



ACADEMIA MILITAR

DIRECÇÃO DE ENSINO

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DA GNR

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

**“SIADAP – DIFICULDADE DE DEFINIÇÃO DE INDICADORES
DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO”**

AUTOR: Aspirante AM Ana Margarida Soares de Albergaria Santos e Paiva

ORIENTADOR: Tenente-Coronel CAV Paulo Fernando Violante de Oliveira

Lisboa, Agosto de 2011



ACADEMIA MILITAR

DIRECÇÃO DE ENSINO

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DA GNR

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

**“SIADAP – DIFICULDADE DE DEFINIÇÃO DE INDICADORES
DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO”**

AUTOR: Aspirante AM Ana Margarida Soares de Albergaria Santos e Paiva

ORIENTADOR: Tenente-Coronel CAV Paulo Fernando Violante de Oliveira

Lisboa, Agosto de 2011

DEDICATÓRIA

Aos meus pais.

Ao Pedro.

AGRADECIMENTOS

Ao Sr. Tenente-Coronel Paulo Oliveira, como orientador, pelos conselhos e conhecimentos transmitidos ao longo de toda a realização do trabalho.

Ao Sr. Coronel Rosa e Sr. Coronel Dias pelo seu contributo nas entrevistas cedidas.

Ao Sr. Tenente-Coronel Costa Pinto e a toda a equipa da Divisão de Avaliação de Recursos Humanos (DARH) pelas orientações e experiência transmitidas e pela ajuda no envio dos questionários.

A todos aqueles que, directa ou indirectamente, colaboraram na elaboração deste trabalho, contribuindo com a sua experiência pessoal e profissional.

Ao meu pai pela colaboração na revisão do trabalho.

À Academia Militar e à Escola da Guarda por terem sempre desenvolvido todos os esforços necessários à realização deste trabalho de investigação.

À minha família pelo apoio incessante ao longo dos cinco anos de curso.

Aos meus camaradas e amigos de curso pelos bons momentos vividos ao longo destes anos, os quais recordarei para sempre com saudade.

A todos o meu muito obrigada.

“É preciso descobrir o erro e não a verdade.”

Carlos Soares

ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA	ii
AGRADECIMENTOS	iii
ÍNDICE GERAL	v
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	ix
ÍNDICE DE QUADROS	x
ÍNDICE DE TABELAS	xi
LISTA DE ABREVIATURAS	xii
LISTA DE SIGLAS	xiii
LISTA DE SÍMBOLOS	xv
RESUMO	xvi
ABSTRACT	xvii

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

1.1	INTRODUÇÃO	1
1.2	ENQUADRAMENTO	1
1.3	ESCOLHA E JUSTIFICAÇÃO DO TEMA	1
1.4	DEFINIÇÃO DOS OBJECTIVOS DE INVESTIGAÇÃO	2
1.4.1	OBJECTIVO GERAL	2
1.4.2	OBJECTIVOS ESPECÍFICOS	2
1.5	PERGUNTAS DE INVESTIGAÇÃO	2
1.6	METODOLOGIA ADOPTADA E ESTRUTURA DO TRABALHO	3

PARTE I

CAPÍTULO 2 – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

2.1	INTRODUÇÃO	4
2.2	DEFINIÇÃO E IMPORTÂNCIA	4
2.3	OBJECTIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	6
2.4	MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	7

2.4.1	MÉTODO DA AVALIAÇÃO POR RESULTADOS.....	8
2.5	O SISTEMA INTEGRADO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (SIADAP)	9
2.5.1	O SIADAP 1.....	10
2.5.2	O SIADAP 2.....	11
2.5.3	O SIADAP 3.....	12
2.6	CONCLUSÕES.....	14

CAPÍTULO 3 – A AVALIAÇÃO NA GNR

3.1	INTRODUÇÃO.....	15
3.2	CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO GNR.....	15
3.3	A AVALIAÇÃO DOS MILITARES.....	17
3.3.1	O SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO MÉRITO DOS MILITARES DA GNR (SAMMGNR)	18
3.4	A AVALIAÇÃO DOS CIVIS	20
3.5	IMPLEMENTAÇÃO DO SIADAP 3 NA GNR: DIFICULDADES OU DESAFIOS	21
3.6	CONCLUSÕES.....	22

PARTE II

CAPÍTULO 4 – INVESTIGAÇÃO DE CAMPO

4.1	INTRODUÇÃO.....	23
4.2	HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO.....	23
4.3	MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO	24
4.4	ENTREVISTAS.....	24
4.5	INQUÉRITOS POR QUESTIONÁRIO.....	25
4.5.1	CONTEÚDO DOS QUESTIONÁRIOS.....	26
4.6	MEIOS UTILIZADOS	27
4.7	CONCLUSÕES.....	27

CAPÍTULO 5 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1	INTRODUÇÃO.....	28
5.2	ANÁLISE QUALITATIVA DOS DADOS DAS ENTREVISTAS.....	28
5.2.1	ANÁLISE DE CONTEÚDO À PERGUNTA 1	28
5.2.2	ANÁLISE DE CONTEÚDO À PERGUNTA 2	29
5.2.3	ANÁLISE DE CONTEÚDO À PERGUNTA 3	30
5.2.4	ANÁLISE DE CONTEÚDO À PERGUNTA 4.....	30

5.2.5	ANÁLISE DE CONTEÚDO À PERGUNTA 5	31
5.3	ANÁLISE DOS INQUÉRITOS POR QUESTIONÁRIO	31
5.3.1	CARACTERIZAÇÃO DOS INQUIRIDOS	31
5.3.2	ANÁLISE DOS RESULTADOS DO INQUÉRITO.....	32
5.4	CONCLUSÕES.....	37

CAPÍTULO 6 - CONCLUSÕES

6.1	INTRODUÇÃO.....	39
6.2	VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES FORMULADAS	39
6.3	REFLEXÕES FINAIS.....	40
6.4	RECOMENDAÇÕES	41
6.5	LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO.....	41
6.6	INVESTIGAÇÕES FUTURAS.....	42
BIBLIOGRAFIA.....		43

APÊNDICES

APÊNDICE A: ENTREVISTAS	48
APÊNDICE B: QUESTIONÁRIO	65

ANEXOS

ANEXO A: FINALIDADES DA AVALIAÇÃO.....	85
ANEXO B: MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	86
ANEXO C: VANTAGENS E DESVANTAGENS DE ALGUNS	90
MÉTODOS DE AVALIAÇÃO.....	90
ANEXO D: CICLO DA GESTÃO POR OBJECTIVOS	92
ANEXO E: LISTA DE COMPETÊNCIAS.....	93
ANEXO F: FASES DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO	102
ANEXO G: ORGANIZAÇÃO DA GNR	103
ANEXO H: COEFICIENTES PARA QUANTIFICAÇÃO DO MÉRITO INDIVIDUAL	105

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 5.1: Impactos do SIADAP.	36
--------------------------------------	----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 5.1: Condição dos inquiridos (P6 – Parte I).....	32
Gráfico 5.2: Categoria dos militares inquiridos (P5 – Parte I).	32
Gráfico 5.3: Habilitações literárias dos inquiridos (P3 – Parte I).	32
Gráfico 5.4: Idade dos inquiridos (P2 – Parte I).	32
Gráfico 5.5: Percentagem de avaliadores e avaliados.	34
Gráfico 5.6: Formação sobre SIADAP 3 (P3 – Parte III).	34
Gráfico 5.7: Formação sobre formulação de objectivos e de indicadores de medida (P4 – Parte III).	34

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 3.1: Hierarquia das categorias dos militares da GNR.	17
Quadro 4.1: Dados dos entrevistados.	24
Quadro 5.1: Respostas à Pergunta 1.	28
Quadro 5.2: Respostas à Pergunta 2.	29
Quadro 5.3: Respostas à Pergunta 3.	30
Quadro 5.4: Respostas à Pergunta 4.	30
Quadro 5.5: Respostas à Pergunta 5.	31

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 3.1: Funcionários civis avaliados pelo SIADAP 3.	20
Tabela 5.1: Resultados relativos ao conhecimento sobre SIADAP 3.....	33
Tabela 5.2: Análise descritiva das Perguntas 5, 6 e 8 – Parte III.....	35
Tabela 5.3: Análise descritiva da Pergunta 7 – Parte IV.	37

LISTA DE ABREVIATURAS

art.	Artigo
C	Concordo
CT	Concordo Totalmente
D	Discordo
DT	Discordo Totalmente
E	Entrevistado
ed.	Edição
e.g. (<i>exempli gratia</i>)	Por exemplo
et al. (<i>et aliae</i>)	E outros (para pessoas)
etc. (<i>et cetera</i>)	Outros (para objectos)
FO	Formação
H	Hipótese
<i>in</i>	Citado em
n.º	Número
P	Pergunta
p.	Página
pp.	Páginas
Q	Questão
<i>sic</i>	Assim mesmo

LISTA DE SIGLAS

AD	Avaliação de Desempenho
ADP	Administração Pública
AI	Avaliação Individual
AM	Academia Militar
AP	Antiguidade no Posto
CARI	Comando da Administração dos Recursos Internos
CEE	Comunidade Económica Europeia
DARH	Divisão de Avaliação dos Recursos Humanos
DL	Decreto-Lei
EMGNR	Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana
EPF	Equipas de Protecção Florestal
FAI	Ficha de Avaliação Individual
FAMMGNR	Ficha de Avaliação do Mérito dos Militares da Guarda Nacional Republicana
FC	Ficha Curricular
GF	Guardas Florestais
GNR	Guarda Nacional Republicana
GPO	Gestão por Objectivos
GRH	Gestão de Recursos Humanos
LOGNR	Lei Orgânica da Guarda Nacional Republicana
NPA	Núcleo de Protecção Ambiental
PAF	Provas de Aptidão Física
PSP	Polícia de Segurança Pública
QUAR	Quadro de Avaliação e Responsabilização
RAMMGNR	Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Guarda Nacional Republicana
RAP	Reforma da Administração Pública
RD	Registo Disciplinar
RGSGNR	Regulamento Geral do Serviço da Guarda Nacional Republicana
SAMMGNR	Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares da Guarda Nacional Republicana

SEPNA	Serviço de Protecção da Natureza e do Ambiente
SIADAP	Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública
SIADAP 1	Subsistema de Avaliação de Desempenho dos Serviços da Administração Pública
SIADAP 2	Subsistema de Avaliação de Desempenho dos Dirigentes da Administração Pública
SIADAP 3	Subsistema de Avaliação de Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
TIA	Trabalho de Investigação Aplicada
TPO	Tirocínio para Oficiais

LISTA DE SÍMBOLOS

α	Coeficiente Alpha de Cronbach
σ	Desvio padrão
$\bar{x}$	Média

RESUMO

Este trabalho tem como tema “SIADAP – Dificuldade de definição de indicadores de avaliação de desempenho”.

A avaliação de desempenho (AD) tem vindo a ganhar uma importância crescente como factor determinante do sucesso das organizações, constituindo-se como um instrumento de medida que permite identificar os desvios entre o realizado e o desejado. Por outro lado, é uma ferramenta crucial de Gestão de Recursos Humanos (GRH), pois permite gerir as competências e carreiras dos trabalhadores e aumentar a sua motivação no trabalho.

O Sistema Integrado de AD da Administração Pública (SIADAP) integra a avaliação dos serviços (SIADAP 1), dos dirigentes (SIADAP 2) e dos trabalhadores (SIADAP 3), permitindo, de forma integrada, alinhar os objectivos individuais com os organizacionais.

A Guarda Nacional Republicana (GNR), como Instituição Pública, e no que diz respeito aos seus trabalhadores, já aplica este sistema de AD, ainda que apenas aos funcionários civis. O actual regulamento de avaliação aplicado aos militares da GNR nada tem a ver com AD e carece de adaptação ao SIADAP. É objectivo deste trabalho saber se a definição de indicadores de medida constitui uma dificuldade à boa implementação do SIADAP 3 na GNR. Para isso optou-se pela elaboração de entrevistas e de questionários, dirigidos quer a militares (avaliadores e não avaliadores), quer a funcionários civis. Da análise dos resultados verificou-se que a definição de indicadores de medida, ligada à definição de objectivos, constitui um problema no processo de avaliação, podendo ser colmatado através de formação nessa área.

PALAVRAS-CHAVE: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO; GESTÃO POR OBJECTIVOS; CULTURA ORGANIZACIONAL; INDICADORES DE DESEMPENHO.

ABSTRACT

The theme of this work is "SIADAP - Difficulty in defining indicators of performance evaluation."

Performance evaluation (PE) has gained increasing importance as a determinant of the success of organizations, establishing itself as a measuring instrument for identifying gaps between desired and achieved. On the other hand, is a crucial tool for Human Resource Management (HRM), it can manage the skills and careers of workers and increase their motivation at work.

The Integrated System of Performance Evaluation of Public Administration (SIADAP) integrates the evaluation of services (SIADAP 1), managers (SIADAP 2) and workers (SIADAP 3), allowing, in an integrated manner, align individual goals with organizational.

The National Republican Guard (GNR), as a public institution, is already following this system of PE, even if only to civil servants. The current regulation of valuation applied to the National Guard's militaries has nothing to do with PE and lack of adaptation to SIADAP. The objective of this work is to identify the main difficulties in the implementation of the SIADAP 3 in GNR. To this end we opted for the preparation of interviews and questionnaires, directed to either military or civilian employees. An analysis of the results indicates that the definition of measurement indicators, and the definition of objectives, is a problem in the evaluation process and can be remedied through training in this area.

KEYWORDS: PERFORMANCE EVALUATION; MANAGEMENT BY OBJECTIVES; ORGANIZATIONAL CULTURE; PERFORMANCE INDICATORS.

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

1.1 INTRODUÇÃO

Este Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) surge integrado no Tirocínio para Oficiais (TPO) da GNR, inserido no 5º ano do Curso de Administração Militar da GNR, da Academia Militar (AM).

Este trabalho representa uma mais-valia, pois contribui para o desenvolvimento de competências do futuro oficial da GNR e para a valorização da organização, através dos resultados que do estudo possam advir.

O tema que se propõe abordar é “SIADAP – Dificuldade de definição de indicadores de avaliação de desempenho”. Pretende-se com este saber se a definição de indicadores de desempenho constitui uma dificuldade à boa implementação do SIADAP 3 na GNR.

1.2 ENQUADRAMENTO

O SIADAP, implementado em 2007 nos organismos da Administração Pública (ADP) é uma realidade próxima da GNR. Após 3 anos da entrada em vigor da Lei n.º 66-B/ 2007, de 28 de Dezembro¹, verifica-se que a implementação deste sistema de AD na GNR ainda se encontra a decorrer. No que diz respeito ao SIADAP 3, e sobre o qual incide este trabalho de investigação, apenas está a ser aplicado a funcionários civis, sendo objectivo da instituição estendê-lo a todos os seus militares. Na verdade, o regulamento de avaliação em vigor na Guarda só abrange as classes de Oficiais e Sargentos, deixando a maior parte do efectivo por avaliar.

1.3 ESCOLHA E JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

Apesar de já terem sido elaborados, na GNR, alguns trabalhos científicos sobre o SIADAP, foi interesse do autor tentar perceber quais as principais dificuldades da boa implementação deste sistema de avaliação na Guarda. Após várias conversas com militares ligados à

¹ Lei que estabelece o Sistema Integrado de Gestão e AD da ADP.

actividade operacional da Guarda, nomeadamente Comandantes de Destacamentos Territoriais, conseguiu-se perceber que a avaliação dos civis que têm sob a sua dependência é um processo bastante burocrático e complexo, que requer permanente acompanhamento e disponibilidade da parte dos avaliadores, facto, por vezes, impossível e que pode influenciar essa avaliação. É interesse do autor não só perceber o lado dos avaliadores, como também aplicar este estudo aos funcionários civis da Guarda.

1.4 DEFINIÇÃO DOS OBJECTIVOS DE INVESTIGAÇÃO

1.4.1 OBJECTIVO GERAL

Tendo em conta o tema deste TIA e a implementação do SIADAP 3, na GNR, apenas aos funcionários civis, foi definida a seguinte pergunta de partida: **“Será a definição de indicadores de medida de desempenho uma condicionante para a boa implementação do SIADAP 3 na GNR?”**

Para responder a esta questão pretende-se enumerar as principais dificuldades, ou não, à boa implementação do SIADAP 3 na GNR.

1.4.2 OBJECTIVOS ESPECÍFICOS

Para melhor responder à pergunta de partida suscitada, definiram-se os seguintes objectivos específicos:

- Definir o conceito de AD e conhecer a sua importância.
- Analisar os vários métodos de AD.
- Descrever o SIADAP e os seus subsistemas.
- Caracterizar o actual regulamento de avaliação aplicado aos militares da Guarda.
- Identificar as principais dificuldades à boa implementação do SIADAP 3 na GNR.

1.5 PERGUNTAS DE INVESTIGAÇÃO

Segundo Quivy e Campenhoudt (2008, p. 34), “uma boa pergunta de partida deve poder ser tratada”. Para isso, formularam-se as seguintes questões, de modo a responder à pergunta de partida:

- Que tipo de valor acrescentou à organização a implementação do SIADAP 3 aos civis que prestam serviço na Guarda? Se não fosse aplicado, que ganhos/ perdas teria?
- Da aplicação do SIADAP 3 até ao momento (apenas ao pessoal civil), que resultados positivos e/ou negativos se conseguem enumerar?

- Será possível definir claramente os objectivos pretendidos para cada funcionário e os respectivos indicadores de medida?
- Quais são as principais dificuldades da implementação deste sistema de AD na GNR?
- Como percebem os militares da GNR este sistema de AD, caso lhes venha a ser aplicado?

1.6 METODOLOGIA ADOPTADA E ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho segue a metodologia científica utilizada no âmbito da investigação em Ciências Sociais e obedece às Orientações para Redacção de Trabalhos da AM (Academia Militar, 2008), complementadas por aquilo que é proposto por Sarmiento (2008), nos casos em que aquelas são omissas.

Este TIA foi dividido em duas partes principais, para além da parte introdutória (Capítulo 1), onde são definidos os objectivos desta investigação. A Parte I engloba o Capítulo 2 e o Capítulo 3 e constitui a parte de sustentação teórica do trabalho, onde se apresentam os principais conceitos sobre a temática. Baseou-se na consulta de livros, trabalhos e legislação sobre o tema, bem como em conversas informais com entidades da GNR ligadas à avaliação.

A Parte II é de cariz essencialmente prático e inclui os Capítulos 4, 5 e 6. Começou-se por apresentar as hipóteses de investigação, formuladas com base na parte teórica, tendo em conta que poderão constituir possíveis respostas para as perguntas de investigação formuladas no Capítulo 1. A investigação de campo (Capítulo 4) foi efectuada com base no método inquisitivo, através de entrevistas e de inquéritos por questionário. Foram entrevistadas três entidades ligadas à temática da avaliação na GNR. Os questionários foram enviados a 550 pessoas, incluindo militares (avaliadores e não avaliadores) e funcionários civis da Guarda. Nesta parte, para além da metodologia adoptada na investigação de campo, foram analisados e discutidos os resultados obtidos (Capítulo 5). As entrevistas foram alvo de análise de conteúdo; os dados recolhidos dos questionários foram analisados estatisticamente no *software* SPSS². Por fim, o Capítulo 6 apresenta as conclusões do trabalho.

² *Statistical Package for the Social Sciences*

PARTE I

CAPÍTULO 2

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

2.1 INTRODUÇÃO

A AD, quer seja dos serviços ou dos trabalhadores, é sempre um processo burocrático e complexo, que requer o conhecimento de tudo o que o envolve, desde o método utilizado até às características de índole subjectiva, inerentes a qualquer avaliação. Avaliar algo ou alguém torna-se, portanto, bastante difícil, uma vez que essa avaliação trará repercussões (positivas ou negativas) nas situações actual e futura quer do serviço, quer do trabalhador avaliado. Deste modo, é necessário que este processo seja o mais objectivo possível, através de uma correcta utilização do método de avaliação e de uma uniformização de procedimentos.

Este capítulo visa abordar os conceitos teóricos de AD e a sua importância nas organizações, caracterizar alguns dos métodos tradicionais de AD e conhecer o actual sistema de AD da ADP, alicerçado na ideia de uma avaliação com base em objectivos pré-estabelecidos.

2.2 DEFINIÇÃO E IMPORTÂNCIA

Ao falarmos de AD, deparamo-nos com um problema que é o de definir concretamente do que se trata. São vários os autores que falam sobre o tema.

Num primeiro momento, pode definir-se AD como “a avaliação de um subordinado quanto à sua capacidade para o trabalho, tendo em vista as suas aptidões e demais características pessoais” (Bergamini, 1981, p.41). Por isso, ela deve fornecer uma imagem o mais fiel e aproximada possível do comportamento do indivíduo em situação de trabalho (Bergamini, 1981).

Para Chiavenato (1995, p. 263), a AD “...é uma sistemática apreciação do desempenho do indivíduo no cargo e de seu potencial de desenvolvimento”. Rocha (2007, p.189) acrescenta,

ainda, que tal apreciação deve ser “suportada na análise objectiva do comportamento do homem no trabalho e comunicação ao mesmo do resultado da avaliação”.

Segundo Caetano et al. (1999, p.98)

“a avaliação de desempenho é um processo complexo que combina a definição, comunicação e negociação de objectivos de desempenho, sua orientação e revisão, feedback aos colaboradores acerca do seu trabalho, reconhecimento da sua contribuição para os resultados da organização e análise de desvios ou dificuldades para se atingirem os níveis de desempenho desejados”.

Como podemos constatar, o conceito e a definição de AD variam de autor para autor mas, embora se alterem quanto à forma, possuem ideias comuns no seu conteúdo, nomeadamente:

- “Observação do comportamento a medir;
- Medição do comportamento;
- Comunicação do resultado, de forma a incentivar e motivar o trabalhador” (Rocha, 2007, p.189).

Contudo, pode dizer-se que “a AD é um instrumento de apoio à gestão e um factor de mobilização em torno da missão dos serviços e organismos e por isso deve ser visto como um estímulo ao desenvolvimento das pessoas e à melhoria da qualidade dos serviços” (Manual de Apoio Avaliação de Desempenho, 2004, p.1).

De facto, actualmente, no decorrer da Reforma³ da Administração Pública (RAP), a AD serve uma multiplicidade de objectivos, nomeadamente de apoio às decisões ligadas à GRH e tem uma dimensão bipolar, isto é, serve não só para aferir a *performance* dos colaboradores, mas também os processos produtivos da organização, aumentando, assim, a sua qualidade e eficiência.

Segundo Dantas e Rocha (2007, p. 12) “ não devemos nem podemos conceber a avaliação de desempenho como algo isolado e que burocraticamente se desenrola em determinada época do calendário”. Para estes autores, se assim fosse, a AD não cumpriria as suas finalidades básicas⁴ e significaria que se estava a actuar desconcertadamente em relação a uma política mais global e abrangente de recursos humanos em que deve estar inserida como parte integrante e harmónica.

É necessário ter consciência de que, hoje, é inevitável que um serviço ou empresa façam avaliação dos seus recursos humanos quanto ao seu desempenho. O valor psicológico do uso sistemático da AD é enorme, uma vez que influencia a conduta dos funcionários e estimula nestes o desejo de aperfeiçoarem as suas qualificações profissionais, pois

³ Segundo Barreto *in* Carapeto e Fonseca (2006), o fenómeno reformista da ADP em Portugal iniciou-se em meados dos anos 80 do século passado e teve como génese o efeito cumulativo de dois outros fenómenos: a ruptura política e social de 1974 e a adesão à Comunidade Económica Europeia (CEE) em 1986. Em resposta à incapacidade e ineficiência do modelo burocrático da ADP para fazer face às profundas mudanças sociais, demográficas, políticas, económicas e tecnológicas, surgiu uma nova visão que assenta em quatro pilares: gestão por objectivos, redimensionamento organizacional, qualidade dos serviços e requalificação das pessoas (Bogas, Santos, Silva & Veloso, 2007).

⁴ Ver Quadro A.1: Finalidades da Avaliação (Anexo A).

convencem-se de que poderão construir o próprio futuro da empresa (Maia *in* Dantas & Rocha, 2007).

A gestão do desempenho é, deste modo, um instrumento fundamental na promoção de uma cultura de mérito, no desenvolvimento dos funcionários e na melhoria da qualidade dos serviços dos cidadãos.

2.3 OBJECTIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Num mundo em permanente evolução, fruto da globalização e da competição em larga escala, as organizações vêm-se obrigadas a mudar, como um imperativo de sobrevivência. Hoje, as organizações públicas preocupam-se com aspectos como analisar a quantidade e qualidade da realização dos seus funcionários, determinando o seu potencial futuro e identificando os seus pontos fracos, para que possam ser objecto de formação profissional. “Há quem diga que, enquanto a selecção de recursos humanos é uma espécie de controle [sic] de qualidade na recepção da matéria-prima, a avaliação do desempenho é uma espécie de inspecção de qualidade na linha de montagem” (Chiavenato, 1995, p.266).

Sendo uma das mais importantes ferramentas estratégicas da GRH de uma organização, a AD não goza de consenso e unanimidade no que diz respeito às suas potencialidades/finalidades.⁵ Neste sentido, os autores a que se faz referência de seguida, defendem todos eles a AD como um instrumento de crucial importância para as organizações.

Caetano (1996, p.167) considera que

“a avaliação do desempenho é muito importante na Gestão de Recursos Humanos, uma vez que tem influência directa no que se refere ao processo de controlo do desempenho e uma influência indirecta através da ligação com o recrutamento, a selecção, formação e desenvolvimento profissional, remuneração e promoção e até saída dos trabalhadores”.

Para Bilhim (2006, pp.258, 259), “a AD pode ter duas grandes funções: administrativa e de desenvolvimento”. A primeira prende-se com a utilidade dos resultados da avaliação, para outras técnicas de GRH, tais como a remuneração e a promoção, entre outras; a de desenvolvimento de potencial liga-se à formação destinada a aumentar as competências do trabalhador.

No entender de McGregor *in* Bilhim (2006, p.260), “a avaliação de desempenho satisfaz três objectivos, sendo um ligado à organização e dois ligados aos indivíduos (avaliador e avaliado)”. Para este autor, a avaliação ajuda a organização, na sua necessidade de proceder a transferências, remunerações e formação; permite ao avaliado conhecer o que o chefe pensa dele e habilita o avaliador a melhor orientar o seu colaborador.

⁵ e.g. Edwards Deming *in* Vale (2005, p.12) “considera as avaliações de desempenho como uma das sete doenças mortais que afligem o sistema de gestão do mundo ocidental”.

Chiavenato (1995) resume os objectivos da AD⁶, apresentando-os em três pontos:

- É uma forma de medição do potencial humano no sentido de determinar a sua plena aplicação;
- É uma forma de permitir o desenvolvimento da produtividade dos recursos humanos da organização, dependendo da sua forma de administração;
- É uma forma de fornecer oportunidades de crescimento e condições de efectiva participação a todos os membros da organização, tendo em conta os objectivos organizacionais e individuais.

Pelo que foi dito anteriormente, pode considerar-se a AD como suporte para qualquer sistema eficaz de GRH, uma vez que fornece a informação necessária para a tomada de decisões estratégicas e serve, ainda, como sistema de controlo, para medir o desempenho actual relativamente aos objectivos fixados. Pelo que se pode constatar, a avaliação, por estar intimamente ligada a um certo grau de subjectividade, não é um processo de fácil aplicação. Mais, quando se trata de quantificar o desempenho de um indivíduo, o problema prende-se em descrever, de forma clara e precisa, aquilo que se espera dele.

Em conclusão,

“a AD não pode ser reduzida apenas a um instrumento de avaliação individual com fins de promoção ou compensação, mesmo que o processo seja leal e justo. Se apenas se reduzir estritamente a este fim, a sua utilização torna-se contraproducente e instrumento de instabilidade da organização. E sendo um instrumento de gestão importante torna-se delicado o seu uso”

(Rocha, 2007, p.190), pelo que, de seguida, se apresentam vários métodos e técnicas de avaliação.

2.4 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A AD humana pode ser efectuada por intermédio de técnicas que podem variar, não só de uma organização para outra, como também dentro da mesma organização (Chiavenato, 1995). Embora existam muitas variantes dessas técnicas, a maior parte dos sistemas tradicionais de avaliação sempre se baseou nas características individuais do indivíduo, mostrando-se, desde cedo, incapaz de cumprir os objectivos para que foram construídos (Dantas & Rocha, 2007).

Nesta fase do trabalho, propomo-nos realizar uma análise descritiva de alguns desses métodos que permitem realizar a AD, nomeadamente o método da escala gráfica, o método da escolha forçada, o método dos incidentes críticos, o método de pesquisa de campo, o método de avaliação 360 graus e o método da avaliação por resultados. Dadas as restrições

⁶ Para este autor, para se alcançar esses objectivos, a AD procura atingir uma variedade de objectivos intermediários, nomeadamente: adequação do indivíduo ao cargo, treino, promoções, incentivo salarial ao bom desempenho, melhoria das relações humanas entre superiores e subordinados, auto-aperfeiçoamento do empregado, informações básicas para pesquisa de recursos humanos, estimativa do potencial de desenvolvimento dos empregados, estímulo à maior produtividade, conhecimento dos padrões de desempenho da organização, *feedback* de informação ao avaliado, outras decisões de pessoal (transferências, dispensas, etc.) (Chiavenato, 1995).

ao limite de páginas do trabalho, optou-se por desenvolver estes métodos em anexo (Anexo B), com excepção do método da avaliação por resultados, que se descreve de seguida, uma vez que este constitui a sustentação do SIADAP, como se verá.

2.4.1 MÉTODO DA AVALIAÇÃO POR RESULTADOS

“A partir dos anos 60 o tipo de avaliação tradicional foi alvo de fortes críticas, porquanto se havia demonstrado imparcial e incapaz de medir com rigor a *performance* dos trabalhadores⁷” (Rocha, 2007, p. 192).

Surge, nesta altura, uma nova forma de encarar a vida organizacional e que proporciona a implantação de um novo método de avaliação, orientado para os resultados. “... este método baseia-se numa comparação periódica entre os resultados fixados (ou esperados) para cada funcionário e os resultados efetivamente [*sic*] alcançados” (Chiavenato, 1995, p.283), em função de objectivos pré-definidos (Rocha, 1997).

2.4.1.1 A Gestão por Objectivos (GPO)

Com vista a substituir os tradicionais métodos de avaliação, Peter Drucker⁸ sugere uma avaliação feita com base em objectivos. A GPO assenta na ideia de que a organização, em função da sua missão e plano estratégico, tem objectivos permanentes que lhe vão permitir realizar a estratégia que propôs e, ainda, objectivos de curto prazo, que normalmente coincidem com o ciclo anual da organização, que permitirão atingir as metas traçadas para o plano de acção individual. Tanto uns como outros acabam por ser desdobrados em objectivos individuais permanentes e anuais (Câmara, Guerra & Rodrigues, 1997).

Rocha (1997) aponta como principais características da GPO: é um tipo de gestão participativa (todos os trabalhadores participam na discussão dos objectivos da empresa), implica a integração de aspectos humanos e dos objectivos da organização e potencia a motivação e o desenvolvimento da capacidade dos trabalhadores.

Segundo Dantas e Rocha (2007), J. Humble e G.Odiorne⁹ merecem especial referência

⁷ Ver Anexo C: Vantagens e Desvantagens de alguns Métodos de Avaliação.

⁸ Peter Drucker (1909-2005) nasceu na Áustria e é considerado o pai da administração moderna. É a ele que se deve a criação da Gestão como disciplina e a definição das funções do gestor moderno. A ele, também, se atribuem os conceitos de (re) privatizações, descentralização nas empresas e gestão por objectivos, aparecendo este último, em 1954, na sua obra “*The Practice of Management*”. (disponível em: <http://www.centroatl.pt/titulos/desafios/peterdrucker.php3>, consultado em: 14/06/2011).

⁹ Estes autores ficaram conhecidos por aplicar o conceito de GPO de Drucker a várias situações, enquanto gestores de grandes empresas. Para G. Odiorne, a GPO permite que superiores e subordinados de uma organização identifiquem os seus objectivos comuns e, conjuntamente, definam objectivos de desempenho para atingir essas metas. Os objectivos devem ser nem muito difíceis nem muito fáceis; devem ser desafiantes, mas atingíveis com trabalho duro (disponível em: http://findarticles.com/p/articles/mi_m1038/is_n6_v39/ai_19125129/, consultado em 04/07/2011).

nesta matéria, uma vez que operacionalizaram o trabalho inicial de Drucker, apresentando os seus modelos de ciclos de GPO. Deste modo, e para abreviar, apenas se caracteriza o modelo de G. Odiorne, por se julgar ser o mais completo e perceptível.

O modelo de Odiorne¹⁰ é apresentado por Dantas e Rocha (2007) em três grandes etapas: em primeiro lugar, há o estabelecimento de metas (identificação das metas da organização, elaboração do plano de actividades da organização, estabelecimento de objectivos individuais e verificação das metas de cada subordinado); de seguida, avaliam-se os resultados em face dos objectivos (obtenção dos resultados individuais dos subordinados sobre o seu desempenho em face dos objectivos fixados, encontro com os subordinados, acerto de medidas de correcção para o período seguinte); por último, é feita a análise do desempenho da organização e definem-se as metas para o ano seguinte.

Apesar dos contributos deste e de outros autores, durante mais de trinta anos, pouco foi publicado sobre GPO. Contudo, este método é visto por alguns como um instrumento de gestão tradicional eficaz quando devidamente aplicado e, por outros, como um método inconsistente com a prática de gestão contemporânea (Poisler e Streib *in* Dantas & Rocha, 2007).

2.5 O SISTEMA INTEGRADO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (SIADAP)

No seguimento dos princípios conceptuais da teoria da GPO acima enunciada, foi implementado na ADP, pela Lei n.º 10/ 2004, de 22 de Março, o SIADAP, assim denominado por integrar a avaliação dos trabalhadores, dos dirigentes intermédios e dos serviços do Estado. Contudo, este modelo apresentava duas grandes lacunas: por um lado, não incluía os dirigentes de topo; por outro, tratava-se simplesmente de um modelo de AD individual (Rocha, 2010). A revisão deste modelo de avaliação foi materializada no final de 2007, com a publicação da Lei n.º 66-B/ 2007, de 28 de Dezembro e da Portaria n.º 1633/ 2007, de 31 de Dezembro¹¹.

Para não se tornar repetitivo, os artigos a que se faz referência, de seguida, dizem respeito à Lei n.º 66-B/ 2007, de 28 de Dezembro.

O SIADAP aplica-se a todos os serviços da administração directa e indirecta do Estado, bem como aos organismos da administração autárquica e regional autónoma (art. 2º). A legislação deixa bem claro que os organismos com sistemas específicos de avaliação, como é o caso da GNR, mantêm-nos em vigor até à sua revisão para adaptação ao SIADAP, a qual deveria ocorrer até 31 de Dezembro de 2008, sob pena de caducidade (n.º 2 do art.

¹⁰ Ver Anexo D: Ciclo da Gestão por Objectivos.

¹¹ Portaria n.º 1633/2007, de 31 de Dezembro – Apresenta modelos de fichas de AD de dirigentes intermédios e demais trabalhadores da ADP, bem como as listas de competências e demais actos necessários à sua aplicação.

86º). Deste modo, é necessário adaptar o actual sistema de avaliação dos militares da Guarda.

O SIADAP tem como objectivos globais: (art. 6º)

- Contribuir para a melhoria da gestão da ADP;
- Desenvolver e consolidar práticas de avaliação e auto-regulação;
- Identificar as necessidades de formação;
- Promover a motivação e o desenvolvimento das competências;
- Reconhecer e distinguir serviços, dirigentes e trabalhadores pelo seu desempenho e pelos resultados obtidos;
- Melhorar os processos;
- Melhorar a prestação de informação e a transparência;
- Apoiar o processo de decisão estratégica.

O SIADAP constitui-se como um instrumento de avaliação do cumprimento dos objectivos estratégicos plurianuais determinados superiormente, bem como dos objectivos anuais e planos de actividades, baseados em indicadores de medida dos resultados a obter pelos serviços. (n.º1 do art. 7º)

Com a nova legislação de 2007, o SIADAP passa a integrar três subsistemas, que funcionam de forma integrada pela coerência entre objectivos fixados no sistema de planeamento, objectivos do ciclo de gestão do serviço, objectivos fixados na carta de missão¹² dos dirigentes superiores e objectivos fixados aos demais dirigentes e trabalhadores (n.º 2 do art. 9º). Esses subsistemas são:

- a) Subsistema de AD dos Serviços da ADP – SIADAP 1
- b) Subsistema de AD dos Dirigentes da ADP – SIADAP 2
- c) Subsistema de AD dos Trabalhadores da ADP – SIADAP 3

2.5.1 O SIADAP 1

De acordo com a Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro, no seu art.10º, a AD de cada serviço assenta num Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR¹³), o qual integra: a missão do serviço, os objectivos estratégicos plurianuais determinados superiormente, os objectivos anualmente fixados, os indicadores de desempenho, os meios disponíveis, o grau de realização de resultados obtidos na prossecução de objectivos, a identificação dos

¹² A Carta de Missão (assinada pelo dirigente máximo e pelos dirigentes superiores do 2º grau) constitui um compromisso de gestão onde, de forma explícita, são definidos os objectivos de eficácia, eficiência e qualidade, se possível quantificados e calendarizados, a atingir no decurso do exercício de funções, bem como os indicadores de desempenho aplicáveis à avaliação dos resultados (art. 30º).

¹³ O QUAR (instrumento de ajuda à gestão) é um quadro referencial sobre a razão de ser dos serviços (missão), dos seus propósitos de acção (objectivos estratégicos), da aferição da sua concretização e da explicitação sumária dos desvios apurados no fim do ciclo de gestão. (disponível em: http://www.dgaep.gov.pt/upload/AvalDes/Linhas%20orientação%20QUAR_completo.pdf, consultado em: 16/06/2011).

desvios e as respectivas causas e, por último, a avaliação final do desempenho do serviço. O SIADAP 1 visa reforçar uma cultura de avaliação e responsabilização, vincada pela publicitação dos objectivos dos serviços e dos resultados obtidos, em estreita articulação com o ciclo de gestão (art. 10º).

A AD dos organismos realiza-se com base nos seguintes parâmetros de avaliação (art. 11º):

- Objectivos de eficácia;
- Objectivos de eficiência;
- Objectivos de qualidade.

A eficácia é entendida como a medida em que um serviço atinge os seus objectivos e obtém ou ultrapassa os resultados esperados. Os objectivos de eficiência são medidos pela relação entre os bens produzidos e os serviços prestados e os recursos utilizados. Os objectivos de qualidade são verificados através de um conjunto de propriedades e características dos bens ou serviços, que lhes conferem aptidão para satisfazer necessidades explícitas ou implícitas dos utilizadores.

A avaliação dos serviços efectua-se através de auto-avaliação e de hetero-avaliação (n.º1 do art. 14º). A auto-avaliação consiste numa análise dos resultados alcançados e dos desvios verificados em relação ao QUAR do serviço (n.º1 do art. 15º). A hetero-avaliação pode ser realizada por entidades internas ou externas à ADP e visa obter um conhecimento aprofundado das causas dos desvios evidenciados na auto-avaliação, apresentando propostas para a melhoria dos processos e resultados futuros (art. 20º).

A avaliação final dos serviços permite-lhes as classificações de (n.º 1 do art. 18º):

- Desempenho bom¹⁴ (se atingiu todos os objectivos, superando alguns);
- Desempenho satisfatório (se atingiu todos os objectivos ou os mais relevantes);
- Desempenho insuficiente (se não atingiu os objectivos mais relevantes).

2.5.2 O SIADAP 2

De acordo com o art. 29º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro, a avaliação global do desempenho dos dirigentes da ADP é feita no fim das comissões de serviço, ou no fim do prazo para que foram nomeados, conforme o respectivo estatuto, sendo que, anualmente, se procederá a uma avaliação intercalar¹⁵. Essa avaliação não produz efeitos na sua carreira de origem.

¹⁴ Aos serviços com avaliação de Desempenho Bom pode, ainda, ser atribuída uma distinção de mérito reconhecendo Desempenho Excelente, a qual significa superação global dos objectivos (n.º 2 do art. 18º).

¹⁵ A avaliação intercalar é feita anualmente e corresponde ao ano civil, pressupondo o desempenho como dirigente não inferior a 6 meses. Para o efeito, o dirigente máximo do serviço deve remeter ao respectivo membro do Governo, até 15 de Abril, o Relatório de Actividades, que integre a auto-avaliação do serviço, e um Relatório sintético que demonstre a evolução dos resultados obtidos face aos objectivos fixados na carta de missão do dirigente (art. 29º e art. 31º).

A avaliação dos dirigentes superiores do 2º grau, que na anterior legislação do SIADAP não eram objecto de avaliação, é feita com base nos parâmetros “grau de cumprimento dos compromissos” constantes das respectivas cartas de missão e de “competências” de liderança, de visão estratégica, de representação externa e de gestão demonstradas (art. 30º). Este tipo de avaliação, que já vigorava na anterior lei para os dirigentes do 1º grau, agora é também adoptado para os do 2º grau.

Os resultados da AD dos dirigentes superiores têm efeitos na atribuição de prémios e na renovação ou cessação da respectiva comissão de serviço (n.º 1 do art. 34º).

No caso dos dirigentes intermédios, a sua avaliação centra-se nos “resultados” obtidos nos objectivos da respectiva unidade orgânica e nas “competências” demonstradas, que integram a capacidade de liderança e competências técnicas e comportamentais (art. 35º). Estes dois parâmetros são valorados através de uma escala de três níveis, correspondendo a cada um deles uma pontuação (art. 36º). A pontuação final de cada parâmetro corresponde à média aritmética das pontuações atribuídas, sendo que, para a fixação da classificação final são atribuídas uma ponderação mínima de 75% aos “resultados” e uma ponderação máxima de 25% às “competências” (n.º 10 do art. 36º).

A avaliação final dos dirigentes permite-lhes a classificação de Desempenho inadequado, Desempenho adequado ou Desempenho relevante (n.º 1 do art. 37º), podendo este último ser objecto de apreciação para efeitos de eventual reconhecimento de mérito, significando Desempenho excelente (n.º 2 do art. 37º).

2.5.3 O SIADAP 3

A AD dos trabalhadores é feita anualmente, respeitante ao desempenho do ano civil anterior (art. 41º).

Segundo o n.º1 do art. 52º, a AD individual tem os seguintes efeitos:

- Identificação de potencialidades pessoais e profissionais do trabalhador que devam ser desenvolvidas;
- Diagnóstico de necessidades de formação;
- Identificação de competências e comportamentos profissionais merecedores de melhoria;
- Melhoria do posto de trabalho e dos processos a ele associados;
- Alteração de posicionamento remuneratório na carreira do trabalhador e atribuição de prémios de desempenho.

A AD dos trabalhadores incide sobre dois parâmetros:

- “Resultados” – obtidos na prossecução de objectivos individuais em articulação com os objectivos da respectiva unidade orgânica;

- “Competências” – visam avaliar os conhecimentos, capacidades técnicas e comportamentais adequadas ao exercício de uma função. (art. 45º)

No que diz respeito aos objectivos, são fixados, anualmente, pelo menos três para cada trabalhador, sendo estabelecido para cada um os respectivos indicadores de medida de desempenho¹⁶ (n.º 4 e n.º 5 do art. 46º). Os objectivos, quanto ao tipo, dividem-se em (n.º 2 do art. 46º):

- Objectivos de produção de bens ou prestação de serviços (visam a eficácia na satisfação dos utilizadores do serviço);

- Objectivos de qualidade (são orientados para a inovação, a melhoria do serviço e satisfação das necessidades dos utilizadores);

- Objectivos de eficiência (visam a simplificação e racionalização de prazos e procedimentos de gestão processual e diminuição de custos de funcionamento);

- Objectivos de aperfeiçoamento e desenvolvimento das competências individuais, técnicas e comportamentais do trabalhador.

A avaliação dos resultados obtidos em cada objectivo é expressa em três níveis: “Objectivo superado”, “Objectivo atingido” e “Objectivo não atingido”, correspondendo a cada um destes níveis diferentes pontuações (art. 47º).

Relativamente às “Competências”, são escolhidas previamente, pelo menos cinco, para cada trabalhador, de entre as constantes da lista¹⁷ aprovada pela Portaria n.º 1633/2007, de 31 de Dezembro, de acordo com o respectivo grupo profissional (art. 48º).

Assim como no parâmetro “Resultados”, a avaliação deste item também é expressa em três níveis, com a correspondente pontuação (art. 49º).

A avaliação final do trabalhador é o resultado da média ponderada das pontuações obtidas¹⁸ nos dois parâmetros de avaliação (n.º1 do art. 50º), sendo atribuída uma ponderação mínima de 60% para os “Resultados” e máxima de 40% para as “Competências” (n.º2 do art. 50º). É expressa em menções qualitativas, nomeadamente: Desempenho relevante, Desempenho adequado e Desempenho inadequado, sendo o primeiro objecto de apreciação para efeitos de reconhecimento de mérito, significando Desempenho excelente (n.º1 do art. 51º).

No processo de avaliação intervêm, no âmbito de cada serviço:

- O avaliador;
- O avaliado;
- O Conselho Coordenador da avaliação;
- A Comissão Paritária;

¹⁶ Os indicadores funcionam como sendo a medida de um objectivo que se pretende alcançar; representam uma grandeza, um número ou um cálculo que permite objectivar um determinado acontecimento ou situação e interpretá-lo (Amorim, Freire, Magalhães & Reis, 2008).

¹⁷ Ver Anexo E: Listas de Competências.

¹⁸ A pontuação final de cada parâmetro, “Resultados” e “Competências”, é a média aritmética das pontuações atribuídas a cada objectivo e a cada competência, respectivamente (n.º 2 do art. 47º e n.º 2 do art. 49º).

- O Dirigente máximo do serviço.

As competências de cada um destes intervenientes estão explícitas na Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro, nos seus artigos 56º ao 60º. No entanto, convém esclarecer, uma vez que é uma novidade neste diploma, o papel da Comissão Paritária. De acordo com o art. 59º, é um órgão com competência consultiva que funciona junto do dirigente máximo de cada serviço. Tem como objectivo apreciar propostas de avaliação dadas a conhecer a trabalhadores avaliados, antes da homologação¹⁹.

De forma a melhor se entender o papel de cada interveniente no processo de avaliação, o Quadro F.1 (Anexo F) descreve as fases desse mesmo processo, bem como os prazos em que as mesmas devem ocorrer.

2.6 CONCLUSÕES

A existência de uma diversidade de definições de AD e a consequente inexistência de uma definição objectiva impede a apresentação de uma [definição] que seja consensual. No entanto, a base de todas as definições está subjacente à ideia de que a AD é uma técnica de Recursos Humanos que consiste na observação de um funcionário de uma organização, por avaliadores, de forma a determinar se aquele desempenha correctamente as suas funções.

Percebe-se, decorrente do que foi referido neste capítulo, que a AD reveste-se de grande importância, sendo hoje uma das mais importantes ferramentas da GRH. Não pode ser uma finalidade em si mesma, mas antes deve constituir-se como instrumento das organizações para melhorar o desempenho dos seus trabalhadores (Chiavenato, 1995).

Os métodos tradicionais de AD, baseados em características individuais, mostraram-se incapazes de cumprir os objectivos para os quais foram desenvolvidos. Nesta altura, o método de avaliação por resultados ganha relevância.

Peter Drucker, em 1954, apresenta o conceito de GPO, que está na base do SIADAP, implementado em 2004 na ADP. Este sistema apresenta uma avaliação integrada, uma vez que envolve a avaliação dos funcionários, dirigentes e da própria organização e uma filosofia claramente orientada para a avaliação de resultados obtidos.

¹⁹ A homologação da AD é da competência do dirigente máximo do serviço (no caso da GNR, do General Comandante Geral) e deve ser, em regra, efectuada até 30 de Março, devendo ser dado conhecimento da mesma ao avaliado no prazo de cinco dias úteis (art. 71º).

CAPÍTULO 3

A AVALIAÇÃO NA GNR

3.1 INTRODUÇÃO

Os recursos humanos da GNR incluem dois tipos distintos de colaboradores – os militares e os civis – objecto de diferentes avaliações, resultante da sua condição e da função que desempenham na instituição. Deste modo, e para melhor compreender a avaliação feita aos colaboradores da Guarda, dividiu-se este capítulo em várias secções. Em primeiro lugar, faz-se uma breve caracterização da GNR; de seguida, analisa-se, sumariamente, o Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da GNR (RAMMGNR) e descrevem-se os procedimentos de avaliação feita aos civis que desempenham funções na Guarda; por último, enumeram-se algumas dificuldades à boa implementação do SIADAP 3 na GNR.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO GNR

Antes de analisar o processo de avaliação actualmente em vigor na GNR, achou-se pertinente caracterizá-la, nomeadamente no que concerne ao tipo de Instituição, à sua missão e valores, ou seja, a sua cultura organizacional. Apesar das inúmeras definições encontradas para o conceito, apresenta-se a [definição] proposta por Schein *in* Caetano e Vala (2002, p.135):

“Um padrão de pressupostos básicos – inventados, descobertos ou desenvolvidos por um determinado grupo enquanto aprende a lidar com os seus problemas de adaptação ao exterior e de integração interna – que funcionou suficientemente bem para ser considerado válido e, como tal, ensinado aos novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir face a esses problemas”.

Por outras palavras, e segundo uma teoria apresentada pelo mesmo autor, é o conjunto de artefactos (tecnologia, arte, padrões de comportamento visíveis e audíveis), valores (orientam o comportamento dos indivíduos e são dificilmente observáveis) e pressupostos básicos (aqueles que não são questionados e, portanto, são difíceis de mudar) de uma organização.²⁰

²⁰ Disponível em: <http://www.forma-te.com/mediateca/download-document/1119-cultura-organizacional.html>, consultado em: 29/ 07/ 2011).

Com a reestruturação, que ocorreu a 1 de Janeiro de 2009, a GNR afirmou o seu posicionamento institucional através da publicação da sua Lei Orgânica²¹ (LOGNR), do Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana²² (EMGNR) e do Regulamento Geral do Serviço da Guarda Nacional Republicana²³ (RGSGNR).

A GNR é uma força de segurança constituída por militares organizados num corpo especial de tropas (art. 1º da LOGNR). Depende, em tempo de paz, do Ministério da Administração Interna, para efeitos de recrutamento, administração e execução do serviço decorrente da sua missão geral, e do Ministério da Defesa Nacional, para efeitos de uniformização e normalização da doutrina militar, do armamento e do equipamento (art. 2º da LOGNR). Em caso de guerra ou em situação de crise, as forças da GNR passarão a estar subordinadas ao Chefe do Estado-Maior General das Forças Armadas, quando nos termos da Lei estas forem colocadas na sua dependência para efeitos operacionais (art. 2º da LOGNR).

A Guarda tem como missão, no âmbito dos sistemas nacionais de segurança e protecção, assegurar a legalidade democrática, garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos, bem como colaborar na execução da política de defesa nacional, nos termos da Constituição e da Lei (art. 2º da LOGNR). Quanto ao âmbito territorial, a GNR actua em todo o território nacional e no mar territorial, desde que não interfira nas zonas legalmente cometidas a outras forças ou serviços de segurança (art. 5º da LOGNR).

Apesar da reestruturação orgânica, a GNR manteve como características praticamente inalteráveis e fundamentais, a sua organização militar, a dupla dependência governamental do Ministro da Defesa e da Administração Interna e a sujeição ao Código de Justiça Militar.

A Guarda conta, actualmente, com um efectivo de cerca de 24.000 militares, organizados hierarquicamente em categorias, subcategorias e postos, conforme se descreve no Quadro 3.1 (art. 29º do EMGNR).

A diversidade de categorias e postos mostra a complexa hierarquia existente no modelo de organização da Guarda, onde as decisões são essencialmente centralizadas.

A estrutura da Guarda compreende o Comando (Comando da Guarda²⁴ e Órgãos Superiores de Comando e Direcção), as Unidades (Territoriais, Especializadas, de Representação e de Intervenção e Reserva) e o Estabelecimento de ensino (Escola da Guarda) (art. 20º da LOGNR). A sua forma de organização apresenta-se no Anexo G, onde se pode verificar que a descentralização se verifica ao nível das Unidades Territoriais. Com a reestruturação orgânica, estas unidades estão espalhadas pelo território nacional, por distritos, constituindo os Comandos Territoriais, que se articulam em Comando, Serviços e Subunidades Operacionais (Destacamentos Territoriais) (art. 38º e art. 39º da LOGNR).

²¹ Lei n.º 63/2007, de 6 de Novembro – aprova a orgânica da GNR.

²² DL 297/2009, de 14 de Outubro – aprova o Estatuto dos Militares da GNR.

²³ Despacho n.º 10393/2010 de 22 de Junho – aprova o Regulamento Geral do Serviço da GNR.

²⁴ O Comando da Guarda compreende o Comandante-Geral, o 2º Comandante-Geral, os Órgãos de Inspecção, os Órgãos de Conselho e a Secretaria Geral (n.º2 do art. 21º da LOGNR).

Quadro 3.1: Hierarquia das categorias dos militares da GNR.

Categoria	Subcategoria	Posto
Oficiais	Oficiais Gerais	Tenente-General
		Major-General
	Oficiais Superiores	Coronel
		Tenente-Coronel
		Major
	Capitães	Capitão
Sargentos	Oficiais Subalternos	Tenente
		Alferes
		Sargento-Mor
		Sargento-Chefe
		Sargento-Ajudante
		1º Sargento
		2º Sargento
Guardas		Furriel
		Cabo-Mor
		Cabo-Chefe
		Cabo
		Guarda Principal
		Guarda

3.3 A AVALIAÇÃO DOS MILITARES

Até ao ano de 2000, a avaliação dos militares da Guarda – Oficiais e Sargentos – vinha sendo efectuada ao abrigo do Regulamento de Avaliação dos Oficiais e Sargentos do Quadro Permanente da GNR²⁵ (RAOS), diploma este que começava a mostrar-se desajustado e a ver a sua aplicabilidade a ser contestada (Bogas et al., 2007).

Ultrapassadas que estavam as disposições deste regulamento, era urgente modernizar o sistema de avaliação dos militares da Guarda, no sentido de estimular as qualidades e as aptidões de cada militar e orientar devidamente o potencial individual em proveito da Guarda, premiando o mérito dos mais aptos, através de uma mais rápida progressão na carreira (Bogas et al., 2007).

O novo regulamento de avaliação – Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da GNR (RAMMGNR), aprovado nesse ano, começou, logo desde a sua aplicação, a evidenciar algumas lacunas, pelo que, em 2002, a GNR foi sujeita a uma apreciação do seu sistema de avaliação, com vista a efectuar algumas correcções.²⁶ As principais alterações

²⁵ Aprovado pela Portaria n.º621/85, de 20 de Agosto.

²⁶ Considerando as grandes afinidades que se verificavam entre os Regulamentos da GNR e do Exército, a Guarda participou numa parceria firmada entre o Exército e o Instituto Superior Técnico, tendo por objectivo a apreciação dos seus sistemas de avaliação. Após este estudo, o Exército alterou o seu regulamento de avaliação, enquanto a Guarda optou por aguardar a publicação do mesmo para, posteriormente, proceder à alteração do seu (Bogas et. al., 2007).

propostas ao RAMMGNR eram a avaliação da classe de praças (actual classe de guardas), o conhecimento das avaliações pelo avaliado, o aumento das quantificações até às centésimas, a correcção de assimetrias resultantes de critérios de avaliação diferenciados, nomeadamente devido aos avaliadores, visando um processo de avaliação mais justo, equilibrado e transparente.

Passados 11 anos da sua publicação, o RAMMGNR, na sua versão original, é o regulamento que continua a ser aplicado aos militares da Guarda (apenas às classes de Oficiais e de Sargentos), definindo o seu sistema de avaliação, como se caracteriza de seguida.

3.3.1 O SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO MÉRITO DOS MILITARES DA GNR (SAMMGNR)

O EMGNR, no seu art. 170º, determina que as normas para a execução do sistema de avaliação dos militares da Guarda são regulamentadas por diploma próprio.

Surge, assim, o RAMMGNR, aprovado pela Portaria n.º 279/ 2000, de 15 de Fevereiro, que define o SAMMGNR e os princípios da sua aplicação. (art. 1º do RAMMGNR)

Este regulamento é aplicável a todos os militares na efectividade de serviço, salvo aos que se encontram de licença para estudos, de licença registada, de licença ilimitada, em comissão especial, em inactividade temporária ou em suspensão de funções²⁷ (n.º1, art. 2º do RAMMGNR). Contudo, a aplicação deste regulamento à classe de guardas teria de ser regulamentada por portaria do Ministro da Administração Interna, portaria esta que, decorridos 11 anos da implementação do RAMMGNR, nunca chegou a ser produzida (n.º2, art. 2º do RAMMGNR).

O RAMMGNR estabelece como objectivos específicos a definição das bases e o desenvolvimento dos princípios, regras e procedimentos da avaliação do mérito, o estabelecimento de critérios objectivos, claros e simples, que permitam avaliar as capacidades e aptidões dos militares, o estabelecimento da documentação de suporte do SAMMGNR e respectivas instruções de preenchimento e a sensibilização dos avaliadores para a aplicação correcta dos critérios de avaliação individual (art. 3º do RAMMGNR).

O SAMMGNR visa, essencialmente, permitir a apreciação do mérito absoluto e relativo de cada militar, assegurando o desenvolvimento da carreira dos avaliados de acordo com as suas capacidades, permitir o aproveitamento das capacidades individuais dos avaliados, de modo a seleccionar os mais aptos para o exercício de cargos de maior responsabilidade, aperfeiçoar as actividades de recrutamento, selecção e formação, estimular a valorização

²⁷ Situações previstas no n.º3, do art. 8º do RAMMGNR.

global dos avaliados e possibilitar a correcção de assimetrias originadas pela aplicação de critérios diferenciados nas avaliações individuais (art. 4º do RAMMGNR).

O SAMMGNR é constituído pela ficha curricular (FC), a avaliação individual (AI) e as provas de aptidão física (PAF) (n.º1, art. 5º do RAMMGNR).

A FC espelha o desempenho individual de cada militar e compreende a formação (FO), o registo disciplinar (RD), a antiguidade no posto (AP) e outros elementos da carreira do militar. Esta ficha regista o currículo do militar no tocante à identificação, antiguidade, colocações, funções desempenhadas, registo disciplinar, habilitações militares resultantes de cursos de formação, promoção, qualificação e especialização, habilitações civis e aptidão física (n.º3, art. 16º do RAMMGNR). A FO compreende os cursos e ou concursos de ingresso na GNR ou de transição para categoria superior, os cursos e estágios de promoção na categoria a que pertence, os cursos de especialização, qualificação e actualização (militares ou civis) e a formação académica (militar ou civil). O RD compreende as referências elogiosas, louvores e condecorações e punições e penas. A AP é determinada pela data fixada no documento oficial de promoção (n.º2, art. 5º do RAMMGNR).

A AI diz respeito ao domínio dos conhecimentos técnico-profissionais aplicados, da capacidade militar, experiência, modos de actuação, atitude e eficácia no exercício de cargos, desempenho de funções, execução de tarefas, e frequência de cursos e estágios de formação, especialização ou qualificação. Esta avaliação, feita de modo sistemático e contínuo, pode ser periódica ou extraordinária²⁸ e assenta na apreciação de cada militar relativamente a um mesmo conjunto de factores, graduados em cinco níveis, constantes da Ficha de Avaliação Individual²⁹ (FAI) (art. 6º do RAMMGNR), nomeadamente integridade de carácter, relações humanas e cooperação, autoconfiança e autodomínio, iniciativa, sentido do dever e da disciplina, poder de comunicação, dedicação e empenhamento na função, planeamento e organização, aptidão técnico-profissional, aptidão para julgar, capacidade de decisão, condição física, cultura geral, cultura geral militar e técnico-profissional, determinação e perseverança, adaptabilidade (n.º7, art.15º do RAMMGNR). Os factores a avaliar e a ponderação dada aos mesmos varia consoante a categoria e o posto do militar (n.º8 e n.º10, art. 15º do RAMMGNR). Na AI intervêm, em regra, dois avaliadores (n.º1, art. 7º do RAMMGNR), incidindo a quantificação da FAI sobre as avaliações do último interveniente efectivo (n.º8, art. 7º do RAMMGNR).

As PAF têm como objectivo apreciar a condição física dos militares e realizam-se nos termos do EMGNR (n.º4, art. 5º do RAMMGNR). A soma das classificações obtidas no âmbito da FO, das FAI, do RD, da AP e das PAF, afectadas pelos coeficientes respectivos³⁰,

²⁸ A avaliação periódica reporta-se a um período de um ano e exige da parte do avaliador um tempo mínimo de observação de 180 dias; a avaliação extraordinária respeita a um período mínimo de seis meses, à excepção das que são elaboradas no final dos cursos e estágios com duração superior a 90 dias. (n.º 3 do art. 7º do RAMMGNR)

²⁹ O modelo das FAI de Oficiais e Sargentos consta no Anexo B ao RAMMGNR.

³⁰ Ver Anexo H: Coeficientes para quantificação do mérito individual.

definirá o mérito individual de cada militar (n.º1, art. 18º do RAMMGNR). Esta quantificação final será expressa de 0 a 20 valores nas Fichas de Avaliação do Mérito dos Militares da GNR (FAMMGNR). As FAMMGNR, uma vez elaboradas, são presentes a uma comissão constituída por militares, designada pelo Comandante-Geral, de forma a propor, fundamentadamente, uma eventual alteração da pontuação final, caso se verifiquem algumas discrepâncias entre a avaliação quantificada e aquele que tem vindo a ser o perfil do militar em questão (n.º3 e n.º4, art. 18º do RAMMGNR).

Finalmente, as FAMMGNR e as eventuais propostas de alteração da pontuação final serão apresentadas ao Comandante-Geral, para apreciação e decisão, após parecer do Conselho Superior da Guarda (n.º5, art. 18º do RAMMGNR).

3.4 A AVALIAÇÃO DOS CIVIS

Antes de falar do processo de avaliação do pessoal civil a prestar serviço na instituição, importa apresentar, aqui, alguns dados para melhor se perceber de que tipo de funcionários se trata.

Actualmente, a GNR conta com a colaboração de cerca de 1.000 funcionários civis, divididos pelas seguintes categorias: técnico superior, assistente técnico, assistente operacional, florestal, médico, docente e outras.

Deste universo, a GNR avalia, apenas, 900, uma vez que as carreiras de médico, docente e outras, possuem sistemas próprios de avaliação. Para além destes, há, ainda, funcionários civis em regime de contrato de avença³¹, sem qualquer vínculo à Instituição. Estes 900 avaliados pela Guarda distribuem-se do seguinte modo:

Tabela 3.1: Funcionários civis avaliados pelo SIADAP 3.³²

Carreira/ Categoria	N.º funcionários
Técnico Superior	5
Assistente Técnico	27
Assistente Operacional	455
Florestal	413
TOTAL	900

A carreira de técnico superior, na GNR, conta com psicólogos, docentes e arquitectos. Os assistentes técnicos correspondem aos funcionários civis que executam tarefas administrativas; a carreira de assistente operacional inclui, na sua maioria, encarregados de

³¹ Conforme prevê a Lei n.º 12-A /2008, de 27 de Fevereiro, que estabelece os regimes de vinculação, de carreiras e de remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas.

³² Dados de Julho de 2011, fornecidos pela DARH /CARI.

limpeza. Por último, os 413 Guardas Florestais (GF) formam as várias Equipas de Protecção Florestal (EPF), existentes nos Núcleos de Protecção Ambiental (NPA) dos Destacamentos Territoriais³³. Os GF não fazem parte da carreira de assistente operacional. Contudo, esta é aquela que mais se enquadra nas funções/missões por eles desenvolvidas. A carreira florestal será extinta da Guarda quando o último funcionário civil florestal se aposentar.

No que diz respeito ao processo de avaliação destes civis, o SIADAP é de aplicação directa, tendo sido implementado desde a entrada em vigor da lei que o corporiza. Deste modo, todas as fases, prazos, intervenientes e demais pressupostos deste processo, estão regulamentados no SIADAP, mais concretamente no SIADAP 3, já caracterizado no capítulo anterior.

3.5 IMPLEMENTAÇÃO DO SIADAP 3 NA GNR: DIFICULDADES OU DESAFIOS

É objectivo deste trabalho de investigação averiguar se a definição de indicadores de medida de desempenho constitui uma condicionante à implementação do SIADAP 3 na GNR. Para tal, nesta subsecção, apresentam-se opiniões de vários autores, ligados ou não à Instituição, sobre as principais condições de eficácia da implementação de um sistema de AD fundado nos princípios da GPO.

Para Caetano e Vala (2002), a AD deve exprimir julgamentos exactos da pessoa alvo, o que só é possível se forem utilizados instrumentos de avaliação bem construídos, atendendo a determinados critérios, de modo a que as cotações dadas pelo avaliador sejam objectivas e racionais. Cunha e Rego *in* Gomes et al. (2008) afirmam que a eficácia do sistema de AD nas organizações exige métricas de desempenho objectivas e fiáveis. Assim, importa que as dimensões usadas para avaliar o desempenho num dado posto de trabalho sejam realmente importantes para o desempenho do mesmo e que os padrões de desempenho definidos para cada função sejam relevantes para o alcance dos objectivos organizacionais (Gomes et al., 2008). Outro problema prende-se com a falta de sistemas de informação que permitam fornecer informações adequadas sobre o desempenho do avaliado, bem como ter em consideração aspectos contextuais, fora do controlo dos avaliados, que possam ter influenciado o seu desempenho (De Cenzo e Robbins *in* Caetano & Vala, 2002).

Por outro lado, o sistema de AD adoptado pelas organizações deve corresponder aos seguintes princípios: sensibilidade para distinguir bons e maus desempenhos; fiabilidade, ou seja, as classificações atribuídas por diferentes avaliadores não devem ser discrepantes;

³³ A estrutura base do Serviço de Protecção da Natureza e do Ambiente (SEPNA), designada por NPA, encontra-se nos Comandos de Destacamento que se localizam ao longo de todo o território nacional. Estes núcleos constituem a força primária de intervenção, em todo o território nacional, onde pontificam os elementos com competências SEPNA (disponível em: <http://www.gnr.pt/portal/internet/sepna/05.estrutura/estrutura.asp#>, consultado em: 04/07/2011).

aceitabilidade do sistema; praticabilidade e utilidade do sistema de AD; confiança entre todos os intervenientes no processo de avaliação, através de práticas de gestão e de liderança transparentes, justas e respeitadoras da dignidade das pessoas (Gomes et al., 2008).

De facto, muitos dos aspectos anteriormente enumerados podem ser transportados para uma Instituição como a Guarda. Segundo Amorim et al. (2008), numa organização como a GNR, a aplicação directa de um sistema de AD como o SIADAP aos seus militares seria um erro, uma vez que, enquanto alguns aspectos do trabalho policial se prestam a avaliações relativamente precisas apenas em termos de produto final, a maior parte das actividades comuns da polícia só pode ser avaliada em termos da qualidade do processo envolvido (Bogas et al., 2007). Por outro lado, e segundo os mesmos autores, a natureza da missão da Guarda e a especificidade das funções prosseguidas no seu alcance constituem obstáculos à formulação de objectivos e de indicadores de medida relativos a alguns vectores da actividade operacional, área fundamental para a concretização de avaliações institucionais e individuais rigorosas. Na GNR, a AD deve constituir, apenas, uma parte da avaliação dos seus militares, pois esta deve ser mais abrangente, complementando o “saber fazer” com o “saber ser militar”.

É crucial, ainda, que os militares – avaliadores e avaliados – acreditem no sistema de avaliação, pelo que é premente a aposta na informação e na formação sobre este, a fim de criar uma cultura do desempenho, como afirmam Bogas et al. (2007). Aliás, os investigadores têm-se debruçado sobre a importância da formação para se melhorar a objectividade e exactidão da AD (Caetano & Vala, 2002).

3.6 CONCLUSÕES

Avaliar o desempenho é, em si mesmo, uma tarefa difícil, dada a pluralidade de factores que o influenciam e que numa instituição militar como a GNR são substancialmente vinculados pela sua natureza organizacional e pela condição profissional dos seus funcionários.

Uma boa AD na Guarda dependerá, de entre outros, dos seguintes factores: de um sistema de avaliação dos recursos humanos bem estruturado, no seguimento dos objectivos e dos princípios do SIADAP; de formação dada a avaliadores e avaliados sobre o processo de avaliação; da participação efectiva dos avaliados no processo, nomeadamente ao nível da definição de objectivos e dos respectivos indicadores de medida; de uma boa interacção entre o avaliador e o avaliado, que lhes permita obter um *feedback* sobre o seu desempenho, de modo a desencadear formas de melhoria no futuro; de ferramentas informáticas que permitam que o processo decorra de acordo com o preconizado no SIADAP.

PARTE II

CAPÍTULO 4

INVESTIGAÇÃO DE CAMPO

4.1 INTRODUÇÃO

Ao longo da Parte I, foram apresentados contributos de alguns autores sobre a temática da AD, nomeadamente relativos à sua importância na GRH nas organizações. Abordou-se, ainda, o processo de avaliação em vigor na GNR, quer aplicado aos seus militares, quer aos funcionários civis que prestam serviço nesta Instituição. Por conseguinte, levantaram-se algumas hipóteses, que parecem responder às perguntas de investigação formuladas na Introdução deste TIA.

Neste capítulo, para além das referidas hipóteses de investigação, apresentam-se os vários métodos e técnicas utilizados na verificação das mesmas, de forma a responder à questão central deste trabalho de investigação e, assim, tecer algumas conclusões.

4.2 HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

Segundo Sarmiento (2008, pp.8, 9) as hipóteses são "... proposições conjecturais que constituem respostas possíveis às questões de investigação" e que, segundo a mesma autora, carecem de confirmação (total ou parcial) ou não confirmação. Deste modo, definiram-se as seguintes hipóteses de investigação:

H1 – A implementação do SIADAP trouxe à GNR uma "cultura de desempenho."

H2 – Os civis já avaliados pelo SIADAP 3 apontam mais aspectos positivos que negativos ao sistema de avaliação.

H3 – A especificidade da missão da Guarda dificulta a criação de objectivos e de indicadores de medida diferenciáveis para cada militar.

H4 – A falta de formação de avaliadores e avaliados dificulta o processo de avaliação.

H5 – Os militares consideram o SIADAP um sistema de AD mais motivador.

4.3 MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO

Numa investigação podem ser utilizados mais do que um método, para que seja respondida a sua questão de partida.

No entanto, e neste caso em concreto, optou-se, apenas, pela utilização do método inquisitivo, por permitir a obtenção dos dados pretendidos, essenciais à investigação. Este método, baseado no interrogatório oral ou escrito, consubstanciou-se através de entrevistas e de inquéritos por questionário.

4.4 ENTREVISTAS

A entrevista é um método de investigação qualitativa que é utilizado quando o investigador está preocupado com uma compreensão absoluta do tema (Fortin, 2003).

Quivy e Campenhoudt (2008) acrescentam, ainda, que os dados obtidos nas entrevistas apresentam uma abordagem qualitativa e, como tal, constituem informação muito rica, obtida pela diversidade dos pontos de vista.

As entrevistas exploratórias foram realizadas ao longo da elaboração da revisão de literatura, permitindo, por um lado, compreender a actual situação da GNR no processo de avaliação e, por outro, acrescentar profundidade à investigação, através da confirmação ou não confirmação das hipóteses. Foi elaborado um guião³⁴ com 5 perguntas e foram feitas entrevistas semi-estruturadas³⁵ a 3 entidades, militares da GNR, intimamente ligadas ao processo de avaliação, cujos dados se encontram no Quadro 4.1.

Quadro 4.1: Dados dos entrevistados.

ENTREVISTADO	POSTO	FUNÇÃO OBJECTO DE ESTUDO	FUNÇÃO ACTUAL
1	Coronel	Director dos Recursos Humanos	Director dos Recursos Humanos
2	Coronel	Subdirector dos Recursos Humanos e Chefe da Divisão de Planeamento e Obtenção de Recursos Humanos	Subdirector dos Recursos Humanos e Chefe da Divisão de Planeamento e Obtenção de Recursos Humanos
3	Tenente-Coronel	Ex-Chefe da Divisão de Avaliação de Recursos Humanos	Chefe de Gabinete do Comandante da Escola da Guarda

A transcrição das entrevistas encontra-se no Apêndice A (A.2: Transcrição das Entrevistas).

³⁴ Ver Apêndice A (A.1: Guião da Entrevista).

³⁵ As entrevistas classificam-se em semi-estruturadas ou semi-formais quando o entrevistado responde às perguntas do guião, podendo também falar sobre outros assuntos relacionados. (Sarmiento, 2008)

4.5 INQUÉRITOS POR QUESTIONÁRIO

Para Giddens (2004), a interpretação dos estudos de campo – e de outras formas de investigação qualitativa – envolve normalmente problemas de generalização. Acrescenta, ainda, que “em virtude de apenas um pequeno grupo de pessoas estar envolvido, não podemos ter a certeza de que o que é descoberto se poderá aplicar a outras situações ...” (p.649). Normalmente, este é um problema menor nos inquéritos, que são mais quantitativos na sua natureza.

Os inquéritos têm como objectivo a recolha de dados que, após a sua introdução numa base de dados e respectiva análise estatística, originam os resultados. Estes, após interpretação, geram informação conclusiva conducente à confirmação ou não confirmação das hipóteses formuladas (Sarmiento, 2008). Os inquéritos por questionários apoiam-se, como o próprio nome diz, em questionários como ferramenta principal para recolha de dados. Os questionários aplicados neste TIA classificam-se em auto-administrados, uma vez que foram enviados aos respondentes por correio electrónico (Giddens, 2004). O recurso a este meio tem, segundo Sarmiento (2008), elevada taxa de respostas e baixo custo. Por outro lado, é o meio mais rápido, dada a dispersão geográfica do efectivo da Guarda.

A construção do questionário processou-se em quatro fases: elaboração do esboço do questionário; apresentação do mesmo ao orientador deste TIA; validação do questionário; elaboração da versão final do questionário.

Na primeira parte, foi elaborado um esboço do questionário, adaptado de alguns trabalhos existentes sobre a temática, nomeadamente Félix et al. (2010), Sousa (2008) e Trindade (2009). Foram formuladas questões fechadas³⁶ e, na redacção destas, teve-se em consideração aspectos como as características dos inquiridos, a não ambiguidade, a simplicidade e a clareza das mesmas.

Seguidamente, foi apresentado o esboço ao orientador deste trabalho de investigação que, após análise do mesmo, sugeriu algumas correcções e ajustamentos, findas as quais se passou à validação³⁷ do questionário.

Para validar o questionário, este foi submetido a um pré-teste³⁸, que consistiu na sua aplicação a 12 pessoas com características semelhantes às da nossa população alvo, não fazendo, contudo, parte da amostra. O pré-teste destinou-se não só a avaliar a coerência e consistência internas³⁹ do documento base, mas também a sequência e ordenação lógica das perguntas, o tipo de linguagem utilizada, a dimensão do questionário e a sensibilidade

³⁶ Consiste num conjunto de questões padronizadas para as quais apenas é possível dar um número fixo de respostas fechadas. Nestes casos, os resultados são fáceis de comparar e contar, mas, no entanto, os dados recolhidos podem ser de âmbito restrito, uma vez que não permitem subtilezas de opinião (Giddens, 2004).

³⁷ Visa, segundo Sarmiento (2008), a optimização do questionário quanto aos objectivos, ao conteúdo e à forma.

³⁸ “Um pré-teste constitui uma tentativa para que se determine, o quanto possível, se o instrumento está enunciado de forma clara, livre das principais tendências e, além disso, se ele solicita o tipo de informação que se deseja.” (Polit, 1995, p. 169)

³⁹ A consistência interna do questionário foi analisada através do coeficiente de consistência interna Alpha de Cronbach, tendo sido obtido o valor de 0,91 (ver Apêndice B), considerado um valor Excelente, (Hill & Hill, 2005).

dos inquiridos às diversas perguntas. Por fim, e após algumas alterações, redigiu-se a versão final do questionário que se encontra no Apêndice B.

Posteriormente, procedeu-se à administração directa⁴⁰ dos questionários. A população em estudo é constituída por todos os militares da Guarda e, ainda, pelos funcionários civis que prestam funções na Instituição. Ora, dada a dimensão e dispersão do efectivo da GNR pelo território, seria impossível a realização, em dois meses, de um estudo a esta escala com uma amostra bastante representativa deste universo (todo o efectivo da GNR). Deste modo, seleccionou-se, inicialmente, uma amostra constituída por 550 pessoas, incluindo militares (85 avaliadores e 220 não avaliadores) e civis (245 funcionários) vinculados à Guarda e avaliados pela mesma ao abrigo do SIADAP 3. Contudo, após o período de recolha de dados, verificou-se que apenas 146 pessoas responderam ao questionário. Apesar de não constituir uma amostra representativa do universo em questão, os resultados obtidos permitiram saber qual a tendência de resposta dos inquiridos às questões que lhes foram efectuadas.

4.5.1 CONTEÚDO DOS QUESTIONÁRIOS

Dada a diversidade da amostra, a principal preocupação na construção do questionário foi a elaboração de um único formulário que pudesse ser aplicado quer a militares quer a civis e, dentro deles, a pessoal com diferentes níveis de conhecimento sobre o SIADAP. Deste modo, dividiu-se o questionário em quatro partes, sendo a primeira destas relativa a dados meramente pessoais, permitindo, posteriormente, caracterizar a amostra. As outras três partes descrevem-se de seguida:

- **Parte II – Conhecimento sobre o SIADAP 3.**

Pretende-se, com esta parte, avaliar o nível de conhecimento dos inquiridos sobre SIADAP, em especial o SIADAP 3, e a forma como encaram este sistema de AD na GNR. Esta parte inclui uma questão de resposta obrigatória e outras duas dirigidas, apenas, aos inquiridos com algum conhecimento sobre o SIADAP 3.

- **Parte III – Aplicação do SIADAP 3 aos civis em função na GNR.**

Esta parte destina-se, apenas, a avaliadores e a avaliados (civis) pelo SIADAP 3 e constitui a parte fulcral deste questionário. É constituída por questões relativas às diversas fases do processo de avaliação, adaptadas de Trindade (2009), sendo utilizadas em algumas delas uma escala de quatro níveis (Discordo Totalmente; Discordo; Concordo; Concordo Totalmente), de forma a atribuir a cada *item* da questão a sua importância relativa. A valoração de cada um desses *itens* será o resultado da média das respostas dos inquiridos. Pretende-se, com estas, conhecer as principais dificuldades inerentes à aplicação do

⁴⁰ É um método de aplicação do inquérito, assim designado quando o mesmo é preenchido pelo próprio inquirido (Quivy e Campenhoudt, 2008).

SIADAP na GNR, ainda que só aos funcionários civis. Desta parte consta, ainda, uma lista de factores, adaptada de Félix et al. (2010), e pretende-se, também através de uma escala (composta por três níveis: Impacto Negativo; Impacto Positivo; Sem Impacto), enumerar os aspectos positivos e negativos do SIADAP, segundo os inquiridos.

- **Parte IV – Aplicação do SIADAP 3 aos militares da GNR.**

A última parte é dirigida apenas aos militares que não são avaliadores. São colocadas questões sobre o RAMMGNR e sobre o SIADAP. As respostas a estas questões permitirão, por um lado, saber as suas opiniões relativamente ao actual regulamento de avaliação que lhes é aplicado e, por outro, conhecer a sua predisposição relativamente à aplicação do SIADAP na sua avaliação, caso venha a acontecer.

4.6 MEIOS UTILIZADOS

Na gravação áudio das entrevistas, foi utilizado o gravador do telemóvel *Nokia XpressMusic*.

Para a aplicação dos questionários utilizou-se a plataforma *Google Docs*, disponível no motor de busca *Google*.

Os dados recolhidos dos inquéritos por questionário foram tratados estatisticamente no software *SPSS 17.0 for Windows* e no *Microsoft Office Excel 2010*.

4.7 CONCLUSÕES

As hipóteses apresentadas constituem possíveis respostas às perguntas de investigação, carecendo, contudo, de confirmação ou não confirmação.

O método inquisitivo, através de entrevistas e de inquéritos por questionário, foi o utilizado para a recolha dos dados. Contudo, essa recolha, por si só, de nada vale; é necessário, posteriormente, seleccionar os mais adequados à investigação, de forma a obter o máximo rigor nos resultados. Esses resultados serão analisados e discutidos no Capítulo 5.

CAPÍTULO 5

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo apresentam-se os resultados obtidos na investigação de campo, efectuada através das entrevistas exploratórias e dos inquéritos por questionário. Para analisar as entrevistas exploratórias efectuaram-se os seguintes procedimentos: transcrição das respostas gravadas dos entrevistados, reunião dos aspectos mais importantes referidos por cada entrevistado em cada uma das questões, através da construção de tabelas e, por fim, análise de conteúdo a cada questão.

As tabelas de análise estatística obtidas do tratamento dos questionários no *SPSS* encontram-se no Apêndice B, sendo que, neste Capítulo, se apresentam os resultados mais importantes e que permitiram dar resposta às perguntas de investigação. Todos os gráficos e tabelas apresentados neste capítulo foram elaborados com base nos dados apresentados no referido apêndice.

5.2 ANÁLISE QUALITATIVA DOS DADOS DAS ENTREVISTAS

5.2.1 ANÁLISE DE CONTEÚDO À PERGUNTA 1

Quadro 5.1: Respostas à Pergunta 1.

P1: Como caracteriza o RAMMGNR em termos da sua eficácia na avaliação dos militares da Guarda? Quais são as suas principais lacunas?	
ENTREVISTADO	IDEIAS IMPORTANTES
E1	“(…) é considerado um bom regulamento, bem construído para a finalidade que se destina. Pelo facto de ser um regulamento de 2000, é normal que careça de afinação para o adequar à realidade do 2011/2012. O RAMMGNR permite escalonar pessoas, permite posicioná-las, já traz (…) alguma da filosofia de avaliação que é preciso fazer a toda a gente. (...) As lacunas que traz são muito poucas. Faltou-lhe a regulamentação necessária para o estender à totalidade dos militares (só se aplica a cerca de 20%) (...) daí ser um regulamento “coxo””.
E2	“O RAMMGNR não é propriamente uma AD nem encerra nele a questão da determinação de certos objectivos a cumprir. Apenas é equacionado um conjunto de factores concretos com um carácter extremamente subjectivo. Aquilo que conta é que no mínimo um militar tenha uma avaliação em cada ano. A principal lacuna é o facto de só ser aplicado a 10% / 20% dos militares (...) a categoria de Guardas não está a ser avaliada nem pelo RAMMGNR nem por qualquer outro regulamento.”

E3	“ (...) este sistema de mérito não mede o desempenho do avaliado, nem lhe transmite <i>feedback</i> acerca da sua prestação, pelo que não está vocacionado para o desenvolvimento pessoal versus organizacional. (...) informa, com base numa percepção que o avaliador tem acerca do avaliado, que muitas das vezes sai enviesado da própria realidade. A maior lacuna prende-se sobretudo com a aplicação do Regulamento de Avaliação. As assimetrias verificáveis entre avaliadores, na sua aplicação, revelam falta de equidade, provocando nos avaliados um sentimento de injustiça e de descredibilidade do sistema.”
----	---

Com a pergunta 1 pretendia-se saber a opinião dos entrevistados relativamente ao actual regulamento de avaliação aplicado aos militares, bem como as suas principais lacunas. Quanto a isto as opiniões divergem: o entrevistado 1 considera-o um bom regulamento, permitindo escalonar e posicionar as pessoas; os entrevistados 2 e 3 referem que este regulamento não constitui uma forma de AD, não estando, deste modo, vocacionado para o desenvolvimento pessoal e organizacional. Relativamente às principais lacunas apontadas ao RAMMGNR (todos os entrevistados enumeram lacunas), destacam-se: a aplicação apenas às classes de Oficiais e Sargentos, deixando a maior parte do efectivo da Guarda por avaliar; falta de equidade e assimetrias verificáveis entre avaliadores, na sua aplicação, originando descredibilidade no sistema.

5.2.2 ANÁLISE DE CONTEÚDO À PERGUNTA 2

Quadro 5.2: Respostas à Pergunta 2.

P2: Acha que a adopção do SIADAP pela GNR acrescentou algum valor à organização? Que tipo de valor?	
ENTREVISTADO	IDEIAS IMPORTANTES
E1	“O SIADAP tem que ser posicionado em duas vertentes. (...) foi vantajoso (...) quando trouxe a necessidade de avaliação dos nossos civis em par com os civis funcionários do Estado. (...) no caso dos militares, não se adequa minimamente àquilo que é a avaliação dos militares da Guarda. Se o SIADAP permite regimes especiais é porque não se adequa a toda a gente.”
E2	“Não sei se, realmente, acrescentou algum valor à organização. Acabamos por aplicar, apenas, o SIADAP 3 a cerca de 1000 funcionários civis. Para podermos ver que vantagem traz para a organização, seria necessário que se aplicasse a todo o universo da Guarda, na minha perspectiva. (...) uma coisa o SIADAP veio trazer: (...) obriga realmente a fazer uma distinção (...) pelo menos disciplinou os avaliadores (...)”
E3	“Penso que aumentou de algum modo a responsabilidade individual. Poderia, de facto, acrescentar mais valor à organização Guarda, se a cultura interna valorizasse a avaliação.”

A pergunta 2 reporta-se à adopção do SIADAP pela GNR e ao valor acrescentado por ele na Instituição. O entrevistado 1 apresenta uma opinião bipolar, ou seja, defende que acrescentou algum valor, na medida em que se avaliam os funcionários civis da Guarda em par com os do Estado, mas não se adequa à avaliação dos militares. Os entrevistados 2 e 3 enumeram aspectos positivos ao SIADAP, como o facto de ter disciplinado os avaliadores e ter aumentado a responsabilidade individual.

5.2.3 ANÁLISE DE CONTEÚDO À PERGUNTA 3

Quadro 5.3: Respostas à Pergunta 3.

P3: Como é visto este tipo de processo? É mais um procedimento administrativo a acrescentar a tantos outros existentes na Guarda?	
ENTREVISTADO	IDEIAS IMPORTANTES
E1	“No princípio encararam-no assim (...) as coisas foram melhorando e, nesta altura, já não é um mero acto administrativo. Também o é, mas já encerra mais alguma coisa (a tal medida e escalonamento de pessoas).”
E2	“Também. (...) o processo de avaliação (...) obriga ao cumprimento de prazos e de determinados passos (...) sob pena de poder vir a trazer problemas quer para o avaliador, quer para o avaliado. (...) há muitos avaliadores que vão ter muitas pessoas para avaliar. Nem sempre é muito fácil, porque os ciclos de avaliação são todos ao mesmo tempo. Outra questão é o preenchimento das fichas de AD (...). Uma forma de resolver isto é através dos sistemas de informação.”
E3	“Infelizmente é visto como uma grande chatice para quem avalia, porque a cultura organizacional da Guarda não a valoriza.”

Ainda relativamente ao SIADAP, questionou-se os entrevistados sobre o tipo de processo que este representa na GNR, nomeadamente se é encarado como um procedimento meramente administrativo. Nesta pergunta as opiniões dos entrevistados são unânimes. O SIADAP é visto como um processo bastante complexo e burocrático.

5.2.4 ANÁLISE DE CONTEÚDO À PERGUNTA 4

Quadro 5.4: Respostas à Pergunta 4.

P4: Na sua opinião, quais são as principais dificuldades na implementação deste subsistema aos militares?	
ENTREVISTADO	IDEIAS IMPORTANTES
E1	“(...) o problema do traçar dos objectivos e de os mensurar. Se já aos civis é difícil, aos militares torna-se ainda mais difícil. (...) porque não desempenhamos tarefas rotineiras, mas com uma multiplicidade enorme (...) porque podemos mudar rapidamente o nosso desempenho diário (...) Temos que ter um sistema que nos permita avaliar e aplicar consequências. As consequências da avaliação pelo SIADAP vêm previstas na Lei n.º 12-A. Como esta lei não se aplica aos guardas (...) estamos a dizer que andámos num caminho errado.”
E2	“A principal dificuldade é o facto de o SIADAP não se poder aplicar directamente aos militares, porque nós valorizamos outras componentes para além da AD. (...) aqueles que forem avaliadores têm que saber como traçar objectivos (...) e como traçar indicadores (...). A organização vai ter de fazer um conjunto de coisas (...)”
E3	“A maior dificuldade é a de não se levar a avaliação a sério. Por outro lado, a implementação de um sistema electrónico de avaliação, suprimindo os papéis, ajudaria e simplificaria em muito este processo.”

Relativamente ao SIADAP 3, só aplicado, ainda, aos funcionários civis, questionou-se acerca das dificuldades de o aplicar aos militares. As principais dificuldades enumeradas foram: a multiplicidade de tarefas desempenhadas, tornando difícil a definição de objectivos e dos respectivos indicadores de medida; a especificidade da condição militar, que valoriza outras componentes na avaliação, para além da AD; a falta, na Instituição, de uma cultura

mais voltada para a avaliação e, ainda, a inexistência de um sistema electrónico que simplifique todo o processo.

5.2.5 ANÁLISE DE CONTEÚDO À PERGUNTA 5

Quadro 5.5: Respostas à Pergunta 5.

P5: Considera que a definição de objectivos individuais possa ser um obstáculo à implementação do SIADAP 3? E os indicadores de medida? De que forma?	
ENTREVISTADO	IDEIAS IMPORTANTES
E1	“Claro. (...) se calhar já há 30 coisas diferentes que os militares da Guarda fazem consoante as suas especialidades, o seu posto, categoria e local onde prestam serviço. (...) não se trata de um objectivo. (...) falamos de 25000 pessoas, o que representa uma multiplicidade de objectivos multiplicada por 25000. (...) dificilmente se podem traçar objectivos que sejam válidos para todas as pessoas. (...) poderiam criar-se “bancos” de objectivos, mas estava-se a criar uma avaliação meramente administrativa.”
E2	“Sim. Nem tudo o que fazemos tem de estar nos objectivos (...). Estes devem traçar as tarefas mais importantes e que objectivamente sejam necessárias à avaliação de um determinado militar (...). Há militares que podemos avaliá-los mais por um conjunto de competências que propriamente por objectivos traçados. A grande dificuldade (...) é que há várias funções, e cada militar pode desempenhar um vasto leque dessas funções (...). É necessária formação sobre como avaliar, como traçar objectivos, como definir indicadores.”
E3	“A missão da Guarda não é nenhum obstáculo à implementação do SIADAP 3. Os indicadores de medida são apenas os balizadores daqueles mesmos objectivos. Para se traçarem objectivos é, em primeiro lugar, necessário conhecer a base funcional do posto de trabalho. Se este dado for conhecido, tudo é possível com este sistema.”

Questionados, em concreto, se a definição de objectivos e de indicadores constitui um obstáculo à implementação do SIADAP 3, as respostas divergem. Os entrevistados 1 e 2 consideram que sim, na medida em que se fala de um grande efectivo e de funções bastante diferentes consoante a especialidade, o posto, a categoria do militar. Para o entrevistado 3 a missão da Guarda e, consequentemente, os objectivos individuais não constituem nenhum obstáculo ao SIADAP 3, desde que se conheça bem a base funcional do posto de trabalho.

5.3 ANÁLISE DOS INQUÉRITOS POR QUESTIONÁRIO

5.3.1 CARACTERIZAÇÃO DOS INQUIRIDOS

Os participantes neste questionário agrupam-se do seguinte modo: 58% são militares e 42% dos mesmos são funcionários civis da Guarda, como mostra o gráfico 5.1. Dos militares, destaca-se a grande participação da categoria de oficiais (52% dos militares inquiridos).

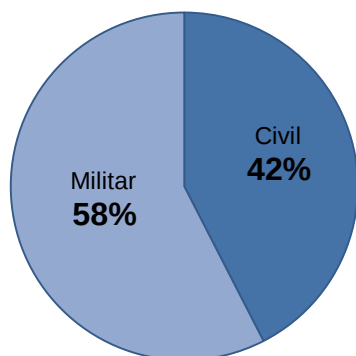


Gráfico 5.1: Condição dos inquiridos (P6 – Parte I).

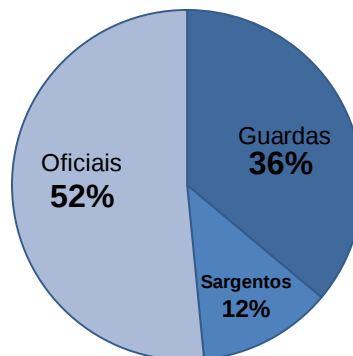


Gráfico 5.2: Categoria dos militares inquiridos (P5 – Parte I).

Relativamente às habilitações literárias, 41% dos participantes têm ensino superior, facto explicável pela percentagem de militares da classe de oficiais que responderam. Quanto às idades, os resultados obtidos estão bem repartidos pelas quatro faixas etárias possíveis de resposta, como se verifica no gráfico 5.4.

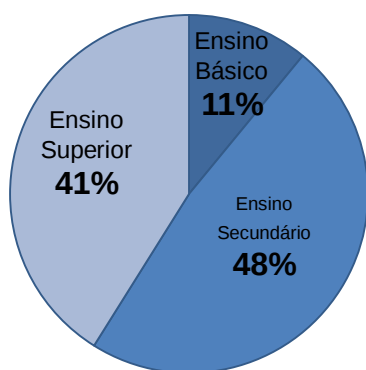


Gráfico 5.3: Habilitações literárias dos inquiridos (P3 – Parte I).

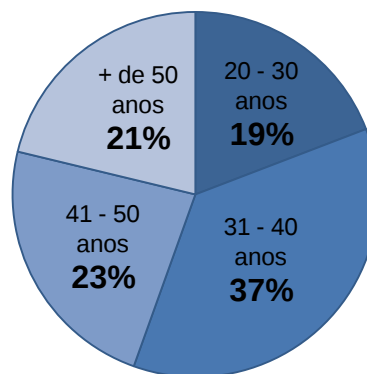


Gráfico 5.4: Idade dos inquiridos (P2 – Parte I).

5.3.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS DO INQUÉRITO

Todas as perguntas do questionário foram analisadas estatisticamente. Contudo, o Coeficiente Alpha de Cronbach (α), utilizado para medir o grau de fiabilidade, não foi aplicado às perguntas da Parte I, por constituírem questões meramente identificativas dos inquiridos. Deste modo, obteve-se $\alpha = 0,91^{41}$, o que representa um grau de fiabilidade excelente. De seguida, para uma melhor leitura e compreensão, apresentam-se, por partes, os resultados dos questionários e a sua análise.

Parte II – À pergunta 1 responderam os 146 participantes, uma vez que era de resposta obrigatória. Relativamente à forma como os inquiridos classificam o seu nível de conhecimento sobre o SIADAP, em especial o SIADAP 3, verifica-se que esse

⁴¹ Ver Tabela B.7 (Apêndice B).

conhecimento se situa, em média, entre os níveis “Bom” e “Insuficiente”, tendendo para este último, como mostra a média das respostas na tabela 5.1. Às perguntas 2 e 3 responderam 117⁴² participantes, equivalente a uma taxa de respostas de 80%. Do conhecimento que os inquiridos têm sobre o assunto, verificados através das perguntas 2 e 3, importa acrescentar que apresentam $\sigma = 1,077$ e $\sigma = 0,962$, respectivamente, o que significa que existe dispersão relativamente ao conhecimento sobre o tema. No entanto, é verificável que, em média, os inquiridos consideram que este sistema de AD constitui uma mais-valia quer para a Instituição quer para o trabalhador.

Tabela 5.1: Resultados relativos ao conhecimento sobre SIADAP 3.

Conhecimento sobre SIADAP 3			
	Respostas	Média ($\bar{x}$)	Desvio Padrão ⁴³ (σ)
P1 Nível de conhecimento	1 Elevado	2,71	0,856
	2 Bom		
	3 Insuficiente		
	4 Nulo		
P2 Finalidade do SIADAP 3	1 Servir de suporte para decisões administrativas	2,57	1,077
	2 Dar um retorno sobre o desempenho do colaborador e ajudá-lo no seu desenvolvimento profissional		
	3 Punir ou recompensar o trabalhador, de acordo com o seu desempenho		
	4 Comparar os desempenhos dos trabalhadores		
	5 Outra		
P3 Mais-valia para:	1 A Instituição	2,73	0,962
	2 O trabalhador		
	3 Ambos		
	4 Nenhuma das partes		

Parte III – Esta constituía a parte fulcral do questionário, pois era dirigida a militares (avaliadores) e civis directamente ligados à aplicação do SIADAP 3 na GNR. A esta parte do questionário responderam cerca de 80%⁴⁴ dos participantes e destes obtiveram-se respostas significativas quer de avaliadores quer de avaliados, como demonstra o gráfico 5.5.

Relativamente a formação sobre SIADAP 3 e sobre formulação de objectivos e indicadores de medida, a maior parte dos avaliadores e avaliados nunca teve qualquer tipo de formação sobre o assunto, como mostram os gráficos 5.6 e 5.7.

⁴² Ver Tabelas B. 9 e B.10 (Apêndice B).

⁴³ O desvio padrão é, em Estatística, um valor que quantifica a dispersão dos eventos sob distribuição normal, ou seja, a média das diferenças entre o valor de cada evento e a média central. Quanto maior o desvio padrão, maior a dispersão e mais afastados da média estarão os eventos extremos (disponível em: <http://educacao.uol.com.br/matematica/ult1705u77.jhtm>, consultado em: 29/ 07/ 2011).

⁴⁴ Ver Tabela B.11 (Apêndice B).

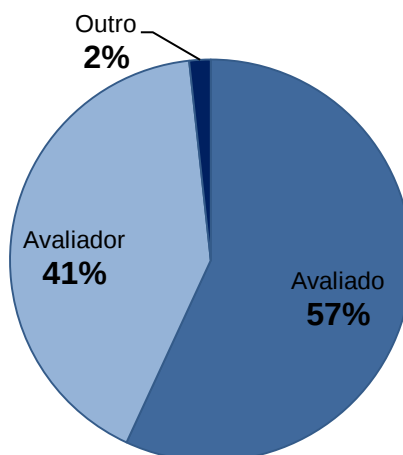


Gráfico 5.5: Percentagem de avaliadores e avaliados.

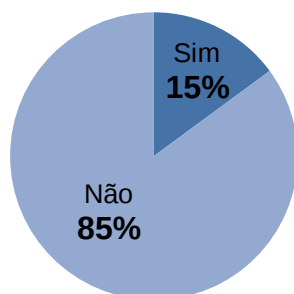


Gráfico 5.6: Formação sobre SIADAP 3 (P3 – Parte III).

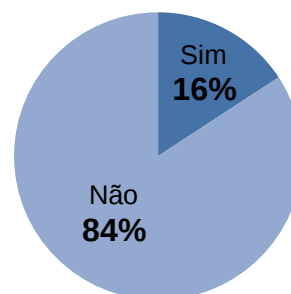


Gráfico 5.7: Formação sobre formulação de objectivos e de indicadores de medida (P4 – Parte III).

As perguntas 5, 6 e 8 evidenciam alguns aspectos a ter em consideração nas várias etapas do processo de avaliação, nomeadamente na contratualização de objectivos e competências e nas reuniões de avaliação. Os participantes responderam numa escala de 1 a 4 (1 – Discordo Totalmente; 4 – Concordo Totalmente) aos vários *itens*, de onde resultaram os valores apresentados na tabela 5.2. Deste modo, relativamente ao parâmetro “Resultados”, destacam-se, por um lado, as médias das respostas à pergunta 5.1 e 5.2, pois são as que mais se aproximam do valor 3 (corresponde ao “Concordo”, na escala) e, por outro, a média das respostas à pergunta 5.7, uma vez que se aproxima do valor 2 (corresponde ao “Discordo”, na escala). Assim, neste parâmetro, as respostas concordam com o facto de que existe dificuldade na definição de objectivos e de indicadores e, ainda, no facto de que os objectivos definidos não são motivadores.

No parâmetro “Competências”, os valores das médias das respostas não diferem muito uns dos outros, excepto o da pergunta 6.4, em que, pelo valor $\bar{x}=3,01$, se conclui que todos responderam “Concordo” ou “Concordo Totalmente”. De facto, o número de competências contratualizadas é definido na lei que estabelece o SIADAP.

As respostas à pergunta 8, relativa às reuniões de avaliação, evidenciam um aspecto a ter em conta: a frequência com que são feitas. Em média, os avaliadores e avaliados responderam que as reuniões não são feitas frequentemente ($\bar{x}=2,16$). Os valores do desvio padrão nestas três perguntas não são significativos, uma vez que não se afastam muito uns dos outros.

Tabela 5.2: Análise descritiva das Perguntas 5, 6 e 8 – Parte III.

Aplicação do SIADAP 3				
Parâmetro “Resultados”			Média ($\bar{x}$)	Desvio Padrão (σ)
Pergunta 5	5.1	Dificuldade em estabelecer objectivos para cada trabalhador	2,82	0,711
	5.2	Dificuldade em definir indicadores para cada objectivo	2,77	0,692
	5.3	Objectivos contratualizados totalmente claros e precisos	2,58	0,763
	5.4	Indicadores de medida adequados para cada um dos objectivos	2,45	0,653
	5.5	Proporcionalidade entre os resultados visados e os recursos disponíveis, na definição dos objectivos	2,56	0,652
	5.6	Objectivos integram critérios qualitativos e quantitativos	2,68	0,645
	5.7	Objectivos motivadores	2,34	0,676
Sub-Total (valor médio)			2,60	0,685
Parâmetro “Competências”			Média ($\bar{x}$)	Desvio Padrão (σ)
Pergunta 6	6.1	Competências contratualizadas totalmente claras	2,67	0,619
	6.2	As competências visam avaliar conhecimentos, capacidades técnicas e comportamentais adequadas à função	2,76	0,642
	6.3	As competências são as mais importantes para o bom desempenho da função do trabalhador em questão	2,78	0,675
	6.4	São definidas 5 competências para cada trabalhador	3,01	0,602
Sub-Total (valor médio)			2,805	0,635
Reuniões de Avaliação			Média ($\bar{x}$)	Desvio Padrão (σ)
Pergunta 8	8.1	As reuniões de avaliação são feitas frequentemente	2,16	0,759
	8.2	Na negociação dos objectivos e competências, são ouvidas as sugestões do avaliado	2,58	0,840
	8.3	O trabalhador sente-se parte do processo integrado de gestão do serviço	2,53	0,778
	8.4	É dado ao avaliado um <i>feedback</i> sobre o seu desempenho	2,71	0,795
	8.5	O avaliado entende os aspectos a melhorar	2,70	0,677
	8.6	As reuniões de avaliação melhoram a relação de trabalho com o avaliador.	2,77	0,831
Sub-Total (valor médio)			2,575	0,780

Escala: 1 – Discordo Totalmente; 2 – Discordo; 3 – Concordo; 4 – Concordo Totalmente.

Na figura 5.1 estão representadas as percentagens⁴⁵ das respostas a cada subalínea da pergunta 9 (9.1 a 9.20) e, em cada uma destas, realçou-se a cor o impacto que mais respostas apresenta, conforme a legenda. Na subalínea 9.8 (formação dos trabalhadores) a

⁴⁵ Estas percentagens são obtidas sobre o número total de participantes no questionário, incluindo os que não responderam a esta parte do questionário (ver Apêndice B).

maior parte dos inquiridos refere que o SIADAP não tem revelado impacto. Repara-se, ainda, que, pelas percentagens, o SIADAP tem mostrado impacto negativo no factor correspondente à subalínea 9.10 (conflitualidade/ rivalidade entre funcionários). Nas restantes 18 subalíneas, o SIADAP tem tido impacto positivo, destacando-se em 6 delas uma taxa de respostas acima dos 50%, nomeadamente: gestão por objectivos (9.1); eficiência, eficácia e qualidade dos serviços prestados (9.3); responsabilização das pessoas (9.4); valorização do mérito (9.5); envolvimento/ participação dos funcionários na definição dos objectivos do serviço (9.16); participação dos funcionários na definição dos objectivos individuais (9.17).

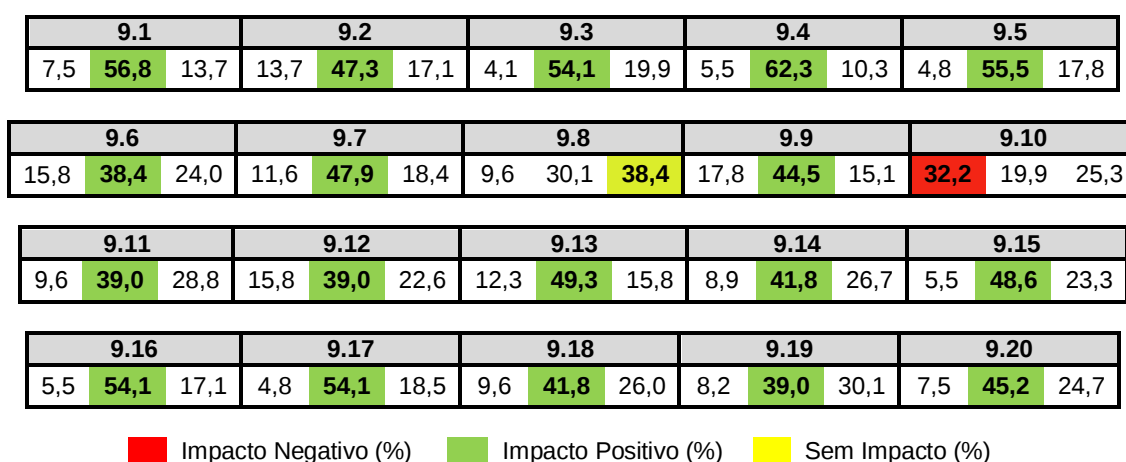


Figura 5.1: Impactos do SIADAP ⁴⁶.

Parte IV – A esta parte responderam cerca de 20% dos participantes no questionário (os que não responderam à Parte III), correspondendo a militares não avaliadores. As percentagens a que se faz referência, de seguida, são calculadas com base nesses 20%. Relativamente à sua avaliação, a maior parte responde que não a considera justa (13%⁴⁷) e, em média⁴⁸, quanto às suas finalidades, classificam o RAMMGNR entre o “Importante” e o “Pouco Importante”, verificando-se alguma predisposição para uma mudança de sistema de avaliação. A pergunta 7, numa escala de 1 a 4 (1 – Discordo Totalmente; 4 – Concordo Totalmente), mostra a opinião dos militares inquiridos (não avaliadores) acerca do SIADAP 3 e das vantagens/ desvantagens de um sistema de AD deste tipo, caso lhes venha a ser aplicado. Em média, os inquiridos concordam com a filosofia que o SIADAP encerra (valor médio da pergunta 7). Como se verifica na tabela 5.3, todos concordam com a importância de um sistema de avaliação em função de objectivos pré-estabelecidos (pergunta 7.1), pois a média das respostas dadas é 3,15, e de um sistema que dê ao trabalhador um *feedback*

⁴⁶ Em cada subalínea (9.1 a 9.20), os valores abaixo representam, respectivamente, a percentagem de respostas em Impacto Negativo, Impacto Positivo e Sem Impacto, estando realçado com a respectiva cor em cada uma, a opção que mais respostas apresentou.

⁴⁷ Ver Tabela B.24 – Apêndice B.

⁴⁸ A média de respostas à pergunta 6 da Parte IV é $\bar{x} = 3,06$ (ver Tabela B.25 – Apêndice B), numa escala de 5 níveis (3 corresponde ao “Importante”).

sobre o seu desempenho ($\bar{x}=2,79$), como responderam na pergunta 7.4. Apesar de uma maior percentagem considerar o SIADAP mais motivador (10,3%), a média das respostas ($\bar{x}=2,33$) tende para o lado negativo, aproximando-se do “Discordo”. Aliás, esta tendência repete-se quando inquiridos se consideram o SIADAP um instrumento mais eficaz de AD (pergunta 7.6). Verifica-se, ainda, dispersão das respostas às perguntas 7.2 e 7.8, com $\sigma=1,021$ e $\sigma=1,001$, respectivamente, o que mostra divergência de opiniões relativamente ao SIADAP, apesar de, em média, concordarem com as afirmações.

Tabela 5.3: Análise descritiva da Pergunta 7 – Parte IV.

Opinião sobre o SIADAP							
Pergunta 7		Média ($\bar{x}$)	Desvio Padrão (σ)	Respostas (%)			
7.1	Considero bastante adequada a aplicação de uma AD em função de objectivos	3,15	0,795	DT	D	C	CT
				1,4	1,4	12,3	7,5
7.2	Considero justo um sistema de AD com reflexos nas progressões nos níveis remuneratórios	2,67	1,021	DT	D	C	CT
				3,4	6,2	7,5	5,5
7.3	Os meus superiores hierárquicos teriam preocupação com a definição de objectivos para o serviço que desempenho	2,64	0,603	DT	D	C	CT
				0,7	7,5	13,7	0,7
7.4	O SIADAP 3 constitui uma forma de melhorar o meu desempenho	2,79	0,820	DT	D	C	CT
				2,1	4,1	13,0	3,4
7.5	Considero o SIADAP mais motivador	2,33	0,692	DT	D	C	CT
				2,7	9,6	10,3	0,0
7.6	Considero o SIADAP um instrumento mais eficaz de AD	2,39	0,788	DT	D	C	CT
				2,7	9,6	8,9	1,4
7.7	Considero a implementação do SIADAP 3 uma mais-valia para a instituição	2,55	0,905	DT	D	C	CT
				2,7	8,2	8,2	3,4
7.8	Considero que a AD devia determinar a progressão na carreira	2,58	1,001	DT	D	C	CT
				4,1	5,5	8,9	4,1
Sub-Total (valor médio)		2,64	0,828				

Escala: 1 – Discordo Totalmente; 2 – Discordo; 3 – Concordo; 4 – Concordo Totalmente.

Legenda: DT – Discordo Totalmente; D – Discordo; C – Concordo; CT – Concordo Totalmente.

5.4 CONCLUSÕES

As entrevistas e os inquéritos por questionário permitiram encontrar respostas às perguntas de investigação e às hipóteses de investigação formuladas.

Os dados retirados das entrevistas foram alvo de análise de conteúdo, apresentada por pergunta neste capítulo. Assim sendo, é possível destacar alguns aspectos importantes, nomeadamente: o RAMMGNR, apesar de ser considerado um bom regulamento, nada tem a ver com AD, não permitindo o desenvolvimento pessoal e organizacional; a não aplicação à classe de guardas e a falta de equidade são as principais lacunas apresentadas; a filosofia de avaliação que o SIADAP encerra não se coaduna com aquilo que deve ser a avaliação dos militares, constituindo-se um processo difícil e muito burocrático; torna-se difícil

estabelecer objectivos e indicadores para cada trabalhador, dada a multiplicidade e diversidade de tarefas desempenhadas; por outro lado, a Instituição não possui uma cultura sensível a estes aspectos.

Ainda relativamente às lacunas apontadas, importa referir que, não sendo colmatadas, poderão trazer consequências para os militares e para a Instituição. A nível pessoal, poderá conduzir à desmotivação dos militares, uma vez que não lhes é dado um *feedback* acerca do seu desempenho. Por outro lado, verifica-se que existem assimetrias a nível da sua aplicação, servindo de sustentação de injustiças entre os avaliados e consequente credibilidade no sistema.

Os questionários abordaram assuntos relacionados com o tema, permitindo confirmar algumas hipóteses de investigação. A Parte I caracteriza os participantes no questionário. Apesar de se esperarem mais respostas, a amostra ficou bem repartida entre militares e civis da Guarda e, dentro dos militares, salienta-se a grande participação de oficiais, que constituem a grande parte dos avaliadores inquiridos. Na segunda parte pretendia-se saber o nível de conhecimento dos inquiridos sobre SIADAP e assuntos conexos, concluindo-se que, em média, esse se situa abaixo do esperado (Bom Conhecimento). No entanto, os inquiridos consideram este sistema de avaliação uma mais-valia a nível pessoal e organizacional. Com a Parte III, dirigida a avaliadores e avaliados, pretendia-se conhecer as dificuldades e os aspectos positivos e negativos da aplicação do SIADAP 3 na avaliação dos funcionários civis da Guarda. A média das respostas indica que as principais dificuldades estão relacionadas com a definição de objectivos e de indicadores de medida, salientando-se o facto de não considerarem os objectivos motivadores. Tal facto poderá estar associado à falta de tempo, formação e, até, de criatividade por parte dos avaliadores, para definirem objectivos para cada trabalhador. Seria fundamental que a Instituição procedesse ao levantamento da análise de funções para cada posto de trabalho, no sentido de serem definidas as tarefas a desempenhar por cada um.

Por último, os militares não avaliadores que responderam ao questionário, em média, não consideram o SIADAP um sistema de avaliação mais motivador, nem um instrumento mais eficaz de AD. Uma vez que estes militares não estão directamente ligados ao processo de avaliação, estes valores podem reflectir a sua falta de conhecimento sobre este sistema de AD ou mesmo a inexistência de predisposição para o aplicar no seio da Instituição. No entanto, estes resultados não são suficientemente expressivos, dado o número de militares que respondeu à Parte IV do questionário (cerca de 20% do total).

CAPÍTULO 6

CONCLUSÕES

6.1 INTRODUÇÃO

Este TIA visa saber se a definição de indicadores de desempenho constitui uma condicionante à boa implementação do SIADAP 3 na GNR.

As entrevistas e os questionários permitiram recolher dados qualitativos e quantitativos, no sentido de, após a sua análise e discussão, darem resposta às perguntas de investigação traçadas para este trabalho, bem como confirmar as hipóteses formuladas.

Este constitui o último capítulo deste TIA e pretende-se, através de uma visão crítica dos assuntos abordados, dar resposta à questão de partida deste trabalho.

6.2 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES FORMULADAS

Nesta fase do trabalho, é possível verificar a confirmação ou não confirmação das hipóteses de investigação formuladas no início do trabalho de campo.

H1: A implementação do SIADAP trouxe à GNR uma “cultura de desempenho.” A hipótese não se confirma. Para chegar a esta conclusão, juntaram-se as respostas da pergunta 3 das entrevistas e as perguntas 3 e 4 – Parte III dos questionários. Após 3 anos da entrada em vigor da lei que estabelece o SIADAP, este continua a ser aplicado, na GNR, apenas, ao pessoal civil, sendo visto como um processo bastante complexo e burocrático. Questionados os avaliadores e avaliados, surgem ainda algumas dúvidas relativas ao processo de avaliação, falhas essas que a Instituição GNR ainda não procurou colmatar com formação sobre este sistema de AD (85% dos avaliadores e avaliados inquiridos nunca tiveram formação nesta área).

H2 – Os civis já avaliados pelo SIADAP 3 apontam mais aspectos positivos que negativos ao sistema de avaliação. A hipótese é confirmada. A pergunta 9 – Parte III integra 20 factores, para os quais os inquiridos manifestaram a sua opinião relativamente ao impacto que o SIADAP teve, até ao momento, em cada um desses factores. Da análise das respostas, os inquiridos consideram que este sistema de AD, até ao momento, teve impacto positivo em 18 desses 20 factores. Nos outros 2 factores, referem que o SIADAP teve

impacto negativo na conflitualidade /rivalidade entre funcionários, o que se pode concluir ser um aspecto positivo, e que o SIADAP não teve qualquer impacto na formação dos trabalhadores. Por estes factos, a hipótese é totalmente confirmada.

H3 – A especificidade da missão da Guarda dificulta a criação de objectivos e de indicadores de medida diferenciáveis para cada militar. A hipótese é confirmada. Nas perguntas 4 e 5 das entrevistas, a maioria dos entrevistados considera que a dimensão e multiplicidade de tarefas do efectivo da Guarda constituem um entrave à definição de objectivos e indicadores diferenciáveis para cada militar, levando à banalização deste processo. Para a confirmação desta hipótese contribuem, ainda, os resultados obtidos nas respostas às perguntas 5.1, 5.2 e 5.7 – Parte III, onde, em média, os inquiridos consideram haver dificuldades em definir objectivos e indicadores, conduzindo à contraturalização de objectivos pouco motivadores, como mostra a média das repostas à pergunta 5.7 ($\bar{x}=2,34$).

H4 – A falta de formação de avaliadores e avaliados dificulta o processo de avaliação. A hipótese é totalmente confirmada. As perguntas 3 e 4 – Parte III mostram que 85% e 84% dos avaliadores e avaliados nunca teve, respectivamente, formação sobre SIADAP, nem formação sobre formulação de objectivos e indicadores de medida. Além disso, na pergunta 5 – Parte III, a média das respostas aponta para a existência de dificuldades nesses dois aspectos.

H5 – Os militares consideram o SIADAP um sistema de AD mais motivador. A hipótese não se confirma. Apesar de mais inquiridos considerarem o SIADAP mais motivador, a média das respostas à pergunta 7.5 – Parte IV do questionário $\bar{x}=2,33$ leva a refutar a hipótese levantada.

6.3 REFLEXÕES FINAIS

Para os elementos inquiridos, a AD não é encarada da mesma forma. As suas opiniões revelam a sensibilidade e, ao mesmo tempo, a problemática inerentes a esta temática.

O RAMMGNR, aplicado aos Oficiais e Sargentos, nada tem a ver com AD. No entanto, quanto a este regulamento, as opiniões são unânimes: não permite avaliar cerca de 90% do efectivo e são verificáveis assimetrias entre avaliadores, na sua aplicação, causando a descredibilidade no sistema.

Da aplicação do SIADAP 3 aos funcionários civis a desempenhar funções na Guarda, são bem notórios os aspectos positivos que estes referem, nomeadamente: uma gestão por objectivos pré-definidos, envolvendo os funcionários da definição dos objectivos individuais e organizacionais; a eficiência, eficácia e a qualidade dos serviços prestados; uma maior responsabilização das pessoas; mais diferenciação na valorização do mérito; mais transparência e equidade nos critérios de avaliação. Por outro lado, os intervenientes neste

processo de avaliação apontam algumas dificuldades, nomeadamente a definição de objectivos e de indicadores e os procedimentos burocráticos, que tornam este sistema de avaliação mais complexo do que aquilo que na realidade possa ser. Para se colmatar estas lacunas é necessário, em primeiro lugar, que se valorize a tal “cultura do desempenho”, apostando na formação de avaliadores e de avaliados e, em segundo lugar, que se criem ferramentas informáticas que permitam agilizar todo o sistema, permitindo o cumprimento de prazos e demais disposições impostas legalmente.

A pergunta de partida **“Será a definição de indicadores de medida de desempenho uma condicionante para a boa implementação do SIADAP 3 na GNR?”**, parece, nesta fase, ter resposta. Para os elementos inquiridos, a definição de indicadores constitui uma das dificuldades apontadas à boa implementação do SIADAP 3, dificuldade esta que poderá ser ultrapassada se a Instituição valorizar o desempenho e apostar na formação dos seus colaboradores.

Esta investigação vem, assim, confirmar e reforçar aspectos já apresentados noutros trabalhos, e fazer um balanço destes últimos 3 anos, no que diz respeito à avaliação dos colaboradores da GNR, permitindo enumerar aspectos positivos e negativos e outros que carecem de melhoria ou necessitam de ser colmatados.

6.4 RECOMENDAÇÕES

A avaliação, ao contrário do que parece, é um processo bastante delicado, devido às consequências que dela podem advir, quer para o avaliador quer para o avaliado. A implementação de um sistema de avaliação que contemple todo o efectivo está em estudo e, numa Instituição centenária como a Guarda, a mudança deve ser feita de forma gradual. A GNR deve apostar em acções de formação sobre SIADAP dirigidas, numa primeira fase, aos avaliadores e, posteriormente, a outros militares das várias categorias, a fim de começar a criar uma cultura voltada para a AD. Para facilitar a tarefa dos actuais avaliadores, é fundamental criar uma base de objectivos diferenciáveis e aplicáveis (e.g. aos GF, às encarregadas da limpeza, etc.), assim como uma base de indicadores para medir esses objectivos. O ideal seria o levantamento da análise de funções para cada posto de trabalho na Instituição.

6.5 LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

Apesar de ser um tema bastante abordado, a primeira limitação tem a ver com a falta de informação escrita relativa à avaliação dos funcionários civis na Guarda, para além da legislação em vigor, sendo grande parte dessa secção elaborada com base em conversas informais.

A outra limitação apontada é relativa aos questionários aplicados. Em primeiro lugar, pela impossibilidade de serem disponibilizados os endereços de correio electrónico dos avaliados para os enviar, uma vez que, através dos mesmos, poder-se-ia ter acesso a informação confidencial relativa à sua avaliação. Por outro lado, a dificuldade de construir um formulário único que permitisse ser aplicado a avaliadores, avaliados e militares não avaliadores, criando-se uma versão do mesmo um pouco extensa. Estes factos poderão explicar a baixa taxa de respostas, que ficou muito aquém do que era esperado e que não permitiu obter resultados mais expressivos, limitando as conclusões desta investigação.

6.6 INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Como investigações futuras sugere-se a realização de um estudo semelhante a este, mas aplicado apenas a avaliadores, pois são eles que estão mais directamente ligados a este processo.

Seria, também, importante desenvolver uma investigação para averiguar se os avaliadores existentes na GNR possuem ou não as competências necessárias para definir objectivos e indicadores de medida para cada um dos funcionários avaliados.

BIBLIOGRAFIA

LIVROS:

- ACADEMIA MILITAR (2008). *Orientações para Redacção de Trabalhos*. Lisboa: Academia Militar.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker (1981). *Avaliação de desempenho humano na empresa* (3ª ed.). São Paulo: Atlas.
- BILHIM, João Abreu de Faria (2006). *Gestão estratégica de Recursos Humanos* (2ª ed. revista e actualizada). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- CAETANO, António (1996). *Avaliação de Desempenho – Metáforas, Conceitos e Práticas*. Lisboa: RH Editora.
- CAETANO, A.; PASSOS, Ana; CAL, Marta; CARMO, Matilde; ALCOBIA, Paulo; ALVES, Paulo; et al. (1999). *Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos – “Estudos e Análises”* (n.º 20). Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.
- CAETANO, António; VALA, Jorge (2002). *Gestão de Recursos Humanos – contextos, processos e técnicas* (2ª ed.). Lisboa: RH Editora.
- CÂMARA, Pedro B.; GUERRA, Pedro Balreira; RODRIGUES, Joaquim Vicente (1997). *Humanator. Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (1ª ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- CARAPETO, Carlos & FONSECA, Fátima (2006). *Administração Pública, Modernização, Qualidade e Inovação* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- CHIAVENATO, Idalberto (1995). *Recursos Humanos Edição Compacta* (3ª ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- CHIAVENATO, I. (1999). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (2ª ed.). Rio de Janeiro: Editora Campus.

- COSTA DANTAS, J. & OLIVEIRA ROCHA, J. A. (2007). *Avaliação de Desempenho e Gestão por objectivos*. Lisboa: Editora Rei dos Livros.
- FORTIN, M. F. (2003). *O processo de Investigação da concepção à realização* (3ª ed.). Loures: Lusociência.
- GIDDENS, Anthony (2004). *Sociologia* (4ª ed. revista e actualizada). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- GOMES, Jorge; CUNHA, Miguel Pina; REGO, Arménio; CUNHA, Rita Campos; CABRAL-CARDOSO, Carlos; MARQUES, Carlos Alves (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- HILL, Manuela Magalhães & HILL, Andrew (2009). *Investigação por Questionário* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- OLIVEIRA ROCHA, J. A. (1997). *Gestão de Recursos Humanos* (1ª ed.) Lisboa: Editorial Presença.
- OLIVEIRA ROCHA, J. A. (2007). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. (2ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- OLIVEIRA ROCHA, J. A. (2010). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública* (3ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- POLIT, D. (1995). *Fundamentos de pesquisa em enfermagem* (3ª ed.). Porto Alegre: Artes Médicas.
- QUIVY, R. & CAMPENHOUDT, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (5ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- SARMENTO, Manuela (2008). *Guia Prático sobre a Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada* (2ª ed.). Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- SECRETARIA DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (2004). *Avaliação de Desempenho – Manual de Apoio*. Lisboa: Ministério das Finanças.

TESES E OUTROS TRABALHOS:

- AMORIM, Miguel; FREIRE, Duarte; MAGALHÃES, Lídia; REIS, Miguel (2008). *Gestão por Objectivos. Pressupostos e Dificuldades de Implementação na Guarda Nacional*

Republicana. Trabalho Final do Curso de Promoção a Capitão. Queluz: Escola da Guarda.

BOGAS, António; SANTOS, Paulo; SILVA, Nuno; VELOSO, Rui (2007). *O Desafio da implementação do SIADAP na GNR no contexto da Reforma da Administração e da Gestão Pública*. Trabalho de Investigação (CPOS/ GNR). Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.

FÉLIX, Aniete; MOTA, Luísa; MARTINS, Manuel; GARISO, Margarida; SANTOS, Paula; MARQUES, Raquel (2010). *SIADAP – Análise Crítica*. Diploma de especialização em Gestão Pública. Porto.

GODINHO, Cláudio (2009). *A aplicação do SIADAP à GNR*. Trabalho de Investigação Aplicada. Lisboa: Academia Militar.

SOUSA, Paulo Alexandre Ribeiro Martins (2008). *A implementação de um modelo de Gestão por Objectivos na PSP: vulnerabilidades e potencialidades*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.

TRINDADE, Rogério (2009). *Dificuldades de implementação do SIADAP 3 na Direcção Geral do Consumidor*. Relatório de Estágio do Curso de Sociologia no Trabalho. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

VALE, Manuel Gomes (2005). *A Avaliação de Desempenho dos agentes da PSP no período probatório*. Trabalho Final do Curso de Direcção Estratégica Policial. Lisboa: Instituto Nacional de Administração.

LEGISLAÇÃO:

Ministério da Administração Interna. (2000). Portaria n.º 279/2000 de 15 de Fevereiro. *Diário da República*, 2.ª Série, n.º 38.

Assembleia da República. (2007). Lei n.º 63/2007 de 6 de Novembro. *Diário da República*, 1.ª Série, n.º 213.

Assembleia da República. (2007). Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro. *Diário da República*, 1.ª Série, n.º 250.

Ministério das Finanças e da Administração Pública. (2007). Portaria n.º 1633/2007 de 31 de Dezembro. *Diário da República*, 1.ª Série, n.º 251.

Assembleia da República. (2008). Lei n.º 12-A/2008 de 27 de Fevereiro. *Diário da República*, 1.ª Série, n.º 41.

Ministério da Administração Interna. (2009). Decreto-Lei n.º 297/2009 de 14 de Outubro. *Diário da República*, 1.ª Série, n.º 199.

Ministério da Administração Interna. (2010). Despacho n.º 10393/2010 de 22 de Junho. *Diário da República*, 2.ª Série, n.º 119.

ENDEREÇOS DE INTERNET:

Direcção Geral da Administração Pública:

<http://www.dgap.gov.pt>

Guarda Nacional Republicana:

<http://www.gnr.pt>

SIADAP:

<http://www.siadap.gov.pt>

APÊNDICES

APÊNDICE A: ENTREVISTAS

A.1: GUIÃO DA ENTREVISTA



ACADEMIA MILITAR

DIRECÇÃO DE ENSINO

CIÊNCIAS MILITARES – RAMO ADMINISTRAÇÃO MILITAR DA GNR

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

TEMA:

“SIADAP – DIFICULDADE DE DEFINIÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO”

AUTOR: ASPIRANTE ANA MARGARIDA PAIVA

ORIENTADOR: TENENTE-CORONEL PAULO OLIVEIRA

CARTA DE APRESENTAÇÃO

Esta entrevista realiza-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), tendo em vista a obtenção do Grau de Mestre em Ciências Militares – Ramo Administração Militar da GNR, subordinado ao tema **“SIADAP – Dificuldade de definição de indicadores de desempenho”**.

O objectivo desta entrevista é recolher informação sobre a aplicação do SIADAP 3 aos civis que trabalham nesta instituição (GNR) e sobre as principais dificuldades de implementação do mesmo subsistema de avaliação aos militares da GNR. Os dados recolhidos serão alvo de análise de conteúdo.

Pretende-se entrevistar algumas das entidades que estão directamente relacionadas com a Avaliação na GNR. Assim, é fundamental, para a parte prática deste trabalho de investigação, entrevistar V. Ex.^a.

Esta entrevista permitirá fazer ligação entre a parte teórica e o trabalho de campo, através da recolha de informação que permitirá responder à questão central deste TIA.

Deste modo, solicito a V. Ex.^a que me conceda esta entrevista, de forma a atingir os objectivos traçados para esta investigação e, assim, valorizar este trabalho.

Se assim for sua intenção, colocarei à sua disposição a transcrição da sua entrevista bem como a análise dos dados, antes da publicação do trabalho.

O meu muito obrigado pela sua colaboração.

Atenciosamente,

Ana Margarida Paiva

Aspirante AM

1. **Tema:** “SIADAP – Dificuldade de definição de indicadores de avaliação de desempenho”
2. **Questão Central:** “Será a definição de indicadores de medida de desempenho uma condicionante para a boa implementação do SIADAP 3 na GNR?”
3. **Entrevistador:** Aspirante de Administração Militar Ana Margarida Paiva
4. **Objectivos gerais:**
 - Conhecer o actual regulamento de avaliação (RAMMGNR) aplicado aos militares da GNR.
 - Obter informação sobre a aplicação do SIADAP 3 aos civis, em funções na GNR.
 - Enumerar aspectos positivos e negativos da utilização deste sistema de avaliação de desempenho (SIADAP) na instituição.
 - Recolher opiniões sobre as dificuldades de implementação do SIADAP 3 na GNR.

Entrevista

Antes de iniciar, gostaria de saber se tem alguma questão a colocar sobre o trabalho de investigação ou sobre esta entrevista.

Importa-se que esta entrevista seja gravada e usada no trabalho que estou a realizar?

1. Relativamente à avaliação dos militares da GNR, a Portaria n.º 279/ 2000 de 15 de Fevereiro, aprova o Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da GNR (RAMMGNR) que define o seu sistema de avaliação e os princípios que regem a sua aplicação. Como caracteriza este Regulamento em termos da sua eficácia na avaliação dos militares da Guarda? Quais são as suas principais lacunas?
2. Na sequência da Reforma da Administração Pública, a GNR, como organismo da Administração Central do Estado, teve de adoptar o Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública, vulgo SIADAP. Acha que a adopção deste sistema de Avaliação de Desempenho acrescentou algum valor à organização? Que tipo de valor?
3. Como é visto este tipo de processo? É mais um procedimento administrativo a acrescentar a tantos outros existentes na Guarda?
4. No que diz respeito ao SIADAP 3 – Avaliação dos Trabalhadores, até ao momento, só é aplicado ao pessoal civil. Na sua opinião, quais são as principais dificuldades na implementação deste subsistema aos militares?
5. Tendo em conta a abrangente missão da Guarda e a especificidade da função que cada militar desempenha na instituição, considera que a definição de objectivos individuais possa ser um obstáculo à implementação do SIADAP 3? E os indicadores de medida desses objectivos? De que forma?

A.2: TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

A.2.1: ENTREVISTADO 1

Antes de iniciar, gostaria de saber se tem alguma questão a colocar sobre o trabalho de investigação ou sobre esta entrevista.

Não.

Importa-se que esta entrevista seja gravada e usada no trabalho que estou a realizar?

Não

1. Relativamente à avaliação dos militares da GNR, a Portaria n.º 279/ 2000 de 15 de Fevereiro, aprova o Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da GNR (RAMMGNR) que define o seu sistema de avaliação e os princípios que regem a sua aplicação. Como caracteriza este Regulamento em termos da sua eficácia na avaliação dos militares da Guarda? Quais são as suas principais lacunas?

O regulamento actual, com pequenas alterações e com a implementação na totalidade, é considerado um bom regulamento, mesmo por entidades externas. É bem construído para a finalidade que se destina, ou seja, a avaliação dos militares e estamos a falar sempre nesta área. O que lhe faltou foi a regulamentação necessária para estender a aplicação à totalidade dos militares da Guarda. Daí ser um regulamento “coxo”, porque só se aplica a 20% da totalidade e, portanto, isto é muito pouco para um regulamento, do qual se extraem consequências no desenvolvimento da carreira dos militares, na progressão do nível remuneratório dos militares e outro tipo de consequências, como o próprio mérito individual. Considero que é um regulamento bem construído. Logicamente que, pelo facto de ser um regulamento já do ano de 2000, necessita de alguma afinação para o adequar à realidade do 2011/ 2012. Mas não é um mau regulamento, desde que tivesse a tal regulamentação que permitisse estender a todo o universo dos militares. Relativamente, ainda, ao RAMMGNR, é um regulamento que já permitia escalonar pessoas, já permitia posicioná-las, já trazia nele próprio alguma da filosofia de avaliação que é preciso fazer a toda a gente. Não foi o SIADAP que apareceu em 2004 (versão inicial), que trouxe a necessidade de avaliação à Guarda. Já se fazia antes e já procurávamos medir e posicionar pessoas com essa medida, portanto, neste aspecto, este regulamento é aceitável em termos da avaliação dos militares. As lacunas que traz são muito poucas, porque antes de ser regulamentado (e a lacuna principal é a não regulamentação aos guardas), funcionava perfeitamente.

2. Na sequência da Reforma da Administração Pública, a GNR, como organismo da Administração Central do Estado, teve de adoptar o Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública, vulgo SIADAP. Acha que a adopção deste sistema de Avaliação de Desempenho acrescentou algum valor à organização? Que tipo de valor?

O SIADAP tem que ser posicionado em duas vertentes. Primeiro, ele só se aplica à avaliação dos civis da Guarda e estes são cerca de 1000 (em número redondo). E se estamos a falar do actual SIADAP, não devemos falar dele, porque ele foi vantajoso quando introduziu a avaliação para os nossos civis, mas com a entrada em vigor da lei inicial (Lei n.º 10/2004), que trouxe a necessidade de avaliação dos nossos civis em par com os civis funcionários do Estado. Aí trouxe alguma vantagem. Depois, no caso dos militares, não se adequa minimamente àquilo que é a avaliação dos militares da Guarda. Aliás, a própria lei diz que nós poderíamos propor num determinado prazo um regulamento próprio, desde que se adequasse aos princípios do SIADAP. Logo aqui o próprio legislador parece estar a dizer que aquilo (SIADAP) não é adequado ao universo dos militares. Se permitem regimes especiais, é porque aquele não se adequa a toda a gente. Daí eu dizer que para os civis trouxe vantagens, porque permitiu a sua avaliação em par com os da Administração Pública mas, para os militares, não se adequa.

3. Como é visto este tipo de processo? É mais um procedimento administrativo a acrescentar a tantos outros existentes na Guarda?

Não devia ser, mas se calhar é. No princípio, as pessoas encararam-no assim; hoje já nem tanto. As pessoas há uns anos para cá, foram-se adaptando àquilo que não é um mero preenchimento de formulários, mas àquilo que permite medir qualquer coisa relativamente a outra pessoa. Nessa perspectiva que as coisas foram melhorando, nesta altura, ele já não é um mero acto administrativo. Digamos que já tem algum valor, até para posicionar pessoas em termos de dizer que “este é melhor do que aquele” ou “este adequa-se melhor que este a esta função”. Portanto, nessa perspectiva, passou a ter algum valor que não só o mero valor administrativo, mas no princípio, corria-se muito esse risco: há uma série de formulários que é preciso preencher, é difícil traçar os objectivos e saber que objectivos se adequam a cada pessoa. Então era como se os avaliadores andassem à procura de uma metodologia qualquer que permitisse preencher o “papel”. Em grosso modo isso já se foi esbatendo e, nesta altura, já não é assim: já não é mais um procedimento administrativo. Também o é, mas já encerra mais alguma coisa (a tal medida e escalonamento de pessoas). No fundo, acho que era isso a que se destinava. Aliás, do próprio SIADAP, em relação à avaliação dos nossos civis, se extraem quer alterações de posicionamento remuneratório quer atribuição de prémios, por exemplo. Portanto, também

são consequência da aplicação consciente de um método que permite medir a “qualidade” de determinado funcionário.

4. No que diz respeito ao SIADAP 3 – Avaliação dos Trabalhadores, até ao momento, só é aplicado ao pessoal civil. Na sua opinião, quais são as principais dificuldades na implementação deste subsistema aos militares?

As grandes dificuldades foram, desde o princípio, o problema do traçar dos objectivos e de os mensurar (criar unidades de medida e aferir em que patamar se encontra determinada pessoa). Se aos civis já é difícil, aos militares torna-se ainda mais difícil. Os civis podem enquadrar-se numa determinada função, função esta que encerra uma série de tarefas que as pessoas têm de desempenhar de uma determinada forma. Nesta linha de ideias, seria preciso equacionar tarefas para a pessoa desempenhar em determinado tempo e de determinada forma e, depois, medir se as executam ou não na forma como lhes foram traçadas. Já aos militares não é tão fácil. Primeiro, porque não desempenhamos tarefas rotineiras; a maior parte desempenha tarefas que podem ser várias e com uma multiplicidade enorme. Depois, porque podemos mudar rapidamente o nosso desempenho diário, o que poderia fazer crer que, com o SIADAP, teriam que ser, obrigatoriamente, reformulados os objectivos já negociados, portanto teria que haver quase reformulações contínuas. Depois, porque será muito difícil traçar objectivos atendendo ao grande universo, à multiplicidade de tarefas que desempenhamos, desde o que cumprimos no dia-a-dia, e depois esta renegociação contínua. Ora bem, de cada um dos avaliadores, vai depender um grupo alargado de pessoas a avaliar. Se tivermos que, durante o mês de início do ano, negociar objectivos com as pessoas e se tiverem de reformular todos os dias ou todos os meses, isto é uma coisa descomunal. Julgo que o SIADAP se adequa a pequenas unidades, pequenos grupos, em que de um avaliador dependerão duas ou três pessoas, em que as pessoas estão próximas umas das outras, mas não nesta visão larga da Guarda. Daí ter ideia de que a aplicação do SIADAP aos militares é irreal. Primeiro, pela qualidade de militares, depois pela quantidade e pela dificuldade de traçar objectivos e de os medir. Não sou contra a aplicação de determinados princípios que o SIADAP encerra, agora dizer que o SIADAP é possível aplicá-lo na Guarda...

No caso dos civis, em que já há um certo conhecimento de causa (portanto já há conhecimentos anteriores), fazem-se as coisas de uma forma mais aceitável, até porque trabalham em áreas muito bem balizadas. Agora multiplicando isto por 25 ou por 30 é uma realidade.

Falando agora das consequências que se podem extrair da aplicação do SIADAP. O SIADAP encerra um caminho, ou seja, é feito todo o seu percurso até se concluir que o indivíduo teve uma determinada avaliação num determinado ano e, por isso, há-de ter uma

consequência, prevista na Lei n.º 12-A. Ora, se, à partida, esta Lei não se aplica aos guardas então, se calhar, estamos a dizer que andámos num caminho errado. Portanto, temos que ter um sistema que nos permita avaliar e aplicar consequências. E onde vêm as consequências da avaliação? Vêm na promoção, na progressão na carreira, etc.. Só um sistema mais fechado permite extrair logo as consequências directas. A aplicação do SIADAP na Guarda está fora de questão, na minha perspectiva.

5. Tendo em conta a abrangente missão da Guarda e a especificidade da função que cada militar desempenha na instituição, considera que a definição de objectivos individuais possa ser um obstáculo à implementação do SIADAP 3? E os indicadores de medida desses objectivos? De que forma?

Claro. Dou um exemplo com uma curiosidade: a certa altura, para a Guarda, já havia 30 barretes criados. Com isto quero dizer que, se calhar, já há 30 coisas diferentes que os militares da Guarda fazem, consoante as suas especialidades, consoante o seu posto, a sua categoria, o local onde prestam serviço. Se tivermos que traçar objectivos para cada uma dessas pessoas, se tivermos de criar um indicador de medida que permita, depois, aferir o cumprimento ou incumprimento de um objectivo, se tivermos em conta que o militar, por força de ser militar, pode ser canalizado para a aplicação em áreas tão distintas como seja o trânsito, fiscal, territorial, crime, funções administrativas, e se tivermos que reformular todos os dias os tais objectivos e as unidades de medida, torna-se uma impossibilidade. Daí falar-se da dificuldade de trazer esta fórmula que o SIADAP encerra para aplicação aos militares, à qual acresce a definição dos objectivos e dificuldades inerentes a isto. Repare-se, aqui, que não se trata de um objectivo. Na verdade, falamos de 25000 pessoas, o que representa uma multiplicidade de objectivos multiplicada por 25000. Na minha perspectiva, não é fácil definir objectivos em tão grande quantidade, negociá-los e renegociá-los, criar indicadores de medida e criar alterações aos indicadores de medida. Só será possível se apoiados em sistemas informáticos. O que perspectivámos e propusemos foi, nos termos da própria lei, um regulamento de avaliação próprio, acompanhado de aplicações informáticas suficientes para podermos fazer em tempo e podermos extrair dali os dados. Depois, o próprio SIADAP traz, ainda, uma coisa: atrás desta negociação e da avaliação, traz uma série de possibilidades ao avaliado de estender no tempo a definição da avaliação. A avaliação só se concretiza com a homologação do dirigente máximo, neste caso, o Comandante Geral. Se estendermos no tempo através de apelos a Comissões Paritárias, Conselho Coordenador, a pedidos para avaliação curricular que o sistema encerra, então podemos estender isto num tempo muito alargado. Como é que podemos daí extrair conclusões relativamente à avaliação de uma determinada pessoa para efeitos de, por exemplo, progressão na carreira? Criam-se problemas que nos levam a dizer que não é possível e, também, na perspectiva de que dificilmente se podem traçar objectivos que sejam válidos para todas as

peessoas. Podia dizer que se poderiam criar “bancos” de objectivos. Digamos que, da experiência, criava-se um “banco” enorme em que as pessoas iam lá escolher. Será isto que é a avaliação de desempenho? A avaliação não é uma avaliação administrativa como referi há pouco. Ao ir lá tirar um objectivo para depois se aplicar a A ou B, estava-se a criar uma avaliação meramente administrativa.

A.2.2: ENTREVISTADO 2

Antes de iniciar, gostaria de saber se tem alguma questão a colocar sobre o trabalho de investigação ou sobre esta entrevista.

Não

Importa-se que esta entrevista seja gravada e usada no trabalho que estou a realizar?

Não

1. Relativamente à avaliação dos militares da GNR, a Portaria n.º 279/ 2000 de 15 de Fevereiro, aprova o Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da GNR (RAMMGNR) que define o seu sistema de avaliação e os princípios que regem a sua aplicação. Como caracteriza este Regulamento em termos da sua eficácia na avaliação dos militares da Guarda? Quais são as suas principais lacunas?

A principal lacuna é o facto de só ser aplicado a 10 % dos militares da GNR, o que implica que 90% dos militares ficam de fora, ou seja, a categoria profissional de guardas não está a ser avaliada nem pelo RAMMGNR nem por qualquer outro regulamento. É grave a perspectiva de que não existe uma avaliação efectiva desses militares. O RAMMGNR, neste momento, aplica-se apenas a oficiais e sargentos. Este regulamento não é propriamente uma avaliação de desempenho, nem encerra nele a questão da determinação de certos objectivos a cumprir. Apenas é equacionado um conjunto de factores concretos com um carácter extremamente subjectivo.

Tipicamente, este é o regulamento que, antes de aparecer o SIADAP, se aplicava às forças militares, ou seja, o RAMMGNR é muito semelhante àquilo que é o RAMM do Exército, Marinha e Força Aérea.

O RAMMGNR não se enquadra no ciclo anual de gestão (1 de Janeiro a 31 de Dezembro). No entanto, é feito numa perspectiva de uma avaliação anual, ou seja, vai de um ano ao outro (avalia-se o período de um ano), mas entre dois anos de exercício. Aquilo que realmente conta é que no mínimo um militar tenha uma avaliação em cada ano.

2. Na sequência da Reforma da Administração Pública, a GNR, como organismo da Administração Central do Estado, teve de adoptar o Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública, vulgo SIADAP. Acha que a adopção deste sistema de Avaliação de Desempenho acrescentou algum valor à organização? Que tipo de valor?

Não sei se, realmente, acrescentou algum valor à organização, porque, na verdade, só se aplica o SIADAP naquilo que é, verdadeiramente, aplicável. Nós (DRH), digamos assim, só temos competência de aplicação do SIADAP 2 e SIADAP 3. Uma vez que o

SIADAP 1 é um SIADAP a nível estratégico (avaliação dos serviços), essa avaliação, no quadro da GNR, cabe à Divisão de Planeamento Estratégico e Relações Internacionais (DPERI). O SIADAP 1 não é mais do que uma auto-avaliação que a organização faz de si própria relativamente àquilo que foram os objectivos traçados para a mesma (objectivos estes que estão no QUAR).

Portanto, acabamos por aplicar, apenas, o SIADAP 3 a cerca de 1000 funcionários e, ainda assim, não a todos, porque temos civis de determinadas carreiras, como, por exemplo, os médicos, professores, alguns técnicos de saúde, que têm um sistema de avaliação próprio, logo não são avaliados pelo SIADAP 3. São-lhes aplicados sistemas de avaliação muito semelhantes aos anteriores ao SIADAP, ou seja, sistemas de avaliação muito semelhantes ao nosso RAMM (avaliam determinados parâmetros, mas consoante a percepção que temos das pessoas em níveis de 1 a 5 ou bom, suficiente e insuficiente). Para, realmente, podermos ver qual a vantagem que traz em relação à organização, seria necessário que o SIADAP se aplicasse a todo o universo da GNR, na minha perspectiva. Neste momento, a Guarda só fez uma proposta de sistema de avaliação aplicada aos militares (já foi há quase 2 anos), sistema este que tem os princípios do SIADAP e, ao mesmo tempo, tem componentes semelhantes às do RAMMGNR. Uma das componentes que colocámos neste sistema de avaliação (foi colocada à Tutela para ser aprovado) foi a avaliação anual. Esta avaliação anual é a AD. Para avaliar os militares, existem várias componentes para além daquilo que é a AD, ou seja, a AD é aquilo que se avalia anualmente relativamente a um funcionário, para o qual estabelecemos determinados objectivos. Enquanto militares, quantificamos outras componentes que não têm a ver só com a questão da AD. A AD é, apenas, uma destas. Há outras como a formação e, dentro desta, a formação de carácter, a formação profissional ou aquela formação necessária para que se possa progredir na carreira (CPOS, CPC e outros cursos), para além daquela formação que terá menos peso, mas que ainda assim é quantificável (cursos, licenciaturas, mestrados em áreas diferentes, que não as da GNR). Isso, portanto, valoriza uma pessoa e, também, tem que ter o seu peso relativamente àquilo que pretendemos – quantificar o mérito, ou seja, quanto é que a pessoa vale para efeitos de promoção (de salientar que só se torna, realmente, importante para efeitos de promoção, nomeadamente por escolha). Quando as promoções são por antiguidade, importa apenas fazer os tempos mínimos e ter uma forma de estar na organização razoável (cumprir os objectivos com zelo, com dedicação, interesse para o serviço, postura positiva). Nesta linha de ideias, as pessoas só não são promovidas se cometeram determinados actos que não se compaginam com a figura de “soldado da lei”.

Na promoção por escolha há, realmente, que fazer a quantificação do mérito e, nessa altura, a AD é uma dessas componentes para nós, militares, a par da formação e da antiguidade (seria impensável que esta componente não tivesse o seu peso, uma vez que numa organização hierarquizada como a Guarda isso representa um factor deveras

importante). O sistema que nós equacionámos para a GNR tem aquilo que chamamos o SIADAP (avaliação anual de desempenho), que decorre da determinação de objectivos, com uma ficha de AD própria e diferente para cada uma das categorias, uma vez que são carreiras totalmente distintas (os guardas estão na perspectiva de executantes, os sargentos são executantes mas também têm de organizar e quantificar aqueles que estão na sua dependência, os oficiais têm maior responsabilidade em termos de comando, direcção ou chefia, planeamento).

Enquanto não tivermos um sistema que nos permita avaliar todos os servidores da organização, é difícil emitir uma opinião significativa para a mesma. Acho que, pelo menos, uma coisa o SIADAP veio trazer: ao contrário daquilo que acontecia antes em que as pessoas tinham, tendencialmente, uma postura de dar “Muito Bom” a quase toda a gente, com o SIADAP, uma vez que introduziu a questão das quotas, obriga realmente a fazer uma distinção, ou seja, as pessoas não podem ser todas “boazinhas” para darem a melhor nota (tendência das avaliações anteriores). Pelo menos disciplinou os avaliadores, que, neste momento, têm que ser muito mais isentos na forma com dar essa avaliação. Por um lado, há um determinado número que não pode ser alterado, por outro lado, também, o facto de as pessoas terem avaliações acima daquilo que é o normal tem de ser devidamente fundamentado. Se não o for, a avaliação poderá não ser garantida ao avaliado.

3. Como é visto este tipo de processo? É mais um procedimento administrativo a acrescentar a tantos outros existentes na Guarda?

Também. Não há dúvida que o processo de avaliação é difícil. Obriga ao cumprimento de prazos e de determinados passos no desenvolvimento dessa avaliação. Se pensarmos que, realmente, as pessoas têm de fazer avaliação de todos aqueles que são os seus subordinados directos, eu diria que algumas pessoas vão ter muita coisa a fazer, ou seja, não vão ter muito tempo para a avaliação. O que acontece no sistema que equacionámos, ao contrário daquilo que realmente acontece no SIADAP, é que quem avalia é o superior hierárquico imediatamente na cadeia. Naquilo que sabemos do nosso sistema é que os avaliadores são só oficiais e sargentos, o que quer dizer que o Cabo-Mor, chefe, que tiver de fazer o enquadramento de uma equipa ou de um conjunto de pessoas, ainda que possa contribuir para a avaliação, ele não vai poder dar avaliação. Existem, portanto, algumas pessoas que vão ter muitas pessoas às quais vão ter de dar avaliação. Enquanto no SIADAP as coisas estão muito mais diluídas, uma vez que o avaliador directo nos determina as tarefas que temos de realizar e, portanto, os grupos nunca são grandes e as pessoas nunca são responsáveis por muitas pessoas, aqui poderemos ter o caso de pessoas com muita gente para dar avaliação.

Como os ciclos de avaliação são todos ao mesmo tempo (ao contrário do nosso RAMMGNR que tem prazos diferentes consoantes as categoria), nem sempre é muito fácil, porque os militares podem estar em determinadas funções, nomeadamente as operacionais (aquilo que realmente é a razão de ser da GNR) e, ao mesmo tempo, têm que dar avaliação, sob pena de depois não conseguirem cumprir e trazer problemas, quer para o avaliador, quer para o avaliado.

Outra questão ainda é o problema das fichas de AD com algumas folhas. Se, para cada militar, tivermos que preencher 4 ou 6 folhas, então imagine-se o montão de folhas que são. Actualmente temos na ordem dos 24000 militares e, se acrescentarmos a isso cerca de 700 ou 800 civis que temos de avaliar pelo SIADAP, estamos a falar de um conjunto de milhares de impressos que têm de ser preenchidos. Isto para dizer o quê? É necessário que se desenvolva uma ferramenta informática que permita que todos aqueles que têm de intervir na avaliação rapidamente saibam, no sistema, quais os elementos que têm que dar com a sua avaliação e possam ter um controlo relativamente aos *timings*. Portanto, um dos problemas é a concentração na mesma janela de tempo; outro, o preenchimento de muitas folhas. E ainda o facto da responsabilidade da avaliação incidir só num determinado nível, depois do qual não existe outros níveis, o que quer dizer que esses vão ter de avaliar um conjunto significativo de pessoas. Isto poderá, eventualmente, pesar na concretização dessa avaliação. Mas uma forma de resolver isso é através dos sistemas de informação.

4. No que diz respeito ao SIADAP 3 – Avaliação dos Trabalhadores, até ao momento, só é aplicado ao pessoal civil. Na sua opinião, quais são as principais dificuldades na implementação deste subsistema aos militares?

A principal dificuldade é, em primeiro lugar, o facto de o SIADAP não se poder aplicar directamente aos militares, porque nós valorizamos outras componentes para além da AD. Nesse sentido, achamos que o sistema a aplicar é um sistema com outras componentes. É claro que uma AD por objectivos traçados traz aqui uma dificuldade: aqueles que forem avaliadores têm que saber como traçar objectivos aos seus avaliados. E isso, sim, pode ser um problema. Isto significa que os avaliadores terão de ter formação para avaliar, formação na forma como criar indicadores e instrumentos de medida para esses objectivos, ou seja, a organização, nesse sentido, vai ter de fazer um conjunto de coisas. Por exemplo, por tipificação ou por amostragem, de forma a ajudar os avaliadores, criar uma *check list* de exemplos de objectivos que podem ser dados aos militares. É necessário criar algumas ferramentas que permitam aos avaliadores terem formas de traçar objectivos muito rapidamente e com qualidade, ou seja, alguém vai ter de fazer um estudo sobre quais os objectivos e os melhores indicadores, de forma a ajudar aqueles que, tendo muitos avaliados, tenham tempo para executar essa tarefa tão importante que é avaliar.

5. Tendo em conta a abrangente missão da Guarda e a especificidade da função que cada militar desempenha na instituição, considera que a definição de objectivos individuais possa ser um obstáculo à implementação do SIADAP 3? E os indicadores de medida desses objectivos? De que forma?

Sim, mas também considero uma outra coisa: nem todas as tarefas que são distribuídas aos nossos militares decorrem directamente do QUAR, ou de uma carta de missão, ou de qualquer determinação de um órgão ou de um responsável por determinado órgão. Quer dizer que, há realmente coisas que fazemos apenas porque são coisas que são feitas intrinsecamente. Quero dizer com isto que nem tudo o que fazemos tem de estar nos objectivos, senão teria de haver uma lista infindável de objectivos. Estes devem traçar as tarefas mais importantes e que objectivamente sejam necessárias à avaliação de um determinado militar, relativamente ao seu posto, categoria, quadro e função. Ora, a GNR tem uma categoria profissional de guardas muito significativa, numerosa (os oficiais não chegam a 1000 e os sargentos são cerca de 2500, logo o resto para os 23177 são guardas, o que quer dizer que temos cerca de 20000 guardas). Há determinados militares que podemos avaliá-los mais por um conjunto de competências que propriamente por objectivos traçados. Porquê? Pela dificuldade de traçar objectivos e porque também há muita coisa que fazemos que não se compagina com esta questão. Quero dizer com isto que o que se tem de avaliar são as competências dos guardas. No entanto, só teremos uma ideia muito concreta quando tivermos que aplicar isto. Só depois da aplicação daquilo que propusemos enquanto regulamento desse tipo, se poderão aferir as principais dificuldades. Da experiência da aplicação do SIADAP 3 aos civis, verifica-se que, neste momento, as coisas estão mais normalizadas. A primeira vez que aplicámos o SIADAP foi em 2005 e, portanto, já existe aqui alguma experiência. Os avaliados já foram avaliados várias vezes neste sistema; os avaliadores já deram avaliação directa ou já participaram em processos de avaliação. Portanto, neste momento, não há tantas dificuldades como existiram no início, tanto que a área da gestão de RH, inicialmente, deu exemplos tipo quanto a forma como traçar objectivos e quais os parâmetros que seriam mais importantes para a avaliação. A grande dificuldade que se coloca à aplicação do sistema de avaliação a um universo como o da Guarda, é que há várias funções, e cada militar pode desempenhar um vasto leque dessas funções (investigação criminal, trânsito, administrativas, fiscal e aduaneira, etc.). Deveremos ter mais dificuldades ao nível de sargentos, porque, eventualmente, podem não estar tão preparados. Ao nível de oficiais também, embora os oficiais já deram, quase todos, avaliação, ainda que utilizando o RAMMGNR. Ainda assim as coisas não vão ser fáceis, mas serão possíveis. É necessária formação sobre como avaliar, como traçar objectivos, como definir indicadores. Depois, é necessário criar ferramentas informáticas que nos permitam agilizar e o próprio sistema ajudar-nos a controlar todas as fases do processo,

nomeadamente em termos de janelas temporais. Isto permitirá que aqueles que tenham de realizar a avaliação a façam a quem devem fazê-la e no *timing* que deve ser feita. E aproveitar isso para que o sistema seja transparente, simples, e exequível em termos de avaliação. Porque se for com papel e caneta não vamos longe.

A.2.3: ENTREVISTADO 3

Antes de iniciar, gostaria de saber se tem alguma questão a colocar sobre o trabalho de investigação ou sobre esta entrevista.

Não

Importa-se que esta entrevista seja gravada e usada no trabalho que estou a realizar?

Não

1. Relativamente à avaliação dos militares da GNR, a Portaria n.º 279/ 2000 de 15 de Fevereiro, aprova o Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da GNR (RAMMGNR) que define o seu sistema de avaliação e os princípios que regem a sua aplicação. Como caracteriza este Regulamento em termos da sua eficácia na avaliação dos militares da Guarda? Quais são as suas principais lacunas?

A maior lacuna prende-se sobretudo com a aplicação do Regulamento de Avaliação. As assimetrias verificáveis entre avaliadores, na sua aplicação, revela falta equidade, provocando nos avaliados um sentimento de injustiça e de descredibilidade do sistema. Por outro lado, este sistema de mérito não mede o desempenho do avaliado, nem lhe transmite feedback acerca da sua prestação, pelo que não está vocacionado para o desenvolvimento pessoal versus organizacional. Apenas informa, com base numa percepção que o avaliador tem acerca do avaliado, que muitas das vezes sai enviesado da própria realidade.

2. Na sequência da Reforma da Administração Pública, a GNR, como organismo da Administração Central do Estado, teve de adoptar o Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública, vulgo SIADAP. Acha que a adopção deste sistema de Avaliação de Desempenho acrescentou algum valor à organização? Que tipo de valor?

Penso que aumentou de algum modo a responsabilidade individual. Poderia, de facto, acrescentar mais valor à organização Guarda, se a cultura interna valorizasse a avaliação.

3. Como é visto este tipo de processo? É mais um procedimento administrativo a acrescentar a tantos outros existentes na Guarda?

Infelizmente é visto como uma grande chatice para quem avalia, porque a cultura organizacional da Guarda não o valoriza.

4. No que diz respeito ao SIADAP 3 – Avaliação dos Trabalhadores, até ao momento, só é aplicado ao pessoal civil. Na sua opinião, quais são as principais dificuldades na implementação deste subsistema aos militares?

A maior dificuldade é a de não se levar a avaliação a sério. Por outro lado, a implementação de um sistema electrónico de avaliação, suprimindo os papéis, ajudaria e simplificaria em muito este processo.

5. Tendo em conta a abrangente missão da Guarda e a especificidade da função que cada militar desempenha na instituição, considera que a definição de objectivos individuais possa ser um obstáculo à implementação do SIADAP 3? E os indicadores de medida desses objectivos? De que forma?

A missão da Guarda não é nenhum obstáculo à implementação do SIADAP 3. Os indicadores de medida, são apenas os balizadores daqueles mesmos objectivos. Para se traçarem objectivos é, em 1º lugar, necessário conhecer a base funcional do posto de trabalho. Se este dado for conhecido, tudo é possível com este sistema.

APÊNDICE B: QUESTIONÁRIO

B.1: INTRODUÇÃO

O presente questionário foi retirado da plataforma *Google Docs*, onde foi elaborado. De seguida, apresenta-se o formulário do mesmo, bem como os resultados das 25 perguntas fechadas que dele fazem parte.

B.2: FORMULÁRIO DO QUESTIONÁRIO

SIADAP - Dificuldade de definição de indicadores de avaliação de desempenho

- 1- Todos os dados que disponibilizar são totalmente confidenciais e anónimos.
- 2- Este questionário está dividido em 4 partes.
- 3- Antes de responder, deve ler atentamente todas as indicações dadas, uma vez que responderá de acordo com a sua condição (Militar/Civil) e função que desempenha na Instituição.
- 4- No final de cada página, deve seleccionar a opção "Continuar". No final, seleccione a opção "Enviar" para submeter o seu questionário.

*Obrigatório

PARTE I

DADOS PESSOAIS

1- Género *

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

2- Faixa Etária *

- ☐ Entre os 20 e os 30 anos
- ☐ Entre os 31 e os 40 anos
- ☐ Entre os 41 e os 50 anos
- ☐ Mais de 50 anos

3- Habilitações Literárias *

- ☐ Ensino Básico
- ☐ Ensino Secundário
- ☐ Ensino Superior

4- Há quantos anos trabalha na GNR? *

- ☐ Menos de 5 anos
- ☐ 5 a 15 anos
- ☐ Mais de 15 anos

5- A que classe pertence? *

- ☐ Guardas
- ☐ Sargentos
- ☐ Oficiais
- ☐ Outra

6- Qual é a sua condição? *

- ☐ Civil
- ☐ Militar

PARTE II

CONHECIMENTO SOBRE O SIADAP 3

1- Como classifica o seu nível de conhecimento sobre o SIADAP, em especial o SIADAP 3 (Subsistema de Avaliação de Desempenho dos Trabalhadores)? *

- ☐ Elevado
- ☐ Bom
- ☐ Insuficiente
- ☐ Nulo

Se respondeu "Nulo", passe para a PARTE III.

2- Na sua opinião, qual das seguintes opções mais se adequa para descrever a finalidade do SIADAP 3?

- ☐ Servir de suporte para decisões administrativas.
- ☐ Dar um retorno sobre o desempenho do colaborador e ajudá-lo no seu desenvolvimento profissional.
- ☐ Punir ou recompensar o trabalhador, de acordo com o seu desempenho.
- ☐ Comparar os desempenhos dos trabalhadores.

☐ Outra

3- Na sua opinião, a aplicação do SIADAP 3 é benéfica para:

- ☐ A Instituição
- ☐ O Trabalhador
- ☐ Ambos
- ☐ Nenhuma das partes

PARTE III

APLICAÇÃO DO SIADAP 3 AOS CIVIS EM FUNÇÃO NA GNR

Às perguntas da PARTE III apenas deve responder se tiver condição civil ou tiver competência de aplicação do SIADAP 3 (avaliador ou pertencente a alguma Comissão de Avaliação).

1- No processo de avaliação, em que grupo de intervenientes se insere?

- ☐ Avaliado
- ☐ Avaliador
- ☐ Outro

2- Como qualifica a forma como está familiarizado com a missão, a visão, a estratégia e os objectivos institucionais?

- ☐ Muito Bem
- ☐ Bem
- ☐ Mal
- ☐ Muito Mal

3- Já teve alguma formação sobre SIADAP 3?

- ☐ Sim
- ☐ Não

4- Já teve alguma formação sobre formulação de objectivos e respectivos indicadores de desempenho?

- ☐ Sim
- ☐ Não

5- O parâmetro "Resultados" decorre da verificação do grau de cumprimento dos objectivos previamente definidos. Assim, relativamente aos resultados: Para cada afirmação, dê a sua opinião de acordo com a escala.

	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Há dificuldade em estabelecer objectivos para cada trabalhador, de acordo com a função específica que este desempenha na Instituição.	☐	☐	☐	☐
Há dificuldade em definir indicadores de medida para cada um dos objectivos.	☐	☐	☐	☐
Os objectivos contratualizados entre avaliador e avaliado são totalmente claros e precisos.	☐	☐	☐	☐
Os indicadores de medida são adequados para a medição dos objectivos contratualizados.	☐	☐	☐	☐
Na definição dos objectivos tem-se em consideração a proporcionalidade entre os resultados visados e os recursos disponíveis.	☐	☐	☐	☐
Os objectivos definidos integram critérios qualitativos, em complemento com critérios quantitativos.	☐	☐	☐	☐
Os objectivos definidos são motivadores.	☐	☐	☐	☐

6- O parâmetro relativo às "Competências" assenta na escolha prévia de competências para cada trabalhador, em número não inferior a 5, sendo a escolha feita mediante acordo entre avaliador e avaliado. Relativamente às competências: Para cada afirmação, dê a sua opinião de acordo com a escala.

	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
As competências contratualizadas entre avaliador e avaliado são totalmente claras.	☐	☐	☐	☐
As competências contratualizadas visam avaliar conhecimentos, capacidades técnicas e capacidades comportamentais adequadas ao exercício de cada função.	☐	☐	☐	☐
Na contratualização das competências tem-se em consideração aquelas que são as mais importantes para o bom desempenho da função do trabalhador em questão.	☐	☐	☐	☐
São definidas, pelo menos, 5 competências para cada trabalhador.	☐	☐	☐	☐

7- No seu entender, quando é feita a avaliação final, considera que o peso atribuído ao parâmetro "Resultados" (mínimo de 60%) e ao parâmetro "Competências" (máximo de 40%) é adequado?

- ☐ Sim
- ☐ Não, o parâmetro "Resultados" devia ter mais peso
- ☐ Não, o parâmetro "Competências" devia ter mais peso



Outro

8- As reuniões entre avaliadores e avaliados fazem do SIADAP 3 um processo participado pelos trabalhadores na definição de objectivos e competências, permitindo clarificar aspectos, para uma avaliação o mais fundamentada possível. Relativamente a estas reuniões:

	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
As reuniões de avaliação são feitas frequentemente.	☐	☐	☐	☐
Na negociação dos objectivos e das competências entre avaliador e avaliado, são ouvidas as sugestões do avaliado.	☐	☐	☐	☐
Na negociação dos objectivos, o trabalhador sente-se parte do processo integrado de gestão do serviço.	☐	☐	☐	☐
Na reunião de avaliação, é dado ao avaliado um feedback sobre o seu desempenho.	☐	☐	☐	☐
O avaliado entende claramente os eventuais aspectos a melhorar.	☐	☐	☐	☐
As reuniões de avaliação melhoram a relação de trabalho com o avaliador.	☐	☐	☐	☐

9- Manifeste a sua opinião relativamente ao impacto do SIADAP nos seguintes factores:

	Impacto Negativo	Impacto Positivo	Sem Impacto
1. Gestão por objectivos	☐	☐	☐
2. Trabalho em equipa	☐	☐	☐
3. Eficiência, eficácia e qualidade dos serviços prestados	☐	☐	☐
4. Responsabilização das pessoas	☐	☐	☐
5. Valorização do mérito	☐	☐	☐
6. Atribuição de prémios	☐	☐	☐
7. Motivação dos funcionários	☐	☐	☐
8. Formação dos trabalhadores	☐	☐	☐
9. Homogeneidade nos critérios de avaliação	☐	☐	☐
10. Conflitualidade entre funcionários	☐	☐	☐
11. Segurança/ Estabilidade no emprego	☐	☐	☐

	Impacto Negativo	Impacto Positivo	Sem Impacto
12. Alteração dos níveis remuneratórios dos funcionários	☐	☐	☐
13. Transparência do processo de avaliação	☐	☐	☐
14. Comunicação Interna	☐	☐	☐
15. Desenvolvimento de competências do trabalhador	☐	☐	☐
16. Envolvimento/ Participação dos funcionários na definição dos objectivos do serviço	☐	☐	☐
17. Envolvimento/ Participação dos funcionários na definição dos objectivos individuais	☐	☐	☐
18. Consequências profissionais da avaliação	☐	☐	☐
19. Consequências pessoais da avaliação	☐	☐	☐
20. Imagem Institucional	☐	☐	☐

Se respondeu à PARTE III, o seu questionário termina aqui (vá até ao final do questionário e seleccione "Enviar"). Obrigado pela sua colaboração.

PARTE IV

APLICAÇÃO DO SIADAP 3 AOS MILITARES DA GNR

A esta parte deve responder, apenas, se for militar sem responsabilidade na aplicação do SIADAP 3.

1- Nas funções que desempenha diariamente, tem objectivos específicos definidos antes de iniciar o serviço?

- ☐ Sim
- ☐ Não

2- Sente-se motivado, no seu dia-a-dia, nas funções que desempenha?

- ☐ Sim
- ☐ Não

3- Na sua opinião, como classifica o seu grau de participação individual nas decisões tomadas pelo seu chefe?

☐ Total
☐ Bastante Participativo
☐ Mais ou menos Participativo
☐ Pouco Participativo
☐ Irrelevante

4- Na sua opinião, o seu superior hierárquico imediato estabelece boa relação com a sua equipa de trabalho?

☐ Sim
☐ Não

5- Considera justa a avaliação feita pelo seu superior hierárquico imediato, quando comparada com a dos seus camaradas?

☐ Sim
☐ Não

6- Como classifica, quanto às suas finalidades, o actual Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da GNR (RAMMGNR)?

☐ Fundamental
☐ Bastante Importante
☐ Importante
☐ Pouco Importante
☐ Irrelevante

7- Para cada afirmação, dê a sua opinião de acordo com a escala:

	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Considero bastante adequada a aplicação de uma avaliação de desempenho em função do cumprimento de objectivos pré estabelecidos.	☐	☐	☐	☐
Considero justo um sistema de avaliação de desempenho que tenha reflexos directos nas progressões nos níveis remuneratórios.	☐	☐	☐	☐
Julgo que os meus superiores hierárquicos teriam uma preocupação constante com a definição de objectivos para o serviço	☐	☐	☐	☐

Apêndices

	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
que desempenho.				
Considero que o SIADAP 3 (Avaliação de Desempenho dos Trabalhadores) constitui uma forma de melhorar o meu desempenho, ao apresentar-me um feedback sobre os aspectos possíveis de melhoria.	☐	☐	☐	☐
Considero o actual sistema de avaliação de desempenho (SIADAP) mais motivador.	☐	☐	☐	☐
Considero o actual sistema de avaliação de desempenho (SIADAP) um instrumento mais eficaz de avaliação do desempenho.	☐	☐	☐	☐
Considero a implementação do SIADAP 3 (Avaliação de Desempenho dos Trabalhadores) uma mais-valia para a Instituição.	☐	☐	☐	☐
Considero que a avaliação do desempenho devia determinar a progressão na carreira.	☐	☐	☐	☐

Fim. Seleccione "Enviar" para submeter o seu questionário.

Obrigada pela sua colaboração.

Aspirante Ana Paiva

B.3: RESULTADOS

B.3.1: CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Tabela B.1: Frequência e percentagem de respostas à P1 – Parte I.

	Frequência	%
Masculino	133	91,1
Feminino	13	8,9
Total	146	100,0

Tabela B.2: Frequência e percentagem de respostas à P2 – Parte I.

	Frequência	%
Entre os 20 e os 30 anos	28	19,2
Entre os 31 e os 40 anos	53	36,3
Entre os 41 e os 50 anos	34	23,3
Mais de 50 anos	31	21,2
Total	146	100,0

Tabela B.3: Frequência e percentagem de respostas à P3 – Parte I.

	Frequência	%
Ensino Básico	16	11,0
Ensino Secundário	70	47,9
Ensino Superior	60	41,1
Total	146	100,0

Tabela B.4: Frequência e percentagem de respostas à P4 – Parte I.

	Frequência	%
Menos de 5 anos	12	8,2
5 a 15 anos	100	68,5
Mais de 15 anos	34	23,3
Total	146	100,0

Tabela B.5: Frequência e percentagem de respostas à P5 – Parte I.

	Frequência	%
Guardas	35	24,0
Sargentos	12	8,2
Oficiais	50	34,2
Outra	49	33,6
Total	146	100,0

Tabela B.6: Frequência e percentagem de respostas à P6 – Parte I.

	Frequência	%
Civil	62	42,5
Militar	84	57,5
Total	146	100,0

B.3.2: RESPOSTAS DOS PARTICIPANTES ÀS PARTES II, III E IV

Na tabela E.7 apresenta-se o coeficiente Alpha de Cronbach derivado das 19 perguntas fechadas do questionário (Partes II, III e IV) que permitiram dar resposta às perguntas de investigação. O número de *itens* corresponde ao número total de perguntas, incluindo as principais e as derivadas destas.

Tabela B.7: Coeficiente de Alpha de Cronbach.

Alpha de Cronbach	N.º de Itens
,906	59

PARTE II

Tabela B.8: Análise estatística descritiva à P1 – Parte II.

	Frequência	%
Elevado	8	5,5
Bom	57	39,0
Insuficiente	51	34,9
Nulo	30	20,5
Total respostas	146	100,0
Não responderam	0	0,0
Total	146	100,0

Média	2,71
Mediana	3,00
Moda	2
Desvio Padrão	,856

Tabela B.9: Análise estatística descritiva à P2 – Parte II.

	Frequência	%
Servir de suporte para decisões administrativas	14	9,6
Dar um retorno sobre o desempenho do colaborador e ajudá-lo no seu desenvolvimento profissional	55	37,7
Punir ou recompensar o trabalhador de acordo com o seu desempenho	21	14,4
Comparar os desempenhos dos trabalhadores	21	14,4
Outra	6	4,1
Total respostas	117	80,1
Não responderam	29	19,9
Total	146	100,0
Média	2,57	
Mediana	2,00	
Moda	2	
Desvio Padrão	1,077	

Tabela B.10: Análise estatística descritiva à P3 – Parte II.

	Frequência	%
A instituição	24	16,4
O trabalhador	2	1,4
Ambos	73	50,0
Nenhuma das partes	18	12,3
Total	117	80,1
Não responderam	29	19,9
Total	146	100,0
Média	2,73	
Mediana	3,00	
Moda	3	
Desvio Padrão	,962	

PARTE III

Tabela B.11: Análise estatística descritiva à P1 – Parte III.

	Frequência	%
Avaliado	66	45,2
Avaliador	48	32,9
Outro	2	1,4
Total respostas	116	79,5
Não responderam	30	20,5
Total	146	100,0
Média		1,45
Mediana		1,00
Moda		1
Desvio Padrão		,533

Tabela B.12: Análise estatística descritiva à P2 – Parte III.

	Frequência	%
Muito Bem	18	12,3
Bem	73	50,0
Mal	22	15,1
Muito Mal	1	,7
Total respostas	114	78,1
Não responderam	32	21,9
Total	146	100,0
Média		2,05
Mediana		2,00
Moda		2
Desvio Padrão		,622

Tabela B.13: Análise estatística descritiva à P3 – Parte III.

	Frequência	%
Sim	17	11,6
Não	97	66,4
Total respostas	114	78,1
Não responderam	32	21,9
Total	146	100,0

Média	1,85
Mediana	2,00
Moda	2
Desvio Padrão	,358

Tabela B.14: Análise estatística descritiva à P4 – Parte III.

	Frequência	%
Sim	18	12,3
Não	96	65,8
Total respostas	114	78,1
Não responderam	32	21,9
Total	146	100,0
Média	1,84	
Mediana	2,00	
Moda	2	
Desvio Padrão	,366	

Tabela B.15: Análise estatística descritiva à P5 – Parte III.

		Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Total de respostas	Não responderam	Total
Q 5.1	Frequência	5	26	68	15	114	32	146
	%	3,4	17,8	46,6	10,3	78,1	21,9	100,0
Q 5.2	Frequência	4	31	66	13	114	32	146
	%	2,7	21,2	45,2	8,9	78,1	21,9	100,0
Q 5.3	Frequência	10	37	58	9	114	32	146
	%	6,8	25,3	39,7	6,2	78,1	21,9	100,0
Q 5.4	Frequência	7	52	52	3	114	32	146
	%	4,8	35,6	35,6	2,1	78,1	21,9	100,0
Q 5.5	Frequência	7	39	65	3	114	32	146
	%	4,8	26,7	44,5	2,1	78,1	21,9	100,0
Q 5.6	Frequência	8	24	79	3	114	32	146
	%	5,5	16,4	54,1	2,1	78,1	21,9	100,0
Q 5.7	Frequência	13	49	52	0	114	32	146
	%	8,9	33,6	35,6	0,0	78,1	21,9	100,0
		Part3_Q5.1	Part3_Q5.2	Part3_Q5.3	Part3_Q5.4	Part3_Q5.5	Part3_Q5.6	Part3_Q5.7
Média		2,82	2,77	2,58	2,45	2,56	2,68	2,34
Mediana		3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	2,00
Moda		3	3	3	2 ^a	3	3	3
Desvio Padrão		,711	,692	,763	,653	,652	,645	,676

Tabela B.16: Análise estatística descritiva à P6 – Parte III.

		Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Total de respostas	Não responderam	Total
Q 6.1	Frequência	6	29	76	3	114	32	146
	%	4,1	19,9	52,1	2,1	78,1	21,9	100,0
Q 6.2	Frequência	7	19	82	6	114	32	146
	%	4,8	13,0	56,2	4,1	78,1	21,9	100,0
Q 6.3	Frequência	5	26	72	11	114	32	146
	%	3,4	17,8	49,3	7,5	78,1	21,9	100,0
Q 6.4	Frequência	2	14	79	19	114	32	146
	%	1,4	9,6	54,1	13,0	78,1	21,9	100,0
		Part3_Q6.1		Part3_Q6.2		Part3_Q6.3		Part3_Q6.4
Média		2,67		2,76		2,78		3,01
Mediana		3,00		3,00		3,00		3,00
Moda		3		3		3		3
Desvio Padrão		,619		,642		,675		,602

Tabela B.17: Análise estatística descritiva à P7 – Parte III.

	Frequência	%
Sim	46	31,5
Não, o parâmetro “Resultados” devia ter mais peso	16	11,0
Não, o parâmetro “Competências” devia ter mais peso	46	31,5
Outro	7	4,8
Total de respostas	115	78,8
Não responderam	31	21,2
Total	146	100,0
Média	2,12	
Mediana	2,00	
Moda	1 ^a	
Desvio Padrão	1,019	

a. Existem vários valores para a moda, sendo este o mais pequeno.

Tabela B.18: Análise estatística descritiva à P8 – Parte III.

		Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Total de respostas	Não responderam	Total
Q 8.1	Frequência	22	55	34	3	114	32	146
	%	15,1	37,7	23,3	2,1	78,1	21,9	100,0
Q 8.2	Frequência	17	23	65	9	114	32	146
	%	11,6	15,8	44,5	6,2	78,1	21,9	100,0
Q 8.3	Frequência	14	32	62	6	114	32	146
	%	9,6	21,9	42,5	4,1	78,1	21,9	100,0
Q 8.4	Frequência	12	21	69	12	114	32	146
	%	8,2	14,4	47,3	8,2	78,1	21,9	100,0
Q 8.5	Frequência	8	24	76	6	114	32	146
	%	5,5	16,4	52,1	4,1	78,1	21,9	100,0
Q 8.6	Frequência	12	19	66	17	114	32	146
	%	8,2	13,0	45,2	11,6	78,1	21,9	100,0
		Part3_Q8.1	Part3_Q8.2	Part3_Q8.3	Part3_Q8.4	Part3_Q8.5	Part3_Q8.6	
Média		2,16	2,58	2,53	2,71	2,70	2,77	
Mediana		2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	
Moda		2	3	3	3	3	3	
Desvio Padrão		,759	,840	,778	,795	,677	,831	

Tabela B.19: Análise estatística descritiva à P9 – Parte III.

		Impacto Negativo	Impacto Positivo	Sem Impacto	Total de respostas	Não responderam	Total
Q9.1	Frequência	11	83	20	114	32	146
	%	7,5	56,8	13,7	78,1	21,9	100,0
Q9.2	Frequência	20	69	25	114	32	146
	%	13,7	47,3	17,1	78,1	21,9	100,0
Q9.3	Frequência	6	79	29	114	32	146
	%	4,1	54,1	19,9	78,1	21,9	100,0
Q9.4	Frequência	8	91	15	114	32	146
	%	5,5	62,3	10,3	78,1	21,9	100,0
Q9.5	Frequência	7	81	26	114	32	146
	%	4,8	55,5	17,8	78,1	21,9	100,0
Q9.6	Frequência	23	56	35	114	32	146
	%	15,8	38,4	24,0	78,1	21,9	100,0
Q9.7	Frequência	17	70	27	114	32	146
	%	11,6	47,9	18,5	78,1	21,9	100,0
Q9.8	Frequência	14	44	56	114	32	146
	%	9,6	30,1	38,4	78,1	21,9	100,0
Q9.9	Frequência	26	65	22	113	33	146
	%	17,8	44,5	15,1	77,4	22,6	100,0
Q9.10	Frequência	47	29	37	113	33	146
	%	32,2	19,9	25,3	77,4	22,6	100,0
Q9.11	Frequência	14	57	42	113	33	146
	%	9,6	39,0	28,8	77,4	22,6	100,0

Q9.12	Frequência %	23 15,8	57 39,0	33 22,6	113 77,4	33 22,6	146 100,0
Q9.13	Frequência %	18 12,3	72 49,3	23 15,8	113 77,4	33 22,6	146 100,0
Q9.14	Frequência %	13 8,9	61 41,8	39 26,7	113 77,4	33 22,6	146 100,0
Q9.15	Frequência %	8 5,5	71 48,6	34 23,3	113 77,4	33 22,6	146 100,0
Q9.16	Frequência %	8 5,5	79 54,1	25 17,1	112 76,7	34 23,3	146 100,0
Q9.17	Frequência %	7 4,8	79 54,1	27 18,5	113 77,4	33 22,6	146 100,0
Q9.18	Frequência %	14 9,6	61 41,8	38 26,0	113 77,4	33 22,6	146 100,0
Q9.19	Frequência %	12 8,2	57 39,0	44 30,1	113 77,4	33 22,6	146 100,0
Q9.20	Frequência %	11 7,5	66 45,2	36 24,7	113 77,4	33 22,6	146 100,0

	Part3_Q9.1	Part3_Q9.2	Part3_Q9.3	Part3_Q9.4	Part3_Q9.5
Média	2,08	2,04	2,20	2,06	2,17
Mediana	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Moda	2	2	2	2	2
Desvio Padrão	,518	,630	,518	,447	,514

	Part3_Q9.6	Part3_Q9.7	Part3_Q9.8	Part3_Q9.9	Part3_Q9.10
Média	2,11	2,09	2,37	1,96	1,91
Mediana	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Moda	2	2	3	2	1
Desvio Padrão	,709	,618	,695	,654	,861

	Part3_Q9.11	Part3_Q9.12	Part3_Q9.13	Part3_Q9.14	Part3_Q9.15
Média	2,25	2,09	2,04	2,23	2,23
Mediana	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Moda	2	2	2	2	2
Desvio Padrão	,662	,701	,603	,641	,567

	Part3_Q9.16	Part3_Q9.17	Part3_Q9.18	Part3_Q9.19	Part3_Q9.20
Média	2,15	2,18	2,21	2,28	2,22
Mediana	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Moda	2	2	2	2	2
Desvio Padrão	,523	,522	,647	,647	,608

PARTE IV

Tabela B.20: Análise estatística descritiva à P1 – Parte IV.

	Frequência	%
Sim	23	15,8
Não	10	6,8
Total de respostas	33	22,6
Não responderam	113	77,4
Total	146	100,0
Média	1,30	
Mediana	1,00	
Moda	1	
Desvio Padrão	,467	

Tabela B.21: Análise estatística descritiva à P2 – Parte IV.

	Frequência	%
Sim	27	18,5
Não	6	4,1
Total de respostas	33	22,6
Não responderam	113	77,4
Total	146	100,0
Média	1,18	
Mediana	1,00	
Moda	1	
Desvio Padrão	,392	

Tabela B.22: Análise estatística descritiva à P3 – Parte IV.

	Frequência	%
Total	2	1,4
Bastante Participativo	15	10,3
Mais ou menos Participativo	10	6,8
Pouco Participativo	5	3,4
Irrelevante	1	,7
Total de respostas	33	22,6
Não responderam	113	77,4
Total	146	100,0

Média	2,64
Mediana	2,00
Moda	2
Desvio Padrão	,929

Tabela B.23: Análise estatística descritiva à P4 – Parte IV.

	Frequência	%
Sim	25	17,1
Não	8	5,5
Total de respostas	33	22,6
Não responderam	113	77,4
Total	146	100,0
Média	1,24	
Mediana	1,00	
Moda	1	
Desvio Padrão	,435	

Tabela B.24: Análise estatística descritiva à P5 – Parte IV.

	Frequência	%
Sim	14	9,6
Não	19	13,0
Total de respostas	33	22,6
Não responderam	113	77,4
Total	146	100,0
Média	1,58	
Mediana	2,00	
Moda	2	
Desvio Padrão	,502	

Tabela B.25: Análise estatística descritiva à P6 – Parte IV.

	Frequência	%
Fundamental	2	1,4
Bastante Importante	9	6,2
Importante	9	6,2
Pouco Importante	11	7,5
Irrelevante	2	1,4
Total de respostas	33	22,6
Não responderam	113	77,4
Total	146	100,0
Média		3,06
Mediana		3,00
Moda		4
Desvio Padrão		1,059

Tabela B.26: Análise estatística descritiva à P7 – Parte IV.

		Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Total de respostas	Não responderam	Total
Q 7.1	Frequência	2	2	18	11	33	113	146
	%	1,4	1,4	12,3	7,5	22,6	77,4	100,0
Q 7.2	Frequência	5	9	11	8	33	113	146
	%	3,4	6,2	7,5	5,5	22,6	77,4	100,0
Q 7.3	Frequência	1	11	20	1	33	113	146
	%	0,7	7,5	13,7	0,7	22,6	77,4	100,0
Q 7.4	Frequência	3	6	19	5	33	113	146
	%	2,1	4,1	13,0	3,4	22,6	77,4	100,0
Q 7.5	Frequência	4	14	15	0	33	113	146
	%	2,7	9,6	10,3	0,0	22,6	77,4	100,0
Q 7.6	Frequência	4	14	13	2	33	113	146
	%	2,7	9,6	8,9	1,4	22,6	77,4	100,0
Q 7.7	Frequência	4	12	12	5	33	113	146
	%	2,7	8,2	8,2	3,4	22,6	77,4	100,0
Q 7.8	Frequência	6	8	13	6	33	113	146
	%	4,1	5,5	8,9	4,1	22,6	77,4	100,0
	Part4_Q7.1	Part4_Q7.2	Part4_Q7.3	Part4_Q7.4	Part4_Q7.5	Part4_Q7.6	Part4_Q7.7	Part4_Q7.8
Média	3,15	2,67	2,64	2,79	2,33	2,39	2,55	2,58
Mediana	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00
Moda	3	3	3	3	3	2	2 ^a	3
Desvio Padrão	,795	1,021	,603	,820	,692	,788	,905	1,001

a. Existem vários valores para a moda, sendo este o mais pequeno.

ANEXOS

ANEXO A: FINALIDADES DA AVALIAÇÃO

Quadro A.1: Finalidades da Avaliação.

Identificar e obter dados sobre	
Adequação ao cargo	Grau de exigência profissional
Aspirações em relação à organização	Conflito de papéis
	Grau de satisfação e motivação
Desvios da função	Potencial para tarefas diferentes ou mais complexas
Promoções	Recrutamento
Mérito	Seleção
Controlo do pessoal	Aumento de Produção
Grau de contribuição do empregado	Qualidade de trabalho
Absentismo	Rotação de pessoal
Necessidades de formação	Transferências, demissões e exonerações
Gestão de competências	Outras

Fonte: Dantas & Rocha (2007, pp.12-13).

ANEXO B: MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

B.1: MÉTODO DA ESCALA GRÁFICA

Segundo Dantas e Rocha (2007) trata-se do método mais usado, até há bem pouco tempo, na ADP, com uma predominância quase que exclusiva.

Este método permite avaliar o desempenho das pessoas através de factores de avaliação previamente definidos e graduados. Estes devem definir, para cada empregado, as qualidades que se pretendem avaliar. Cada factor deve, ainda, ser acompanhado de uma descrição sumária, simples e objectiva, para evitar distorções (Chiavenato, 1995). Para tal, é utilizada uma tabela de dupla entrada, onde as linhas representam os factores de AD e as colunas representam os graus de variação desses factores, conforme se representa no Quadro B.1.

B.2: MÉTODO DA ESCOLHA FORÇADA

Segundo Chiavenato (1995), este método foi desenvolvido por técnicos americanos, durante a 2ª Guerra Mundial, para a escolha dos oficiais das Forças Armadas Americanas que deveriam ser promovidos. O objectivo deste método era, segundo o mesmo autor, eliminar o subjectivismo e o proteccionismo típicos do método da escala gráfica.

Este método consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos através de frases que descrevem diferentes tipos de desempenho. Em cada conjunto, "...composto de duas, quatro ou mais frases, o avaliador deve escolher forçosamente apenas uma ou duas que mais se aplicam ao desempenho do empregado avaliado" (Chiavenato, 1995, p. 275). No Quadro B.2 apresenta-se um exemplo de um desses conjuntos. Neste conjunto de frases exemplo, o avaliador deve assinalar apenas uma frase com "Muito", indicando aquela que melhor define o desempenho do funcionário, e outra com "Pouco", que representa aquela que menos define o desempenho do avaliado.

Quadro B.1: Escala Gráfica de Avaliação de Desempenho.

Desempenho na função					
	Ótimo	Bom	Regular	Sofrível	Fraco
Produção (quantidade de trabalho executado)	Ultrapassa sempre as exigências	Frequentemente ultrapassa as exigências	Satisfaz as exigências	Às vezes abaixo das exigências	Sempre abaixo das exigências
Qualidade (exactidão e esmero no trabalho)	Excepcional qualidade no trabalho	Bastante qualidade no trabalho	Qualidade satisfatória	Qualidade insatisfatória	Péssima qualidade
Conhecimento do trabalho (grau de conhecimento do trabalho)	Conhece todo o trabalho	Conhece mais do que o necessário	Conhece o suficiente	Conhece parte do trabalho	Conhece pouco o trabalho
Cooperação (atitude com a empresa, chefia e colegas)	Excelente espírito de colaboração	Bom espírito de colaboração	Colabora normalmente	Colabora pouco	Não colabora
Características individuais					
Compreensão de situações	Excelente capacidade de intuição	Boa capacidade de intuição	Capacidade Satisfatória de intuição	Pouca capacidade de intuição	Nenhuma capacidade de intuição
Criatividade	Tem sempre excelentes ideias	Quase sempre tem excelentes ideias	Algumas vezes apresenta ideias	Raramente apresenta ideias	Nunca apresenta ideias
Capacidade de realização	Excelente capacidade de realizar	Boa capacidade de realizar	Razoável capacidade de realizar	Dificuldade em realizar	Incapaz de realizar

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1995, p. 272).

Quadro B.2: Método da Escolha Forçada.

	Muito	Pouco
1. Não planeia aproveitar-se da hierarquia.	☐	☐
2. Conhece os seus homens, capacidades e limitações.	☐	☐
3. Baixa eficiência.	☐	☐
4. Emprega uma voz continuamente monocórdica.	☐	☐

Fonte: Dantas & Rocha (2007, p. 93).

B.3: MÉTODO DOS INCIDENTES CRÍTICOS

Este método, segundo McFarland *in* Dantas e Rocha (2007), foi desenvolvido na Força Aérea Americana durante e depois da 2ª Guerra Mundial, mas caiu em desuso por falta de aceitação por parte dos avaliadores. Na verdade, para alguns autores, a “abordagem por incidentes não é realmente um sistema de avaliação...” (Koontz *in* Dantas & Rocha, 2007, p.69)

O método dos incidentes críticos consiste em observar e registrar os factos excepcionalmente negativos e positivos a respeito do avaliado. Este método não se preocupa com aquelas características situadas dentro do campo da normalidade, mas foca-se nas excepções (positivas e negativas) do desempenho do indivíduo.

A folha de avaliação usada neste método segue o modelo que se representa no Quadro B.3. Os incidentes críticos positivos são anotados do lado direito e os negativos do lado esquerdo.

Quadro B. 3: Ficha de Avaliação por incidentes críticos.

FACTOR DE AVALIAÇÃO: Quantidade de trabalho					
Lado Amarelo			Lado Verde		
Data da ocorrência	Item	Incidente Crítico	Data da ocorrência	Item	Incidente Crítico
ITEM: a) Produziu abaixo da medida-padrão. b) Perdeu tempo desnecessário durante o trabalho.			ITEM: a) Produziu acima da medida-padrão. b) Articulou as suas actividades de maneira a encontrar melhores resultados.		

Fonte: Adaptado de Dantas & Rocha (2007, p.70).

B.4: MÉTODO DE PESQUISA DE CAMPO

Este método de avaliação é desenvolvido com base em entrevistas entre um especialista em avaliação e o superior imediato, através das quais se verifica e avalia o desempenho dos seus subordinados, por meio da análise de factos e situações. Esse especialista vai a cada

secção e entrevista as chefias sobre o desempenho dos seus subordinados, daí o nome pesquisa de campo (Chiavenato, 1995).

A entrevista de avaliação feita pelo especialista em avaliação deve obedecer ao seguinte (Lucena *in* Chiavenato, 1995):

- a) Avaliação Inicial – avalia-se o desempenho de cada funcionário numa de três alternativas (mais que satisfatório, satisfatório, menos que satisfatório).
- b) Análise Suplementar – a avaliação feita na fase anterior é testada através de perguntas feitas pelo especialista ao chefe.
- c) Planeamento – depois da avaliação do funcionário, é feito um plano de acção que pode incluir aconselhamento do empregado, treino, substituição, promoção a outro cargo, entre outros.
- d) Acompanhamento – permite verificar e comprovar o desempenho de cada funcionário.

B.5: MÉTODO DE AVALIAÇÃO 360 GRAUS

Quando se fala desta forma de avaliação, nem todos os autores estão de acordo em defini-la como um método de AD propriamente dito (Rocha *in* Dantas & Rocha, 2007). No entanto, “... e porque de facto se tem vindo a consolidar como método de avaliação...” (Dantas & Rocha, 2007, p.99), achou-se pertinente abordá-lo e explicá-lo neste trabalho.

Através deste método, o avaliado é colocado no centro de uma rede, onde é avaliado por todas as pessoas que com ele interagem profissionalmente: o superior hierárquico, os colegas de trabalho, os subordinados, os clientes internos e externos e os fornecedores (Godinho, 2009), conforme se mostra na Figura B.1.

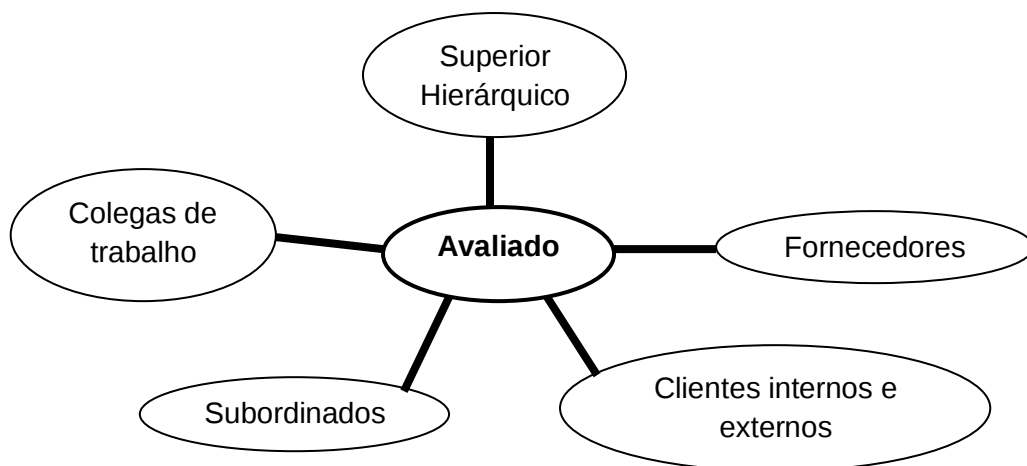


Figura B.1: Avaliação 360 graus.

Fonte: Godinho (2009, p. 57).

ANEXO C: VANTAGENS E DESVANTAGENS DE ALGUNS MÉTODOS DE AVALIAÇÃO

Quadro C.1: Vantagens e desvantagens de alguns métodos de avaliação.

Método de Avaliação	Vantagens	Desvantagens
Escala Gráfica	• Simples e de fácil construção; • Permite comparar os resultados dos avaliados; • Permite ao avaliado o conhecimento dos dados e aspectos avaliados.	• Subjectividade e superficialidade da AD; • É um método fechado (os factores de avaliação ficam limitados); • Só avalia o desempenho passado; • Homogeneização e categorização das características individuais; • Pode dar origem ao efeito de halo⁴⁹.
Escolha Forçada	• Facilidade e simplicidade na utilização; • Elevado grau de confiança; • Elimina o efeito de halo ou de generalização; • Põe de parte a influência pessoal do avaliador.	• Complexa elaboração, obrigando a um planeamento cuidado e demorado; • Não proporciona uma visão global dos resultados; • Não permite realizar comparações nem provoca retroacção de dados; • Pouco conclusivo em relação aos resultados.
Incidentes Críticos	• Avalia o desempenho excepcionalmente mau e excepcionalmente bom; • Fácil construção e utilização; • Realça e valoriza os aspectos positivos do desempenho e identifica os aspectos negativos do desempenho.	• Não dá importância aos aspectos normais do desempenho; • Fixa-se em poucos aspectos do desempenho, podendo tornar-se um método parcial.
Pesquisa de Campo	• Proporciona um planeamento para acções futuras (programas de treino, aconselhamentos e orientações); • Possibilita que a AD seja um processo mais profundo; • Incentiva a melhoria do desempenho e o alcance de resultados.	• Custos operacionais muito elevados (exige pessoal especializado); • Processo avaliativo lento e demorado; • Pouca participação por parte do avaliado.
Avaliação 360 graus	• Avaliação rica e muito completa em informações sobre o avaliado; • Permite ao avaliado conhecer a opinião das pessoas com quem trabalha sobre o seu desempenho.	• Pode originar problemas laborais (caso o avaliado não seja capaz de admitir a crítica); • Método moroso, em função do número de pessoas envolvidas na avaliação.

⁴⁹ O efeito de halo constitui um dos erros de avaliação. Criada uma primeira impressão global sobre uma pessoa, tem-se a tendência para captar as características que vão confirmar essa mesma impressão. A primeira impressão vai afectar a avaliação em relação à pessoa observada. (Disponível em: http://pt.wikipedia.org/wiki/Efeito_halo, consultado em: 13/07/2011).

Avaliação por resultados	• Aumenta a motivação, a satisfação e a produtividade dos funcionários; • Permite que o avaliado tenha um <i>feedback constante</i> sobre o seu desempenho.	• Dificuldade em definir objectivos. • Dificuldade em avaliar os objectivos; • Dificuldade em ponderar factores contextuais fora do controlo dos avaliados.
--------------------------------	---	---

Fonte: Adaptado de Caetano e Vala *in* Godinho (2009, pp. 59, 60).

ANEXO D: CICLO DA GESTÃO POR OBJECTIVOS

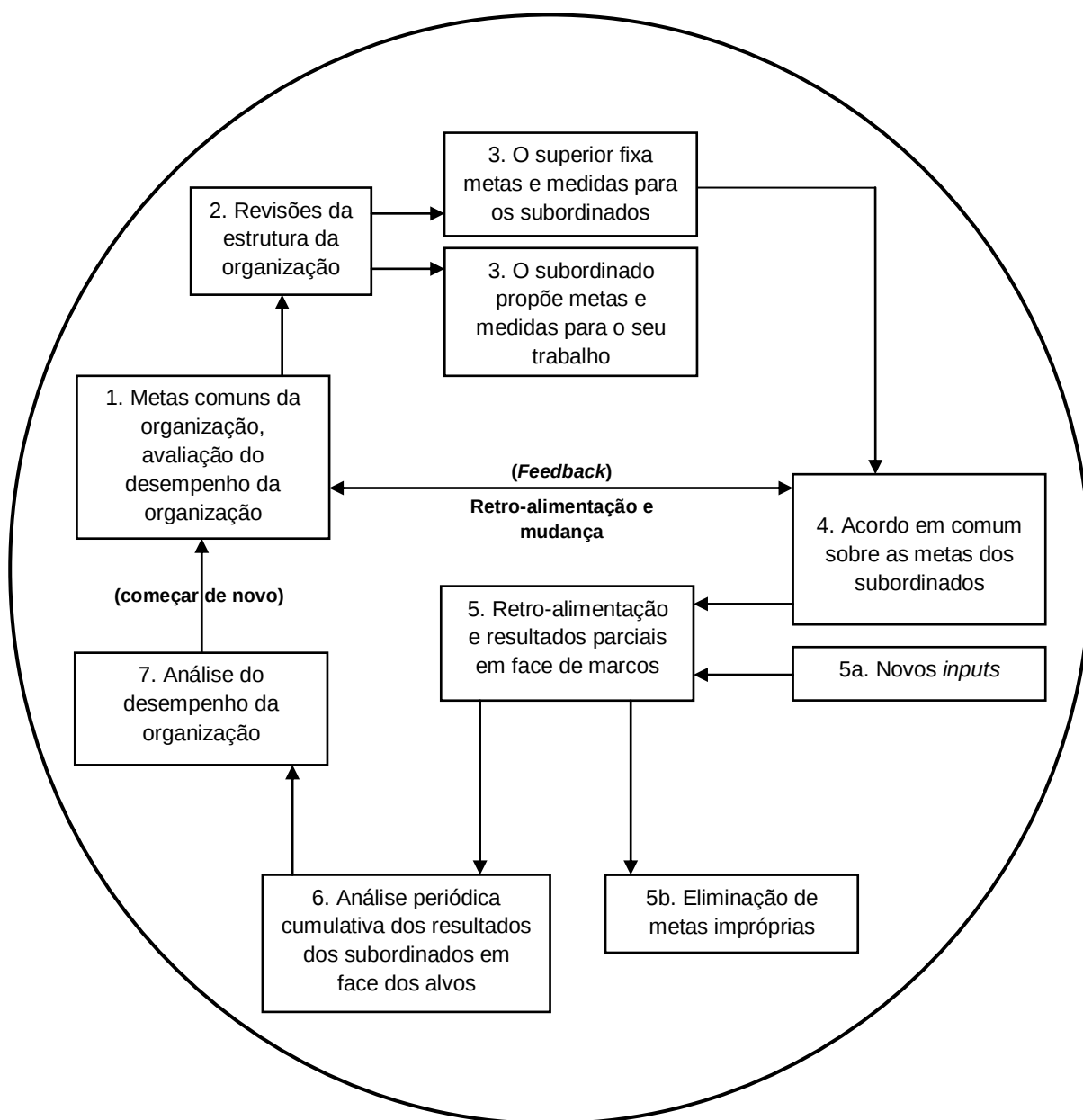


Figura D.1: Ciclo do MBO⁵⁰ de Odiorne.

Fonte: Dantas & Rocha (2007, p.133).

⁵⁰ MBO significa "Management by objectives" (Gestão por Objectivos)

ANEXO E: LISTA DE COMPETÊNCIAS

Quadro E.1: Lista de Competências para Técnico Superior e Técnico.

N.º	Descrição da Competência
1	ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS: Capacidade para concretizar com eficácia e eficiência os objectivos do serviço e as tarefas e que lhe são solicitadas. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos: • Estabelece prioridades na sua acção, conseguindo, em regra, centrar-se nas actividades com maior valor para o serviço (actividades-chave). • Compromete-se, em regra, com objectivos exigentes mas realistas e é perseverante no alcançar das metas definidas. • Realiza com empenho e rigor as tarefas ou projectos que lhe são distribuídos. • Gere adequadamente o seu tempo de trabalho, preocupando-se em cumprir os prazos estipulados para as diferentes actividades.
2	ORIENTAÇÃO PARA O SERVIÇO PÚBLICO: Capacidade para integrar no exercício da sua actividade os valores éticos e deontológicos do serviço público e do sector concreto em que se insere, prestando um serviço de qualidade orientado para o cidadão. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos: • Demonstra compromisso pessoal com os valores e princípios éticos do serviço público através dos seus actos. • Identifica claramente os utentes do serviço e as suas necessidades e presta um serviço adequado, com respeito pelos valores da transparência, integridade e imparcialidade. • Mostra-se disponível para com os utilizadores do serviço (internos e externos) e procura responder às suas solicitações. • No desempenho das suas actividades trata de forma justa e imparcial todos os cidadãos, respeitando os princípios da neutralidade e da igualdade.
3	PLANEAMENTO E ORGANIZAÇÃO: Capacidade para programar, organizar e controlar a sua actividade e projectos variados, definindo objectivos, estabelecendo prazos e determinando prioridades. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos: • Em regra é sistemático e cuidadoso na preparação e planeamento das suas tarefas e actividades. • Planeia e organiza as actividades e projectos que lhe são distribuídos, de acordo com os recursos que tem à sua disposição. • Realiza as suas actividades segundo as prioridades definidas e dentro dos prazos previstos. • Reavalia frequentemente o seu plano de trabalho e ajusta-o às alterações imprevistas, introduzindo as correcções consideradas necessárias.
4	ANÁLISE DA INFORMAÇÃO E SENTIDO CRÍTICO: Capacidade para identificar, interpretar e avaliar diferentes tipos de dados e relacioná-los de forma lógica e com sentido crítico. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos: • Analisa de forma crítica e lógica a informação necessária à realização da sua actividade ou como suporte à tomada de decisão. • Perante um problema analisa os dados, pondera as diversas alternativas de resposta e propõe soluções em tempo considerado útil. • Prepara-se antecipadamente quando tem que enfrentar situações ou trabalhos de especial complexidade técnica, procurando informação e estudando os assuntos em causa. Fundamenta ideias e pontos de vista com base em recolha de informação, compara dados de diferentes fontes e identifica a informação relevante para a sua actividade ou a de outros.
5	CONHECIMENTOS ESPECIALIZADOS E EXPERIÊNCIA: Conjunto de saberes, informação técnica e experiência profissional, essenciais ao adequado desempenho das funções. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos: • Possui os conhecimentos técnicos necessários às exigências do posto de trabalho e aplica-os de forma adequada. • Detém experiência profissional que permite resolver questões profissionais complexas. • Preocupa-se em alargar os seus conhecimentos e experiência, de forma a desenvolver uma

	perspectiva mais abrangente dos problemas. Utiliza, na sua prática profissional, as tecnologias de informação e de comunicação com vista à realização de um trabalho de melhor qualidade.
6	ADAPTAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA: Capacidade de se ajustar à mudança e a novos desafios profissionais e de se empenhar no desenvolvimento e actualização técnica. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos: • Reage de forma positiva às mudanças, adaptando-se a novos contextos profissionais e mantendo um desempenho eficiente. • Encara a diversidade de tarefas como uma oportunidade de evolução e desenvolvimento profissional. • Reconhece habitualmente os seus pontos fracos e as suas necessidades de desenvolvimento e age no sentido da sua melhoria. Mantém-se actualizado através da pesquisa de informação e de acções de formação de reconhecido interesse para o serviço.
7	INICIATIVA E AUTONOMIA: Capacidade de actuar de modo independente e proactivo no seu dia a dia profissional, de tomar iniciativas face a problemas e empenhar-se em solucioná-los. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos: • Tem habitualmente uma postura activa e dinâmica, respondendo às solicitações e desafios profissionais. • Concretiza de forma autónoma e diligente as actividades que lhe são atribuídas. • Toma a iniciativa para a resolução de problemas que surgem no âmbito da sua actividade. Procura soluções alternativas para a resolução dos problemas profissionais.
8	INOVAÇÃO E QUALIDADE: Capacidade para conceber novas soluções para os problemas e solicitações profissionais e desenvolver novos processos, com valor significativo para o serviço. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos: • Resolve com criatividade problemas não previstos. • Propõe soluções inovadoras ao nível dos sistemas de planeamento interno, métodos e processos de trabalho. • Revela interesse e disponibilidade para o desenvolvimento de projectos de investigação com valor para a organização e impacto a nível externo. Adere às inovações e tecnologias com valor significativo para a melhoria do funcionamento do seu serviço e para o seu desempenho individual.
9	OPTIMIZAÇÃO DE RECURSOS: Capacidade para utilizar os recursos e instrumentos de trabalho de forma eficiente e de propor ou implementar medidas de optimização e redução de custos de funcionamento. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos: • Preocupa-se, em regra, com a implementação de procedimentos e rotinas no sentido de um melhor aproveitamento dos recursos disponíveis. • Implementa procedimentos, a nível da sua actividade individual, no sentido da redução de desperdícios e de gastos supérfluos. • Propõe medidas de racionalização, simplificação e automatização de processos e procedimentos, com vista a melhorar a produtividade dos serviços e a reduzir custos. Utiliza os recursos, materiais e equipamentos necessários à realização das suas tarefas de forma adequada, zelando pela sua manutenção e respeitando as condições de segurança.
10	RESPONSABILIDADE E COMPROMISSO COM O SERVIÇO: Capacidade para compreender e integrar o contributo da sua actividade para o funcionamento do serviço, exercendo-a de forma disponível e diligente. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos: • Reconhece o seu papel na prossecução da missão e concretização dos objectivos do serviço e responde às solicitações que, no âmbito do seu posto de trabalho, lhe são colocadas. • Em regra responde com prontidão e disponibilidade às exigências profissionais. • É cumpridor das regras regulamentares relativas ao funcionamento do serviço, nomeadamente horários de trabalho e reuniões. Trata a informação confidencial a que tem acesso, de acordo com as regras jurídicas, éticas e deontológicas do serviço.
11	RELACIONAMENTO INTERPESSOAL: Capacidade para interagir adequadamente com pessoas com diferentes características e em contextos sociais e profissionais distintos, tendo uma atitude facilitadora do relacionamento e gerindo as dificuldades e eventuais conflitos de forma ajustada. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos: • Tem um trato cordial e afável com colegas, superiores e os diversos utentes do serviço.

	- Trabalha com pessoas com diferentes características. - Resolve com correcção os potenciais conflitos, utilizando estratégias que revelam bom senso e respeito pelos outros. - Denota autoconfiança nos relacionamentos e integra-se adequadamente em vários contextos sócio-profissionais.
12	COMUNICAÇÃO: Capacidade para se expressar com clareza e precisão, adaptar a linguagem aos diversos tipos de interlocutores, ser assertivo na exposição e defesa das suas ideias e demonstrar respeito e consideração pelas ideias dos outros. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos: - Expressa-se oralmente e por escrito com clareza, fluência e precisão. - Adapta o discurso e a linguagem aos diversos tipos de interlocutores. - É normalmente assertivo na exposição das suas ideias, captando naturalmente a atenção dos outros. - Demonstra respeito pelas opiniões alheias ouvindo-as com atenção e valorizando-as.
13	TRABALHO DE EQUIPA E COOPERAÇÃO: Capacidade para se integrar em equipas de trabalho de constituição variada e gerar sinergias através de participação activa. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos: - Integra-se bem em equipas de constituição variada, dentro e fora do seu contexto habitual de trabalho. - Tem habitualmente um papel activo e cooperante nas equipas e grupos de trabalho em que participa. - Partilha informações e conhecimentos com os colegas e disponibiliza-se para os apoiar quando solicitado. Contribui para o desenvolvimento ou manutenção de um bom ambiente de trabalho e fortalecimento do espírito de grupo.
14	COORDENAÇÃO: Capacidade para coordenar, orientar e dinamizar equipas e grupos de trabalho, com vista ao desenvolvimento de projectos e à concretização dos objectivos. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos: - Exerce por vezes o papel de orientador e dinamizador das equipas e grupos de trabalho, contribuindo de forma decisiva para que os objectivos sejam alcançados. - Assume responsabilidades e objectivos exigentes. - Toma facilmente decisões e responde por elas. É ouvido e considerado pelos colegas de trabalho.
15	NEGOCIAÇÃO E PERSUAÇÃO: Capacidade para defender ideias e pontos de vista de forma convincente e estabelecer acordos e consensos, recorrendo a uma argumentação bem estruturada e consistente. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos: - Estabelece consensos e acordos através da negociação, sendo persistente e flexível. - Encontra argumentos e estrutura-os de forma lógica. - É expressivo na forma de comunicar e tem impacto nos outros. Capta rapidamente o ponto de vista alheio sendo consistente e oportuno na resposta.
16	REPRESENTAÇÃO E COLABORAÇÃO INSTITUCIONAL: Capacidade para representar o serviço, ou a organização, em grupos de trabalho, reuniões ou eventos, de âmbito nacional ou internacional. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos: - Aceita participar em projectos ou actividades que implicam exposição e visibilidade externa. - Tem capacidade de comunicação perante audiências alargadas. - Representa o serviço em grupos de trabalho, reuniões e outros eventos, transmitindo uma imagem de credibilidade. Propõe a adopção de orientações provenientes de entidades exteriores à sua unidade orgânica e empenha-se nelas.
17	TOLERÂNCIA À PRESSÃO E CONTRARIEDADES: capacidade para lidar com situações de pressão e com contrariedades de forma adequada e profissional. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos: - Mantém-se, em regra, produtivo mesmo em ambiente de pressão. - Perante situações difíceis mantém normalmente o controlo emocional e discernimento profissional. - Gere de forma equilibrada as exigências profissionais e pessoais. Aceita as críticas e contrariedades.

Fonte: Anexo VI da Portaria n.º 1633/ 2007, de 31 de Dezembro, disponível em: www.dgaep.gov.pt, consultado em: 03/07/2011.

Quadro E.2: Lista de Competências para Técnico Profissional e Administrativo.

N.º	Descrição da Competência
1	REALIZAÇÃO E ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS: Capacidade para concretizar com eficácia e eficiência os objectivos do serviço e as tarefas que lhe são distribuídas. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos: • Realiza com empenho as tarefas que lhe são distribuídas. • Estabelece normalmente prioridades na sua acção, centrando-se nas actividades com maior valor para o serviço. • Compromete-se com os objectivos e é perseverante no alcançar das metas. • Gere adequadamente o seu tempo de trabalho, preocupando-se em cumprir os prazos estipulados para as diferentes actividades.
2	ORIENTAÇÃO PARA O SERVIÇO PÚBLICO: Capacidade para exercer a sua actividade respeitando os princípios éticos e valores do serviço público e do sector concreto em que se insere, prestando um serviço de qualidade. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos: • Assume os valores e regras do serviço, actuando com brio profissional e promovendo uma boa imagem do sector que representa. • Tem, habitualmente, uma atitude de disponibilidade para com os diversos utentes do serviço e procura responder às suas solicitações. • No desempenho das suas actividades, trata de forma justa e imparcial todos os cidadãos. • Age respeitando critérios de honestidade e integridade, assumindo a responsabilidade dos seus actos.
3	CONHECIMENTOS E EXPERIÊNCIA: Capacidade para aplicar, de forma adequada, os conhecimentos e experiência profissional, essenciais para o desempenho das tarefas e actividades. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos: • Demonstra possuir conhecimentos práticos e técnicos necessários às exigências do posto de trabalho e aplica-os de forma adequada. • Detém experiência profissional que permite resolver as questões profissionais que lhe são colocadas. • Utiliza na sua prática profissional as tecnologias de informação e de comunicação com vista à realização de um trabalho de maior qualidade. • Preocupa-se em alargar os seus conhecimentos e experiência profissional para melhor corresponder às exigências do serviço.
4	ORGANIZAÇÃO E MÉTODO DE TRABALHO: Capacidade para organizar a sua actividade, definir prioridades e realizá-la de forma metódica. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos: • Organiza as tarefas com antecedência de forma a garantir o bom funcionamento do serviço. • Respeita o planeamento do trabalho e executa as suas tarefas e actividades com vista ao cumprimento das metas e prazos. • Reconhece o que é prioritário e urgente, realizando o trabalho de acordo com esses critérios. • Mantém organizados os documentos que utiliza, segundo sistemas lógicos e funcionais.
5	ADAPTAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA: Capacidade de se ajustar à mudança e a novos desafios profissionais e de se empenhar, de forma permanente, no desenvolvimento e actualização técnica. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos: • Reage, normalmente, de forma positiva às mudanças, adaptando-se a novos contextos profissionais e mantendo um desempenho eficiente. • Encara a diversidade de tarefas como uma oportunidade de evolução e desenvolvimento profissional. • Reconhece os seus pontos fracos e as suas necessidades de desenvolvimento e age no sentido da sua melhoria. • Mantém-se actualizado através da pesquisa de informação e de acções de formação de reconhecido interesse para o serviço.

6	COORDENAÇÃO: Capacidade para coordenar, orientar e dinamizar equipas de trabalho com vista à concretização de objectivos comuns. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos: • Exerce, em regra, o papel de orientador e dinamizador das equipas de trabalho, contribuindo para que os objectivos sejam alcançados. • Assume, normalmente, responsabilidades e objectivos exigentes. • Toma decisões e responde por elas. • É ouvido e considerado pelos colegas de trabalho.
7	TRABALHO DE EQUIPA E COOPERAÇÃO: Capacidade para se integrar em equipas de trabalho de constituição variada e cooperar com os outros de forma activa. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos: • Integra-se em equipas de constituição variada, dentro e fora do seu contexto habitual de trabalho. • Tem um papel activo nas equipas de trabalho em que participa. • Partilha informações e conhecimentos com os colegas e disponibiliza-se para os apoiar quando solicitado. • Contribui para o desenvolvimento ou manutenção de um bom ambiente de trabalho e fortalecimento do espírito de grupo.
8	INOVAÇÃO E QUALIDADE: Capacidade para executar actividades e tarefas de forma crítica e de sugerir novas práticas de trabalho, com vista ao aumento da qualidade do serviço prestado. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos: • Executa as tarefas de forma crítica e, perante a detecção de deficiências, faz propostas de correcção • Sugere novas práticas de trabalho com o objectivo de melhorar a qualidade do serviço prestado. • Resolve com criatividade problemas não previstos. • Adere às inovações e tecnologias pertinentes para a sua unidade orgânica e/ou desempenho profissional.
9	COMUNICAÇÃO: Capacidade para transmitir informação com clareza e precisão e adaptar a linguagem aos diversos tipos de interlocutores. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos: • Expressa-se oralmente de forma clara e precisa. • Presta informações e esclarecimentos sobre as matérias do serviço, presencialmente ou através de outros meios de comunicação, com exactidão e objectividade. • Adapta a linguagem aos diversos tipos de interlocutores. Demonstra respeito pelas opiniões alheias ouvindo-as com atenção e valoriza os seus contributos.
10	RELACIONAMENTO INTERPESSOAL: Capacidade para interagir com pessoas com diferentes características e em contextos sociais e profissionais distintos, tendo uma atitude facilitadora do relacionamento e gerindo as dificuldades e eventuais conflitos de forma ajustada. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos: • Tem um trato cordial e afável com colegas, superiores e os diversos utentes do serviço. • Trabalha com pessoas com diferentes características. • Resolve com correcção os potenciais conflitos, utilizando estratégias que revelam bom senso e respeito pelos outros. Denota autoconfiança nos relacionamentos e integra-se em vários contextos sócio-profissionais
11	INICIATIVA E AUTONOMIA: Capacidade de actuar de modo proactivo e autónomo no seu dia a dia profissional e de ter iniciativa no sentido da resolução de problemas. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos: • Em regra responde com prontidão a propostas de novas tarefas ou outras solicitações profissionais • Tem, normalmente, uma atitude activa e dinâmica • Executa de forma autónoma e diligente as actividades que lhe são distribuídas. • Toma iniciativas no sentido da resolução de problemas que surgem no âmbito da sua actividade.
12	OPTIMIZAÇÃO DE RECURSOS: Capacidade para utilizar os recursos e instrumentos de trabalho de forma eficaz e eficiente de modo a reduzir custos e aumentar a produtividade. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos: • Preocupa-se com o aproveitamento dos recursos postos à sua disposição. • Adota procedimentos, a nível da sua actividade individual, para redução de desperdícios e de gastos supérfluos. • Utiliza os recursos e instrumentos de trabalho de forma correcta e adequada, promovendo a

	redução de custos de funcionamento. • Zela pela boa manutenção e conservação dos materiais e equipamentos, respeitando as regras e condições de operacionalidade.
13	RESPONSABILIDADE E COMPROMISSO COM O SERVIÇO: Capacidade para compreender e integrar o contributo da sua actividade para o funcionamento do serviço, desempenhando as suas tarefas e actividades de forma diligente e disponível. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos: • Compreende a importância da sua função para o funcionamento do serviço e procura responder às solicitações que lhe são colocadas. • Responde com prontidão e disponibilidade às exigências profissionais. • É cumpridor das regras regulamentares relativas ao funcionamento do serviço, nomeadamente horários de trabalho e reuniões. • Trata a informação confidencial a que tem acesso, de acordo com as regras jurídicas, éticas e deontológicas do serviço.
14	ANÁLISE DA INFORMAÇÃO E SENTIDO CRÍTICO: Capacidade para identificar, interpretar e avaliar diferentes tipos de dados, relacioná-los de forma lógica e com sentido crítico. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos: • Analisa de forma crítica e lógica a informação necessária à realização das suas tarefas e actividades. • Perante um problema analisa os dados, pondera as diversas alternativas de resposta e propõe soluções em tempo considerado útil. • Recolhe e compara dados de diferentes fontes, identificando a informação relevante para a sua actividade. Prepara-se quando tem que enfrentar situações ou trabalhos de maior complexidade, procurando informação e estudando os assuntos em causa.
15	TOLERÂNCIA À PRESSÃO E CONTRARIEDADES: capacidade para lidar com situações de pressão e com contrariedades de forma adequada e profissional. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos: • Mantém-se produtivo mesmo em ambiente de pressão. • Perante situações difíceis mantém o controlo emocional e discernimento profissional. • Consegue gerir de forma equilibrada as exigências profissionais. • Aceita as críticas e contrariedades.

Fonte: Anexo VI da Portaria n.º 1633/ 2007, de 31 de Dezembro, disponível em: www.dgaep.gov.pt, consultado em: 03/07/2011.

Quadro E.3: Lista de Competências para Pessoal Operário e Auxiliar.

N.º	Descrição da Competência
1	REALIZAÇÃO E ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS: Capacidade para concretizar com eficácia e eficiência os objectivos do serviço e as tarefas que lhe são solicitadas. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos: • Procura atingir os resultados desejados. • Realiza com empenho as tarefas que lhe são distribuídas. • Preocupa-se em cumprir os prazos estipulados para as diferentes actividades. • É persistente na resolução dos problemas e dificuldades.
2	ORIENTAÇÃO PARA O SERVIÇO PÚBLICO: Capacidade para exercer a sua actividade respeitando os valores e normas gerais do serviço público e do sector concreto em que trabalha. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos: • Assume os valores e regras do serviço, actuando com brio profissional e promovendo uma boa imagem do sector que representa. • Tem, habitualmente, uma atitude de disponibilidade para com os diversos utentes do serviço e procura responder às suas solicitações. • No desempenho das suas actividades, trata de forma justa e imparcial todos os cidadãos. • Respeita critérios de honestidade e integridade, assumindo a responsabilidade dos seus actos.
3	CONHECIMENTOS E EXPERIÊNCIA: Capacidade para aplicar, de forma adequada, os conhecimentos e experiência profissional essenciais para o desempenho das suas tarefas e actividades. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos: • Aplica, adequadamente, conhecimentos práticos e profissionais necessários às exigências do posto de trabalho. • Emprega, correctamente, métodos e técnicas específicos da sua área de actividade. • Identifica e utiliza os materiais, instrumentos e equipamentos apropriados aos diversos procedimentos da sua actividade. • Preocupa-se em alargar os seus conhecimentos e experiência profissional para melhor corresponder às exigências do serviço.
4	ORGANIZAÇÃO E MÉTODO DE TRABALHO: Capacidade para organizar as suas tarefas e actividades e realizá-las de forma metódica. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos: • Verifica, previamente, as condições necessárias à realização das tarefas. • Segue as directivas e procedimentos estipulados para uma adequada execução do trabalho. • Reconhece o que é prioritário e urgente, realizando o trabalho de acordo com esses critérios. • Mantém o local de trabalho organizado, bem como os diversos produtos e materiais que utiliza.
5	TRABALHO DE EQUIPA E COOPERAÇÃO: Capacidade para se integrar em equipas de trabalho e cooperar com outros de forma activa. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos: • Integra-se em equipas de trabalho, dentro e fora do seu contexto habitual. • Tem habitualmente uma atitude colaborante nas equipas de trabalho em que participa. • Partilha informações e conhecimentos com os colegas e disponibiliza-se para os apoiar, quando solicitado. Contribui para o desenvolvimento ou manutenção de um bom ambiente de trabalho.
6	COORDENAÇÃO: Capacidade para coordenar, orientar e dinamizar equipas de trabalho com vista à concretização de objectivos comuns. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos: • Exerce, em regra, o papel de orientador e dinamizador de equipas de trabalho. • Assume, normalmente, responsabilidades e tarefas exigentes. • Toma decisões e responde por elas. • É ouvido e considerado pelos colegas de trabalho.

7	RELACIONAMENTO INTERPESSOAL: Capacidade para interagir, adequadamente, com pessoas com diferentes características, tendo uma atitude facilitadora do relacionamento e gerindo as dificuldades e eventuais conflitos de forma ajustada. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos: • Tem um trato cordial e afável com colegas, superiores e os diversos utentes do serviço. • Trabalha com pessoas com diferentes características. • Perante conflitos mantém um comportamento estável e uma postura profissional. • Afirma-se perante os outros, sem ser autoritário nem agressivo.
8	ADAPTAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA: Capacidade para se ajustar a novas tarefas e actividades e de se empenhar na aprendizagem e desenvolvimento profissional. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos: • Manifesta interesse em aprender e actualizar-se. • Vê na diversidade de tarefas oportunidades de desenvolvimento profissional. • Reage, normalmente, de forma positiva às mudanças e adapta-se, com facilidade, a novas formas de realizar as tarefas. • Reconhece os seus pontos fracos e as suas necessidades de desenvolvimento e age no sentido da sua melhoria, propondo formação e actualização.
9	INOVAÇÃO E QUALIDADE: Capacidade para executar actividades e tarefas de forma crítica e de sugerir novas práticas de trabalho para melhorar a qualidade do serviço. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos: • Executa as tarefas de forma crítica identificando os erros e deficiências. • Propõe soluções alternativas aos procedimentos tradicionais. • Sugere novas práticas de trabalho com o objectivo de melhorar a qualidade do serviço. • Resolve com criatividade problemas não previstos.
10	OPTIMIZAÇÃO DE RECURSOS: Capacidade para utilizar os recursos e instrumentos de trabalho de forma eficaz e eficiente de modo a reduzir custos e aumentar a produtividade. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos: • Preocupa-se com o aproveitamento dos recursos postos à sua disposição. • Adota procedimentos, a nível da sua actividade individual, para redução de desperdícios e de gastos supérfluos. • Utiliza os recursos e instrumentos de trabalho de forma correcta e adequada, promovendo a redução de custos de funcionamento. • Zela pela boa manutenção e conservação dos materiais e equipamentos, respeitando as regras e condições de operacionalidade.
11	INICIATIVA E AUTONOMIA: Capacidade de actuar de modo proactivo e autónomo no seu dia a dia profissional e de ter iniciativas no sentido da resolução de problemas. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos: • Tem, habitualmente, uma atitude activa e dinâmica. • Em regra responde com prontidão a propostas de novas tarefas ou outras solicitações profissionais. • Concretiza de forma autónoma as actividades que lhe são distribuídas. • Toma iniciativa no sentido da resolução de problemas que surgem no âmbito da sua actividade.
12	RESPONSABILIDADE E COMPROMISSO COM O SERVIÇO: Capacidade para reconhecer o contributo da sua actividade para o funcionamento do serviço, desempenhando as suas tarefas e actividades de forma diligente e responsável. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos: • Compreende a importância da sua função para o funcionamento do serviço e procura responder às solicitações que lhe são colocadas. • Responde com prontidão e com disponibilidade. • É cumpridor das regras regulamentares relativas ao funcionamento do serviço, nomeadamente no que se refere à assiduidade e horários de trabalho. • Responsabiliza-se pelos materiais e equipamentos que tem a seu cargo.

13	TOLERÂNCIA À PRESSÃO E CONTRARIEDADES: capacidade para lidar com situações de pressão e com as contrariedades de forma adequada e profissional. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos: • Mantém-se produtivo mesmo em ambiente de pressão. • Perante situações difíceis mantém o controlo emocional e discernimento profissional. • Consegue gerir de forma equilibrada as exigências profissionais. • Aceita as críticas e contrariedades.
14	ORIENTAÇÃO PARA A SEGURANÇA: capacidade para compreender e integrar na sua actividade profissional as normas de segurança, higiene, saúde no trabalho e defesa do ambiente, prevenindo riscos e acidentes profissionais e/ou ambientais. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos: • Cumpre normas e procedimentos estipulados para a realização das tarefas e actividades, em particular as de segurança, higiene e saúde no trabalho. • Emprega sistemas de controlo e verificação para identificar eventuais anomalias e garantir a sua segurança e a dos outros. • Tem um comportamento profissional cuidadoso e responsável de modo a prevenir situações que ponham em risco pessoas, equipamentos e o meio ambiente. • Utiliza veículos, equipamentos e materiais com conhecimento e segurança.

Fonte: Anexo VI da Portaria n.º 1633/ 2007, de 31 de Dezembro, disponível em: www.dgaep.gov.pt, consultado em: 03/07/2011.

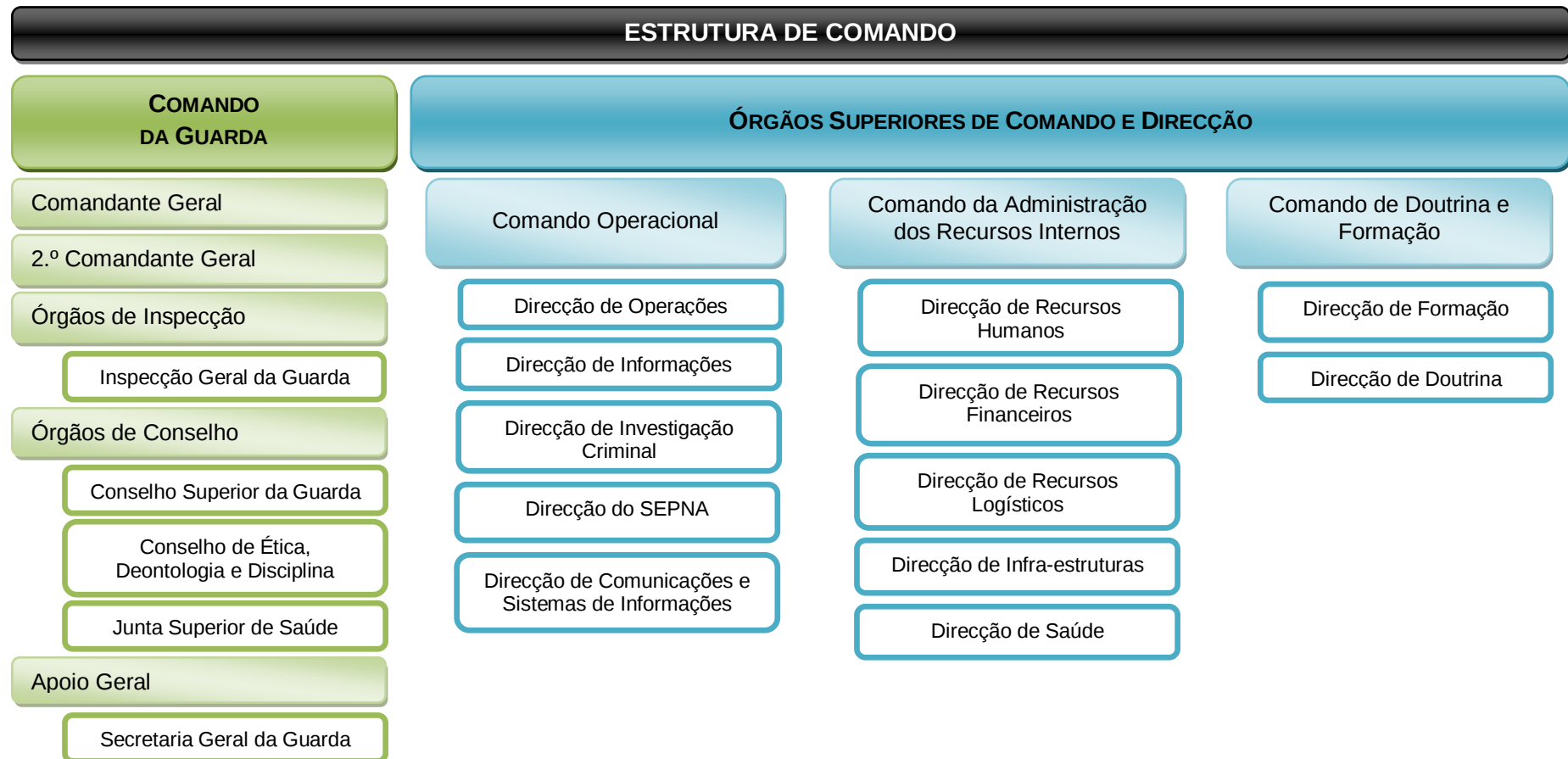
ANEXO F: FASES DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO

Quadro F.1: Síntese geral das fases do processo de avaliação.

Quando	Ref. ^a	O Quê	Intervenientes
Durante o último trimestre de cada ano	Art.º 62.º	Planear o processo de avaliação	Dirigente máximo do serviço; dirigentes intermédios; trabalhadores; Conselho Coordenador de Avaliação (CCA)
1ª Quinzena de Janeiro	Art.º 63.º	Auto-avaliação, obrigatória e para preparação da avaliação e identificação de oportunidades de desenvolvimento profissional Avaliação	Avaliado e análise com o avaliador Avaliador
2ª Quinzena de Janeiro	Art.º 64.º	Análise das propostas de avaliação para harmonização e início do processo conducente à validação dos Desempenhos Relevantes e Desempenhos Inadequados e de reconhecimento dos Desempenhos Excelentes	CCA
Durante o mês de Fevereiro	Art.º 65.º	Reunião de avaliação: Dar a conhecer a avaliação feita; Analisar em conjunto o perfil de evolução do trabalhador; Identificar expectativas de desenvolvimento; Contratualização dos parâmetros de avaliação para o ano (fixação de objectivos e competências)	Avaliador e avaliado (Caso a reunião não seja marcada pelo avaliador, o avaliado pode requerer a sua marcação)
Depois das reuniões de avaliação	Art.º 69.º	Validação e reconhecimento das avaliações: Validação das propostas de avaliação com menções de Desempenho Relevante e de Desempenho Inadequado; Análise do impacto do desempenho, designadamente para efeitos de reconhecimento de Desempenho Excelente	CCA
Após tomada de conhecimento da proposta de avaliação a submeter a homologação	Art.º 70.º	Apreciação pela Comissão Paritária, mediante requerimento do trabalhador	Avaliado; dirigente máximo do serviço; Comissão Paritária
Até 30 de Março	Art.º 71.º	Homologação das avaliações	Dirigente máximo do serviço
Até 5 dias úteis depois de conhecimento da homologação	Art.º 72.º	Apresentação eventual de reclamação	Avaliado; CCA; Dirigente máximo
Depois de conhecimento da homologação e de decisão sobre reclamação	Art.º 73.º	Apresentação de eventual recurso hierárquico ou tutelar ou impugnação jurisdicional	Avaliado; Tutela; Tribunal
No decorrer do período de avaliação	Art.º 74.º	Monitorização do desempenho, para eventual reformulação de objectivos e clarificação de aspectos e recolha participada de reflexões para uma avaliação o mais fundamentada possível	Avaliador e avaliado

Fonte: Disponível em: <http://www.dgap.gov.pt/upload/AvalDes/Folheto%20SIADAP3.pdf>, consultado em: 16/06/2011.

ANEXO G: ORGANIZAÇÃO DA GNR



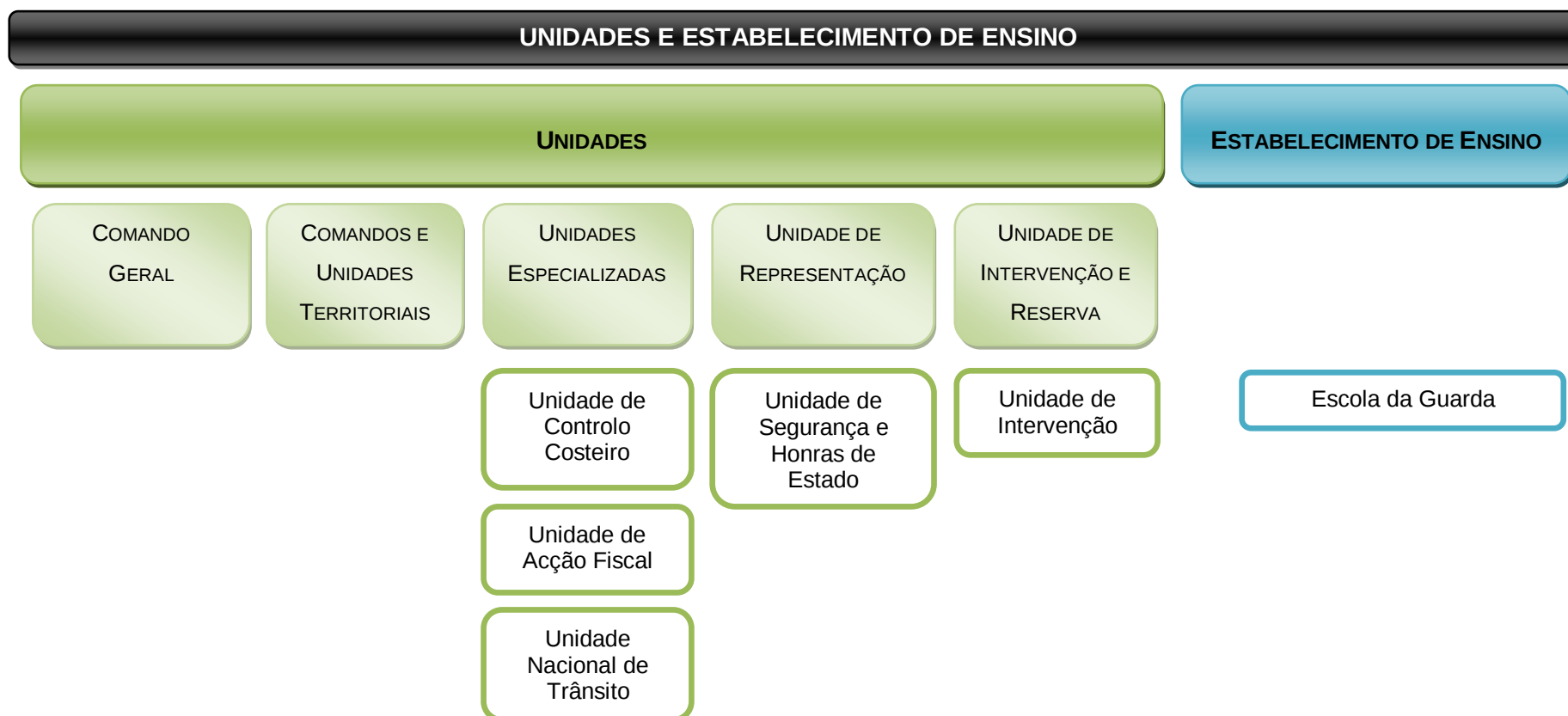


Figura G.1: Organização da GNR.

Fonte: Adaptado de http://www.gnr.pt/default.asp?do=t04/14tn0vCnnp1/14tn0vCnnp1_37ng41, consultado em: 05/07/2011.

ANEXO H: COEFICIENTES PARA QUANTIFICAÇÃO DO MÉRITO INDIVIDUAL

Na promoção a coronel:

Bases	Coeficientes
Formação (FO)	0,33
Avaliação individual (AI)	0,25
Registo disciplinar (RD)	0,15
Antiguidade no posto (AP)	0,25
Aptidão física (AF)	0,02

Na promoção a major:

Bases	Coeficientes
Formação (FO)	0,30
Avaliação individual (AI)	0,32
Registo disciplinar (RD)	0,15
Antiguidade no posto (AP)	0,18
Aptidão física (AF)	0,05

Na promoção a sargento-mor:

Bases	Coeficientes
Formação (FO)	0,30
Avaliação individual (AI)	0,35
Registo disciplinar (RD)	0,15
Antiguidade no posto (AP)	0,18
Aptidão física (AF)	0,02

Na promoção a sargento-chefe:

Bases	Coeficientes
Formação (FO)	0,32
Avaliação individual (AI)	0,30
Registo disciplinar (RD)	0,15
Antiguidade no posto (AP)	0,20
Aptidão física (AF)	0,03

Na promoção de praças:

Bases	Coeficientes
Formação (FO)	0,30
Avaliação individual (AI)	0,32
Registo disciplinar (RD)	0,15
Antiguidade no posto (AP)	0,18
Aptidão física (AF)	0,05

Fonte: Anexo H ao RAMMGNR.