.º 30/2017, de 22 de março.

fim, procura estimular a valorização pessoal dos militares através do aperfeiçoamento técnico-profissional (Mendes, 2009).

Dentro deste espírito, percebe-se que este sistema teria, como âmbito de aplicação²⁰, todos os militares na efetividade de serviço, com a ressalva de que, para a classe de Guardas, este diploma seria regulamentado por portaria do MAI, sob proposta do Comandante-Geral da GNR (MAI, 2000). Tal nunca chegou a ser regulamentado, limitando, assim, a AD às classes de Oficiais e de Sargentos (Ludovino, 2013), ou seja, 15% do efetivo.

Quanto ao método, importa perceber que o SAMMGNR é constituído por três grandes componentes: a Ficha Curricular (FC), a Avaliação Individual (AI) e as Provas de Aptidão Física (PAF) (MAI, 2000). Por sua vez, a FC²¹ subdivide-se na Formação (FO), no Registo Disciplinar (RD), na Antiguidade de Posto e outros elementos da carreira do militar, procurando assim espelhar, de forma mais concreta, o desempenho individual do militar em avaliação. A FO agrega todos os cursos que o militar fez, sejam estes de cariz militar ou civis, desde cursos de especialização profissional a formação académica (Paiva, 2011). Já o RD compreende historial honorífico e de justiça do militar (*e.g.* medalhas, louvores, punições e penas) (Fernandes, 2016). Por fim, a Antiguidade de Posto é definida consoante a data fixada no documento oficial de promoção (MAI, 2017).

No que diz respeito à AI²², é materializada na Ficha de AI (FAI²³) preenchida com vista a apreciar as ações, comportamentos e resultados observados no desempenho das suas funções ou na frequência de cursos²⁴, durante o período em análise (Mendes, 2009). Sistemática e contínua (n.º 3 do art.º 6 do RAMMGNR), a AI assenta na apreciação relativa a um conjunto de fatores quantificados, através do método dos padrões descritivos (ou *Checklist* Comportamental²⁵, contrariamente à GPO, ferindo o método base do SIADAP), graduados em cinco níveis. De salientar que, dependendo da categoria a que o militar pertence, a ponderação dada a cada um dos fatores em questão é diferente (n.º 10 do art.º 15 do RAMMGNR). Este método é criticado por não ter aliado qualquer método ou instrumento que exija fundamentação, limitando, para este fim, o avaliador a um espaço em branco onde poderá ser destacada alguma causa redutora de eficácia (Ludovino, 2013). Esta FAI é preenchida por dois avaliadores, onde o primeiro (comandante ou chefe da estrutura orgânica

²⁰ Exceto os militares que se encontrem: de licença para estudos; de licença registada; de licença ilimitada; em comissão especial; na inatividade temporária; suspensão de funções (n.º 3 do art.º 8.º do RAMMGNR).

²¹ Previsto no n.º 2 do art.º 5.º do RAMMGNR.

²² Previsto no n.º 3 do art.º 5.º do RAMMGNR.

²³ Modelo disponível pelos anexos B e C ao RAMMGNR.

²⁴ Sejam cursos de promoção, de especialização ou qualificação.

²⁵ Vide Quadro n.º 3 – Métodos de Avaliação de Desempenho.

onde o avaliado se insere) efetua a quantificação completa e o segundo apenas quantifica os casos em que discorde (devendo informar o primeiro avaliador de tal situação) (art.º 15.º do RAMMGNR). No final deste processo, o Comandante tem a última palavra e pode, à semelhança do segundo avaliador assinalar algum ponto que discorde.

Por fim, as PAF são regulamentadas no EMGNR e têm como objetivo valorar a condição física dos militares sujeitos a avaliação (n.º 4 do art.º 5 do RAMMGNR).

A quantificação final, do mérito do militar, resulta da soma das classificações obtidas no âmbito da FO, da FAI, do RD, da Antiguidade de Posto e das PAF, sujeitas aos respetivos coeficientes (Mendes, 2009). Expressa de zero a vinte valores, esta quantificação é atribuída pela Ficha de Avaliação de Mérito dos Militares da GNR (FAMMGNR) e, em alguns casos, são presentes a uma comissão designada pelo Comandante-Geral da GNR para elucidar discrepâncias relativas ao perfil do militar em questão (Paiva, 2011).

Desde 2000, o SIADAP foi aprovado (2004) e o EMGNR já foi revisto (em 2009 e em 2017), enquanto o RAMMGNR, contrariamente ao disposto no próprio art.º 26.º, não foi revisto, nem a portaria que viria a regular a sua aplicação à categoria de Guardas foi publicada, o que tem sido alvo de críticas ao longo dos anos, pelas várias associações independentes de Guardas e por diversos estudos académicos (Bogas et al., 2007; Fernandes, 2016; Paiva, 2011). Esta situação pode colocar em causa os objetivos estabelecidos no EMGNR e ferir o seu propósito último, permitir a correta gestão de RH da GNR e propulsar o desempenho, eficácia e eficiência institucionais (Fernandes, 2016).

Sendo de natureza militar, a GNR não pode ser considerada uma organização normal, porque esta condição tem implicações legais, logo desde limitações aos seus direitos, previstos na própria Constituição da República Portuguesa (CRP). Esta mesma diferença levanta questões que foram já várias vezes estudadas, mas nunca no seio militar, assim sendo, surgem as hipóteses H3a, H3b, H3c e H4a, H4b e H4c, em resposta às PD3 e PD4:

- H3a – “A satisfação com o *feedback* é influenciada pelo posto hierárquico”.
- H3b – “A satisfação com o *feedback* é influenciada pelo sexo”;
- H3c – “A satisfação com o *feedback* é influenciada pelo grau académico”;
- H4a – “A satisfação com a AD é influenciada pelo posto hierárquico”;
- H4b – “A satisfação com a AD é influenciada pelo sexo”;
- H4c – “A satisfação com a AD é influenciada pelo grau académico”.

CAPÍTULO 4. METODOLOGIA

Neste capítulo será apresentada a metodologia utilizada, os métodos e técnicas para recolha e processamento de dados, elucidando sua importância e o porquê de serem considerados como as melhores opções, para a realização deste RCFTIA.

4.1. Tipo de Estudo, Problemática e Justificação

Se por definição, “uma investigação é algo que se procura” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 31) deve ser estabelecida, logo desde o início, a metodologia que melhor se adequa a essa investigação. Assim o é, porque as “metodologias enformam e aferem os métodos que constituem, por sua vez, um conjunto (...) de técnicas que determinam o sentido orientador de uma investigação” (Rosado, 2015, p. 77), evitando que esta divague.

Dos três tipos de investigação científica²⁶ identificados por Rosado (2015), no estudo das ciências sociais e humanas, foi adotado o método hipotético-dedutivo, procurando verificar hipóteses e, concomitantemente, responder à PP (Sarmiento, 2013). Esta última, foi apurada após leituras de várias obras, artigos científicos, revistas institucionais e outros trabalhos sobre a GNR, o que permitiu, dentro do Tema de Investigação, levantar o problema de investigação, ou seja, algo para o qual ainda não existe resposta cientificamente comprovada (Rosado, 2015). Esta pesquisa permitiu também, delimitar o estudo em termos de espaço e tempo, respeitando sempre as normas de execução dos RCFTIA (AM, 2016).

Sendo o autor desta investigação, um Aspirante de AdMil, surge o interesse em estudar, afinal, o estado atual, em contexto de satisfação, deste Serviço. Percebe-se assim que a população alvo comporta Oficiais de AdMil da GNR, na situação de ativo no ano de 2019 e que pertençam aos cursos de GNR (com início em 1991-1992²⁷).

Aferida a população alvo, convém relembrar que a PP surge devido à desatualização notória²⁸ do sistema de AD em vigor na GNR, às queixas sucessivamente apresentadas pelas

²⁶ Método indutivo, que tira conclusões do particular para o geral; método dedutivo, do geral para o particular; e o método hipotético-dedutivo, que propõem e valida hipóteses que melhor se adequam à realidade da organização em estudo (Rosado, 2015).

²⁷ O primeiro ano letivo a integrar alunos, futuros oficiais da GNR.

²⁸ Prevista a sua primeira revisão dois anos após publicação, ou seja, no ano 2002, o que não se verificou.

associações²⁹ de Guardas, ao MAI, nas várias categorias profissionais desta organização e por se verificar a inexistência de estudos sobre a SAD na AP, em concreto na GNR. Assim sendo, toda a investigação será orientada para responder à seguinte PP: “Qual é o nível de Satisfação com a Avaliação de Desempenho dos Oficiais de AdMil da GNR?”

Esta PP deu origem a outras perguntas, atuando como guias de investigação, contribuindo individualmente para uma resposta mais correta à PP, ajudando a circunscrever aquilo que são os elementos essenciais e onde deverá ser aplicado o esforço da investigação, denominadas PD (Rosado, 2015). São quatro, as PD apresentadas nesta investigação:

- PD1: “Quais são os fatores que influenciam a Satisfação na Avaliação de Desempenho dos Oficiais?”;
- PD2: “Qual é o tipo de expectativa de Avaliação de Desempenho dos Oficiais?”;
- PD3: “A satisfação com o *feedback*, que os Oficiais recebem dos avaliadores, é influenciada pelo seu posto hierárquico, pelo seu sexo e pelo seu grau académico?”;
- PD4: “A satisfação com a Avaliação de Desempenho dos Oficiais é influenciada pelo seu posto hierárquico, pelo seu sexo e pelo seu grau académico?”.

Com o avanço da investigação, ainda na fase de revisão de literatura, foram surgindo hipóteses de resposta às quatro PD. Só assim foi possível respeitar a isenção e abstração exigidas aos investigadores.

4.2. Instrumentos utilizados

Como referido no ponto anterior, a metodologia descreve os métodos (Rosado, 2015), por sua vez, constituídos por técnicas que permitirão alcançar os objetivos propostos (Coutinho, 2014). Pelos factos já observados, pode afirmar-se que esta é uma investigação quantitativa onde, por definição, os métodos usados servem para “medir opiniões, reações, sensações, hábitos e atitudes de um universo (...) através de uma amostra que o represente de forma estatisticamente comprovada” (Manzato & Santos, 2012, p. 7). As técnicas

²⁹ A Associação Nacional Autónoma de Guardas da GNR (ANAG-GNR), a Associação Nacional de Sargentos da Guarda (ANSG), a Associação Nacional de Oficiais da GNR (ANOG) e Associação de Profissionais da Guarda (APG) visam abordar as entidades tutelares para as necessidades e preocupações dos militares da GNR, seus associados, lembrando que o direito de associação sindical é alvo de restrição para os militares e membros de forças e serviços de segurança (art.º 270.º da CRP, na redação da sua VII Revisão Constitucional em 2005).

relacionadas com este método podem ser várias e complementares: desde entrevistas pessoais, por telefone, questionário fechado ou de perguntas abertas, por carta, entre outros (Manzato & Santos, 2012).

No presente estudo, onde se pretende testar hipóteses e relacionar variáveis, foi feita a recolha de dados através de um inquérito por questionário, estruturado e fechado. Esta escolha deveu-se, essencialmente, ao facto de que os questionários possibilitam a recolha de muita informação e uma rápida análise (Quivy & Campenhoudt, 1998). É ainda de destaque, esta técnica ter como principais vantagens: ser administrado a uma grande amostra; ter custos muito reduzidos; ter distribuição a fácil e rápida (*online*); e ter maior flexibilidade e comodidade ao inquirido, garantindo ainda o seu anonimato (Antunes, 2016).

O questionário utilizado nesta investigação (ver apêndice B) teve como base estruturante a conjugação de questões apresentadas noutros trabalhos sobre a SAD, mais concretamente, o questionário utilizado por Lima (2009), por Jawahar (2006b), por Kuvaas (2006) e Antunes (2016). Destaca-se a importância do estudo de Lima (2009) por ser a tentativa mais próxima de criação de um questionário de SAD validado para a população portuguesa, baseando-se em seis dimensões distintas (a satisfação com: os resultados, o chefe, o trabalho, o envolvimento organizacional, o envolvimento com a chefia e o *turnover*).

Desta forma, o questionário elaborado para esta investigação é composto por cinco partes. A primeira parte tem como objetivo recolher dados sociodemográficos como: idade, sexo, grau académico, posto hierárquico dentro da GNR, anos de serviço na GNR, local onde desempenha funções.

Da segunda parte do questionário, constam perguntas no âmbito do último processo de AD a que o inquirido foi sujeito em geral, e não apenas quanto à fase de entrevista de AD. Pretende-se saber o que foi medido, qual o método usado e a expectativa quanto aos resultados.

Para o estudo da SAD, foram elaboradas questões através da escala de medição do tipo *Likert* de sete pontos³⁰, onde (1) significa “Discordo Totalmente” e (7) “Concordo Totalmente”, baseada nas traduções corrigidas apresentadas por Antunes (2016) e Lima (2009). Deste modo, foram estruturadas as questões relativas à satisfação com o sistema AD utilizado, a oportunidade de observação do seu avaliador, os resultados em geral, a EAD, o *feedback* facultado, a importância com que encara o *feedback* recebido, o reconhecimento

³⁰ Esta escala foi apresentada com legenda em cada um dos campos onde foi utilizada, em que (1) significa “Discordo totalmente”, (2) “Discordo moderadamente”, (3) “Discordo ligeiramente”, (4) “Não concordo, nem discordo”, (5) “Concordo ligeiramente”, (6) “Concordo moderadamente” e (7) “Concordo totalmente”.

da GNR e, por fim, numa escala de “Sim”, “Não” e “Nem sim, nem não”, uma questão para descrever o trabalho que desempenha. Após revisão, para aprovação do questionário, verificou-se, tal como em Lima (2009), que a caracterização do trabalho não preenchia os requisitos de relevância e normalidade para ser considerado neste tipo de questionários, pelo que a questão foi removida.

Na quarta parte do questionário, procura-se medir o comprometimento organizacional, novamente, através da mesma escala de *Likert* de sete pontos, considerando o orgulho que o militar tem em pertencer à GNR, o sentimento de lealdade que nutre por essa organização e o sentimento de dever.

Já na fase final do questionário, para análise do último item, utilizando a mesma escala, é questionada a frequência com que pensa em sair da organização, se permanece apenas por dever moral, se tivesse oportunidade mais vantajosa sairia da GNR e, por fim, se ficaria feliz em permanecer durante o resto da sua carreira na Guarda. Desta forma, foi possível construir, aprovar e validar um questionário adaptado à realidade da GNR.

Foi realizado um pré-teste a dez oficiais da GNR, da especialidade de Segurança, ou, como referido no art.º 196.º do EMGNR, militares das Armas³¹, e não foram identificadas dificuldades, tendo estes informado, porém, que poderia ser aplicado tanto às Armas como aos Serviços, não resultando qualquer alteração.

4.3. Amostra

Esta investigação ficou circunscrita à população alvo traduzida nos Oficiais de AdMil da GNR, uma restrição necessária para evitar que, no seu desenrolar, tomasse proporções incontrolláveis dentro do tempo disponível para a realização dos RCFTIA (Quivy & Campenhoudt, 1998). Uma das metas idealizadas era alcançar a totalidade da população, o que se revelou deveras difícil, por depender da disponibilidade de todos os Oficiais do Serviço. A meta passou rapidamente a ser aquela que Quivy e Campenhoudt (1998) consideram como a segunda possibilidade de estudo, ou seja, recolher dados de uma amostra representativa deste Universo.

Neste contexto, para perceber qual seria a amostra considerada estatisticamente representativa, foi necessário recolher, junto da Direção de Recursos Humanos (DRH) do Comando de Administração de Recursos Internos (CARI), a informação sobre quantos

³¹ Nesta vertente, estão considerados os Oficiais formados em Ciências Militares na Especialidade de Segurança, mais concretamente Infantaria e Cavalaria. Enquanto que os Cursos de Administração, Medicina, Veterinária, Farmacêutica. Técnicos de Pessoal e Secretariado e Engenharias são considerados Serviços.

Oficiais de AdMil da GNR se encontravam na situação de ativo e que tinham concluído o curso na AM, na vertente da GNR. Confirmou-se, deste modo, que a população alvo é composta por 59 (cinquenta e nove) militares. Neste sentido, segundo Sarmiento (2013), esta é considerada uma amostragem aleatória simples, tendo em conta que cada um dos participantes tem igual probabilidade de participar no estudo.

Tendo em conta que a população alvo é finita, existe a necessidade de apurar a dimensão mínima para que os resultados sejam estatisticamente representativos, pois só assim, podem ser feitas generalizações (Antunes, 2016). Destarte, com recurso a duas calculadoras *online*³², tendo por base um nível de confiança de 95%, com uma margem de erro de 5%, para uma população homogénea total de 59 militares, considerou-se o resultado para amostra mínima de 48 militares. O resultado é idêntico quando confrontado com o resultado da equação apresentada por Sarmiento (2013, p. 147), nas condições referidas.

$$n = \frac{p \times (1 - p)}{\frac{D^2}{(Z_{\alpha/2})^2} + \frac{p \times (1 - p)}{N}}$$

Convém salientar de que o valor total apresentado, 59 Oficiais de AdMil, não contempla os Oficiais que estão em licença sem vencimento ou que estejam a exercer funções fora da GNR ou da AM, nem ainda os oficiais que estão adstritos ao quadro de AdMil GNR e que não pertencem aos cursos de GNR após 1991-1992.

4.4. Procedimentos

Como já foi referido, o questionário foi inicialmente submetido a um pré-teste, realizado por dez Oficiais de Armas (Alferes e Tenentes que se encontravam naquele momento na Escola da Guarda, em Queluz). O objetivo foi isolar os Oficiais de AdMil desta fase do processo, para não enviesar resultados posteriores, por serem parte da população alvo. Considerando também que não houve qualquer tipo de alteração ao questionário, resultante do pré-teste, deu-se início à estruturação do mesmo em formato digital, através da plataforma *Survio*³³, dedicada em exclusivo para este tipo de estudos.

³² Cfr. <https://comentto.com/es/calculadora-muestral/> e <https://www.surveysystem.com/sscalc.htm> consultados em 15 de março de 2019, às 18h30m.

³³ Cfr. <https://www.survio.com/pt/> consultado em 05 de março de 2019, às 19h00m.

Posteriormente, o questionário foi disponibilizado *online* através da hiperligação: <https://goo.gl/o7ixHD>, entre os dias 05 de março de 2019 e 05 de abril de 2019. Para evitar que o questionário fosse indevidamente acedido, o mesmo foi protegido por uma chave de acesso (ADMIL). Para evitar que o mesmo militar respondesse duas vezes, o endereço IP ficaria registado e proibido de repetir o questionário, respeitando assim a condição de preenchimento anónimo.

Terminados estes preparativos, foi elaborado um *email* (Apêndice C) de envio em série, ou seja, após criação de uma lista de contactos no programa *Microsoft (MS) Outlook* (programa padrão para gestão do correio eletrónico na GNR) foram introduzidos campos de preenchimento automático no corpo do texto, que contemplavam o posto hierárquico e o nome completo de cada um dos destinatários. No *email* encontrava-se ainda disponível o meu contacto móvel pessoal para o caso de ser necessário algum pedido de esclarecimento adicional.

Foram, desta maneira, enviados 59 *emails* com hiperligações para o questionário *online*, para o qual se obtiveram 49 questionários válidos, ou seja, respondidos na íntegra, por Oficiais de AdMil, que concluíram o curso na AM e se encontram na situação de ativo.

Terminado o prazo estabelecido para o preenchimento do questionário e verificada a existência de respostas suficientes para respeitar a amostra mínima prevista, deu-se início à análise de conteúdos, com recurso ao programa de tratamento de dados estatísticos para as ciências sociais, o *IBM SPSS Statistic*³⁴. Este programa está disponível *online*³⁵ na sua versão mais atualizada e permite utilização grátis, como aluno, por um período de quatorze dias.

Após a importação dos dados, disponibilizados pelo *Survio*, usando um ficheiro em formato *MS Excel* para o *SPSS*, foi necessário adaptar o nome das variáveis, os rótulos, ajustar os valores decimais e a tipologia das variáveis em questão. Após esta formatação, deu-se início à análise de consistência interna, ou seja, um teste de confiabilidade através da medida do alfa de Cronbach³⁶ (Maroco & Garcia-Marques, 2006). O questionário passou no teste com um valor de 0,90 (zero virgula noventa) para o alfa de Cronbach (ver Quadro n.º 9, no Capítulo 5), lembrando que o valor de referência para que este teste seja positivo é 0,70 (zero virgula setenta) (Maroco & Garcia-Marques, 2006).

³⁴ Do inglês - *International Business Machines Statistical Package for the Social Sciences*, versão 26.

³⁵ Cfr. <https://ibm.co/2EfvyKC> consultado em 05 de abril de 2019, às 19h10m.

³⁶ Conhecido como o coeficiente de alfa, apresentado em 1951 por Lee J. Cronbach, como forma de estimar a confiabilidade de um questionário (Maroco & Garcia-Marques, 2006).

Neste seguimento, através do teste de normalidade de Shapiro-Wilk³⁷ (*vide* Quadro n.º 14, Apêndice A), foi possível apurar que grande parte dos itens (nome dado às variáveis pelo SPSS) não têm uma distribuição normal. Este teste é essencial para perceber quais os dados que podem ser tratados através de técnicas, ou testes, paramétricos³⁸ e quais devem ser analisados através de técnicas não paramétricas. Isto porque, técnicas paramétricas como o nome sugere, lidam com parâmetros (*e.g.* a média de uma característica de um Universo) e assumem pressupostos (*e.g.* os valores de uma variável têm distribuição normal) (Hill & Hill, 2016). Por outro lado, técnicas não paramétricas não pressupõem essa normalidade nem lidam com parâmetros, no entanto permitem analisar valores numa escala ordinal ou nominal, lembrando a tipologia de variáveis no SPSS (Hill & Hill, 2016).

Assim sendo, para testar as hipóteses H1a e H1b foram realizadas as análises de correlação do Ró de Spearman (não paramétrico, dado as variáveis não terem distribuição normal) e de correlação de Pearson (paramétrico), respetivamente (Hill & Hill, 2016). Nestes testes, o valor de “*r*” (Ró de Spearman ou “*r*” de Pearson, respetivamente) varia entre [-1;1] e caso a relação entre as variáveis em observação seja “*r*” superior a zero, diz-se existir uma correlação positiva, caso seja inferior a zero, esta é negativa, e no caso de $r \in]-0,1;0,1[$, não se verifica correlação significativa destas variáveis (Filho & Júnior, 2009). Segundo Dancey e Reidy (2018), a força da correlação, nos primeiros dois casos descritos, tem a seguinte classificação: $|r| \in [0,1;0,3]$ é fraca; $r \in]0,3;0,6]$ é moderada; e $r \in]0,6;1]$ é forte.

De seguida, para testar as hipóteses H2a, H2b e H2c, por se tratar da análise de uma característica pessoal, optou-se por efetuar análise descritiva de frequências, de medidas de tendência central e dispersão, procurando, através da média, mediana e moda, confirmar a validade das hipóteses em causa.

Por fim, para as hipóteses H3a, H3b, H3c, H4a, H4b e H4c, por se tratarem de itens com distribuição não normalizada com variáveis independentes, optou-se por testar a sua validade através do teste de Kruskal-Wallis, uma técnica não paramétrica que permite analisar múltiplas variáveis independentes em relação a outras variáveis, sem correr o risco de erros Tipo 1³⁹ (Kruskal & Wallis, 1952). Caso se tratasse de um conjunto de variáveis

³⁷ Por se tratar de uma amostra inferior a 50 resultados, caso contrário seria o teste de Kolmogorov-Smirnov (Razali & Wah, 2011).

³⁸ Utilizados em amostras superiores a 30 ou quando se consegue confirmar a normalidade dos dados recolhidos em amostras inferiores ou iguais a 30 (Mingoti & Glória, 2005).

³⁹ Este erro consiste em rejeitar a hipótese nula quando ela é verdadeira, num teste de hipóteses (Hill & Hill, 2016).

com distribuição normal, teríamos de optar por uma técnica paramétrica, neste caso seria o *One-way ANOVA*⁴⁰ (Breslow, 1970).

Assim sendo, os dados recolhidos pelo questionário, adaptado para esta investigação, foram analisados através do teste de Kruskal-Wallis, do teste de correlação de Pearson, do teste de correlação do Ró de Spearman e através de análise descritiva, pelas medidas de tendência central, delimitando um nível de significância (p) de 0,05 (Pestana & Gageiro, 2014). Elaborado por Kruskal e Wallis (1952), o primeiro teste referido é uma técnica não paramétrica “que avalia as diferenças entre três ou mais grupos amostrados (...) em uma única variável (...) não distribuída normalmente (considera-se, por isso,) uma extensão do teste de dois grupos Mann-Whitney” (McKight & Najab, 2010, p. 1). Os testes de Pearson e de Spearman permitem determinar a força e sentido da correlação entre duas variáveis, sendo o primeiro para dados paramétricos e o segundo para dados não paramétricos, considerado também um teste mais conservador do que Pearson (Filho & Júnior, 2009).

⁴⁰ É um teste paramétrico e pode ser usado para uma variável contínua normalmente distribuída (McKight & Najab, 2010).

CAPÍTULO 5. RESULTADOS

Como o nome sugere, neste capítulo serão abordados os resultados obtidos, a sua análise e interpretação face às técnicas expostas no capítulo anterior. Após a caracterização da amostra, serão apresentados os resultados dos testes de confiabilidade, normalidade, da análise inferencial, da correlação de Pearson e Spearman e, por fim, de Kruskal-Wallis.

5.1. Caracterização da Amostra, Confiabilidade e Normalidade

Dos 59 questionários entregues, foram respondidos 49 questionários por militares do Serviço de AdMil da GNR, na situação de ativo e com entrada neste curso na AM, após 1991. À semelhança de outras investigações (Costa, 2017) verifica-se que a maioria dos inquiridos são do sexo masculino (86%), enquanto o sexo feminino (14%) se encontra em minoria, característica ainda evidente do meio militar.

Quanto ao grau académico, verifica-se que grande parte dos inquiridos tem mestrado (59%), pouco mais de um terço tem licenciatura (39%) e a restante minoria é doutorado (2%), facto que se deve, principalmente, à reestruturação do Curso de AdMil na AM em 2008, motivado pelo Processo de Bolonha⁴¹, e o que levou a ter equivalência a mestrado (AM, 2014). Mediante requerimento, os cursos anteriores a 2008 e com duração igual a cinco anos, podem ser reclassificados como mestrado, dentro de algumas condições (AM, 2014).

Com auxílio da figura seguinte, é fácil perceber que quase metade dos inquiridos se encontram no posto de capitão, existindo uma dispersão quase idêntica para os restantes postos, com exceção do posto de Coronel (as primeiras promoções ocorreram em 2018⁴², o que justifica esta exceção).

⁴¹ Processo de melhoria de qualificação dos portugueses no espaço europeu, com adaptação à legislação nacional pelo Decreto-Lei n.º 74/2006, de 24 de março, promovendo a qualidade, mobilidade e relevância das formações aos estudantes portugueses e à internacionalização das formações portuguesas.

⁴² As promoções ao posto de Coronel são feitas por escolha, como referido anteriormente, dependendo de despacho do Exmo. Comandante Geral da GNR, neste caso, pelo Despacho n.º 3181/2018, de 28 de março.

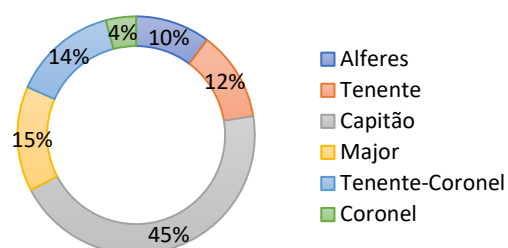


Figura n.º 2 – Distribuição dos inquiridos por posto hierárquico.

Fonte: Elaboração própria.

No parâmetro de análise “anos de serviço”, a maior concentração existe nos grupos dos seis aos dez anos (33%), dos dezasseis aos vinte anos (24%) e de um a cinco anos (16%) de serviço.

O local onde se encontram a desempenhar funções é, maioritariamente no CARI através das três direções (49% na soma da DRF, DRL e DRH), seguido pelo Comando Geral (24,5%), tendo pouca representação nos Comandos Territoriais e Unidades Especializadas (10%). O quadro seguinte apresenta os dados relativos às afirmações anteriores.

Quadro n.º 7 – Análise descritiva da amostra.

Variável	Descrição	Valor	%
Sexo	Feminino	7	14%
	Masculino	42	86%
Grau Académico	Licenciado	19	39%
	Mestrado	29	59%
	Doutorado	1	2%
Anos de Serviço	1 a 5	8	16%
	6 a 10	16	33%
	11 a 15	4	8%
	16 a 20	12	24%
	21 a 25	1	2%
	26 a 30	6	12%
	31 a 35	2	4%
Idade	dos 24 aos 30	12	24%
	dos 31 aos 35	18	37%
	dos 36 aos 40	8	16%
	dos 41 aos 45	4	8%
	dos 46 aos 50	3	6%
	mais de 50	4	8%

Local desempenho funções	CG	12	24,5%
	DRF	12	24,5%
	DRL	9	18,4%
	DRH	3	6,1%
	CT	3	6,1%
	EU	2	4,1%
	EG	1	2,0%
	SAD	1	2,0%
	Organismos Externos	4	8,2%
	Aguardar Reserva	2	4,1%
Inquiridos	N	49	100%

Fonte: Elaboração própria.

Por outro lado, relativamente à AD, podemos verificar que a GNR, instituição de cariz militar, assente numa estrutura hierárquica bem definida, não tem como método de AD a avaliação 360°, poucos afirmam ter participado com a sua autoavaliação (12%), as observações dos seus pares raramente são consideradas (4%), suportando a avaliação nas notações do superior hierárquico (100%).

Nessa avaliação, as competências são o principal foco de avaliação (63%), a comparação com os pares e os comportamentos são considerados em quase metade dos casos (49% e 41%, respetivamente), já os resultados próprios são considerados em menos de um terço dos inquiridos (27%). No que toca à tipologia da última AD a que foram sujeitos, 82% foram avaliados por avaliação periódica e 18% por avaliação extraordinária.

O quadro seguinte suporta as afirmações anteriores.

Quadro n.º 8 – Métodos e tipos de AD.

Variável	Descrição	Valor	%
Método de AD	Autoavaliação	6	12%
	Avaliação 360°	0	0%
	Pelo Superior Hierárquico	49	100%
	Pelos Pares	2	4%
Como é medido desempenho	Competências	31	63%
	Resultados	13	27%
	Observação de comportamentos	21	43%
	Comparação aos pares	24	49%
Tipo de Avaliação	Periódica	40	82%
	Extraordinária	9	18%

Fonte: Elaboração própria.

Após a caracterização da amostra e antes de poder seguir com qualquer outro teste, existe a obrigação científica de efetuar o teste de confiabilidade, obtido pelo valor alfa de Cronbach e o teste de normalidade, obtido pela significância do teste de Shapiro-Wilk. Com base no questionário adaptado para esta investigação, o valor do alfa de Cronbach total é de 0,897, o que traduz uma boa consistência interna em termos gerais. Como se pode verificar na tabela seguinte, os valores de alfa, para cada uma das variáveis usadas, varia entre 0,883 e 0,896, o que traduz uma boa confiabilidade e uma consistência interna igualmente forte.

Quadro n.º 9 – Alfa de Cronbach para questionário usado.

Variável	Média	DP	Correlação total corrigida	Alfa de Cronbach se excluído
18. Estou satisfeito com o sistema de AD utilizado na GNR.	3,449	1,569	0,529	0,892
19. Os resultados da minha AD são, regra geral, aceitáveis.	4,959	1,581	0,485	0,894
20. Estou satisfeito com a minha última Entrevista de AD.	4,878	1,201	0,661	0,889
21. Estou satisfeito com o modo como me é facultado o <i>feedback</i> .	3,959	1,755	0,465	0,896
22. O <i>feedback</i> que recebo é altamente relevante.	4,184	1,654	0,514	0,893
23. A GNR reconhece o bom desempenho.	4,735	1,617	0,514	0,893
24. A GNR encontra-se mais interessada em salientar os aspetos positivos do que os aspetos negativos do meu desempenho.	3,673	1,519	0,714	0,885
25. Sinto orgulho de dizer aos outros que faço parte desta organização.	3,755	1,627	0,648	0,887
26. Sinto que a GNR merece a minha lealdade.	5,286	1,472	0,756	0,883
27. Sinto que tenho um grande dever para com a GNR.	5,306	1,571	0,612	0,889
28. Raramente penso em sair desta organização.	4,469	1,838	0,714	0,884
29. Sinto que tenho um grande dever moral em permanecer na organização.	5,082	1,924	0,661	0,887
30. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar, atualmente, a GNR.	3,837	1,663	0,494	0,894
31. Ficaria feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.	4,673	1,573	0,497	0,894

Fonte: Elaboração própria.

Quanto ao teste de normalidade da distribuição das variáveis em questão, realizado através da técnica de Shapiro-Wilk, podemos destacar que apenas a variável 26 e a variável 28, relacionados com a lealdade e o *turnover* tiveram uma distribuição normal⁴³. Ou seja, as técnicas onde estes dois itens sejam utilizados devem ser paramétricas, para todos os outros devem ser usadas técnicas não paramétricas. Este teste foi confrontado com o teste de Kolmogorov-Smirnov⁴⁴, onde se obtiveram resultados idênticos (*vide* Quadro n.º 14, Apêndice A).

⁴³ Para níveis de significância de $p < 0,05$.

⁴⁴ Este teste tem o mesmo objetivo, no entanto só pode ser utilizado para amostras superiores a 50 resultados (Hill & Hill, 2016).

5.2. Teste de hipóteses

Confirmada a confiabilidade e conhecida a distribuição dos dados, segue-se o teste das hipóteses de resposta à PD1. Para tal, foram realizados os testes de correlação de Spearman (técnica não paramétrica) para verificar as variáveis da hipótese H1a. Pelos resultados obtidos (*vide* quadro seguinte) podemos perceber que tanto a satisfação com o sistema de AD, como a satisfação com a EAD e a satisfação com o *feedback* têm efeitos na SAD, apresentando uma correlação positiva e moderada nos três casos (para uma significância de $p < 0,05$).

Quadro n.º 10 – Correlação de Spearman para variáveis não paramétricas.

Variáveis		Satisfação com o sistema	Satisfação com EAD	Satisfação com o <i>feedback</i>
Satisfação com a AD em geral	Rô de Spearman	0,324	0,334	0,528
	p^{45}	0,020	0,019	0,000

Fonte: Elaboração própria.

Para a hipótese H1b, foi utilizada a técnica de correlação de Pearson (por ser uma técnica paramétrica). Os valores do coeficiente desta técnica, denominado “ r ”, apontam para uma correlação positiva moderada para a lealdade e para o *turnover* (lembrando que, esta última variável, foi interpretada *a contrario sensu*).

Neste sentido, podemos afirmar a hipótese H1b também é válida e que a lealdade e o *turnover* têm efeito sobre a SAD em geral, como mostra o quadro seguinte.

Quadro n.º 11 – Correlação de Pearson, para variáveis paramétricas.

Variáveis		Lealdade	Intenção de <i>turnover</i>
Satisfação com a AD em geral	r de Pearson	0,307	0,508
	p	0,032	0,000

Fonte: Elaboração própria.

Para testar as hipóteses levantadas para a PD2, foi realizada análise descritiva através das medidas de tendência central, mais concretamente, à média, moda e mediana. Lembrando que a variável relacionada com a “expectativa” poderia assumir três valores (abaixo, de acordo ou acima) e que a SAD em geral consistia numa escala de *Likert* de sete

⁴⁵ Para uma significância de $p = 0,05$.

pontos, podemos afirmar que, pela moda (mais adequada para este caso, por não interessarem valores intermédios), os resultados obtidos nas últimas AD estão de acordo com as expectativas criadas (a mediana e a média confirmam essa interpretação). Pela média da SAD em geral, percebe-se que os inquiridos estão ligeiramente satisfeitos.

Destarte, verifica-se a hipótese H2a, como uma expectativa realista, não se verificando as hipóteses H2b e H2c.

Quadro n.º 12 – Expectativa sobre os resultados obtidos.

Variáveis	Medida			Valores		
	Moda	Mediana	Média	1	2	3
				Abaixo...	De acordo...	Acima...
Expectativa dos resultados	2	2	1,84	20,40%	75,50%	4,10%
Satisfação com AD em geral	6	5	4,87			

Fonte: Elaboração própria.

Por fim, tendo em conta que as hipóteses levantadas para as PD3 e PD4 são idênticas quanto à tipologia, recorreu-se à técnica de Kruskal-Wallis (por serem variáveis não paramétricas, *feedback* e SAD em geral) e foram testadas todas as hipóteses em simultâneo. Este teste evita a realização de múltiplos testes de Mann-Whitney (McKight & Najab, 2010). Deste teste, o único efeito que se verificou foi do grupo “sexo”, sobre a variável de SAD em geral, ao apresentar $X^2(1) = 5,280$ com uma significância de $p = 0,022$. Para todos os outros casos não se pode rejeitar a hipótese nula⁴⁶, por terem um nível de significância $p > 0,05$. Assim sendo, a única hipótese que se verifica como válida é a H4b, por outro lado, os resultados para as hipóteses H3a, H3b, H3c, H4a e H4c levam à sua rejeição, como se pode observar no quadro seguinte.

⁴⁶ Na esfera da estatística, a hipótese nula é aquela para a qual se tenta provar a sua falsidade através de testes de hipóteses (Hill & Hill, 2016).

Quadro n.º 13 – Teste de Kruskal-Wallis para as PD3 e PD4.

Grupo	Descrição	Satisfação com...	
		Feedback	AD
Posto Hierárquico	H de Kruskal-Wallis	3,147	3,436
	Grau de liberdade	5	5
	P	0,677	0,633
Sexo	H de Kruskal-Wallis	2,165	5,28
	Grau de liberdade	1	1
	P	0,141	0,022
Grau Académico	H de Kruskal-Wallis	2,595	1,626
	Grau de liberdade	2	2
	P	0,273	0,444

Fonte: Elaboração própria.

Resta perceber afinal, se os inquiridos estão satisfeitos com a AD na GNR. Para tal foi estruturada uma fórmula que consiste na média entre a variável “Satisfação com a AD em geral” (50%) e a média da satisfação com os fatores, validados pelas hipóteses H1a e H1b (50%). Assim sendo, numa escala de um a sete valores, com uma “Satisfação com AD em geral” de 4,878 e com uma média dos fatores de 4,273, obtemos a média de 4,576, resultado final para a análise de SAD dos Oficiais de AdMil.

Este valor por si só, pode ser entendido de duas maneiras. Na primeira ter-se-ia em consideração o valor arredondado por excesso e considerar-se-ia que o resultado mais próximo, ou seja, “ligeiramente satisfeitos” (Likert, 1932). Por outro lado, poder-se-ia considerar que, por ser um valor próximo do ponto intermédio (quatro), nada se poderia concluir, considerando assim um resultado neutro (Júnior & Costa, 2014). No entanto, nesta investigação as conclusões serão orientadas pela ideologia de Likert (1932) e será considerado do valor mais próximo do resultado, ou seja, o ponto 5 (cinco) que traduz uma concordância positiva de intensidade ligeira.

$$SAD = (0,5 * SAD \text{ em geral}) + (0,5 * \frac{(sistema + entrevista + feedback + lealdade + turnover)}{5})$$

$$SAD = (0,5 * 4,878) + (0,5 * \frac{(3,449 + 3,959 + 4,184 + 5,306 + 4,47)}{5})$$

$$SAD = (0,5 * 4,878) + (0,5 * 4,273) = 4,576 \approx 5$$

CAPÍTULO 6. CONCLUSÕES

Neste capítulo final do RCFTIA, explanam-se os resultados obtidos e confrontam-se as conclusões daí retiradas com os dados recolhidos na literatura. Importa relembrar que o objetivo geral desta investigação é efetuar uma análise à SAD dos Oficiais pertencentes ao Quadro do Serviço de AdMil da GNR. Daí surge a PP e desta formularam-se PD para encaminhar a investigação no sentido correto. Aqui serão apresentadas as respostas às PD e à PP, fruto deste trabalho de investigação. Por fim, elucidam-se as limitações que subjugarão esta investigação e apresentam-se sugestões para futuros estudos dentro da esfera da GRH e da AD.

6.1. Discussão dos resultados

Segundo alguns autores aqui apresentados, vários são os fatores que têm influência na SAD. Deste modo, para a PD1: “Quais são os fatores que influenciam a Satisfação na Avaliação de Desempenho dos Oficiais?” - apresentámos as hipóteses H1a e H1b, uma ligada aos fatores do trabalho e a outra aos fatores socio-organizacionais, tal como sugeriu Martins e Santos (2006). Para tal, através das técnicas de correlação de Spearman (H1a, por serem variáveis não paramétricas) e correlação de Pearson (H1b, variáveis paramétricas) chegámos à conclusão de que ambas as hipóteses são válidas, por apresentarem uma correlação positiva e moderada (para níveis de significância $p < 0,05$). De facto, estes resultados vão ao encontro dos resultados de Naeem et al. (2017) quanto ao sistema de AD, de Gordon e Stewart (2009) quanto à EAD, de Jawahar (2006b) e Marcão (2017) quanto ao *feedback* e ao *turnover*, e de acordo com Arshad et al. (2013) quanto à lealdade.

Segundo Cederblom (1982), os resultados obtidos na AD são tão importantes quanto as expectativas criadas pelos avaliados. Simplificando, se um avaliado tem uma expectativa muito otimista quanto aos resultados que irá obter, o mais certo é ficar insatisfeito ou desiludido. Por outro lado, uma postura demasiado pessimista reflete que o colaborador está mal informado sobre o processo de avaliação, não recebe o *feedback* adequado ou não tem noção da qualidade do seu desempenho. Como tal, surgiu o interesse em verificar qual é a perceção e a expectativa dos militares relativamente às suas últimas AD.

Através da análise descritiva, foi possível verificar: que em 75% dos casos, os resultados foram de acordo com as expectativas criadas; que o nível de satisfação geral com a AD é, em média, 4,88; e que 65,3% dos inquiridos consideram que o superior hierárquico tem tempo de observação suficiente para efetuar uma AD justa. Assim sendo, verifica-se a validade da hipótese H2a. É de destacar que estes resultados reforçam o argumento de Cederblom (1982) e são coincidentes aos resultados de Vroom (1964) e Cook e Crossman (2004).

Na fase final da investigação, procurou-se verificar se o sexo, o posto hierárquico ou o grau académico dos inquiridos têm influência sobre a satisfação com o *feedback* (PD3) e com a “Satisfação com a AD em geral” (PD4). Por cada fator foi levantada uma hipótese.

Para esta análise, que noutras circunstâncias seria feita através de vários testes de Mann-Whitney, foi utilizada a técnica não paramétrica de Kruskal-Wallis. Assim, verificámos que nenhum dos fatores apresentados tem efeitos sobre a satisfação com o *feedback*, ou seja, as hipóteses H3a, H3b e H3c não são válidas (para um nível de significância $p < 0,05$). De facto, os resultados de Fachada (2012) e Antunes (2016), estudos realizados em Portugal no público e no privado (respetivamente), demonstram que o sexo, o posto hierárquico e o grau académico não têm influencia sobre a satisfação com o *feedback*.

Seguindo o método anterior para responder à PD4, constatou-se que apenas o fator “sexo” mostrou ter efeito sobre a SAD em geral. Assim, a H4b é válida, com $X^2(1) = 5,280$ e uma significância de $p = 0,022$. Contrariamente aos resultados de outros autores (Antunes, 2016; Fachada, 2012), o sexo dos Oficiais de AdMil da GNR tem efeito sobre a sua SAD em geral, mais concretamente, os Oficiais do sexo feminino apresentam níveis de SAD em geral mais elevados do que os Oficiais do sexo masculino (ver Figura n.º 4, no apêndice A). Já o posto hierárquico e o grau académico não apresentam efeitos na SAD em geral ($p > 0,05$), excluindo assim as hipóteses H4a e H4c.

6.2. Conclusão

Destarte, estão reunidas as condições ideais para responder às PD e à PP.

Em resposta à PD1: “Quais são os fatores que influenciam a Satisfação na Avaliação de Desempenho dos Oficiais?” – verificou-se que o sistema de AD, a EAD, *feedback* (H1a), a lealdade e o *turnover* (H1b) têm influência na SAD dos inquiridos.

Quanto à PD2: “Qual é o tipo de expectativa de Avaliação de Desempenho dos Oficiais?” – conclui-se que os Oficiais de AdMil da GNR têm uma expectativa realista e uma perceção adequada do sistema de AD atualmente implementado na GNR.

No que diz respeito à PD3 - “A satisfação com o *feedback*, que os Oficiais recebem dos avaliadores, é influenciada pelo seu posto hierárquico, pelo seu sexo e pelo seu grau académico?” – determinou-se que o posto hierárquico não tem influência sobre a satisfação com o *feedback* que os oficiais recebem dos seus avaliadores, assim como o sexo e o grau académico.

Contrariamente aos resultados de Fachada (2012) e Antunes (2016), em resposta à PD4: “A satisfação com a Avaliação de Desempenho dos Oficiais é influenciada pelo seu posto hierárquico, pelo seu sexo e pelo seu grau académico?” – atesta-se que o sexo dos Oficiais de AdMil tem influência sobre a SAD. Os resultados apontam para maiores índices de satisfação no sexo feminino do que no sexo masculino. Porém, o mesmo não se verificou para o posto hierárquico ou o grau académico.

As respostas às PD possibilitaram reunir a informação necessária para responder à PP: “Qual é o nível de Satisfação com a Avaliação de Desempenho dos Oficiais de Administração da Guarda Nacional Republicana?”. Através da média ponderada entre a variável “Satisfação com AD em geral” e a média da satisfação com os fatores apurados na PD1, obteve-se o resultado final de cinco valores. Neste sentido, considera-se que os Oficiais de AdMil da GNR estão ligeiramente satisfeitos com a AD na GNR.

Destarte, importa destacar que o nível de SAD atual dos Oficiais de AdMil está muito próximo do valor neutro (quatro). Por outro lado, é importante que a GNR tenha consciência da importância da SAD, por ser uma atitude capaz de influenciar positivamente os comportamentos e outras atitudes (Kuvaas, 2006), de aumentar o desempenho (Ismail & Rishani, 2018), de aumentar o empenhamento organizacional (Mações, 2018), de aumentar a lealdade (Arshad et al., 2013) e de reduzir as intenções de abandono (Rego et al., 2015) dos seus RH, “fator chave para a competitividade da organização” (Antunes, 2016, p. 79).

Assim sendo, é primordial procurar melhorar os fatores com média negativa (traduzidos num nível de insatisfação ligeiro) especificamente, o sistema de AD e a EAD, por serem duas variáveis primárias para propulsar consideravelmente os índices de SAD. Caso contrário, poderão influenciar os outros fatores e incorrer nas consequências da falta de SAD (*e.g.* baixos valores de cidadania organizacional, fraco empenhamento, diminuição de produtividade e desempenho, aumento nas intenções de abandono).

Uma vez que esta investigação focou um grupo de militares pertencentes à categoria de oficiais, que devem ser o exemplo a seguir pelos os seus subordinados (MAI, 2017), existe uma maior preocupação, já que é maior a SAD nas camadas hierárquicas superiores (Andrade, Barbosa, Souza, & Moreira, 2015), assim sendo, esperam-se resultados menos satisfatórios nas categorias de Sargentos e Guardas.

Como foi sugerido no primeiro capítulo, o sistema de AD deve ser revisto e devem ser implementados métodos que apurem não só os resultados, por existirem situações onde se torna impossível avaliar, por esse tipo de medidores, o dia-a-dia dos militares da GNR (Bogas et al., 2007), mas que permitam em simultâneo fazer a comparação entre os militares, já que as condições de promoção e questões relacionadas com a antiguidade, a isso obrigam (Ludovino, 2013).

6.3. Limitações da Investigação

A maior limitação a esta investigação revelou-se no facto de não existir um questionário de SAD adaptado para a população portuguesa nem para as Forças e Serviços de Segurança, o que resulta em múltiplas tentativas de adaptação, vários testes adicionais (confiabilidade e normalidade) sem um resultado ótimo final.

Com mais tempo, seria possível chegar a todos os Oficiais de AdMil da GNR e construir conclusões mais fidedignas e que passariam a caracterizar esta população-alvo. No entanto, apesar dos vários constrangimentos e dentro da disponibilidade de todos os inquiridos, foi possível atingir a marca dos 83% do Quadro de AdMil da GNR.

6.4. Desafios para futuras investigações

Pelo *feedback* no pré-teste, foi possível perceber que este teria aplicabilidade também para os Oficiais da Especialidade de Segurança, ou seja, das Armas de Infantaria e Cavalaria. Seria interessante estender estes resultados a cada uma das Armas e, numa outra fase, a toda a Categoria de Oficiais da GNR.

Pelas informações facultadas pela DRH, percebe-se que, para um período próximo, o sistema de AD atualmente em vigor na GNR poderá ser revisto, ao fim de quase 20 anos após a sua publicação. Seria interessante comparar os níveis de SAD atuais com os níveis de SAD após essa futura revisão e tirar as respetivas conclusões.

Devido ao resultado ser próximo do valor neutro, seria interessante repetir este estudo, utilizando a escala de *Phrase Completion*⁴⁷ na vez da escala de *Likert* e confirmar, numa outra perspetiva, a SAD dos Oficiais de AdMil da GNR.

Lembrando que falta de satisfação não é sinónimo de insatisfação, seria interessante analisar quais são os fatores que influenciam a insatisfação com a AD na GNR e apresentar sugestões à luz dos ensinamentos da literatura mais atual.

Propõe-se fazer um estudo do caso, com o objetivo de verificar se o abandono da organização é promovido por insatisfação em algum dos fatores chave aqui apresentados.

⁴⁷ Escala desenvolvida por Hodge e Gillespie em 2003, como uma alternativa aos investigadores, para resolver as dificuldades da escala de verificação de *Likert* (Júnior & Costa, 2014).

BIBLIOGRAFIA

- Abbad, G. d. S., Lima, G. B. d. C., & Veiga, M. R. M. d. (1996). Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. *Revista de Administração*, 31(3), 38-52.
- Aleassa, H. M. (2014). Performance appraisal satisfaction and counterproductive behaviors: direct and moderating effects. *International Journal of Business Administration*, 5(1), 76-89.
- Academia Militar [AM] (2014). Normas Orientadores para atribuição do Grau de Mestre a Oficiais Licenciados Pré-Bolonha. *Normas Internas*, Academia Militar.
- Academia Militar [AM] (2016). Normas para a Redação de Trabalhos de Investigação. *NEP* 522/1.^a, Academia Militar.
- Andrade, T. F. d., Barbosa, S. d. C., Souza, S., & Moreira, J. S. (2015). Valores humanos e satisfação no trabalho de professores e servidores técnico-administrativos de uma universidade pública. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 15(4), 397-406.
- Antunes, J. (2016). *A satisfação com avaliação de desempenho e o empenhamento organizacional na área das telecomunicações: o caso da Portugal Telecom*. Braga: Universidade do Minho.
- Assembleia da República [AR] (2004). Lei n.º 10/2004, de 22 de Março: Cria o sistema integrado de avaliação do desempenho da Administração Pública. *Diário da República*, 1º Série, n.º 69, 1586-1589.
- Assembleia da República [AR] (2007). Lei n.º 63/2007 de 6 de novembro: Orgânica da Guarda Nacional Republicana. *Diário da República*, 1ª Série, n.º 213, 8043-8051.
- Arshad, M. A., Masood, M. T., & Amin, G. (2013). Effects of performance appraisal politics on job satisfaction, turnover intention and loyalty to supervisor: Study with reference to the telecom organizations of Pakistan. *International Review of Management and Business Research*, 2(3), 653-673.
- Beuren, I. M., dos Santos, V., Marques, L., & Resendes, M. (2017). Relação entre percepção de justiça organizacional e satisfação no trabalho. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 11(4), 69-86.

- Bogas, A., Santos, P., Silva, N., & Veloso, R. (2007). *O Desafio da implementação do SIADAP na GNR no contexto da Reforma da Administração e da Gestão Pública*. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Bovens, M., Goodin, R. E., & Schillemans, T. (2014). *The Oxford handbook public accountability*. Oxford: Oxford University Press.
- Brázio, F. M. d. S. L. (2016). *Satisfação no trabalho: um estudo de caso na administração do Porto de Viana do Castelo*. Viana do Castelo: Instituto Politécnico de Viana do Castelo.
- Breslow, N. (1970). A generalized Kruskal-Wallis test for comparing K samples subject to unequal patterns of censorship. *Biometrika*, 57(3), 579-594.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de desempenho: o essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Câmara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2016). *Humanator XXI: recursos humanos e sucesso empresarial* (7ª ed.). Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Campbell, D. J., & Lee, C. (1988). Self-appraisal in performance evaluation: Development versus evaluation. *Academy of Management Review*, 13(2), 302-314.
- Cederblom, D. (1982). The performance appraisal interview: A review, implications, and suggestions. *Academy of Management Review*, 7(2), 219-227.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Campus.
- Conselho de Ministros [CM] (1979). Decreto-Lei n.º 191-C/79, de 25 de junho: Reestruturação de carreiras e correcção de anomalias. *Diário da República*, 1º Série, n.º 144, 12-17.
- Cook, J., & Crossman, A. (2004). Satisfaction with performance appraisal systems: a study of role perceptions. *Journal of managerial psychology*, 19(5), 526-541.
- Costa, J. M. M. d. (2017). *A Cavalaria na Guarda Nacional Republicana*. Lisboa: Academia Militar.
- Coutinho, C. P. (2014). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática* (2ª ed.). Coimbra: Almedina.
- Dal Vesco, D. G., Beuren, I. M., & Popik, F. (2016). Percepção de justiça na avaliação na avaliação de desempenho e satisfação do trabalho. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 35(3), 121-138.
- Dancey, C., & Reidy, J. (2018). *Estatística Sem Matemática para Psicologia* (7ª ed.). Porto Alegre: Penso Editora.
- Drucker, P. F. (1998). *Administrando para o futuro*. Stamford: Cengage Learning Editores.

- Evans, S., & Tourish, D. (2017). Agency theory and performance appraisal: How bad theory damages learning and contributes to bad management practice. *Management Learning*, 48(3), 271-291.
- Fachada, D. F. C. (2012). *Avaliação de Desempenho-Satisfação dos Funcionários da Administração Pública*. Porto: Universidade do Porto.
- Fakhimi, F., & Raisy, A. (2013). Satisfaction with performance appraisal from the employees' perspective and its behavioral outcomes (case study of headquarters offices of Bank Refah). *European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings*, 2(3), 296-305.
- Farh, J. L., Werbel, J. D., & Bedeian, A. G. (1988). An empirical investigation of self-appraisal-based performance evaluation. *Personnel Psychology*, 41(1), 141-156.
- Felgueiras, J. I. P., & Proença, T. (2013). *Proposta de um modelo de gestão de desempenho da atividade de recursos humanos*. Porto: Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Fernandes, D. (2008). *Avaliação do desempenho docente: desafios, problemas e oportunidades*. Cacém: Texto Editores.
- Fernandes, P. (2016). *A Gestão de Recursos Humanos na Guarda Nacional Republicana e o Empenhamento Organizacional*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Ferraz, R., & Lopes, E. (2015). Satisfação no trabalho: Comparação de duas escalas de medida por meio de equações estruturais. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 14(1), 37-47.
- Filho, D. B. F., & Júnior, J. A. d. S. (2009). Desvendando os Mistérios do Coeficiente de Correlação de Pearson (r). *Revista Política Hoje*, 18(1), 115-146.
- Fletcher, C., & Williams, R. (2013). *Appraisal, feedback and development: Making performance review work* (4^a ed.). Oxon: Routledge.
- Freire, A. C., & de Freitas, L. S. (2007). A aplicação da Teoria da Expectância de Vroom na perspectiva de jovens universitários em seus primeiros empregos. In J. C. A. Calvo (Ed.), *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro* (pp. 3732-3743). Logroño: Universidad de La Rioja.
- GNR. (2018). *Plano de Atividades de 2018*. Lisboa: Divisão de Planeamento Estratégico de Relações Internacionais.
- Gordon, M. E., & Stewart, L. P. (2009). Conversing about performance: Discursive resources for the appraisal interview. *Management Communication Quarterly*, 22(3), 473-501.

- Greenberg, J. (1986). Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of applied Psychology*, 71(2), 340-342.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- Herzberg, F. (2003). *One more time: how do you motivate employees?* Cambridge: Harvard Business Publishing.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2016). *Investigação por questionário* (2ª ed.). Lisboa: Sílabo.
- Inderrieden, E. J., Keaveny, T. J., & Allen, R. E. (1988). Predictors of employee satisfaction with the performance appraisal process. *Journal of Business and Psychology*, 2(4), 306-310.
- Ismail, H. N., & Rishani, M. (2018). The Relationships Among Performance Appraisal Satisfaction, Career Development and Creative Behavior. *The Journal of Developing Areas*, 52(3), 109-124.
- Jawahar, I. (2006a). Correlates of satisfaction with performance appraisal feedback. *Journal of Labor research*, 27(2), 213-236.
- Jawahar, I. (2006b). An investigation of potential consequences of satisfaction with appraisal feedback. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(2), 14-28.
- Jones, G. R., & George, J. M. (2012). *Fundamentos da Administração Contemporânea* (4ª ed.). Porto Alegre: McGraw Hill.
- Júnior, S. D. d. S., & Costa, F. J. (2014). Mensuração e escalas de verificação: uma análise comparativa das escalas de Likert e Phrase Completion. *PMKT–Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia*, 15(1), 1-16.
- Kivak, R. (2018). Human resources management. In *Salem Press Encyclopedia* (Online ed.). Retrieved from http://www.salempress.com/encyclopedia_global_resources_2019.
- Kruskal, W. H., & Wallis, W. A. (1952). Use of ranks in one-criterion variance analysis. *Journal of the American statistical Association*, 47(260), 583-621.
- Kucel, A., & Vilalta-Bufi, M. (2011). *Graduate job satisfaction: comparing Spain, the Netherlands and Norway*. Colchester: University of Essex.
- Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(3), 504-522.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of psychology*, 22(1), 5-55.

- Lima, G. M. R. (2009). *Criação e validação de um questionário de satisfação com a avaliação de desempenho*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Lin, Y. C., & Kellough, J. E. (2018). *Performance Appraisal Problems in the Public Sector: Examining Supervisors' Perceptions*. Athens, USA: University of Georgia.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1, 1297-1343.
- Lofquist, L., & Dawis, R. (1969). *Adjustment to work: A psychological view of man's problems in a work-oriented society*. East Norwalk: Appleton-Century-Crofts.
- Lopes, H. M. M. S. C., & Rosado, D. P. (2018). A Importância da Contabilidade e dos Sistemas de Informação de Apoio à Decisão na Gestão Organizacional do Exército Português. *Proelium*, VIII(1), 91-119.
- Ludovino, A. (2013). *A Gestão de Carreiras na GNR*. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Lunenburg, F. C. (2012). Performance appraisal: Methods and rating errors. *International journal of scholarly academic intellectual diversity*, 14(1), 1-9.
- Mações, M. A. R. (2014). *Manual de Gestão Moderna. Teoria e Prática*. Lisboa: Conjuntura Actual Editora.
- Mações, M. A. R. (2018). *Manual de Gestão Moderna. Teoria e Prática* (2ª ed.). Lisboa: Leya.
- Ministério da Administração Interna [MAI] (2000). Portaria n.º 279/2000, de 15 de fevereiro: Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da GNR. *Diário da República*, 2ª Série, n.º 38, 3070-3085.
- Ministério da Administração Interna [MAI] (2017). Decreto-Lei n.º 30/2017, de 22 de março: Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana. *Diário da República*, 1ª Série, n.º 58, 1507-1550.
- Manzato, A. J., & Santos, A. B. (2012). *A elaboração de questionários na pesquisa quantitativa*. São Paulo: Universidade Estadual Paulista.
- Marcão, A. M. R. C. C. (2017). *Satisfação com a comunicação da avaliação de desempenho e percepção de justiça organizacional: contributo da liderança ética*. Lisboa: Instituto Universitário de Lisboa.
- Marconi, M. d. A., & Lakatos, E. M. (2004). *Metodologia científica*. São Paulo: Atlas.
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de psicologia*, 4(1), 65-90.

- Martins, M. d. C. F., & Santos, G. E. (2006). Adaptação e validação de construto da Escala de Satisfação no Trabalho. *PsicoUSF*, 11(2), 195-205.
- McKight, P. E., & Najab, J. (2010). *Kruskal-wallis test*. Virgínia: George Mason University.
- Mendes, J. F. d. S. (2009). *Gestão de competências: Um modelo de avaliação de desempenho para a Polícia de Segurança Pública*. Lisboa: Universidade Lusíada de Lisboa.
- Meyer, H. H. (1991). A solution to the performance appraisal feedback enigma. *Academy of Management Perspectives*, 5(1), 68-76.
- Mingoti, S. A., & Glória, F. A. A. (2005). Comparando os métodos paramétrico e não-paramétrico na determinação do valor crítico do teste estatístico de médias proposto por Hayter e Tsui. *Production*, 15(2), 251-262.
- Ministério da Reforma Administrativa [MRA] (1983). Decreto Regulamentar n.º 44-A/83, de 1 de junho: Regulamento da Classificação de Serviço na Função Pública. *Diário da República*, 1ª Série, n.º 126, 2041-2048.
- Mulvaney, M. (2017). Performance Appraisals in Public Parks and Recreation: A Study of Employees' Short and Longer Term Attitudes Toward the Appraisal System. *Journal of Park & Recreation Administration*, 35(2), 86-107.
- Naeem, M., Jamal, W., & Riaz, M. K. (2017). The Relationship of Employees' Performance Appraisal Satisfaction with Employees' Outcomes: Evidence from Higher Educational Institutes. *FWU Journal of Social Sciences*, 11(2), 71-81.
- O'Reilly III, C. A., & Anderson, J. C. (1980). Trust and the communication of performance appraisal information: The effect of feedback on performance and job satisfaction. *Human Communication Research*, 6(4), 290-298.
- Orpen, C. (1981). Effect of flexible working hours on employee satisfaction and performance: A field experiment. *Journal of applied Psychology*, 66(1), 113-115.
- Ouyang, Z., Sang, J., Li, P., & Peng, J. (2015). Organizational justice and job insecurity as mediators of the effect of emotional intelligence on job satisfaction: A study from China. *Personality and Individual Differences*, 76, 147-152.
- Paiva, A. (2011). *SIADAP-Dificuldade de definição de indicadores de Avaliação de Desempenho*. Lisboa: Academia Militar.
- Paula, A. P. V. d., & Queiroga, F. (2015). Satisfação no trabalho e clima organizacional: a relação com autoavaliações de desempenho. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 15(4), 362-373.

- Pereira, M. C. A., & Fávero, N. (2001). A motivação no trabalho da equipe de enfermagem. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 9(4), 7-12.
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2014). *SPSS-Análise de Dados para Ciências Sociais-A Complementaridade do SPSS* (6ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Porter, L. W. (1962). Job attitudes in management: I. Perceived deficiencies in need fulfillment as a function of job level. *Journal of applied Psychology*, 46(6), 375-384.
- Prowse, P., & Prowse, J. (2009). The dilemma of performance appraisal. *Measuring business excellence*, 13(4), 69-77.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais* (2ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- Ramos, S. I. V. (2009). *(In) satisfação e stress docente*. Coimbra: Universidade de Coimbra.
- Razali, N. M., & Wah, Y. B. (2011). Power comparisons of shapiro-wilk, kolmogorov-smirnov, lilliefors and anderson-darling tests. *Journal of statistical modeling and analytics*, 2(1), 21-33.
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Brito, J. E. (2013). *Comportamiento organizacional* (13ª ed.). Cidade do México: Pearson Education, Inc.
- Roberts, G. E. (2003). Employee performance appraisal system participation: A technique that works. *Public personnel management*, 32(1), 89-98.
- Rosado, D. P. (2015). *Sociologia da Gestão e das Organizações*. Lisboa: Gradiva.
- Rouco, J. C. D., & Coelho, M. M. M. S. S. (2014). A Liderança e o Trabalho em Equipa. *Lusíada. Economia e Empresa*, 9(6), 141-162.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Shrader, C. B., Taylor, L., & Dalton, D. R. (1984). Strategic planning and organizational performance: A critical appraisal. *Journal of Management*, 10(2), 149-171.
- Silva, R. M. F. d. (2015). *Qualidade de serviço e satisfação dos clientes*. Coimbra: Universidade de Coimbra.
- Siqueira, M. M. M. (2009). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed Editora.
- Tavares, L. (2013). *Inteligência emocional e a satisfação no trabalho*. Lisboa: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

Vroom, V. (1964). *Teoría de las Expectativas*. Barcelona: Mac Graw Hill.

Wienclaw, R. A. (2017). Performance appraisal. In *Salem Press Encyclopedia* (Online ed.).

Retrieved from http://www.salempress.com/encyclopedia_global_resources_2019.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUADROS, TABELAS E FIGURAS DE APOIO

A.1. Figuras

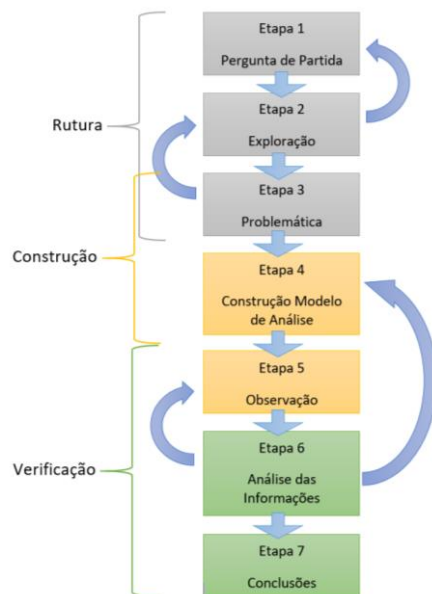


Figura n.º 3 – Procedimento Científico proposto por Quivy e Campenhoudt.

Fonte: Adaptado de Quivy e Campenhoudt (1998).

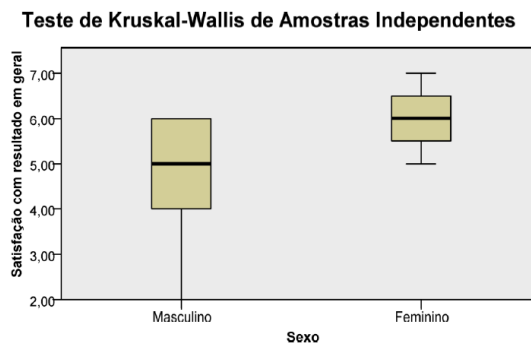


Figura n.º 4 – Teste de Kruskal-Wallis da Satisfação com AD em geral.

Fonte: Elaboração Própria.

Apêndice A ao RCFTIA Satisfação com a Avaliação de Desempenho

A.2. Tabelas

Tabela n.º 3 – Dimensão média de empresas do sector público

Anos	Empresas do Sector Público				
	Total*	Administrações Públicas			
		Central	Regional	Local	Total
2011 – 2012	-	785	300	27	336
2013 – 2014	249	796	305	22	347
2015 – 2016	267	839	335	16	394
2017	258	869	363	21	473

*contempla os dados referentes às Sociedades Públicas

Fonte: Adaptado de PORDATA⁴⁸

Quadro n.º 14 – Teste de normalidade de Shapiro-Wilk.

Testes de Normalidade						
Variável	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
18. Satisfação com o Sistema	0,169	49	0,001	0,921	49	0,003
19. Observador, tempo para observar	0,194	49	0,000	0,900	49	0,001
20. Satisfação com AD em geral	0,233	49	0,000	0,893	49	0,000
21. Satisfação com Entrevista de AD	0,244	49	0,000	0,889	49	0,000
22. Satisfação com o <i>Feedback</i>	0,211	49	0,000	0,912	49	0,001
23. Relevância do <i>Feedback</i>	0,171	49	0,001	0,926	49	0,004
24. GNR reconhece o desempenho	0,197	49	0,000	0,922	49	0,003
25. Destaque aos positivos ou negativos	0,233	49	0,000	0,922	49	0,003
26. Orgulho em pertencer à GNR	0,156	49	0,005	0,885	49	0,000
27. Lealdade para com a GNR	0,181	49	0,059	0,872	49	0,062
28. Pensamento <i>Turnover</i>	0,185	49	0,051	0,914	49	0,053
29. Tem dever moral à GNR	0,296	49	0,000	0,830	49	0,000
30. Não acha correto sair da GNR	0,172	49	0,001	0,936	49	0,010
31. Ficaria para sempre	0,191	49	0,000	0,913	49	0,002

Fonte: Elaboração Própria.

⁴⁸ Consultado em 20 de fevereiro de 2019, às 14h41m em: <https://goo.gl/5PbMLT>.

APÊNDICE B – INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO UTILIZADO

O questionário poderá ser consultado, através da hiperligação seguinte, no modo “previsualização”, onde terá a experiência de preenchimento do mesmo, sem influenciar os resultados (por serem ignorados e por o questionário já estar bloqueado).

Consultar aqui: <http://bit.ly/2P9uBdK>

Avaliação de Desempenho: Análise da Satisfação dos Oficiais de Administração da GNR

Exmo. Sr. Oficial de ADMIL,

No âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), tendo em vista a obtenção do Grau de Mestre em Ciências Militares - Administração (ADMIL) da Guarda Nacional Republicana (GNR), venho por este meio solicitar o seu contributo através do preenchimento do presente questionário.

O objetivo deste questionário é permitir a recolha de informação relativa à Satisfação com a Avaliação de Desempenho (AD) dos digníssimos, Oficiais de ADMIL, da GNR.

Importa esclarecer, desde já, que todos os dados recolhidos serão alvo de análise, respeitando o princípio do anonimato, motivo pelo qual solicitamos respostas o mais honestas possíveis, que me permitirão tecer considerações reais sobre o assunto em estudo.

Desde já, o meu muito obrigado pela sua colaboração, pode iniciar o questionário, clicando em "Iniciar Pesquisa Agora".

Atenciosamente,

Tiago Valério

Aspirante ADMIL

1. Qual é a sua idade?

2. Qual é o seu sexo?

☐ Feminino

☐ Masculino

Apêndice B ao RCFTIA Satisfação com a Avaliação de Desempenho

3. Qual é o seu grau acadêmico?
 - ☐ Licenciado
 - ☐ Mestrado
 - ☐ Doutorado
 4. Qual é o seu posto hierárquico dentro da organização (GNR)?
 - ☐ Alferes
 - ☐ Tenente
 - ☐ Capitão
 - ☐ Major
 - ☐ Tenente-Coronel
 - ☐ Coronel
 5. Quantos anos de serviço tem na organização?
 6. Qual é o local onde desempenha funções?
 - ☐ Comando Geral
 - ☐ Direção de Recursos Financeiros
 - ☐ Direção de Recursos Logísticos
 - ☐ Direção de Recursos Humanos
 - ☐ Comando Territorial
 - ☐ Outro (especifique)
-

Processo de Avaliação de Desempenho na GNR

Relembre a sua última Avaliação de Desempenho (AD) e preencha as seguintes questões.

7. Na sua última AD, foi alvo de Avaliação:
 - ☐ Periódica
 - ☐ Extraordinária
8. Como foi medido o seu desempenho na GNR?
 - ☐ Através das competências
 - ☐ Através dos resultados

Apêndice B ao RCFTIA Satisfação com a Avaliação de Desempenho

- ☐ Através da observação de comportamentos
 - ☐ Através da comparação com outros militares
9. Qual foi o método utilizado na AD?
- ☐ Autoavaliação
 - ☐ Avaliação 360°
 - ☐ Avaliação pelo Superior Hierárquico
 - ☐ Avaliação pelos pares
10. Os resultados da sua última AD foram:
- ☐ Abaixo das suas expectativas
 - ☐ De acordo com as suas expectativas
 - ☐ Acima das suas expectativas
-

Satisfação com a Avaliação de Desempenho

Por favor, utilize a escala seguinte para exprimir o grau de concordância com as afirmações que se seguem:

- 1 - Discordo totalmente;
- 2 - Discordo moderadamente;
- 3 - Discordo ligeiramente;
- 4 - Não concordo, nem discordo;
- 5 - Concordo ligeiramente;
- 6 - Concordo moderadamente;
- 7 - Concordo totalmente.

11. Estou satisfeito(a) com o sistema de avaliação de desempenho utilizado na GNR



12. O meu avaliador tem a oportunidade de observar o meu trabalho.



Apêndice B ao RCFTIA Satisfação com a Avaliação de Desempenho

13. Os resultados da minha AD são, regra geral, aceitáveis.



14. Estou satisfeito(a) com a minha última entrevista de AD.



15. Estou satisfeito(a) com o modo como me é facultado o feedback.



16. O feedback que recebo, pelo modo como realizo o meu trabalho, é altamente relevante.



17. A GNR reconhece o bom desempenho.



18. A GNR encontra-se mais interessada em salientar os aspetos positivos do que os aspetos negativos do meu desempenho.



Empenhamento organizacional

19. Sinto orgulho de dizer aos outros que faço parte desta organização (GNR).



Apêndice B ao RCFTIA Satisfação com a Avaliação de Desempenho

20. Sinto que a GNR merece a minha lealdade.



Intenção de Abandono

Nesta fase final do questionário, relembramos que todos os dados serão tratados de forma confidencial e apenas pelos investigadores envolvidos neste trabalho.

21. Eu raramente penso em sair desta organização.



22. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer nesta organização.



23. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar, atualmente, a organização.



24. Ficaria feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.



Fim.

Agradeço desde já a sua colaboração. Foi, com certeza, fulcral para o sucesso do meu Trabalho de Investigação Aplicada.

Por favor, selecione enviar.

APÊNDICE C – E-MAIL ENVIADO AOS INQUIRIDOS

Exmo(a). Sr(a). [POSTO] ADMIL, [NOME COMPLETO],

Permita-me informar V. Ex.^a que, a fase final do ciclo de estudos integrados, dos alunos da Academia Militar, consiste na realização do Trabalho de Investigação Aplicada.

Por este motivo, eu, Tiago Rafael Mendes Valério, Aspirante-Aluno de Administração da GNR, atualmente a frequentar o quinto ano do Mestrado Integrado em Administração da GNR, venho por este meio solicitar, a V. Ex.^a, a sua imprescindível colaboração, possibilitando a recolha de informações que, em muito, contribuirão para esta investigação, subordinada ao tema: “*Avaliação de Desempenho: Análise da Satisfação dos Oficiais de Administração da GNR*”.

Esta investigação tem como objetivo determinar o sentimento de satisfação dos digníssimos Oficiais de Administração da GNR, perante o sistema de avaliação de desempenho atualmente em vigor na Guarda, o Sistema de Avaliação de Mérito dos Militares da GNR.

Assim sendo, solicito a V. Ex.^a que disponibilize dez minutos do seu tempo, para o preenchimento de um inquérito por questionário, não esquecendo que, certamente, o seu contributo se revelará preponderante para atingir os objetivos propostos na investigação.

Para tal, poderá aceder ao questionário através da hiperligação *infra*, utilizando a chave de acesso: “ADMIL”. Permita-me acrescentar que, o questionário é confidencial e toda a informação será tratada apenas pela minha pessoa.

[Inquérito por Questionário](#)

ou, em alternativa,

<https://goo.gl/o7ixHD>

Chave de Acesso: “ADMIL” (sem aspas)

Grato pela sua atenção, colaboração e disponibilidade. Qualquer assunto, por favor, disponha dos contactos *infra*.

Atenciosamente,

Tiago Rafael Mendes Valério

Aspirante-Aluno de Administração da GNR

Telemóvel (pessoal) +351 91* *** **



ACADEMIA MILITAR
MILITARY ACADEMY