



**ACADEMIA MILITAR**

**DIRECÇÃO DE ENSINO**

**CURSO DE GNR/INF**

**TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA**

**AVALIAÇÃO E GESTÃO DO DESEMPENHO DOS  
MILITARES DA GNR**

**AUTOR: ASP. INF/GNR, MICAEL RIBEIRO LOPES**

**ORIENTADOR: TEN. INF/GNR, REINALDO HERMENEGILDO**

**LISBOA, JULHO DE 2008**



**ACADEMIA MILITAR**

**DIRECÇÃO DE ENSINO**

**CURSO DE GNR/INF**

**TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA**

**AVALIAÇÃO E GESTÃO DO DESEMPENHO DOS  
MILITARES DA GNR**

**AUTOR: ASP. INF/GNR, MICAEL RIBEIRO LOPES**

**ORIENTADOR: TEN. INF/GNR, REINALDO HERMENEGILDO**

**LISBOA, JULHO DE 2008**

***“No dia em que deixarmos de exercer ao máximo a nossa capacidade, matamos uma parte do Cristo, do Einstein e do da Vinci que temos em nós”.***

Henry Miller

## **DEDICATÓRIA**

***Aos Meus Pais***

***À Minha Namorada***

## AGRADECIMENTOS

É minha intenção citar nestas linhas a minha gratidão a todas as pessoas que, quer pelos seus conhecimentos técnicos, experiências vividas e relação de afectividade, contribuíram para a concretização deste trabalho.

Um agradecimento especial ao meu orientador, Tenente Reinaldo Hermenegildo, pelo tempo dispendido, sugestões fornecidas e apoio prestado, pela amizade e todo o interesse demonstrado na condução deste trabalho.

Ao Major General Carlos Chaves pela entrevista concedida e o tempo dispendido.

Ao Capitão António Galan pela entrevista concedida, pelo tempo dispendido e pelo conhecimento fornecido.

Ao Capitão Marco Cruz pela disponibilidade demonstrada, pela entrevista concedida e experiência e conhecimento transmitido.

Ao Tenente Pedro Raposo, pelo tempo dispensado e pela entrevista facultada.

Ao Tenente Carlos Coelho, pelas indicações fornecidas dentro da temática abordada no estudo e pelos documentos facultados.

À Doutora Daniela Barros pelo tempo dispendido e pelos conhecimentos transmitidos em relação a temática em questão.

À Professora Cláudia Cunha pelo tempo disponibilizado na ajuda da concretização do *abstract*, conferindo a este elevado rigor.

Um as últimas palavras para todos os amigos, em especial ao 13º TPO, que de uma maneira ou de outra, contribuíram para a realização deste trabalho.

A todos, os meus sinceros agradecimentos.

# ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA .....	4
AGRADECIMENTOS.....	3
ÍNDICE GERAL .....	4
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	6
ÍNDICE DE QUADROS.....	7
ÍNDICE DE ANEXOS.....	8
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS .....	9
RESUMO.....	10
ABSTRACT.....	11
CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO .....	1
1.1 FINALIDADE.....	1
1.2 OBJECTIVO .....	1
1.3 PERTINÊNCIA E LIMITAÇÃO DO TEMA .....	1
1.4 PERGUNTAS DE INVESTIGAÇÃO .....	2
1.5 HIPÓTESES .....	3
1.6 METODOLOGIA .....	3
1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	3
PARTE I – REVISÃO DA LITERATURA .....	4
CAPÍTULO 2 ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL.....	4
2.1 CONCEITO AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO.....	4
2.2 CONCEITO DE MOTIVAÇÃO.....	5
2.3 CONCEITO DE CARREIRA.....	5
CAPÍTULO 3 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO.....	6
3.1 PROCESSO GERAL DA AVALIAÇÃO.....	6
3.2 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO.....	7
3.3 INFLUÊNCIA NA MOTIVAÇÃO E GESTÃO DE CARREIRAS .....	7
CAPÍTULO 4 GESTÃO POR OBJECTIVOS .....	8
4.1 ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	8
4.2 FASES DE IMPLEMENTAÇÃO .....	11
4.3 FIXAÇÃO DE OBJECTIVOS.....	11
4.4 VANTAGENS VS DESVANTAGENS .....	13
CAPÍTULO 5 GPO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	15

5.1	SIADAP.....	15
	PARTE II – TRABALHO DE CAMPO.....	20
	CAPÍTULO 6 METODOLOGIA.....	20
	CAPÍTULO 7 ESTUDO EMPÍRICO.....	21
7.1	INQUÉRITOS.....	21
7.1.1	ESCOLHA DA AMOSTRA.....	22
7.1.2	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	23
7.2	ENTREVISTAS.....	31
7.2.1	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	32
7.2.2	APRESENTAÇÃO ENTREVISTAS.....	32
7.3	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	35
	CAPÍTULO 8 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	41
8.1	RESPOSTA ÀS PERGUNTAS DE INVESTIGAÇÃO.....	41
8.2	CONCLUSÕES.....	42
8.3	PROPOSTAS PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES.....	43
	BIBLIOGRAFIA.....	44
	ANEXOS.....	47
ANEXO I	MÉTODOS DE AVALIAÇÃO.....	48
ANEXO II	QUESTIONÁRIO APLICADO.....	55
ANEXO III	GRÁFICOS.....	57
ANEXO IV	ENTREVISTA COM O MAJOR GENERAL CHAVES.....	61
ANEXO V	ENTREVISTA COM O CAPITÃO GALAN.....	64
ANEXO VI	ENTREVISTA COM O CAPITÃO CRUZ.....	68
ANEXO VII	EXTRACTO DA LEI 66-B/2007.....	72
ANEXO VIII	FICHA DE AUTO-AVALIAÇÃO DO TRABALHADOR.....	83

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 6. 1	Faixa etária dos inquiridos.....	23
Gráfico 6. 2	Distribuição pelos anos de Serviço na GNR.....	24
Gráfico 6. 3	Grau de literacia.....	24
Gráfico 6.4	Opinião dos inquiridos em relação à afirmação n.º1.....	24
Gráfico 6. 5	Opinião dos inquiridos em relação a afirmação n.º3.....	25
Gráfico 6. 6	Opinião dos inquiridos em relação a afirmação n.º4.....	25
Gráfico 6. 7	Opinião dos inquiridos em relação a afirmação n.º 5.....	26
Gráfico 6. 8	Opinião dos inquiridos em relação a afirmação n.º6.....	26
Gráfico 6.9	Opinião dos inquiridos em relação a afirmação n.º 8.....	26
Gráfico 6.10	Opinião dos inquiridos em relação a afirmação n.º 9.....	27
Gráfico 6.11	Opinião dos inquiridos em relação a afirmação n.º 10.....	27
Gráfico 6.12	Opinião dos inquiridos em relação a afirmação n.º 11.....	27
Gráfico 6.13	Opinião dos inquiridos em relação a afirmação n.º 12.....	28
Gráfico 6.14	Opinião dos inquiridos em relação a afirmação n.º 14.....	28
Gráfico 6.15	Opinião dos inquiridos em relação a afirmação n.º 16.....	29
Gráfico 6.16	Opinião dos inquiridos em relação a afirmação n.º 19.....	29
Gráfico 6.17	Opinião dos inquiridos em relação a afirmação n.º 20.....	29
Gráfico 6.18	Opinião dos inquiridos em relação a afirmação n.º 21.....	30
Gráfico 6.19	Opinião dos inquiridos em relação a afirmação n.º 23.....	30
Gráfico 6.20	Opinião dos inquiridos em relação a afirmação n.º 24.....	31
Gráfico A. 1	Opinião dos inquiridos em relação à afirmação n.º2.....	57
Gráfico A. 2	Opinião dos inquiridos em relação à afirmação n.º7.....	57
Gráfico A. 3	Opinião dos inquiridos em relação à afirmação n.º 13.....	58
Gráfico A. 4	Opinião dos inquiridos em relação à afirmação n.º 15.....	58
Gráfico A. 5	Opinião dos inquiridos em relação à afirmação n.º17.....	59
Gráfico A. 6	Opinião dos inquiridos em relação à afirmação n.º18.....	59
Gráfico A. 7	Opinião dos inquiridos em relação à afirmação n.º 22.....	60
Gráfico A.8	Opinião dos inquiridos em relação à afirmação n.º 25.....	60

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 6.1 – Respostas dos entrevistados à questão n.º1.....	32
Quadro 6.2 – Respostas dos entrevistados à questão n.º2.....	32
Quadro 6.3 – Respostas dos entrevistados à questão n.º3.....	33
Quadro 6.4 – Respostas dos entrevistados à questão n.º4.....	33
Quadro 6.5 – Respostas dos entrevistados à questão n.º5.....	34
Quadro 6.6 – Respostas dos entrevistados à questão n.º6.....	34
Quadro 6.7 – Respostas dos entrevistados à questão n.º7.....	34
Quadro 6.8 – Respostas dos entrevistados à questão n.º8.....	35
Quadro 6.9 – Respostas dos entrevistados à questão n.º9.....	35
Quadro A.1 – Exemplo de escalas ancoradas em traços.....	48
Quadro A.2 – Exemplo de incidentes críticos.....	50
Quadro A.3 – Exemplo do método escolha forçada.....	51
Quadro A.4 – Exemplo de lista comparativa simples.....	52
Quadro A.5 – Exemplo de comparação aos pares.....	53

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo I	Métodos De avaliação .....	48
Anexo II	Questionário Aplicado .....	55
Anexo III	Gráficos.....	57
Anexo IV	Entrevista com o Major General Chaves .....	61
Anexo V	Entrevista com o Capitão Galan .....	64
Anexo VI	Entrevista com o Capitão Cruz .....	68
Anexo VII	Extracto da Lei 66-B/2007 .....	73
Anexo VIII	Ficha de Auto-Avaliação do Trabalhador.....	84

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AD – Avaliação do Desempenho

Al. - Alínea

AM – Academia Militar

AP – Administração Pública

Art.º - Artigo

BOP – Batalhão Operacional

BTer – Brigada Territorial

Cap. - Capitão

CCS – Companhia de Comando e Serviço

CARI – Comando da Administração dos Recursos Internos

Ed. - Edição

EMGNR - Estatutos dos Militares da GNR

Et al. – e outros (para pessoas)

FAI – Ficha de Avaliação Individual

GNR – Guarda Nacional Republicana

GPO – Gestão por Objectivos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

MajGen. – Major General

N.º - Número

PTer. – Posto Territorial

RGECFP - Regime Geral de Estruturação das Carreiras da Função Pública

RI – Regimento de Infantaria

S.ed. – Sem edição

S.d. – Sem data

SIADAP - Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública

SPSS – Statistical Package for the Social Sciences

TIA – Trabalho de Investigação Aplicada

TPO – Tirocínio para Oficiais

## RESUMO

Os recursos humanos são vistos, dentro de uma organização, como a principal fonte de sucesso da mesma. Torna-se assim necessário possuir um enorme leque de instrumentos de gestão de recursos humanos de forma a motivar e gerir as competências dos trabalhadores, para um maior sucesso da organização.

A avaliação do desempenho assume assim um papel central na gestão de recursos humanos, permitindo motivar os trabalhadores e medir o potencial de cada um para uma gestão de carreiras mais justa e vantajosa para a organização.

Neste contexto a gestão por objectivos tem-se revelado como um dos métodos mais eficazes, quer para os trabalhadores, quer para a empresa.

A Administração Pública, aliada a seguir as modernas tendências, e com vista a um maior desempenho e qualidade do serviço prestado, adoptou um método que tem por base a gestão por objectivos, o qual denominou por Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP).

A Guarda Nacional Republicana (GNR), enquanto Instituição Pública e por imperativo legal, terá de implementar a avaliação do desempenho dos recursos humanos que a constituem tendo por base o SIADAP da Administração Pública.

Com este trabalho pretende-se verificar se o SIADAP é adequável à avaliação dos militares da GNR, bem como enunciar alguns dos problemas a ter em conta aquando da aplicação do mesmo numa Instituição como a GNR. Para tal efectuou-se um estudo de caso no Regimento de Infantaria da GNR.

Este trabalho têm por base uma forte componente teórica, apoiada numa vasta pesquisa bibliográfica e complementada na vertente prática por questionários aplicados as praças e com três entrevistas, duas a indivíduos ligados directamente ao processo de implementação do SIADAP na Guarda e outra a um Comandante de Companhia da Unidade em análise.

Com a informação recolhida foi possível obter conclusões sobre o tema em questão e efectuar um conjunto de recomendações para que o método em análise seja aplicado na GNR da forma mais eficaz possível.

**Palavras-chave:** AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO; SIADAP; GESTÃO POR OBJECTIVOS; MOTIVAÇÃO.

## ABSTRACT

Human resources are seen as the factor of success of an organization. Therefore, it is necessary to have a vast set of tools for human resources management, in order to motivate and manage the worker's skills, to achieve higher success possible in the organization.

Performance's evaluation assumes a central role in human resources management, allowing worker's motivation and measurement of the potential of each worker, for a fair management of careers with advantages to the organization.

In this context, management by objectives has revealed itself as one of the most effective means for both workers and organization.

The Public Administration, which intends to follow the modern trends and wants to achieve higher performance and quality of services, has adopted a method that has in its basis management by objectives, that was called Integrated System of Management and Evaluation of Public Administration's Performance (SIADAP).

The Guarda Nacional Republicana (GNR), as a public organization, will have to implement, by legal imperative, the human resources performance evaluation, which has in its basis the SIADAP of Public Administration.

With this assessment, it is intended to verify if the SIADAP is the right method to evaluate the GNR's militaries, as well as, enunciate some of the problems that have to be weighted, when this method is applied to an organization such as the GNR. For this purpose, a study was conducted using an Infantry Regiment of the GNR.

This work has as basis a strong theoretical component, supported by a large bibliographic research complemented with a practical strand, using written tests applied to soldiers and with three interviews, two to individuals directly connected to the SIADAP implementation process in GNR and another to a Company Commander of the Unit analysed.

With the information collected was possible to obtain conclusions about the matter in discussion and elaborate a set of recommendations to apply the method in question as more effectively as possible in the GNR.

**Keywords:** PERFORMANCE EVALUATION, SIADAP, MANAGEMENT BY OBJECTIVES; MOTIVATION.

## CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 FINALIDADE

Este Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) surge integrado no Tirocínio para Oficiais (TPO) da Guarda Nacional Republicana (GNR) inserido no 5º ano da Academia Militar (AM).

Constitui-se como uma mais-valia para os futuros Oficiais da GNR, obrigando-os a pôr em prática todo um conjunto de métodos e instrumentos estudados e analisados durante a frequência na AM, contribuindo para uma formação mais sólida e vantajosa; capaz de preparar o futuro Oficial para as missões que terá de desempenhar.

A temática em estudo no presente TIA versa: a “ Avaliação e Gestão do Desempenho dos Militares da GNR”. Neste âmbito será analisada uma possível hipótese de aplicação do SIADAP à avaliação dos militares da GNR.

### 1.2 OBJECTIVO

A temática em análise vem desde alguns anos a esta parte a ser uma espécie de lacuna latente na GNR. Efectua-se a avaliação de Oficiais e Sargentos mas a avaliação das Praças há muito que espera por legislação que a estabeleça.

Cria-se então um problema que urge ser desvendado para que a GNR possa avançar como Instituição moderna e de futuro.

A avaliação do desempenho (AD) é algo de extremamente útil nas instituições e empresas actuais, quer para efectuar uma gestão de carreira justa e coerente, quer para motivar os seus trabalhadores e leva-los a desenvolver um trabalho cada vez mais eficiente e eficaz, ou ainda para detectar eventuais falhas no processo de formação.

A Administração Pública (AP) adoptou um modelo de AD, o qual tem por base o método de Gestão por Objectivos (GPO), ao qual deu o nome de SIADAP. É intenção do governo alargar este sistema, a todos os serviços públicos.

Sendo assim, e versando este trabalho o tema da AD, foi definido como problema deste trabalho o seguinte: **“Será possível aplicar o modelo SIADAP na avaliação das Praças do Regimento de Infantaria?”**

### 1.3 PERTINÊNCIA E LIMITAÇÃO DO TEMA

Como atrás já foi referido, AD é algo de essencial para a sobrevivência de qualquer empresa ou instituição. Camara *et al.* (2005, p.335) afirmam que “os sistemas

de avaliação do desempenho ocupam um lugar central no conjunto das ferramentas da Gestão de Recursos Humanos (GRH)”.  
+

A AD, que possibilita uma gestão de carreira mais justa e influencia positivamente a motivação dos trabalhadores, constitui uma mais valia para a instituição que a aplicar.

A GNR, instituição que zela pelo bem-estar social e segurança nacional, deve acompanhar as modernas tendências e adaptar-se de forma a servir melhor os cidadãos. Actualmente não existe nenhum instrumento concreto que demonstre se tal objectivo está a ser cumprido por parte da sua principal força trabalhadora, a classe das praças.

Surge assim a necessidade de se criar um sistema capaz de medir o desempenho dos militares da GNR no seu dia-a-dia. As tendências actuais apontam o método da GPO como o mais eficaz e eficiente, sendo que a AP adaptou este modelo às suas características e criou o SIADAP para avaliar os seus trabalhadores. Por imperativo do Governo, todos os serviços públicos devem implementar o modelo SIADAP, adaptando-o à realidade de cada serviço ou instituição.

Devido à dimensão e dispersão territorial da GNR, seria difícil realizar um estudo credível sobre a problemática da implementação do SIADAP, a todo o dispositivo, no prazo de dois meses. Assim sendo, optou-se por realizar um estudo de caso, no qual se estudou a adequabilidade deste sistema na avaliação das praças do Regimento de Infantaria (RI).

A opção pelo RI prende-se com o facto de este constituir uma Unidade concentrada, o que possibilita a aplicação de inquéritos de forma mais rápida, bem como o facto de estar instalada em Lisboa, o que facilita a realização do presente estudo em função do tempo disponível para a realização do mesmo.

## **1.4 PERGUNTAS DE INVESTIGAÇÃO**

Como já foi referido anteriormente, a principal conclusão que se pretende obter com a realização deste trabalho é saber se será possível aplicar o modelo SIADAP na avaliação das Praças do RI. Porém para obter a resposta a esta pergunta é necessário responder a outras questões que surgem aliadas à questão de partida:

- 1-Existe alguma grelha avaliativa predefinida para aplicar a todos os pelotões?
- 2-Será a GPO um método credível para uma Unidade como o RI?
- 3-Será possível definir objectivos concretos para as praças atingir?
- 4- Quais as vantagens e desvantagens da aplicação do SIADAP ao RI?
- 5- Influência da aplicação deste modelo na motivação das praças?
- 6- Poderá este modelo ser usado para a gestão de carreiras dos militares do RI?

São estas as questões a que se pretende responder sendo que, obtendo-se respostas a estas, conseguir-se-á responder à questão principal deste trabalho.

## **1.5 HIPÓTESES**

Pressupõe-se no início deste estudo que não existe qualquer grelha avaliativa, assente num modelo de avaliação para avaliar todas as praças de igual forma no RI.

Pensa-se ser o método GPO, um método credível para aplicar à avaliação das praças visto o mesmo ser dos mais recente e, neste momento, dos mais usados nas empresas civis, estando também a ser implementado na AP. Ao nível dos objectivos, que este método obriga a definir, pressupõem-se que os mesmos sejam de definição possível para as praças, pois todo o trabalho realizado deve poder ser medido. Ao nível das vantagens do SIADAP no RI, este permitirá avaliar as praças de uma forma mais justa e coerente, contribuindo assim para a sua motivação e gestão de carreira.

## **1.6 METODOLOGIA**

Após a definição do problema e da delimitação do mesmo, iniciou-se uma fase exploratória de maneira a obter uma noção geral do estado da temática AD no RI gerar hipóteses. Neste sentido foi realizada uma entrevista exploratória a um comandante de pelotão do RI, Tenente Pedro Raposo.

Posteriormente enveredou-se pela consulta bibliográfica, através do recurso a várias obras que versam a temática em análise. Ainda ao nível da consulta bibliográfica foram realizadas várias consultas a sítios na Internet alusivos à temática da AD.

Numa terceira fase, e num âmbito mais prático, optou-se pela aplicação de inquéritos por questionário às praças do RI e a realização de inquéritos por entrevistas semi-directivas a três oficiais da GNR.

## **1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO**

O presente TIA encontra-se dividido em duas partes principais. Na primeira parte, onde se enquadra a revisão da literatura, são focadas todas as teorias mais relevantes para a temática em questão. Na segunda parte, essencialmente prática, é explicada toda a metodologia do trabalho de campo efectuado e apresentados e discutidos os dados obtidos. No final desta segunda parte são apresentadas as conclusões mais relevantes e responde-se às questões de investigação acima expostas; no final são feitas algumas considerações para investigações futuras.

## PARTE I – REVISÃO DA LITERATURA

### CAPÍTULO 2 ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL

#### 2.1 CONCEITO AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

A AD, contrariamente ao que geralmente se pensa, é uma actividade realizada desde há vários séculos pelo Homem. Remontando à Idade Média, a atribuição dos títulos de oficial ou mestre nas diversas corporações de artes e ofícios, decorriam das provas dadas pelos aprendizes a oficiais (Borges, 1997). Actualmente a AD representa um papel fulcral na GRH contribuindo para um maior sucesso da organização.

No contexto actual tornasse difícil definir AD devido à variedade de definições existentes. No entanto, a base de todas as definições aceites, assenta na ideia de que a AD constitui uma técnica de recursos humanos cujo objectivo é a aferição da capacidade individual de cada indivíduo no cargo ou função que desempenha na organização.

Em termos gerais pode definir-se AD como a sistemática apreciação do comportamento do indivíduo na função que ocupa, suportada na análise objectiva do comportamento do homem no trabalho (Rocha, 2007).

Por sua vez, para Chiavenato (2002, p. 325), “é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro”. Pode ainda ser definida como sendo o “processo formal, sistemático e periódico que visa avaliar os resultados alcançados por cada indivíduo em face de objectivos previamente estabelecidos” (Lisboa & A. Coelho & F. Coelho & Almeida, 2007, p. 303).

Segundo Marcos Luís Procópio<sup>1</sup>, trata-se do “processo de comparação entre o resultado efectivo e o resultado esperado do trabalho de uma pessoa em uma organização, segundo critérios e medidas predefinidas”.

Com as definições supra citadas pode-se concluir que a AD não é mais do que uma análise, constante, ao desempenho dos funcionários, traduzindo-se essa numa escala qualitativa ou quantitativa.

Através da realização da avaliação é possível verificar o potencial dos empregados, validar os métodos de selecção e recrutamento, aumentar a produtividade e motivação, verificar a existência de lacunas na formação e aplicar políticas de gestão da remuneração<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Disponível em <http://www.guiarh.com.br/pp40.html>; consultado a 12/06/2008).

<sup>2</sup> A gestão da remuneração tem boa aplicabilidade em empresas civis, ao nível da Administração Pública esta estará mais limitada.

## 2.2 CONCEITO DE MOTIVAÇÃO

É normal associar o conceito de motivação ao empenhamento de um indivíduo no sentido de alcançar determinado objectivo. Segundo Rocha (2007, p. 77) “um indivíduo está motivado quando o seu comportamento é dirigido a um objectivo”.

Por sua vez Ferreira (2001) define motivação como o equivalente do desejo de adoptar elevados níveis de esforço<sup>3</sup> com vista a alcançar objectivos organizacionais, na condição de tais esforços conduzirem à satisfação de alguma necessidade individual.

Das definições acima expostas retira-se a ideia de que motivação é uma espécie de sinergia, individual ou de grupo<sup>4</sup>, que se gera no empregado para que este consiga atingir determinado objectivo. Geralmente a sinergia atrás referida tem como “instigador” a possibilidade de satisfação de uma necessidade individual.

## 2.3 CONCEITO DE CARREIRA

A definição do conceito carreira não gera consenso na literatura existente sobre a temática. Existem várias definições do conceito, pelo que se optou por seleccionar uma definição de âmbito teórico e outra de carácter legal. Assim sendo, ao nível teórico, segundo Camara *et al.* (2005, p. 367) carreira é visto como “o conjunto de acções programadas que têm por objectivo permitir o desenvolvimento pessoal e profissional de um empregado, de modo a que o mesmo consiga, no médio prazo, atingir o potencial que lhe foi detectado”.

Por sua vez ao nível legal optou-se por expor duas definições: uma presente nos Estatutos dos Militares da GNR (EMGNR)<sup>5</sup> e outra do Regime Geral de Estruturação das Carreiras da Função Pública<sup>6</sup> (RGEFCP). Ao nível dos EMGNR, no seu Art.º46º, carreira é definida como sendo um conjunto hierarquizado de postos em cada categoria que se concretiza em determinado quadro e a que corresponde o exercício de cargos e o desempenho de funções diferenciadas entre si.

No que concerne ao RGEFCP, no seu n.º1 do Art.º4º, define carreira como um conjunto hierarquizado de categorias às quais correspondem funções da mesma natureza às quais os profissionais terão acesso de acordo com a sua antiguidade e mérito evidenciado no desempenho profissional.

---

<sup>3</sup> “Esforço” como medida da intensidade ou do impulso (Ferreira 2001).

<sup>4</sup> Segundo Rocha (2007, p. 77), “a motivação é um fenómeno complexo, não puramente individual, mas que resulta da interacção entre indivíduos e as variáveis situacionais”.

<sup>5</sup> Aprovado pelo Decreto-Lei nº 265/93 de 31 de Julho.

<sup>6</sup> Aprovado pelo Decreto-Lei nº248/85 de 15 de Julho.

## CAPÍTULO 3 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

*“Ao nível da gestão de recursos humanos, a avaliação do desempenho tem tido um papel de destaque na medida em que pode ter consequências significativas sobre a produtividade, quer directamente, enquanto processo de controlo do desempenho, quer indirectamente, através das suas relações com a selecção, formação, desenvolvimento profissional, promoção e remuneração da organização.” (Caetano & Vala, 2000, p. 359)*

### 3.1 PROCESSO GERAL DA AVALIAÇÃO

Para que a AD seja conduzida de forma a atingir os objectivos, para os quais a mesma se opera, deve seguir um determinado ciclo. Numa primeira fase inicia-se com a determinação do método de avaliação, seguindo-se a construção dos instrumentos de avaliação<sup>7</sup>. Após definir os instrumentos deve-se classificar o desempenho<sup>8</sup> e posteriormente efectuar-se a entrevista de avaliação. É necessário, depois o acompanhamento da avaliação sendo que para o processo de avaliação estar completo deve dar-se o “feed-back” da avaliação ao avaliado.

Sistematizando, a avaliação de desempenho deve seguir os seguintes passos:

- Definição do método da avaliação;
- Definição dos instrumentos de avaliação;
- Operacionalização dos instrumentos seleccionados;
- Análise do observado;
- Feedback

Como foi referido em cima, este processo constitui um ciclo pelo que este não se encontra estanque. Após fornecer um feedback contínuo<sup>9</sup> ao avaliado; é necessário, para as avaliações posteriores, verificar se o processo anteriormente aplicado é credível, pois caso não o seja deve-se efectuar a reavaliação dos critérios e dos métodos e o ajustamento dos mesmos.

Para que todo este processo de avaliação seja transparente e aceite por todos os avaliadores e avaliados, os avaliados devem ser previamente informados dos critérios de avaliação.

Cabe aos responsáveis pela GRH desenvolver o sistema de avaliação de forma a que poderem coordenar e supervisionar a sua implementação em toda a organização.

---

<sup>7</sup> Segundo Lisboa *et al.* (2007, p. 306) os instrumentos de avaliação devem “...cumprir alguns requisitos que maximizem a utilidade do sistema de avaliação adoptado”, portanto “...considerando os objectivos organizacionais e a informação resultante da descrição de funções, devem ser identificados parâmetros de desempenho relacionados com os resultados desejados para cada função”.

<sup>8</sup> A classificação do desempenho deve ser feita segundo parâmetros contendo medidas objectivas e comparáveis entre funções (Lisboa *et al.* 2007, p. 306).

<sup>9</sup> Segundo Camara *et al.* (2005, p. 347) é “essencial que o avaliado tenha feedback periódico sobre o seu progresso e a forma como está a gerir os seus objectivos, para que não haja choques nem surpresas quando surgir a avaliação final”.

Segundo Lisboa *et al.* (2007, p. 306) “esta centralização permite uniformizar práticas, contribuindo para um sistema de avaliação justo, completo, rigoroso e eficaz”.

### 3.2 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO

Existem vários métodos para avaliar o desempenho humano. Segundo Caetano e Vala (2000: p.362) os diferentes instrumentos de avaliação de desempenho que foram surgindo tinham como objectivo “superar as deficiências psicométricas dos anteriores”.

Porém, segundo Caetano (1996) citado por Caetano e Vala (2000:p.362) não se conseguiu criar nenhum instrumento que estivesse isento de contaminação”, ou seja, todos os métodos que existem, por mais actuais que sejam, possuem propriedades psicométricas dos métodos anteriores e são passíveis da não obtenção de medidas cem por cento fiáveis e válidas.

A selecção do método de avaliação torna-se, assim, algo de muito sensível, uma vez que tem de se adaptar à realidade organizacional do grupo profissional a avaliar. Não se pode hierarquizar, valorizar ou menosprezar qualquer método.

Em anexo<sup>10</sup> encontram-se alguns dos métodos usados frequentemente na AD tais como: escalas ancoradas em traços, o método de ordenação simples, método de incidentes críticos, a pesquisa de campo, método da comparação e feedback a 360 graus. A GPO, uma vez que é o foco desta investigação, será abordada à frente de forma detalhada.

### 3.3 INFLUÊNCIA NA MOTIVAÇÃO E GESTÃO DE CARREIRAS

Podemos referir como consequências da AD três aspectos principais: a influência na motivação do avaliado, a identificação de potencial e consequente gestão de carreira e ainda a identificação de lacunas e consequente construção de planos de formação.

No que se refere à motivação, Camara *et al.* (2005, p. 351) afirmam que “o sistema AD deve, em resultado da sua aplicação, reforçar a motivação individual”. Esta motivação é gerada, segundo Lisboa *et al.* (2007) pela comunicação do feedback da avaliação ao avaliado. Este feedback permite que o funcionário receba orientações sobre a forma como pode melhorar e desenvolver o seu trabalho, motivando-o a adoptar ou corrigir o seu desempenho numa próxima avaliação (Rocha, 2007).

A motivação advém da necessidade intrínseca ao ser humano em ser reconhecido pelo trabalho ou acções que realiza. Segundo Almeida (1995) parte da desmotivação advém da falta de reconhecimento, principalmente quando se faz algo cujos os resultados são claramente positivos e ninguém reconhece tal facto.

---

<sup>10</sup> Vide Anexo I, o qual contém uma breve descrição de cada método aqui referido.

Além de influenciar na motivação, a AD permite detectar trabalhadores com potencial ou competências que se adequam a um cargo ou função na organização<sup>11</sup>.

Segundo Camara *et al.* (2005), uma das formas que uma organização possui para colmatar um vaga para determinado cargo ou função é recorrer à mão-de-obra disponível na mesma. Esta mão-de-obra terá de ser seleccionada pelas aptidões técnicas e comportamentais adoptadas, além da sua antiguidade na empresa, perfil etário, experiência, entre outros factores. É assim demonstrado a importância fulcral da AD no que concerne a promover ou atribuir determinada função à pessoa mais apta para a mesma.

## CAPÍTULO 4 GESTÃO POR OBJECTIVOS

*“A administração é a instituição central da sociedade actual e, há poucas, na maioria mínimas diferenças, entre administrar um negócio, uma diocese, um hospital, uma universidade, um laboratório de pesquisa, um sindicato ou um órgão do governo.”*

(Druker citado por Pereira *et al.*, 2005:p.5)

### 4.1 ENQUADRAMENTO TEÓRICO

A Gestão por Objectivos (GPO) pode-se considerar uma metodologia recente de gestão. A sua génese remonta aos anos 50, tendo o seu primado origem em 1954, na obra *The Practice of Management* de Peter Druker<sup>12</sup>.

Este método de avaliação do desempenho é visto por Caetano e Vala (2000, p. 369) como sendo um método centrado nos resultados, uma vez que “parte-se dos resultados do desempenho do avaliado e avalia-se em que medida é que esses resultados estão de acordo com os padrões do desempenho, ou com os objectivos previamente estabelecidos para um determinado período.”

A GPO “considera os resultados futuros da empresa como alvos que devem orientar a sua actividade no presente” (Caetano, 1998, p. 72).

Na formulação inicial de Peter Drucker (1954), a GPO estava intimamente ligada ao auto-controlo, constituindo a responsabilização individual um aspecto central nesta teoria. Porém é essencial “dar um alcance total à responsabilidade individual e ao mesmo

---

<sup>11</sup> Para que tal se dê, é necessário que exista um prévio desenho dos cargos de forma a permitir identificar quais as características ou aptidões que o trabalhador deve possuir para ingressar em determinado cargo ou função.

<sup>12</sup> Peter Ferdinand Drucker, nasceu em 19 de Novembro de 1909, em Viena, Áustria - faleceu em 11 de Novembro de 2005, em Claremont, Califórnia, EUA. Foi filósofo e economista, de origem austríaca, é considerado por todos o pai da Gestão moderna, sendo o mais reconhecido dos pensadores do fenómeno dos efeitos da Globalização na economia em geral e em particular nas organizações, ainda hoje, mesmo após a sua morte, permanece inquestionavelmente como “Único” Pai da Gestão (WIKIPÉDIA, disponível em: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Peter\\_Drucker](http://pt.wikipedia.org/wiki/Peter_Drucker) , consultado em 14/06/2008).

tempo dar uma direcção de visão e de esforço comum, estabelecer o trabalho de equipa e harmonizar os objectivos do indivíduo com a prosperidade comum” (Drucker citado por Caetano, 1998,p. 72).

A ideia inicial de Drucker foi sofrendo mutações sendo que uma das definições posteriores que mais se distingui foi a de George Odiorne (s.d., citado por Tavares, 2004, p. 214) que define GPO como sendo “um processo por meio do qual, superior e subordinado identificam em conjunto os seus objectivos comuns, definem as suas principais áreas de actividade, em termos de resultados esperados, usam medidas como guias para a acção da sua unidade, e estabelecem as contribuições para cada um dos seus membros.” Nesta definição podemos verificar que a GPO pressupõem uma interacção entre os vários membros da organização, sendo que será através do diálogo entre eles que se chegará aos objectivos da empresa.

Para Levinson (1997) o processo de GPO, na sua essência, é um esforço cujo o objectivo é ser justo e racional, prever e julgar o desempenho de forma mais cuidadosa e proporcionar aos indivíduos uma oportunidade de auto motivação através da definição dos seus próprios objectivos.

A GPO, enquanto método de avaliação, visa por um lado, “criar critérios objectivos e aceites de medida e, por outro, facilitar a avaliação, dado que o próprio avaliado participa quer na definição dos objectivos, quer na análise dos resultados” (Caetano, 1998, p. 72).

Huse (1980) citado por Caetano (1998, p. 73) considera que a GPO se baseia em três princípios psicológicos:

- O conhecimento das expectativas;
- O conhecimento dos resultados;
- O aconselhamento.

As expectativas, definidas sobre a forma de objectivos, funcionam como padrão do desempenho. O conhecimento dos resultados leva a uma análise do desempenho obtido e esta conduz à resolução de problemas e ao desenvolvimento de competências. Por fim deve-se fazer o aconselhamento através da análise dos objectivos definidos e dos desempenhos obtidos.

Segundo Jorge Bruxo citado por Pereira *et al.* (2005, p. 5) a GPO assenta nos seguintes pressupostos:

- Definição, em função da estratégia de objectivos claros e quantificáveis, a serem alcançados num período de tempo pré-estabelecido<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Este período de tempo irá variar consoante o nível hierárquico da organização em questão.

- Envolvimento de todos os responsáveis da organização no processo de definição de objectivos. É essencial que este processo seja um processo participativo.
- Clarificação das ligações e interdependências entre os diversos objectivos, ou seja, a concretização de alguns objectivos estará dependente da pré-concretização de outros.
- Existência de planos estratégicos, de planos táticos e de planos operacionais. Estes planos deverão ser estruturados de modo a que possam indicar as diversas fases de implementação e o percurso a seguir.
- Tanto os planos como os objectivos estabelecidos deverão ser permanentemente monitorizados tendo particularmente em vista a introdução das correcções e ajustes, que deverão sempre envolver responsáveis afectos á respectiva prossecução, nomeadamente das chefias operacionais. Este processo de revisão e reformulação deverá ter um carácter periódico.
- A todos os níveis deverá haver a preocupação na convergência com os principais objectivos da organização.
- Cada elemento da organização deverá entender com clareza a sua função e, ser chamado a participar, sempre que esteja em causa a sua área de responsabilidade.
- A avaliação crítica dos resultados, com repercussões na avaliação dos elementos envolvidos na execução, coordenação e controlo dos objectivos definidos.
- Para que os elementos da organização estejam em condições para executar as respectivas missões ou tarefa, é essencial assegurar que disponham dos conhecimentos necessários para essa execução. As tarefas atrás referidas devem concorrer para a prossecução dos objectivos.

Segundo Rocha (2007, p. 193) as características da GPO são:

- Todos os trabalhadores participam na discussão e conhecem os objectivos da empresa, ou seja, pressupõem-se uma gestão participativa;
- Integração dos aspectos humanos e dos objectivos da organização;
- Dar especial ênfase ao conceito de motivação e ao desenvolvimento das capacidades dos subordinados.

## 4.2 FASES DE IMPLEMENTAÇÃO

Segundo Raia (1974) citado por Caetano (1998), a GPO deve conter quatro elementos essenciais: Formulação de objectivos, planeamento da acção, auto-controlo e revisões periódicas. Estes elementos concretizam-se através de oito etapas principais.

Para a formulação de objectivos, numa primeira fase elaboram-se os objectivos gerais de longo prazo e os planos de acção a um nível macro-organizacional o que conduz a uma segunda fase de definição dos objectivos específicos da organização, tendo por base os primeiros. Numa terceira etapa, e com base nos objectivos específicos, estabelece-se os objectivos departamentais que conduziram a uma quarta fase de definição dos objectivos individuais correspondentes a cada cargo.

O planeamento da acção traduz-se numa quinta etapa na qual se vai verificar os meios necessários para que cada “actor” possa atingir os objectivos a que se predispôs a atingir. Nesta fase determinam-se também quais as actividades a realizar e por quem, bem como a sua calendarização, periodização e duração.

Numa sexta etapa dá-se o auto-controlo<sup>14</sup>, o qual consiste em corrigir eventuais desvios da acção em relação aos objectivos a atingir. Esta etapa é de especial importância pois nela está presente um dos princípios fundamentais da GPO definida por Drucker (1954, citado por Caetano, 1998, p. 73), o qual afirma que deve ser o próprio indivíduo a verificar o seu desempenho no sentido de se auto - controlar.

No que respeita as revisões periódicas estas traduzem-se em duas etapas distintas mas complementares. Assim, numa sétima etapa, confronta-se o desempenho pessoal e organizacional com os objectivos definidos, verificando-se os progressos, resolvendo-se os problemas e redefinindo, se necessário, alguns objectivos. Para depois, numa oitava fase, efectuar-se a avaliação do desempenho global de cada indivíduo.

## 4.3 FIXAÇÃO DE OBJECTIVOS

“A qualidade da avaliação depende, sobretudo, da qualidade dos objectivos que forem previamente fixados”(Camara *et al.*, 2005, p. 345).

A etapa de formulação e fixação de objectivos é de uma importância capital em todo o processo de GPO. Falhando na formulação destes, corre-se o risco de todo o método falhar.

---

<sup>14</sup> Este auto controlo só é possível se os indivíduos poderem ter informação e feedback adequado sobre a sua actividade (Caetano, 1998, p. 73).

Para Caetano (1998, p. 74) os objectivos a definir devem ser “claros, específicos, desafiantes em termos de dificuldade<sup>15</sup>, verificáveis, mensuráveis, relevantes para o cargo que o indivíduo ocupa e coordenados com os objectivos dos outros”.

Bilhim (1997) especifica que os objectivos devem ser claros e específicos ou seja, indicar precisamente o que deve ser feito, não podendo ser vagos ou subjectivos; devem ser realistas de forma a fornecer algum desafio para a unidade orgânica ou para os indivíduos, mas este desafio tem de estar ao alcance de quem se propôs atingir tais objectivos, devem ser também mensuráveis de forma a poderem ser medidos e controlados e, por último, devem ser temporalizados e periodizados de acordo com a sua importância.

Camara *et al.* (2005, p. 346), relativamente aos objectivos define quatro requisitos que os mesmos devem respeitar de forma que a fixação dos mesmos seja correcta. Assim os objectivos devem ser:

1. Quantificáveis – de forma a permitir que o avaliado saiba exactamente o que tem de alcançar para que satisfaça a sua empresa;
2. Calendarizáveis – deve-se saber quando determinado objectivo deve estar concluído, quando termina a sua validade ou quando se espera ver resultados. Desta forma o avaliado pode periodizar e gerir melhor a sua actividade;
3. Alcançáveis – este requisito é conseguido pela negociação entre o avaliador e o avaliado na definição dos objectivos. Esta negociação leva a uma responsabilização do avaliado na consecução do objectivo. Na fixação dos objectivos as partes interessadas devem ter em mente a exequibilidade ou viabilidade dos mesmos;
4. Ajustáveis – os objectivos definidos devem poder ser revistos no sentido de se poderem ajustar a novas realidades que surjam.

“Para a fixação dos objectivos ser profícua, esta não deve ser unilateral, do topo para a base da empresa, deve ser sim negociada com o avaliado” (Camara *et al.* 2005, p. 245)

Esta negociação, segundo Ducker (1954) citado por Caetano (1998:p.74), “não visa dar aos colaboradores um sentido de participação na linha do movimento das relações humanas, mas sim, criar as condições para que estes sintam e assumam convictamente a responsabilidade pelo seu desempenho na empresa”.

Para Rocha (2007:p.194) a negociação entre avaliador e avaliado permite que os subordinados deixem de receber ordens, através de despachos ou ordens de serviço,

---

<sup>15</sup> Isto é, nem fáceis de atingir nem muito difíceis; devem provocar no avaliado a vontade de conseguir cumpri-lo, coisa que não acontece se este for muito fácil ou extremamente difícil de atingir.

participem na definição e forma de executar os objectivos, possibilita o autocontrolo do avaliado e faz com que a informação não seja exclusiva do gestor, abrindo-se esta a todos os elementos da empresa.

É de referir que esta negociação tem limitações, uma vez que os objectivos saídos dela devem respeitar e concorrer para o alcançar dos objectivos gerais da empresa.

Após fixados e acordados os objectivos, estes são passados a escrito num documento ao qual se dá o nome de contracto individual de desempenho. Este contracto vinca o carácter negocial do seu conteúdo e o compromisso do avaliado em atingir ou mesmo superar aquilo a que se propôs. A margem de progressão deve ser contemplada na GPO, que não deve ser vista como algo de estanque. Assim como a abertura para a negociação, o avaliado deve sentir a liberdade e necessidade de surpreender, e saber que tal será valorizado. Nada pior do que o avaliado achar que mesmo que se supere tal não será valorizado (Camara *et al.* 2005).

#### **4.4 VANTAGENS VS DESVANTAGENS**

As modernas tendências de avaliação tendem a adoptar o modelo de GPO como o mais correcto para a gestão e avaliação das empresas e trabalhadores. Porém, apesar de ser um dos modelos mais usados, não é o modelo perfeito. Segundo Caetano e Vala (2000, p. 362), ainda “não se conseguiu criar nenhum instrumento que estivesse isento de contaminação”; isto ao nível da AD.

No que concerne às vantagens segundo Caetano (1998) elas são:

- Aumento da motivação, esforço, satisfação e produtividade dos colaboradores das empresas;
- Permite um feedback contínuo, frequente e específico ao empregado acerca do seu desempenho;
- Permite a quantificação da avaliação, sobretudo no que respeita aos resultados pretendidos;
- Este método adopta o desenvolvimento do auto-controlo o que facilita os processos de gestão;
- Uma vez que a avaliação é negociada entre o avaliado e o avaliador, os erros psicométricos são menores.

Pereira *et al.* (2005) salientam também como vantagem a fixação de objectivos que vai permitir que os empregados saibam precisamente o que a organização espera deles e conhecerem o seu rumo e orientação.

É de referir que “a participação de todos na definição de objectivos permite uma melhor comunicação entre superiores e subordinados” (Caetano, 2007, p. 22).

Como se referiu em cima não há métodos perfeitos para avaliar o desempenho; sendo assim as principais desvantagens da GPO segundo Caetano (1998) são:

- Se os objectivos se afastarem das características referidas no ponto 4.3, a avaliação torna-se ineficaz;
- A falta de apoio activo da alta direcção e a falta de formação das chefias sobre o processo de avaliação têm efeitos muito negativos;
- Nas situações em que os objectivos não foram plenamente atingidos, a não consideração de situações situacionais que envolvam o desempenho do colaborador pode contribuir para o insucesso deste método.

Levinson (1997) considera ainda como desvantagens:

- Se apenas forem definidos objectivos individuais, estes pouco contribuem para o trabalho de equipa;
- Trata-se de um sistema que avalia o trabalho segundo os padrões objectivos de avaliação, mas é incapaz de medir por exemplo o comportamento ou as atitudes do avaliado;
- Se os objectivos não forem claramente definidos e atribuídos, na altura da avaliação, os avaliadores podem ouvir justificações para a falha num objectivo do tipo: “Esse objectivo não era meu!”;
- Objectivos difíceis de atingir ou que constituam algo de novo podem colocar pressão no avaliado para atingir a meta a que se propôs e por conseguinte reduzir a sua motivação e produtividade;
- Este autor, considera que o método de GPO, levado “à risca”, coloca o empregado como um mero instrumento que a empresa utiliza para alcançar uma determinada meta.

Caetano (2007) realça também como desvantagem deste método o facto de ser extremamente complicado controlar e avaliar os métodos usados para a prossecução dos objectivos. A título de exemplo temos a colocação de um objectivo a um Posto Territorial (PTer) de diminuição do número de denúncias em 5%. Não se pode atingir este objectivo fechando o PTer ao público. A concretização dos objectivos devem depender do empenhamento e da performance do indivíduo, e não de factores externos que fogem ao seu controlo.

## CAPÍTULO 5 GPO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

*“A Administração tem de funcionar com maior qualidade, o que exige trabalhadores mais motivados, mais bem remunerados e que sintam, que aquilo que fazem é reconhecido como válido.”*

João Proença *in* INA (1999:p.24)

Desde sempre que a AP<sup>16</sup> é vista como uma máquina pesada do Estado que, perante os cidadãos, têm uma imagem de pouca produtividade. Assim sendo o poder político tem vindo a desenvolver a reforma da AP, de forma a diminuir o peso desta na sociedade e a aumentar a sua produtividade.

Neste capítulo irá abordar-se essencialmente o SIADAP.

### 5.1 SIADAP

O SIADAP é um modelo de avaliação global que permite implementar uma cultura de gestão pública baseada na responsabilização de dirigentes e outros trabalhadores relativamente à prossecução dos objectivos fixados, mediante a avaliação dos resultados (SIADAP)<sup>17</sup>. Pode-se dizer que é um instrumento de avaliação que assenta numa lógica GPO.

O SIADAP tem fundamentalmente os seguintes objectivos globais (Art.º6º da Lei 68-B/2007):

- Contribuir para a melhoria da gestão da AP em razão das necessidades dos utilizadores e alinhar a actividade dos serviços com os objectivos das políticas públicas;
- Desenvolver e consolidar práticas de avaliação e auto-regulação da Administração Pública;
- Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional adequadas à melhoria do desempenho dos serviços, dos dirigentes e dos trabalhadores;
- Promover a motivação e o desenvolvimento das competências e qualificações dos dirigentes e trabalhadores, favorecendo a formação ao longo da vida;
- Reconhecer e distinguir serviços, dirigentes e trabalhadores pelo seu desempenho e pelos resultados obtidos e estimulando o desenvolvimento de uma cultura de excelência e qualidade;

---

<sup>16</sup> A AP, segundo o n.º 1 do Art.º266 da CRP, visa a prossecução do interesse público, no respeito pelos direitos e interesses legalmente protegidos dos cidadãos.

<sup>17</sup> Disponível em: <https://www.siadap.gov.pt/secure/>, consultado a 20/06/2008.

- Melhorar a arquitectura de processos, gerando valor acrescentado para os utilizadores, numa óptica de tempo, custo e qualidade;
- Melhorar a prestação de informação e a transparência da acção dos serviços da Administração Pública;
- Apoiar o processo de decisões estratégicas através da informação relativa a resultados e custos, designadamente em matéria de pertinência da existência de serviços, das suas atribuições, organização e actividades.

O sistema SIADAP subdivide-se em três subsistemas (Art.º9º da Lei 68-B/2007):

- SIADAP 1 – onde se insere a avaliação dos serviços da AP;
- SIADAP 2 – onde se insere a avaliação dos dirigentes da AP;
- SIADAP 3 – onde se insere a avaliação dos trabalhadores da AP.

Para a investigação em curso interessa estudar o SIADAP 3, uma vez que a base de estudo do presente trabalho é a AD das Praças da GNR. Todos os Artigos referidos neste capítulo inserem-se na Lei 68-B/2007 de 27 de Dezembro<sup>18</sup>.

O SIADAP 3, como foi descrito acima, aplica-se à avaliação dos trabalhadores da AP, trata-se de uma avaliação anual segundo n.º1 do Art.º41, sendo os efeitos desta, segundo o n.º1 do Art.º52:

- Identificação de potencialidades pessoais e profissionais;
- Diagnóstico de necessidades de formação;
- Identificação de competências e comportamentos 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.

No que respeita a avaliação dos trabalhadores ela é da competência do seu superior hierárquico imediato (n.º1 do Art.º56) e é feita segundo dois parâmetros (Art.º45º):

- Resultados – obtidos na prossecução dos objectivos individuais em articulação com os da respectiva unidade orgânica;
- Competências<sup>19</sup> – visam avaliar os conhecimentos, capacidades técnicas e comportamentais adequadas ao exercício de uma função.

No que concerne aos resultados e segundo o Art.º46, estes devem ser avaliados de acordo com o grau de cumprimento dos objectivos previamente definidos. Estes

---

<sup>18</sup> Vide anexo VII.

<sup>19</sup> O conceito de competências deve ser entendido como sendo o parâmetro de avaliação que traduz o conjunto de conhecimentos, capacidades de acção e comportamentos necessários para o desempenho eficiente e eficaz, adequado ao exercício de funções por dirigente ou trabalhador (Al. a do Art.º4º).

objectivos podem ser colectivos<sup>20</sup> ou individuais. No que respeita aos objectivos individuais, estes podem ser:

- De produção – que visam a eficácia na satisfação dos utilizadores do serviço;
- De qualidade – os quais são orientados para a inovação, melhoria e satisfação das necessidades dos utilizadores;
- De eficiência – visa a simplificação e racionalização dos prazos e procedimentos de gestão processual e diminuição de custos de funcionamento;
- De aperfeiçoamento e desenvolvimento de competências individuais, técnicas e comportamentais do trabalhador.

Devem ser definidos no mínimo três objectivos por cada trabalhador, tendo em conta que se deve ter em consideração o posto do trabalho do avaliado, devendo os objectivos serem de acordo com o mesmo. Para cada objectivo deve ser definido um indicador<sup>21</sup> de medida do desempenho.

A avaliação dos resultados atingidos, medido pelo grau de cumprimento de cada objectivo é expressa em três níveis (Art.º47º):

- Objectivo superado – a que corresponde uma pontuação de 5 valores;
- Objectivo atingido – a que corresponde uma pontuação de 3 valores;
- Objectivo não atingido – a que corresponde uma pontuação de 1 valor.

A pontuação final atribuída ao parâmetro resultados será a média aritmética das pontuações obtidas nos diferentes objectivos.

No que respeita ao parâmetro das competências, este visa avaliar um grupo de competências previamente escolhidas<sup>22</sup> e em número não inferior a 5 (n.º1 do Art.º48º). Pode-se tomar como exemplo de competências o espírito de equipa, a capacidade de coordenação, a responsabilidade e compromisso com o serviço ou a capacidade de adaptação e melhoria contínua (ANAFRE)<sup>23</sup>.

A avaliação de cada competência é expressa em três níveis (n.º1 do Art.º49):

---

<sup>20</sup> Segundo o n.º 3 do Art.º46, podem ser fixados objectivos de responsabilidade partilhada sempre que impliquem o desenvolvimento de um trabalho de equipa ou um esforço convergente para uma finalidade determinada. A avaliação destes objectivos é idêntica para todos os trabalhadores envolvidos nele, podendo ser feita uma avaliação individual de cada trabalhador pela seu contributo individual para o atingir do objectivo, sendo que, nesta situação o avaliador deve fundamentar a sua opção pela avaliação individual (n.º4 do Art.º47º).

<sup>21</sup> O indicador funcionará 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.

<sup>22</sup> As competências devem ser escolhidas mediante acordo entre o avaliado e o avaliador, prevalecendo a escolha do superior hierárquico em caso de não existir acordo (n.º2 do Art.º48, conjugado com o n.º6 do Art.º36º).

<sup>23</sup> Disponível em: [http://www.anafre.pt/informacoes\\_gerais\\_in.asp?id=101](http://www.anafre.pt/informacoes_gerais_in.asp?id=101), consultado a 16/06/2008.

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

A pontuação final do parâmetro competências será a média aritmética dos resultados obtidos nas diferentes competências.

O resultado da avaliação final obtém-se através do cálculo da média ponderada entre os dois parâmetros acima descritos. As percentagens a aplicar a cada parâmetro são as seguintes: aos resultados aplica-se uma ponderação mínima de 60% e as competências uma ponderação máxima de 40% (n.º2 do Art.º50º).

A avaliação final será expressa de forma qualitativa, mediante a pontuação final obtida, da seguinte forma (n.º4 do Art.º50º).

- Desempenho relevante - correspondente a uma avaliação final de 4 a 5;
- Desempenho adequado – correspondente a uma avaliação final de 2 a 3,999;
- Desempenho inadequado – correspondente a uma avaliação final de 1 a 1,999.

A atribuição de desempenho relevante é objecto de apreciação pelo Conselho Coordenador da Avaliação<sup>24</sup> para que este, se assim o entender, reconhecer o avaliado com mérito de Desempenho excelente. A atribuição de desempenho excelente pode ser proposta pelo avaliado ou pelo avaliador sendo que, deve justificar, especificando, o porquê de se propor ou ser proposto a tal desempenho (n.º1 e 2 do Art.º50º).

A obtenção de Desempenho inadequado deve ser acompanhada de fundamentos por parâmetros, de forma a analisar os fundamentos da insuficiência no desempenho, identificar necessidades de formação e um plano de formação profissional adequado à melhoria do desempenho do trabalhador e ainda para fundamentar decisões de melhor aproveitamento das capacidades do trabalhador (n.º1 do Art.º53º).

Ao nível do avaliado, este tem direitos e deveres que se encontram descritos no Art.º57, sendo de realçar ao nível dos direitos:

---

<sup>24</sup> Funciona junto do dirigente máximo de cada serviço e compete-lhe estabelecer directrizes para uma aplicação objectiva e harmónica do SIADAP 2 e 3; estabelecer orientações gerais em matéria de fixação de objectivos, de escolha de competências e de indicadores; estabelecer o número de objectivos e de competências a que se deve subordinar a avaliação de desempenho; garantir o rigor e a diferenciação de desempenhos do SIADAP 2 e 3, cabendo-lhe validar as avaliações de Desempenho relevante e inadequado, bem como proceder a atribuição de Desempenho excelente; emitir pareceres sobre os pedidos de apreciação das propostas de avaliação dos dirigentes intermédios avaliados e exercer as demais competências que, por lei ou regulamento, lhe são cometidas. É presidido pelo dirigente máximo do serviço e integra para além do responsável pela GRH, três a cinco dirigentes por aquele designado (n.º1 e 2 do Art.º58).

- Ser-lhe garantidos todos os meios e condições necessários ao seu desempenho em harmonia com os objectivos e resultados que tenha contratualizado;
- Ser informado dos objectivos e competências a atingir, bem como da forma e funcionamento do sistema de avaliação;
- Ter a garantia de reclamação, de recurso ou de impugnação jurisdicional no caso de não concordar com a avaliação que lhe foi atribuída.
- Ao nível dos deveres, é de salientar, o dever de o avaliado proceder a sua auto-avaliação, preenchendo a ficha respectiva<sup>25</sup>, de forma a haver uma maior responsabilização; deve também negociar os objectivos e as competências com o avaliador.

Todo o processo acima descrito deve ser conduzido por fases de forma a tornar toda a avaliação coerente e justa. No Art.º61 são descritas todas as fases que o processo de avaliação deve cumprir, passando-se a citar:

- Planeamento do processo de avaliação e definição de objectivos e resultados a atingir;
- Realização da auto-avaliação e da avaliação;
- Harmonização das propostas de avaliação;
- Reunião entre avaliador e avaliado para avaliação de desempenho, contratualização dos objectivos e respectivos indicadores e fixação das competências;
- Validação de avaliações e reconhecimento de Desempenhos Excelentes;
- Apreciação do processo de avaliação pela Comissão Paritária<sup>26</sup>;
- Homologação;
- Reclamação e outras impugnações;
- Monitorização e revisão dos objectivos.

---

<sup>25</sup> Vide anexo VIII - Ficha auto avaliação.

<sup>26</sup> Funciona junto do dirigente máximo de cada serviço e tem competência consultiva para apreciar propostas de avaliação dadas a conhecer a trabalhadores avaliados, antes da homologação.

## PARTE II – TRABALHO DE CAMPO

### CAPÍTULO 6 METODOLOGIA

*“Vale mais nunca pensar em procurar a verdade de alguma coisa que fazê-lo sem método”.* René Descartes

Após ter-se limitado o tema e definido o problema a tratar procedeu-se a uma fase exploratória a qual visou verificar a situação da AD no RI. Posteriormente realizou-se uma pesquisa bibliográfica de vários autores sobre a temática AD. Estando a AD correlacionada com a motivação e gestão de carreiras efectuou-se uma pesquisa bibliográfica sobre a temática da motivação e gestão de carreiras. Devido ao elevado número de autores a versar sobre as matérias atrás expostas procedeu-se a uma selecção das teorias mais importantes para o desenvolvimento do TIA.

Foi efectuado também numa primeira fase uma pesquisa ao nível da legislação existente sobre o SIADAP e a AD na AP, sendo de salientar a Lei 66-B/2007. A pesquisa bibliográfica foi essencial para a realização da revisão da literatura.

Na segunda parte do trabalho, a qual visa uma vertente essencialmente prática, optou-se pela realização de um inquérito por questionário às praças do RI e pela realização de três entrevistas.

A aplicação do questionário às praças visou duas vertentes: uma em que se pretendia aprofundar, um pouco mais, o estado da AD no RI e outra que se pretendeu verificar se as vantagens, expressas ao nível teórico, se confirmavam ao nível prático.

Com as entrevista pretendeu-se esclarecer dúvidas acerca do SIADAP, bem como explorar possíveis problemas e entraves à aplicação do SIADAP a AD das praças do RI.

A análise dos dados recolhidos, pela aplicação do questionário, foi tratada estatisticamente em Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)<sup>27</sup> sendo apresentada sobre a forma de gráficos.

As entrevistas foram tratadas e apresentadas através da utilização da sinopse de entrevista, na qual se apresenta o mais importante dito pelo entrevistado em cada pergunta. A escolha deste método de análise prende-se com a intenção de reduzir o montante de material a trabalhar e facilitar a comparação longitudinal das entrevistas (Guerra, 2006, p. 73).

---

<sup>27</sup> Ferramenta informática que permite realizar cálculos estatísticos complexos, e visualizar os seus resultados. (Pereira, 2003)

## CAPÍTULO 7 ESTUDO EMPÍRICO

### 7.1 INQUÉRITOS

A necessidade de conhecer, na prática, qual a adequabilidade da informação obtida na pesquisa bibliográfica realizaram-se questionários às praças do RI. Estes tinham como objectivo verificar se as praças sentiam a necessidade de serem avaliadas e qual a seria influência dessa avaliação na sua motivação e na sua carreira.

O ponto de partida desta metodologia foi a realização de um projecto do questionário a aplicar. Neste projecto definiu-se os objectivos a alcançar bem como o tipo de questões a colocar. Optou-se pela divisão do questionário em três partes: numa primeira, que funcionou como introdução ao questionário, informava-se os inquiridos sobre a temática abordada no questionário, a confidencialidade das respostas e importância do questionário. Na segunda parte pretendia-se recolher os dados pessoais e profissionais e numa terceira parte, composta por 25 afirmações, em que se pretendia saber as opiniões dos inquiridos.

Na segunda parte foram referidas variáveis clássicas e sócio-demográficas, tais como: faixa etária, sexo, antiguidade na GNR, posto e habilitações literárias, de forma a caracterizar a amostra.

No que respeita à terceira parte optou-se, como já referido, por 25 afirmações sobre as quais o avaliado teria de dar a sua opinião tendo para isso 6 opções de resposta. Cinco das opções de resposta eram identificadas por números de 1 a 5 correspondendo ao 1 o discordo totalmente, ao 2 o discordo, ao 3 o nem discordo nem concordo, ao 4 o concordo e ao 5 o concordo totalmente, de acordo com o método das Escalas de Likert (Carmo & Ferreira, 1998). Optou-se por colocar a opção não concordo nem discordo uma vez que Shuman e Presser citados por Ferreira (1999) afirmam que se quiser uma opinião fundamentada sobre o problema a tratar deve-se incluir sempre nas hipóteses de resposta uma opção neutra. Os mesmos autores revelam também que esta opção congrega, em média, mais de 22% das respostas dos inquiridos. Estabeleceu-se ainda uma sexta opção, identificada no inquérito por NR e que corresponde à opção de “não sabe responder”. Esta foi introduzida para evitar que o inquirido fosse obrigado a responder, mesmo que para aquela afirmação não tivesse opinião e também para evitar um grande número de respostas na opção “nem concordo nem discordo”, que muitas vezes é utilizadas pelos inquiridos como um refugio para não responder a questão ou por comodidade para gastar o menor tempo possível com o preenchimento do questionário.

Optou-se por afirmações de informação que “têm por objectivo colher dados sobre factos e opiniões dos inquiridos” (Carmo & Ferreira, 1998, p. 138). Para verificar a

veracidade dos factos, já tratados em afirmações anteriores, optou-se por introduzir também algumas afirmações de controlo (Carmo e Ferreira, 1998: p.138).

Na construção das afirmações, sobre as quais o inquirido dava a sua opinião, foi tido em conta os destinatários do questionário, pelo que se optou pela utilização de uma linguagem simples e coerente.

Numa fase posterior, foi efectuado um pré teste a 8 praças da Escola da Guarda, de forma a verificar a coerência e clareza do questionário e conhecer algumas dificuldades que se pudessem levantar no preenchimento do mesmo.

Após o pré-teste efectuou-se a redacção definitiva do questionário<sup>28</sup> e posteriormente a sua reprodução e distribuição.

No que concerne à distribuição, foram entregues inquéritos na 1ªCompanhia e 2ªCompanhia do Batalhão Operacional (BOP), Companhia de Comando e Serviços (CCS), Companhia da Estrela e Companhia dos Lóios, todas do RI.

### **7.1.1 ESCOLHA DA AMOSTRA**

Devido a abrangência da população à qual o tema se aplica, todo o efectivo da classe de praças da GNR, o mesmo teve de ser restringido. Sendo assim optou-se, como já referido anteriormente, por efectuar um estudo de caso, limitando o tema ao RI.

Assim sendo a população a estudar foi todo o efectivo de praças do RI, o que contempla 1500 indivíduos; dos quais 1419 são indivíduos do sexo masculino e 81 do sexo feminino. Desta população foi escolhida uma amostra de 10%, por se tratar da dimensão mínima de uma amostra e devido a imperativos de tempos não ser possível tratar um elevado número de questionários.

A técnica utilizada para definir a amostra foi a amostragem por quotas<sup>29</sup> para ter uma boa representatividade da população. Desta forma optou-se por escolher duas variáveis nas quais era importante obter representatividade na amostra. As variáveis escolhidas foram o sexo e o tempo de permanência na GNR.

A opção pelo sexo prende-se com o facto de o género feminino estar num número muito reduzido, sendo que uma amostra aleatória poderia levar a que não fossem seleccionadas mulheres para a dar a sua opinião. No que se refere ao tempo de permanência na GNR, este era um factor fulcral pois interessava estudar a opinião em função do tempo de permanência por forma a evitar um “enviamento” da amostra o que poderia levar à obtenção de resultados não característicos da população (Ghiglione e Matalon, 2001).

---

<sup>28</sup> Vide anexo II.

<sup>29</sup> Técnica muito usada actualmente e que consiste em obter uma representatividade suficiente boa da população, tentando reproduzir, na amostra, as distribuições de certas variáveis importantes tal como existem na população.

Assim sendo foram divididos em três escalões no que respeita ao tempo de permanência na instituição: militares à menos de 5 anos na GNR, militares, na GNR, entre 5 e 15 anos e militares à mais de 15 anos ao serviço. Dentro destes escalões verificou-se a percentagem de mulheres e de homens em cada escalão, sendo que a percentagem de um e outro sexo na amostra foi igual à da população. Desta forma foi possível ter uma amostra bastante representativa da população.

O questionário não foi aplicado aos elementos do GIPS que integram o RI, devido a sua distribuição pelo território nacional, o que poderia levar a uma morosidade na entrega dos questionários e comprometer a realização do trabalho.

### 7.1.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Apresenta-se agora os resultados mais relevantes obtidos com a realização do inquérito por questionário. Numa primeiras parte caracteriza-se a amostra e numa segunda parte as opiniões dos inquiridos relativamente às afirmações mais relevantes para as conclusões do trabalho. Os restantes resultados, bem como a análise dos mesmos, que serviram essencialmente para propostas de investigações futuras e de confirmação das respostas mais importantes, encontram-se em anexo<sup>30</sup>, devido à limitação de páginas do trabalho.

No gráfico 6.1 pode-se ver a distribuição dos inquiridos pelas faixas etárias e por género. No total foram inquiridos 150 militares; sendo 8 do sexo feminino, estando distribuídas 5 pela faixa etária entre os 20 e 30 anos e 3 entre os 31 e 45 anos, e 142 do sexo masculino, encontrando-se 80 na faixa etária entre os 20 e 30 anos, 38 entre 31 e 45 anos e 24 entre 46 e 60 anos.

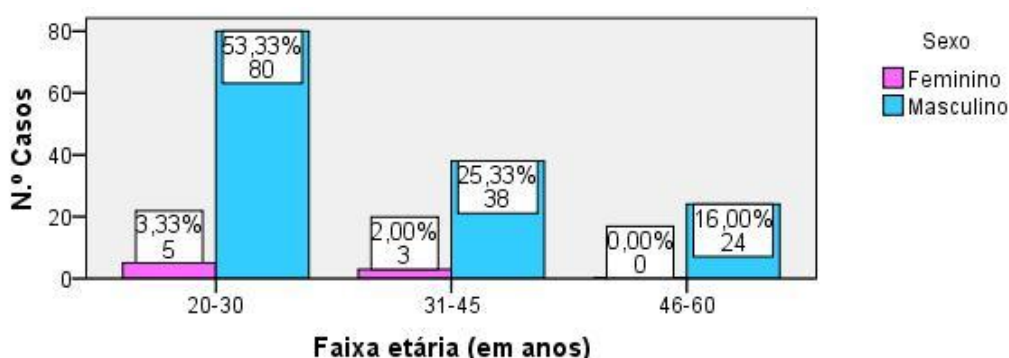


Gráfico 6. 1 - Faixa etária dos inquiridos

No gráfico 6.2 pode-se ver a distribuição da amostra pelo número de anos de serviço na GNR. Do total de 150 inquiridos, 28 já estão na GNR há mais de 15 anos, 46 estão entre 5 a 15 anos ao serviço e 76 entraram para a GNR há menos de 5 anos.

<sup>30</sup> Vide Anexo III.



Gráfico 6. 2 - Distribuição pelos anos de Serviço na GNR.

No gráfico 6.3 encontra-se representada a distribuição da amostra pelos postos e pelo seu nível de literacia. No posto de soldado foram inquiridos 115 militares sendo que 4 possuíam o 2º ciclo de escolaridade, 35 o 3ºciclo, 75 o secundário e 1 o nível de bacharelato. No posto de cabo, foram inquiridos 32 militares possuindo como escolaridade 6 o 1º ciclo, 10 o 2ºciclo, 8 o 3ºciclo, 7 o secundário e 1 bacharel. No que concerne ao posto de cabo chefe, foram inquiridos um total de 3 militares, possuindo 1 o 1ºciclo de escolaridade, 1 o 2ºciclo e 1 o 3º ciclo.

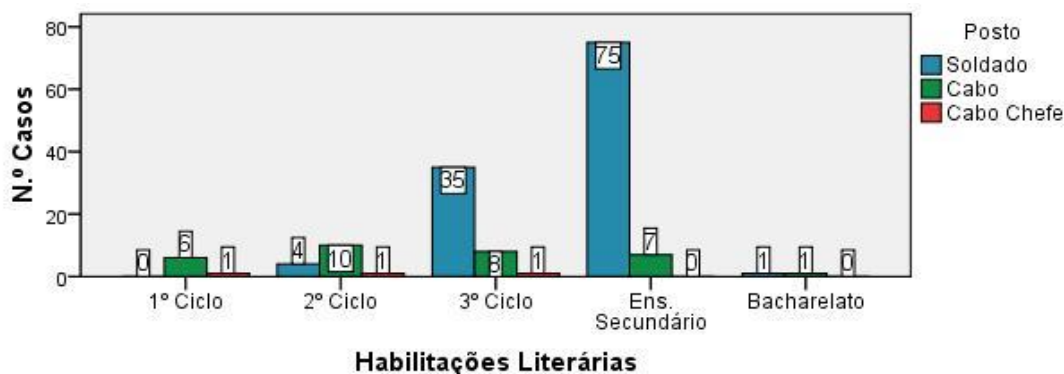


Gráfico 6. 3 - Grau de literacia

O gráfico 6.4 demonstra as opiniões dos inquiridos relativamente à afirmação n.º1: “Sou avaliado frequentemente”. A maior percentagem dos inquiridos (38,67%) concordam com a afirmação, 28% não concordam nem discordam, 11,33% não sabe responder, 8% discorda totalmente, 7,33% discorda, 6,67% concorda fortemente.

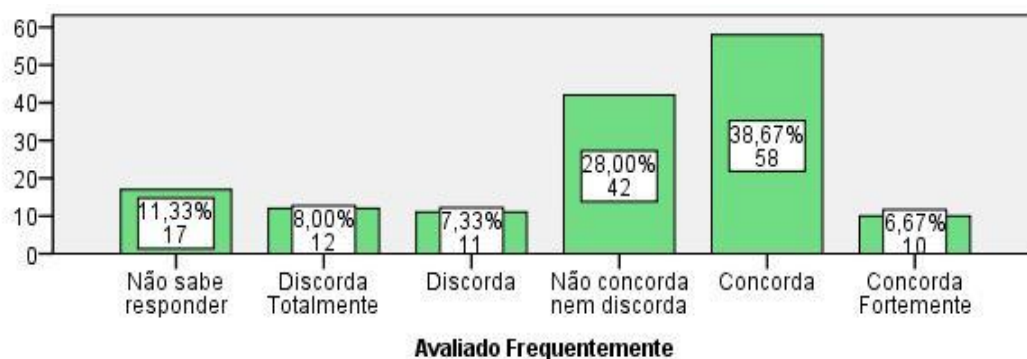


Gráfico 6. 4 - Opinião dos inquiridos em relação à afirmação n.º 1.

O gráfico 6.5 demonstra as opiniões dos inquiridos relativamente à afirmação n.º3: “As promoções na GNR são justas”. A maior percentagem dos inquiridos (34%) discordam totalmente com a afirmação, 26% discordam, 25,33% não concorda nem discorda, 10,67% concorda, 2,67% não sabe responder e 1,33% concorda fortemente.

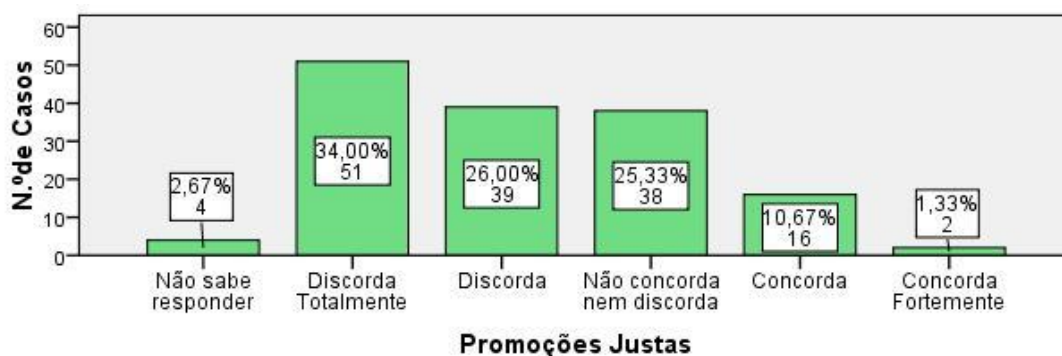


Gráfico 6. 5 - Opinião inquiridos em relação a afirmação n.º3.

O gráfico 6.6 demonstra as opiniões dos inquiridos relativamente à afirmação n.º4: “A GNR dá ênfase ao trabalho por mim realizado”. A maior percentagem dos inquiridos (34,67%) não concorda nem discorda com a afirmação, 24% discordam, 22,67% discorda totalmente, 17,33% concorda e 1,33% concorda fortemente.

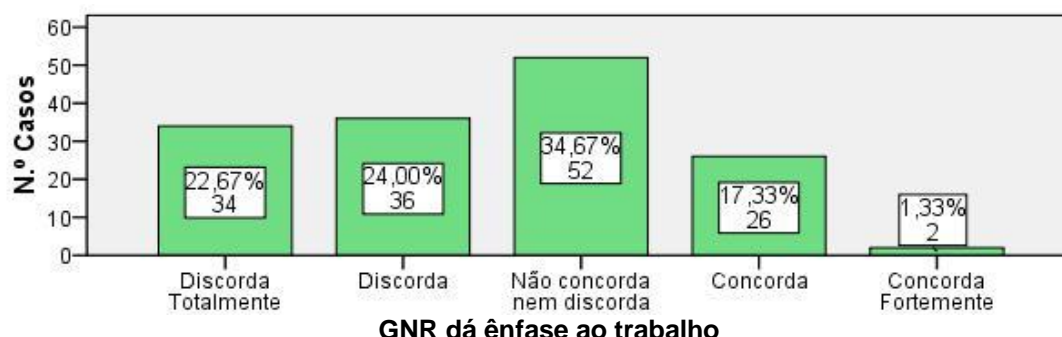


Gráfico 6. 6 - Opinião inquiridos em relação a afirmação n.º4.

O gráfico 6.7 demonstra as opiniões dos inquiridos relativamente à afirmação n.º5: “Sei exactamente aquilo que os meus superiores esperam de mim”. A maior percentagem dos inquiridos (40,67%) concorda com a afirmação, 29,33% nem concorda nem discorda,

12% discorda, 8% discorda totalmente, 8% concorda fortemente e 2% não sabe responder.



Gráfico 6. 7– Opinião dos inquiridos em relação a afirmação nº 5.

O gráfico 6.8 demonstra as opiniões dos inquiridos relativamente à afirmação n.º6: “Só os soldados mais competentes é que realizam o curso de cabos”. A maior percentagem dos inquiridos (37,33%) discorda totalmente com a afirmação, 28% discordam, 25,33% não concorda nem discorda, 6,67% concorda, 2% não sabe responder e 0,67% concorda fortemente.

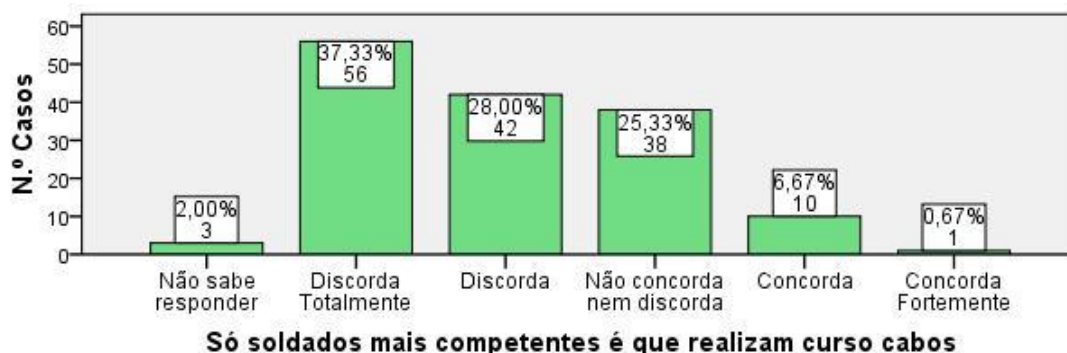


Gráfico 6. 8 – Opinião dos inquiridos em relação a afirmação nº 6.

O gráfico 6.9 demonstra as opiniões dos inquiridos relativamente à afirmação n.º8: “Todos os elementos do pelotão andam motivados”. A maior percentagem dos inquiridos (34,67%) discorda com a afirmação, 30% discordam totalmente, 19,33% não concorda nem discorda, 9,33% concorda, 4,67% não sabe responder e 2% concorda fortemente.

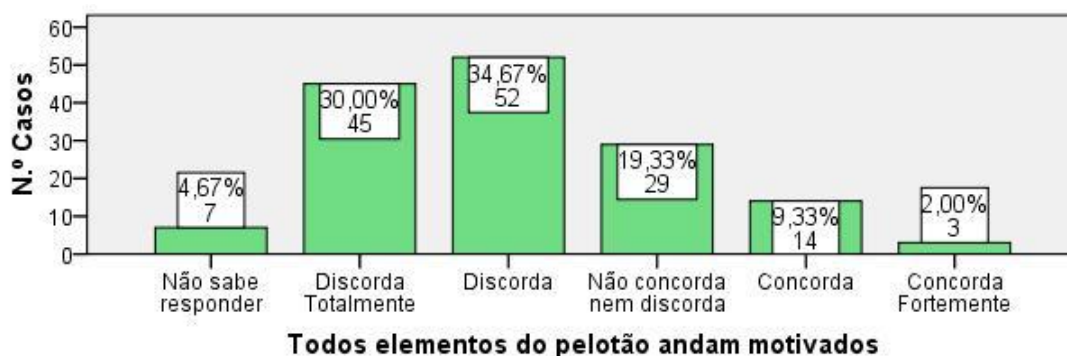


Gráfico 6.9 – Opinião dos inquiridos em relação a afirmação nº 8.

O gráfico 6.10 demonstra as opiniões dos inquiridos relativamente à afirmação n.º9: “O meu superior hierárquico mantém informado relativamente à forma como realizo o meu trabalho”. A maior percentagem dos inquiridos (32,89%) não concorda nem discorda com a afirmação, 24,16% concordam, 22,15% discorda, 11,41% discorda totalmente, 8,72% concorda fortemente e 0,67% não sabe responder.

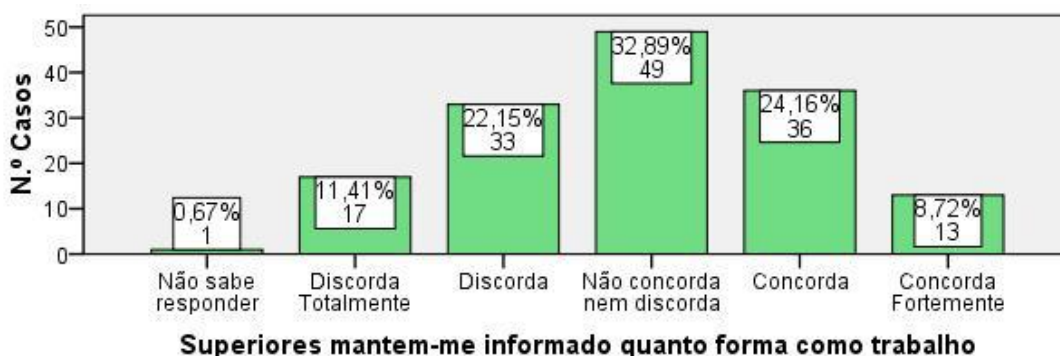


Gráfico 6.10 – Opinião dos inquiridos em relação a afirmação nº 9.

O gráfico 6.11 demonstra as opiniões dos inquiridos relativamente à afirmação n.º10: “O esforço e o bom desempenho profissional é reconhecido”. A maior percentagem dos inquiridos (34,67%) não concorda nem discorda com a afirmação, 26% discordam, 20,67% discordam totalmente, 12,67% concordam, 4,67% concordam fortemente e 1,33% não sabe responder.

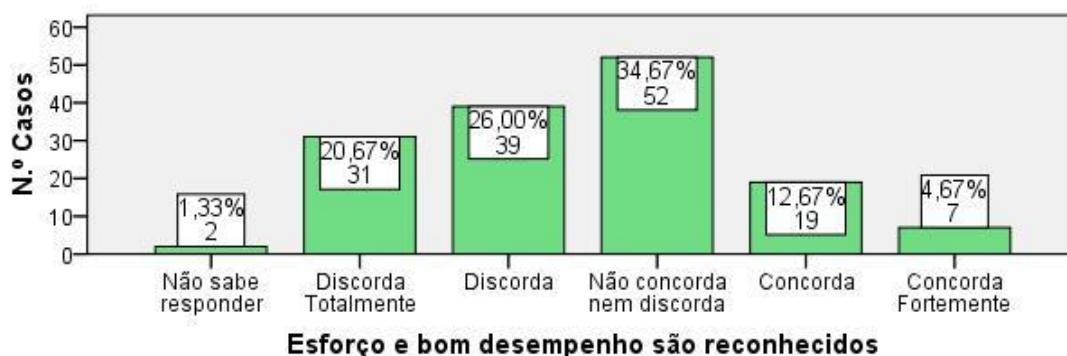


Gráfico 6.11 – Opinião dos inquiridos em relação a afirmação nº 10.

O gráfico 6.12 demonstra as opiniões dos inquiridos relativamente à afirmação n.º11: “Na GNR dá-se ênfase especial à qualidade do trabalho”. A maior percentagem dos inquiridos (45,33%) não concorda nem discorda com a afirmação, 25,33% discordam, 15,33% discordam totalmente, 10,67% concordam, 2,67% concordam fortemente e 0,67% não sabe responder.

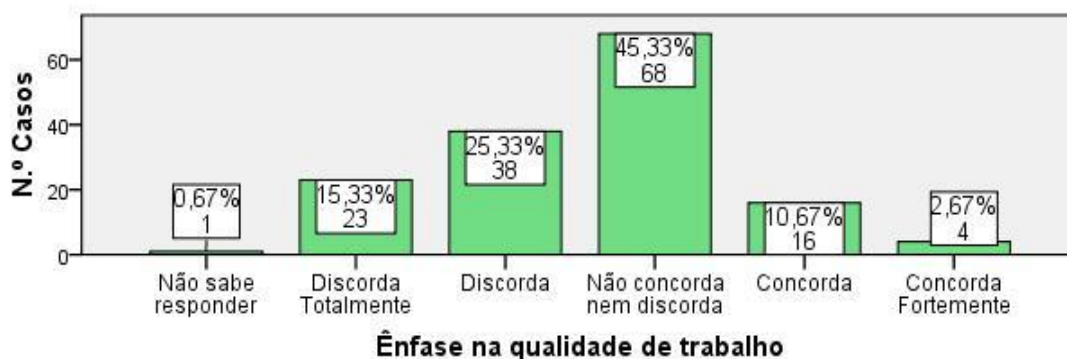


Gráfico 6.12 – Opinião dos inquiridos em relação a afirmação nº 11.

O gráfico 6.13 demonstra as opiniões dos inquiridos relativamente à afirmação n.º12: “O meu desempenho profissional é avaliado com justiça”. A maior percentagem dos inquiridos (38,67%) não concorda nem discorda com a afirmação, 22,67% discordam, 17,33% discordam totalmente, 14,67% concordam, 4% não sabe responder e 2,67% concordam fortemente.

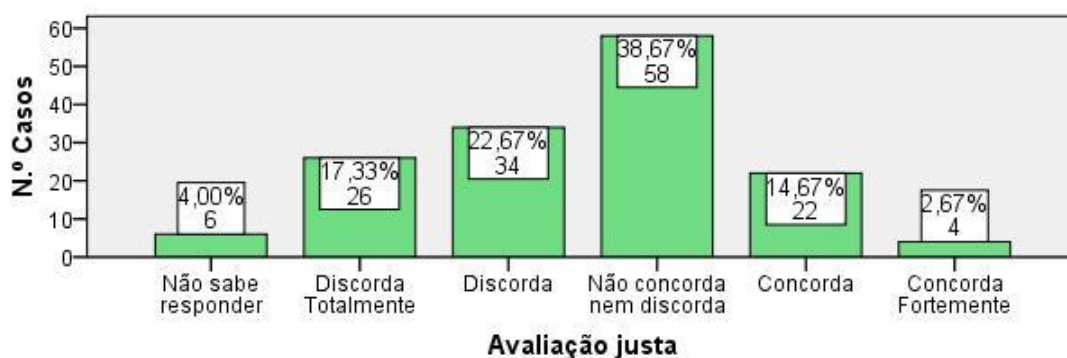


Gráfico 6.13 – Opinião dos inquiridos em relação a afirmação nº 12.

O gráfico 6.14 demonstra as opiniões dos inquiridos relativamente à afirmação n.º14: “Todos os pelotões são avaliados da mesma forma”. A maior percentagem dos inquiridos (32%) não concorda nem discorda com a afirmação, 26,67% discordam, 16% concordam, 14,67% discordam totalmente, 7,33% não sabe responder e 3,33% concordam fortemente.

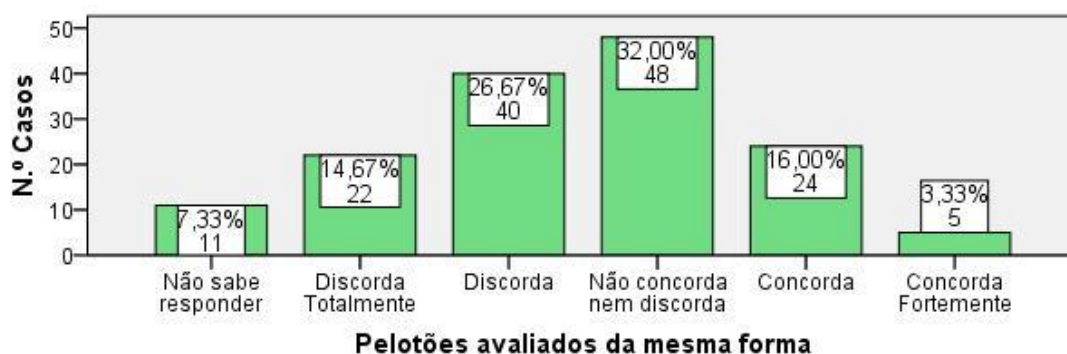


Gráfico 6.14 – Opinião dos inquiridos em relação a afirmação nº 14.

O gráfico 6.15 demonstra as opiniões dos inquiridos relativamente à afirmação n.º16: “O meu desempenho é avaliado de forma contínua”. A maior percentagem dos inquiridos (40%) não concorda nem discorda com a afirmação, 24% concordam, 15,33% discordam, 7,33% discordam totalmente, 4,67% concordam fortemente e 3,67% não sabe responder.

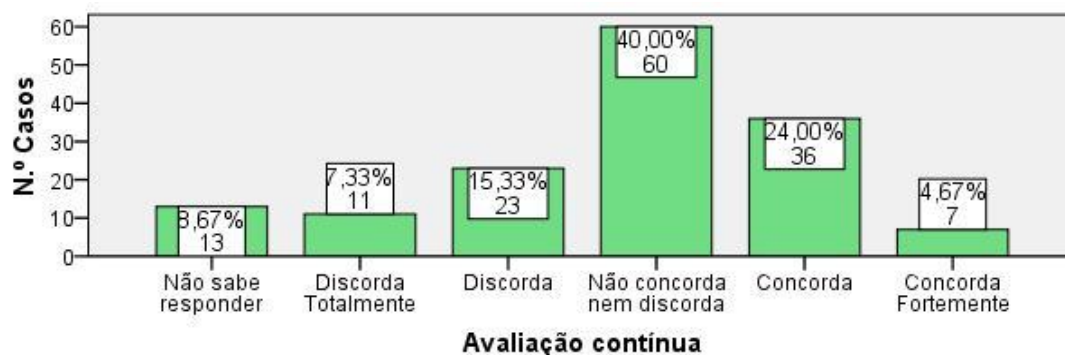


Gráfico 6.15 – Opinião dos inquiridos em relação a afirmação nº 16.

O gráfico 6.16 demonstra as opiniões dos inquiridos relativamente à afirmação n.º19: “Sei a forma como o meu desempenho é avaliado”. A maior percentagem dos inquiridos (36%) não concorda nem discorda com a afirmação, 24,67% discordam, 14,67% concordam, 12% discordam totalmente, 10% não sabe responder e 2,67% concordam fortemente.

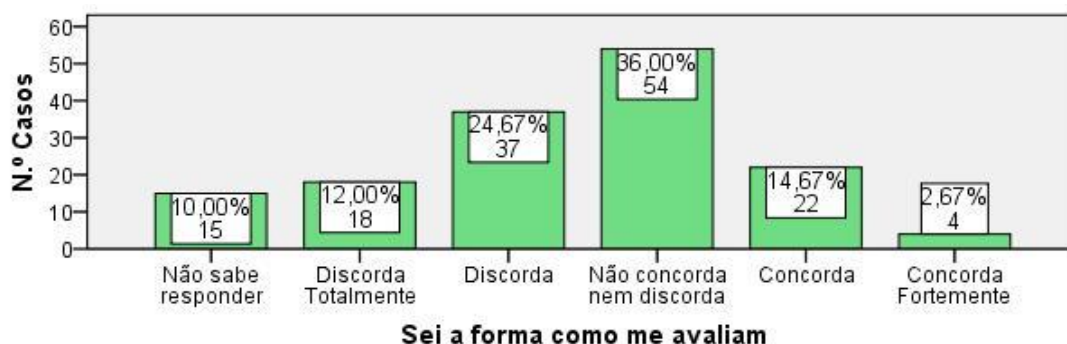


Gráfico 6.16 – Opinião dos inquiridos em relação a afirmação nº 19.

O gráfico 6.17 demonstra as opiniões dos inquiridos relativamente à afirmação n.º20: “Gostava de participar na definição dos objectivos do pelotão”. A maior percentagem dos inquiridos (41,33%) concorda com a afirmação, 29,33% não concorda nem discorda, 16,67% concordam fortemente, 6,67% discordam, 3,33% discordam totalmente e 2,67% não sabe responder.

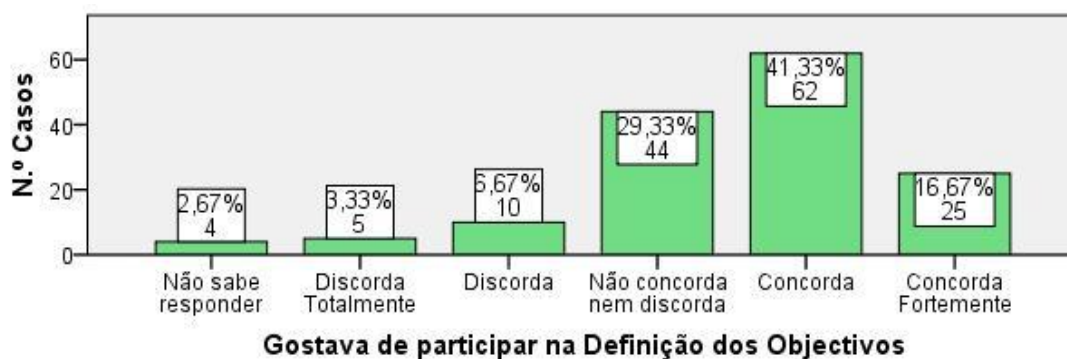


Gráfico 6.17 – Opinião dos inquiridos em relação a afirmação nº 20.

O gráfico 6.18 demonstra as opiniões dos inquiridos relativamente à afirmação n.º21: “Ser reconhecido pelo nosso desempenho, obtendo uma boa avaliação é motivante”. A maior percentagem dos inquiridos (53,33%) concorda fortemente com a afirmação, 30% concorda, 8% não concorda nem discorda, 4% discordam, 2,67% discordam totalmente e 2% não sabe responder.

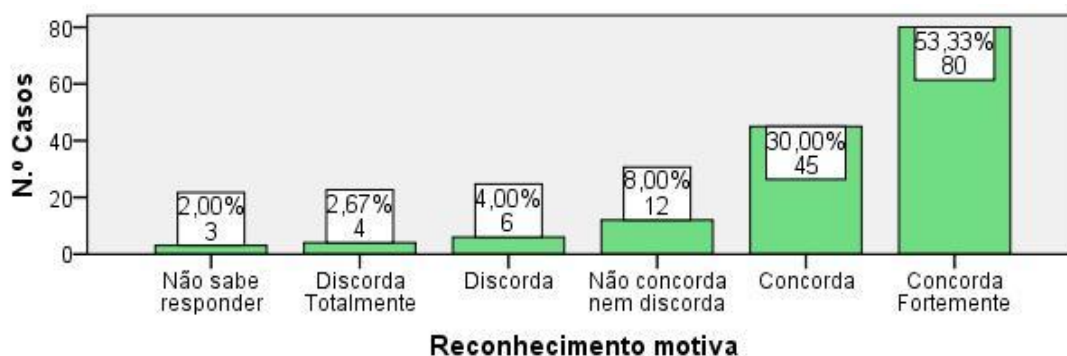


Gráfico 6.18 – Opinião dos inquiridos em relação a afirmação nº 21.

O gráfico 6.19 demonstra as opiniões dos inquiridos relativamente à afirmação n.º23: “Sinto-me motivado no meu trabalho”. A maior percentagem dos inquiridos (30%) não concorda nem discorda com a afirmação, 24,67% concorda, 18,67% discorda, 15,33% discordam totalmente, 10% concordam totalmente e 1,33% não sabe responder.

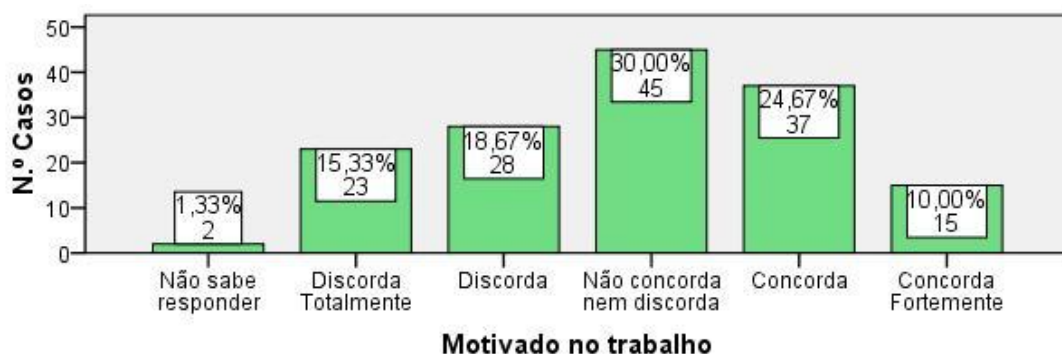


Gráfico 6.19 – Opinião dos inquiridos em relação a afirmação nº 23.

O gráfico 6.20 demonstra as opiniões dos inquiridos relativamente à afirmação n.º24: “Se a avaliação fosse justa, hoje teria um posto diferente”. A maior percentagem dos inquiridos (40%) não concorda nem discorda com a afirmação, 25,33% concorda, 18% concorda fortemente, 8% discorda, 6% não sabe responder e 2,67% discorda totalmente.

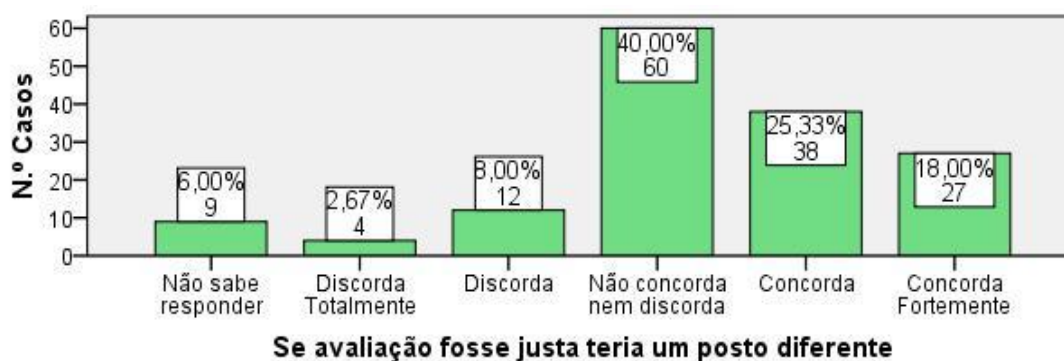


Gráfico 6.20 – Opinião dos inquiridos em relação a afirmação nº 24.

## 7.2 ENTREVISTAS

No âmbito deste trabalho foram realizadas três entrevistas a oficiais da GNR no sentido de obter um maior aprofundamento acerca da problemática do SIADAP e da sua possível aplicação à GNR.

Optou-se por realizar entrevistas visto estas, segundo Quivy e Compenhoudt (2005) permitirem retirar informações e elementos de reflexão muito ricos e matizados, facilitarem uma maior troca de ideias do que os questionários e oferecem a possibilidade do entrevistado, através de perguntas abertas, exprimir as suas percepções sobre determinado acontecimento ou situação, as suas interpretações e as suas experiências.

A técnica de entrevista usada foi a semi-directiva<sup>31</sup>, pelo facto de esta permitir a formulação de “perguntas gerais relativamente abertas” (Quivy e Compenhoudt, 2005, p. 192) o que permite que o entrevistado exponha a sua opinião sem se afastar muito do cerne da questão. Este tipo de entrevista permite também que o entrevistado fale abertamente acerca da questão que lhe é colocada, sendo que o entrevistador tem a possibilidade de encaminhar, em caso de necessidade, a entrevista para os objectivos delineados. Acerca da vantagem anteriormente referida, Ghiglione e Matalon (2001) referem que o esquema da entrevista não é fixo, sendo que as questões devem ter um certo grau de abertura que conceda uma certa liberdade de resposta ao entrevistado.

<sup>31</sup> Técnica em que “o entrevistado responde às perguntas do guião, mas também pode falar sobre outros assuntos relacionados” (Sarmiento, 2008, p. 17).

## 7.2.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Escolheu-se para entrevistar o Major General Carlos Chaves, Comandante da Escola da Guarda; o Capitão Marco Cruz, do Regimento de Infantaria, comandante da 2ª Companhia BOP e o Capitão António Galan, da 1ª Repartição do Comando Geral.

A escolha do Capitão Cruz deve-se ao facto de ser conhecedor do SIADAP devido à participação em sessões de esclarecimento sobre o mesmo e por ser o comandante de companhia mais antigo, no momento da realização do trabalho, do RI. Esta entrevista tem uma importância fundamental para o desenrolar e aprofundar da temática em discussão pois interessa, não só, conhecer a opinião das praças acerca da sua possível avaliação mas também a de um dos futuros responsáveis, no caso de esta se vir a dar, pela coordenação e verificação da validade da mesma.

Relativamente ao Capitão Galan, a sua importância para o desenrolar desta problemática, justifica-se por este fazer parte do Grupo de Trabalho formado para analisar a estrutura do SIADAP 3 da AP e verificar a sua aplicabilidade na GNR. Esta entrevista serviu essencialmente para esclarecer algumas dúvidas sobre o SIADAP e verificar a sua aplicabilidade à avaliação do desempenho das praças da GNR, bem como algumas problemáticas do mesmo.

No que concerne à entrevista ao Major General Chaves, esta foi fulcral, pois trata-se da pessoa que tem sobre si a direcção do Grupo de Trabalho que está a analisar a implementação do SIADAP e também por toda a sua experiência de comando já vivenciada. Foi uma entrevista que, além de dar uma maior visão da temática estudada, permitiu validar toda a informação recolhida e comparar com as restantes entrevistas.

## 7.2.2 APRESENTAÇÃO ENTREVISTAS

Em seguida apresentam-se, através do uso das sinopses de entrevistas, as ideias mais importantes de cada um dos entrevistados.

Quadro 6.1 – Respostas das entrevistas à questão n.º1.

Entrevistado \ Questão	Considera haver uma necessidade iminente de se formular um modelo de avaliação das praças ou pensa que seja desnecessário?
Major General. Chaves	Sim, sem qualquer margem de dúvidas.
Capitão Galan	É necessário formular-se um modelo de avaliação para a maior percentagem de recursos humanos na GNR, as praças
Capitão Cruz	É importantíssimo criar um sistema de avaliação, para implementar um clima de justiça na GNR.

**Quadro 6.2 – Respostas dos entrevistados à questão n.º2**

Entrevistado \ Questão	Effectuando-se a avaliação nas praças, considera que a motivação e a gestão de carreiras destas sofrerá melhorias?
Major General. Chaves	Sim, sem qualquer margem de dúvidas.
Capitão Galan	Creio que sim. As promoções são geridas muito com base na antiguidade, o que nem sempre permite escolher os melhores. Permitirá também premiar os melhores o que de certeza aumentará a motivação.
Capitão Cruz	A avaliação vai ter de contar para quem quiser seguir para o posto seguinte. Não podemos continuar a basear em simples testes de admissão. Um comandante, quando dá uma informação para o militar concorrer ao curso de promoção ao posto seguinte, tem de ter algo concreto em que se apoie.

**Quadro 6.3 – Respostas dos entrevistados à questão n.º3**

Entrevistado \ Questão	A GPO, utilizada na AP com o nome de SIADAP, parece-lhe ser um método eficaz para a GNR? Porquê?
Major General. Chaves	Será eficaz, com as necessárias e adequadas adaptações por força da natureza militar e da missão, segurança e soberania, da GNR.
Capitão Galan	É eficaz mas necessita de adaptações, devido ao facto da especialidade da GNR, por aquilo que a população espera dela, esta têm de ter uma gestão diferente.
Capitão Cruz	A implementação do SIADAP na GNR terá de seguir outros critérios; isto porque os objectivos para um funcionário público em nada são iguais aos traçados para um elemento policial.

**Quadro 6.4 – Respostas dos entrevistados à questão n.º4**

Entrevistado \ Questão	A GPO assenta na definição de objectivos, considera ser possível definir objectivos concretos para as praças?
Major General. Chaves	Sim.
Capitão Galan	Os teóricos afirmam que tudo pode ser medido, logo a tudo se pode definir objectivos. Porém, na prática e decorrente da aplicação do SIADAP na AP, já se chegou a conclusão que há certas funções que, pelas suas características, são de difícil aplicação neste particular. A regra será avaliação por objectivos, excepcionalmente avaliar-se-á exclusivamente com base nas competências.
Capitão Cruz	Definir objectivos para praças, é muito complicado; no RI objectivos concretos só temos as provas físicas. Existe também o problema de o militar que cumpre todos os objectivos não ser obrigatoriamente o melhor militar.

**Quadro 6.5 – Respostas dos entrevistados à questão n.º5**

Entrevistado \ Questão	A definição de objectivos pressupõe uma negociação prévia dos mesmos entre o avaliado e o avaliador, de forma a responsabilizar o avaliado dos objectivos a cumprir. Na sua opinião considera esta responsabilização uma mais-valia para o conseguir dos objectivos?
Major General. Chaves	Sim.
Capitão Galan	Sim pois é essencial que as pessoas tenham conhecimento dos caminhos a trilhar.
Capitão Cruz	A negociação fere um pouco a nossa cadeia hierárquica e a nossa estrutura. O militar deve participar na definição dos objectivos; mas do participar ao negociar vai uma grande diferença que penso não ser consensual.

Quadro 6.6 – Respostas dos entrevistados à questão n.º6

Entrevistado \ Questão	Acha que a busca constante pelo atingir dos objectivos aumentará a motivação ou pelo contrário criará no avaliado uma pressão psicológica, levando-o a desmotivação?
Major General. Chaves	A pressão psicológica e a condução desta a desmotivação, só faz sentido em situações de combate.
Capitão Galan	Tem de haver uma monitorização constante. Se os objectivos não poderem ser cumpridos, têm de haver uma razão para isso. Pode ser uma falha do serviço ou do próprio avaliado, daí a necessidade de monitorização e de renegociação dos objectivos.
Capitão Cruz	Não sei até que ponto a definição de objectivos será boa para o trabalho. Corremos o risco de quem define os objectivos os defina mal e leve o militar a procurar de uma forma desesperada a concretização do objectivo; isso pode levá-lo a desmotivação.

Quadro 6.7 – Respostas dos entrevistados à questão n.º7

Entrevistado \ Questão	Na sua opinião este método, dando muita ênfase aos objectivos e delegando, em parte os comportamentos e atitudes, será um bom método para a avaliação dos militares?
Major General. Chaves	Haverá referenciais de comportamento enquadrados.
Capitão Galan	Um militar pode ser um exemplo perfeito a nível de comportamentos, mas se não tem qualquer resultado em termos práticos, tem um desempenho nulo e será um fraco militar para a GNR.
Capitão Cruz	É necessário avaliar se o militar conserva ou não determinados valores que são imprescindíveis para a GNR. Quando passamos os valores para segundo plano e nos preocupamos somente com os resultados, a GNR perde algo da sua identidade.

Quadro 6.8 – Respostas dos entrevistados à questão n.º8

Entrevistado \ Questão	Considera o método GPO, um método justo e coerente para avaliação das praças?
Major General. Chaves	Até haver outro que prove ser melhor.
Capitão Galan	Se não é um método justo e coerente, é pelo menos o mais justo e coerente.
Capitão Cruz	Não há métodos 100% correctos, há uns melhores que os outros. Avaliando os prós e contras do SIADAP e FAI's, penso que o ideal seria trabalhar uma junção de ambos e reduzir ao máximo os critérios subjectivos.

Quadro 6.9 – Respostas dos entrevistados à questão n.º9

Entrevistado \ Questão	Sendo este método aplicado, considera que haja a necessidade de criação de um grupo ou secção para acompanhamento de todo o processo?
Major General. Chaves	A estrutura a montar será no Comando da Administração dos Recursos Internos (CARI) – Departamento de pessoal.
Capitão Galan	Deverá ser feito um acompanhamento em permanência e tendo em conta o universo de militares a avaliar, a actual Secção de Avaliação ira crescer e passará a uma Divisão de Avaliação chefiada por um Tenente-coronel ou Coronel.
Capitão Cruz	Não foi questionado sobre o assunto em epígrafe.

### 7.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Relativamente à caracterização da amostra, mais de metade dos inquiridos situam-se na faixa etária entre os 20 e 30 anos, o que reflecte a tendência da população. Ao que concerne ao género, e como já foi referido anteriormente, foram inquiridos 8 militares femininos e 142 masculinos. Tal distribuição por género permitiu ter uma amostra representativa da população neste parâmetro. No que respeita ao tempo de permanência e, tendo sido este o outro parâmetro em que se pretendeu obter representatividade, dos 150 inquiridos, 76 entraram para a GNR há menos de 5 anos, 46 já trabalham na GNR entre 5 e 15 anos e 28 há mais de 15 anos. Quanto ao nível de literacia, a maioria possui o ensino secundário.

Analisando agora as opiniões dos inquiridos verifica-se que uma grande parte dos inquiridos expressa a opinião de que nem concordam, nem discordam. Tal resposta não foi tida em conta, nas situações em que era maioritária, devido a esta opinião não produzir qualquer efeito em termos de estudo, e sendo que Ferreira (1999) refere que muitos inquiridos utilizam esta opção como refúgio ou como resposta cómoda, para não perder muito tempo com a realização do questionário.

Relativamente à afirmação n.º1, verifica-se que a maioria dos inquiridos afirma ser avaliado frequentemente<sup>32</sup>. Tal resposta justifica-se devido ao facto de, no RI, as praças serem avaliadas duas vezes no ano a nível físico. Na realidade, e era este o âmbito da afirmação n.º1, no caso concreto do RI, não existe um método de avaliação instituído a nível institucional para avaliar as praças, como demonstra claramente o Capitão Galan e o Capitão Cruz nas suas respostas à questão n.º1 da entrevista<sup>33</sup>. Há sim alguns comandantes de pelotão, que fazem uma avaliação do seu pessoal, através de critérios e métodos por ele determinados; tal situação foi apurada através da entrevista exploratória realizada ao Tenente Pedro Raposo. Esta situação, de alguns comandantes de pelotão avaliarem os seus militares, pode justificar o facto de os inquiridos concordarem que são avaliados de forma contínua<sup>34</sup> e o facto de discordarem de a avaliação ser igual em todos os pelotões<sup>35</sup>. Daqui se pode concluir que a avaliação que é feita é muito subjectiva, pois depende dos critérios do comandante de pelotão, e como tal acaba por ser injusta como demonstram as opiniões dos inquiridos relativamente a afirmação n.º12 (o meu desempenho profissional é avaliado com justiça), em que existe uma grande percentagem de respostas nas opções discordo e discordo totalmente<sup>36</sup>.

Atendendo agora à opinião dos inquiridos relativamente à sua motivação e dos seus camaradas<sup>37</sup>, a maior percentagem (34,67%)<sup>38</sup> considera que se encontra motivado, porém opinam que os seus camaradas não andam motivados. É de realçar que existe uma percentagem, relevante (34%)<sup>39</sup>, de inquiridos que se demonstra desmotivada. A situação da falta de motivação pode não depender exclusivamente da falta de avaliação ou de as avaliações existentes serem injustas; porém analisando as opiniões dos inquiridos relativamente a afirmação: “Ser reconhecido pelo nosso desempenho, obtendo uma boa avaliação motiva”, em que a grande maioria (53,33%)<sup>40</sup>, concorda fortemente com a afirmação e verificando que, neste momento o esforço e o bom desempenho não estão a ser reconhecidos na GNR<sup>41</sup>, bem como não se está a dar ênfase ao trabalho realizado pelos militares<sup>42</sup>, conclui-se que a AD seria mais um instrumento ao dispor do comandante para motivar. Estes resultados confirmam a teoria relatada no

---

<sup>32</sup> Vide gráfico 6.4

<sup>33</sup> Vide quadro 6.1

<sup>34</sup> Vide gráfico 6.15

<sup>35</sup> Vide gráfico 6.14

<sup>36</sup> Vide gráfico 6.13

<sup>37</sup> Vide gráficos 6.9 e 6.19

<sup>38</sup> Somatório das percentagens das opiniões concordo e concordo fortemente.

<sup>39</sup> Somatório das percentagens das opiniões discordo e discordo totalmente.

<sup>40</sup> Vide gráfico 6.18

<sup>41</sup> Vide gráfico 6.11

<sup>42</sup> Vide gráfico 6.6

enquadramento teórico<sup>43</sup>, em que a mesma defende que ser reconhecido por algo que se tenha feito é motivante.

A ideia acima descrita é apoiada também nas respostas dos entrevistados relativamente a questão n.º2<sup>44</sup>, na qual todos consideram que havendo avaliação na carreira das praças, esta iria influenciar a sua motivação. Aliada a motivação, a avaliação permite uma melhor gestão da carreira, através da detecção de potencial e competências.

Analisando as opiniões dos inquiridos relativamente às afirmações números 3, 6 e 24, percebe-se que as praças consideram as promoções, dentro da sua categoria, injustas<sup>45</sup>, consideram ainda que se houvesse uma avaliação justa hoje teriam outro posto<sup>46</sup> e afirmam, a maior parte, que não são os soldados mais competentes que realizam o curso de promoção a cabo<sup>47</sup>. Esta visão das praças deixa transparecer uma lacuna na GNR, que é sem dúvida a AD. Existindo a avaliação do desempenho, esta permitiria detectar competências em indivíduos, que conjugados com o desenho de cargos e funções, facilitava o recrutamento interno, permitindo a promoção na base das competências demonstradas, tornando-a mais justa e rentável para a instituição.

Esta ideia é suportada pelas respostas dos entrevistados à questão n.º2<sup>48</sup>; em que todos concordam que a AD influenciará na gestão da carreira dos militares. Na actualidade as promoções estão muito conectadas com a antiguidade, tal não permite ter os melhores em cada função.

Dos resultados obtidos destaca-se também as opiniões dos inquiridos relativamente à afirmação n.º 11<sup>49</sup> em que existe uma grande percentagem que considera que a GNR não dá ênfase à qualidade do trabalho realizado. Tal situação pode levar a um desleixo por parte dos militares, pois não havendo um controlo do trabalho realizado e não se tendo em atenção os resultados obtidos com o mesmo, é natural que haja uma tendência por parte das praças de não fazerem, por vezes, tudo o que está ao seu alcance. Há uma necessidade, de forma a manter o controlo e medir os resultados alcançados, de a GNR se munir com instrumentos que permitam verificar e avaliar, em termos de quantidade e de qualidade, os objectivos realizados. Para que os objectivos possam ser cumpridos é necessário dotar as praças de um conjunto de meios que os permitam alcançar, bem como de lhes transmitir os objectivos de forma clara e objectiva. Neste aspecto, no que ao RI diz respeito, os inquiridos consideram que sabem o que os

---

<sup>43</sup> Vide parágrafo 1 da página 8.

<sup>44</sup> Vide quadro 6.2

<sup>45</sup> Vide gráfico 6.5

<sup>46</sup> Vide gráfico 6.20

<sup>47</sup> Vide gráfico 6.8

<sup>48</sup> Vide quadro 6.2

<sup>49</sup> Vide gráfico 6.12

superiores esperam deles<sup>50</sup>; porém após transmitir aos subordinados os objectivos a atingir, deve-se fazer um acompanhamento e uma avaliação contínua do subordinado de forma a ir corrigindo eventuais falhas. Essa avaliação contínua parece ser realizada em grande parte dos pelotões<sup>51</sup>, porém o grande número de respostas na opção não concordo nem discordo não permite extrapolar com certezas se a mesma se dá ou não.

Relativamente à GPO, esta pressupõe uma interacção de todos os elementos da instituição na definição dos objectivos. Esta participação é bem vista pelas praças que afirmam que gostariam de participar na definição dos objectivos do pelotão<sup>52</sup>.

Relativamente às entrevistas, estas foram dirigidas, principalmente, a uma análise de uma possível aplicação do SIADAP à GNR.

A necessidade da existência de um modelo de AD das praças está patente em todas as entrevistas realizadas<sup>53</sup>. Todos os entrevistados consideram a AD como sendo um instrumento importante para influenciar positivamente a motivação das praças e promover uma gestão de carreira mais justa e coerente<sup>54</sup>.

A avaliação, quando instaurada a nível institucional, dará objectividade às promoções pois permitirá criar algo de concreto que justifique a promoção de determinado indivíduo em detrimento de outro. O facto de permitir distinguir os melhores, pelo reconhecimento ou através da concessão de prémios de desempenho, levará a um aumento da motivação das praças e a uma melhor qualidade no trabalho realizado.

Ao nível da GPO, mais concretamente do SIADAP, este parece ser, na opinião dos entrevistados, um método eficaz para a GNR<sup>55</sup> porém requer adaptações. Tratando-se a GNR de uma força de segurança de cariz militar, tem particularidades, principalmente ao nível das funções dos trabalhadores que não permitem uma aplicação directa do SIADAP da AP.

Um dos critérios tidos como necessários de ser revistos, para uma adequação eficaz do SIADAP à GNR, prende-se com a definição de objectivos às praças da GNR. Apesar de todos os entrevistados reconhecerem ser possível definir objectivos para as praças, dois consideram tal tarefa bastante difícil<sup>56</sup>. Parece ser óbvia a diferença entre a definição de objectivos a um funcionário público e a um militar da GNR. No caso concreto do RI, unidade em análise, o Capitão Cruz considera uma tarefa muito complicada pois a nível de objectivos quantificáveis só possui a avaliação física, todos os outros são de carácter qualificável. Na opinião do Capitão Galan, devido ao facto de não ser possível

---

<sup>50</sup> Vide gráfico 6.7

<sup>51</sup> Vide gráfico 6.15

<sup>52</sup> Vide gráfico 6.17

<sup>53</sup> Vide quadro 6.1

<sup>54</sup> Vide quadro 6.2

<sup>55</sup> Vide quadro 6.3

<sup>56</sup> Vide quadro 6.4

definir objectivos concretos, a solução será, tal como está estipulado no SIADAP, as praças serem avaliadas pelas competências. Esta situação terá, obrigatoriamente, de se dar em regime de excepção, pois a regra será a avaliação pelo grau de realização de objectivos.

A definição dos objectivos atrás referida pressupõe uma pré-negociação entre o avaliado e o avaliador. Tal situação é vista pelos entrevistados como uma mais valia para o sistema<sup>57</sup> uma vez que permite a responsabilização das praças e o conhecimento “do caminho a trilhar” para o atingir dos objectivos. Apesar do Capitão Cruz ver a negociação como algo que “fere” um pouco a hierarquia da GNR, considera essencial que as praças participem na definição de objectivos. É de referir que a Lei 68-B/2007 determina que não havendo consenso na negociação, é o objectivo definido pelo superior hierárquico que será avaliado.

Relativamente ao cumprimento dos objectivos e da possível pressão que estes poderão causar no avaliado para a sua concretização<sup>58</sup>, esta matéria, é vista pelo Major General Chaves como algo que não vai existir, pois tal só faz sentido em situações de combate. Porém, o Capitão Cruz afirma que se corre o risco, se a definição de objectivos não for correcta, de as praças procurarem de uma forma desesperada alcançar os objectivos; tal pode levar a um aumento da pressão no militar e funcionar como factor desmotivador. Relativamente a isto o Capitão Galan refere que para que todo o método tenha sucesso é necessário uma monitorização constante de forma a perceber o porquê do objectivo não estar a ser atingido de forma a corrigir alguma falha, no caso de a haver, ou então renegociar o objectivo caso este tenha sido mal definido.

No que respeita à necessidade de o método contar também com a avaliação dos comportamentos, uma vez que na AP só são avaliados os resultados e as competências, os entrevistados dão respostas um pouco díspares<sup>59</sup>. O Major General Chaves afirmou que o método irá contar com referenciais de comportamento. Neste sentido o Capitão Cruz considera essencial que haja uma avaliação dos comportamentos, pois se tal não se der considera que a GNR irá perder parte da sua identidade; são certos valores e comportamentos que nos caracterizam e confere o estatuto de militares. Já o Capitão Galan refere que o que faz avançar as organizações é aquilo que os seus trabalhadores lhe acrescentam no dia a dia, através do seu desempenho. O militar pode revelar um exemplar comportamento, porém se ele não acrescenta nada a instituição porque tem um desempenho nulo, o mesmo não pode ser considerado um bom militar.

---

<sup>57</sup> Vide quadro 6.5

<sup>58</sup> Vide quadro 6.6

<sup>59</sup> Vide quadro 6.7

Relativamente à coerência e justiça do SIADAP, este parece ser bastante justo e coerente pelo menos em relação aos que existem. O Capitão Galan afirma que este será o método mais justo e mais coerente. É de referir a opinião do Capitão Cruz que considera não haver métodos 100% correctos, no entanto considera interessante estudar uma possível conjugação das actuais Fichas de Avaliação Individuais (FAI) com o SIADAP.

Foi ainda questionada, ao Major General Chaves e ao Capitão Galan, a necessidade de ser criado um grupo ou secção de acompanhamento da implementação do método aos quais ambos responderam afirmativamente demonstrando que tal já estava pensado. É de salientar ainda a opinião do Capitão Galan que considera que o grupo deverá fazer um acompanhamento, não só durante a implementação do método, mas em permanência.

## CAPÍTULO 8 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### 8.1 RESPOSTA ÀS PERGUNTAS DE INVESTIGAÇÃO

Após todo o processo metodológico acima descrito foi possível obter respostas para as perguntas de investigação, pelo que se passa agora a apresenta-las.

Com a primeira pergunta pretendia-se constatar a existência de uma grelha avaliativa que se aplicaria a todos os pelotões do RI. Chegou-se à conclusão que tal não se verifica, pois apesar de haver alguns pelotões que são avaliados, estes não são avaliados da mesma forma. As entrevistas realizadas também revelam que não existe qualquer instrumento institucional que permita avaliar as praças.

A segunda pergunta tinha por objectivo verificar se o método GPO seria um bom método para a avaliação das praças. Com as entrevistas realizadas, conclui-se que é o melhor método e o mais justo no momento. Necessita, no entanto, de algumas adaptações, mas a sua influência na motivação dos homens, vista no enquadramento teórico, parece aplicar-se na prática. A possibilidade de as praças participarem nas definições dos objectivos do seu pelotão, parece também ser desafiante para estas pelas respostas obtidas nos questionários.

Relativamente ao método GPO, sendo que este se baseia na definição de objectivos que devem cumprir certas características, será necessário saber se seria possível definir objectivos concretos para as praças do RI. Neste sentido, e através das respostas obtidas nas entrevistas, foi possível apurar que é possível definir objectivos para as praças do RI. Porém corre-se o risco de os objectivos a definir não serem quantificáveis e como tal difíceis de avaliar quanto ao seu grau de realização. No que respeita ao RI, ao nível de objectivos quantificáveis só possuem o treino físico, sendo que tudo o resto é qualificável. Será necessário haver um grupo de acompanhamento constante, no que respeita a definição de objectivos, que verifique o quão bem definido estes estão; tal deve-se ao facto de evitar injustiças de pelotão para pelotão e de verificar se os objectivos definidos são alcançáveis, ajustáveis, calendarizáveis e quantificáveis.

Ao nível das vantagens e desvantagens da GPO num modelo do tipo SIADAP na GNR estas não podem ser verificadas na sua totalidade enquanto o modelo não estiver a ser empregue na prática. Porém ao nível da investigação realizada pode-se referir como principais vantagens a possibilidade de criar um clima de maior justiça nas promoções, que são vistas pelas praças como injustas, permitirá também trabalhar a motivação das praças e aumentar a sua responsabilização através da participação, destas, na definição dos seus objectivos. Esta participação permitirá também esclarecer as praças de quais

são os seus objectivos e quais os resultados que os seus superiores esperam delas. Ao nível das desvantagens salienta-se a dificuldade de definir objectivos concretos às praças e deste método dar especial ênfase aos resultados, não se avaliando o caminho que o militar faz para atingir tais resultados, isto é, é possível aferir o grau de concretização de cada objectivo. Porém será muito difícil verificar se o caminho percorrido pelo militar para atingir determinado resultado foi ou não o mais correcto e se foi esse que produziu maior rendimento para a GNR.

Relativamente à influência deste modelo na avaliação das praças, este influenciará positivamente a motivação dos militares. É reconhecido pelos militares, que a obtenção de uma boa avaliação é motivante e para os entrevistados não existe dúvidas que o modelo será um bom instrumento para trabalhar a motivação. A própria participação das praças na definição de objectivos influencia positivamente a motivação destes pois sentir-se-ão mais úteis para a instituição e mais responsáveis em atingir os objectivos que eles próprios definiram.

No que respeita a gestão das carreiras, a existência de um modelo de avaliação permite seleccionar os melhores para cada função. Para isto se dar será necessário proceder-se a uma análise dos diferentes postos e cargos que uma praça pode assumir na instituição e após isso seleccionar os mais capazes para esses postos ou cargos. No que respeita ao modelo SIADAP, este contém nos seus parâmetros de avaliação, a avaliação das competências reveladas, logo, permitirá verificar quais os militares que possuem uma melhor aptidão para cada posto ou cargo.

## 8.2 CONCLUSÕES

Através da resposta às perguntas de investigação foi possível responder à pergunta de partida para este trabalho: Será possível aplicar o modelo SIADAP na avaliação das Praças do RI?

Sendo assim foi possível chegar às conclusões que se passam a citar:

- A GNR necessita de um modelo que avalie a maior percentagem dos seus recursos humanos (classe de Praças);
- A existência de uma avaliação do desempenho igual em todos os pelotões permitirá criar um clima de justiça na categoria de praças;
- O modelo GPO tem como principais vantagens proporcionar um aumento da motivação das praças e uma melhor e mais justa gestão das carreiras;
- O modelo SIADAP, que possui por base o modelo GPO, através da participação de todos na definição dos seus objectivos individuais permitirá

criar no avaliado um maior sentido de responsabilização pelo atingir dos resultados a que ele próprio se propôs alcançar;

- A definição de objectivos concretos para praças será de difícil execução, sendo necessário haver um acompanhamento constante por parte de um grupo específico que permitirá analisar o quão bem ou não os objectivos foram definidos;
- Na definição dos objectivos deve-se ter em atenção a definição de objectivos de equipa, de forma a promover o trabalho de equipa e espírito de corpo entre todos os militares;
- A dificuldade na definição de objectivos concretos levará a que haja um período, dentro do qual, não se avalie os resultados, mas somente as competências reveladas pelos militares;
- O modelo a aplicar na GNR do SIADAP deverá contemplar em si uma vertente de avaliação de comportamentos e valores dos militares de forma a preservar a imagem da GNR enquanto instituição militar com valores e comportamentos específicos;
- Será necessário prever uma maior supervisão, por parte dos superiores, de forma a evitar que o militar atinja os objectivos de forma não correcta ou ilegal. Tal, em vez de contribuir para um melhor serviço à sociedade e uma melhor imagem da GNR, levará a um pior serviço e a um denegrir da imagem da Guarda.
- Respondendo à pergunta principal deste TIA, será possível implementar um modelo tipo SIADAP a avaliação dos militares do RI. Este terá que sofrer apenas ligeiras adaptações, acima descritas, para ser possível aplicar a uma Unidade de cariz militar e de segurança interna como é o RI.

### **8.3 PROPOSTAS PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES**

Toda a investigação realizada com este TIA desperta o interesse para futuras investigações no que concerne a avaliação do desempenho das praças.

Tendo este trabalho sido limitado (em tempo e em número de páginas), o mesmo não permitiu um estudo de todo o dispositivo da GNR. Assim sendo, este trabalho constitui uma “rampa de lançamento” para futuras investigações nas restantes Unidades da GNR de forma a verificar a adaptabilidade deste modelo a toda a GNR.

Sugere-se também a hipótese de colocação em funcionamento, a título experimental, deste modelo numa Unidade da GNR ou num Grupo Territorial de forma a verificar na prática as vantagens e desvantagens do mesmo.

## BIBLIOGRAFIA

### Livros:

- AAVV (1999) *A Gestão da Produtividade na Administração Pública – Fórum2000*. Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- ALMEIDA, Fernando Neves (1995), *Psicologia para Gestores* (s.ed.), Amadora, McGraw-Hill.
- BILHIM, João (1997) *Problemas da Gestão por Objectivos na Administração Pública Portuguesa*. In: AAVV (1997) *Gestão por Objectivos na Administração Pública – Fórum 2000*. Lisboa. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- CAETANO, António (1998), *Audição do Desempenho, Metáforas, Conceitos e Práticas*, Lisboa, RH Editora.
- CAETANO, António & VALA, Jorge (2000), *Gestão de Recursos Humanos – Contextos, Processos e Técnicas* (1ª. ed.), Lisboa, RH Editora.
- CAMARA, Pedro B., GUERRA Paulo Balreira, RODRIGUES, Joaquim Vicente (2005) *Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (6ª. ed.), Lisboa, Publicações Dom Quixote.
- CANOTILHO, J.J. Gomes e MOREIRA, Vital. (2002) *Constituição da República Portuguesa*, 6.ª edição revista, Coimbra Editora, Coimbra.
- CARMO, Hermano & Ferreira, Manuela (1998) *Metodologia da Investigação* (1ª Edição), Lisboa, Universidade Aberta.
- CHIAVENATO, Idalberto (2002), *Teoria Geral da Administração* (7ª Edição) S. Paulo, Editora Atlas.
- ESTRELA, Edite; SOARES, Maria Almira; LEITÃO, Maria José (2006), *Saber Escrever uma Tese e Outros Textos* (3ª. ed.), Lisboa, Publicações Dom Quixote.
- FERREIRA, Virgínia (1999), *O Inquérito por Questionário*. In. SILVA, Augusto & PINTO, José (Orgs.), (1999). *Metodologia das Ciências Sociais*, (10ª ed.), Santa Maria da Feira: Edições Afrontamento.
- GHIGLIONE, Rodolphe & MATALON, Benjamin (2001), *O Inquérito* (4ª. ed.), Oeiras, Celta Editora.
- GUERRA, Isabel Carvalho (2006), *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo* (1ª. ed.), Estoril, Príncípia.
- INA (2000), *Moderna Gestão Pública*, Lisboa, Instituto Nacional de Administração.
- INA (2002), *A Reinvenção da Função Pública*, Lisboa, Instituto Nacional de Administração.

- LEVINSON, Harry (1997), *Administração por Objectivos de Quem?*, In: VROOM, Victor (1997), *Gestão de Pessoas, Não de Pessoal*, Editora Campus.
- LISBOA, João; Coelho, Arnaldo; Coelho, Filipe; Almeida, Filipe (2007), *Introdução à Gestão de Organizações (2ª. ed.)*, Barcelos, Vida Económica.
- PEREIRA, Alexandre (2003), *SPSS – Guia Prático (4ª. ed.)*, Lisboa, Edições Sílabo.
- QUIVY, Raymond & CAMPENHOUDT, LucVan (2005), *Manual de Investigação em Ciências Sociais (4ª. ed.)*, Lisboa, Gradiva.
- ROCHA, J.A. Oliveira (2007), *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública (2ªEdição)*, Lisboa, Escolar Editora.
- ROCHA, J. A. Oliveira (1997) *Gestão por Objectivos na Administração Pública*. In: AAVV (1997) *Gestão por Objectivos na Administração Pública - Fórum 2000*. Lisboa. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas,
- SARMENTO, Manuela (2008), *Guia Prático sobre a Metodologia Científica*, Lisboa, Universidade Lusíada Editora.
- TAVARES, Maria Manuel Valadares (2004), *Estratégia e Gestão por Objectivos (2ª. ed.)*, Lisboa, Universidade Lusíada.
- VERBO (2001) *Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea da Academia das Ciências de Lisboa*, Lisboa, Verbo.

**Teses, Dissertações, Manuais e Trabalhos relacionados com o tema:**

- BORGES, H. E. Reis (1997), *Dissertação de Mestrado em Política e Gestão de Recursos Humanos (s.e.)*, Lisboa.
- CAETANO, Luís Carlos Gomes (2007), *Produtividade em Segurança, Subsídios para a Formulação de Indicadores*, Trabalho de Final de Curso da Academia Militar.
- GOMES, Paulo; PEREIRA, José; SILVA, Lucília; PINTO, Pedro (2008), *Avaliação do Desempenho Policial*, Trabalho do Curso de Promoção a Capitão.
- PEREIRA, Paulo; ALVES, Flávio; ROSA, Salgado; VIANA, Luís; VALE, Manuel; FARINHA, Luís, *et al.* (2005) *Gestão por Objectivos na PSP (s.ed.)*, Curso de Direcção e Estratégia Policial.
- SARMENTO, Manuela (2005), *Manual de Apoio à Cadeira de Gestão de Recursos Humanos*, Academia Militar.

**Legislação:**

- Lei nº 10/2004, de 22 de Março.
- Lei 66-B/2007 de 28 de Dezembro.
- Decreto-Lei n.º 265/93 de 31 de Julho.
- Decreto-Lei n.º 248/85 de 15 de Julho.

## Endereços Internet

### 1. Biblioteca do Conhecimento On-line

<http://www.b-on.pt>

Fornece notícias, endereços de pesquisa por áreas do conhecimento, e permite pesquisas de vários temas recorrendo a bases de dados e a bibliotecas através dos seus catálogos on-line.

### 2. Biblioteca Nacional

<http://www.bn.pt/>

Permite a pesquisa de várias obras existentes na Biblioteca Nacional de Lisboa.

### 3. Direcção-Geral da Administração Pública

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

Apresenta informações actualizadas relativamente à Administração Pública.

.

### 4. Guarda Nacional Republicana

<http://www.gnr.pt>

Fornece informações sobre a GNR em geral, sobre os seus programas e serviços, permitindo um acesso à informação mais recente do gabinete de imprensa, bem como o acesso aos artigos publicados na Revista Pela Lei e Pela Grei.

.

### 5. Instituto Nacional da Administração

<http://www.ina.pt>

Apresenta informações gerais do INA bem com informações relativas a seminários, diplomas, investigação, centro de documentação, etc.

### 6. SIADAP

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

Fornece informação sobre o SIADAP da Administração Pública e permite efectuar pesquisas sobre legislação acerca da temática SIADAP.

### 7. Wikipédia

<http://pt.wikipedia.org/>

Permite a pesquisa de variadas temáticas e assuntos.

**ANEXOS**

## ANEXO I – MÉTODOS DE AVALIAÇÃO

### ESCALAS ANCORADAS EM TRAÇOS

Este método consiste em apreciar o avaliado de acordo com vários traços de personalidade previamente definidos. É construída uma escala com os diferentes traços de personalidade e o avaliador deve marcar um ponto da escala que melhor define o desempenho do avaliado, conforme se pode verificar no Quadro 1.

(acho que o Quadro deve vir aqui – coerência visual para quem lê o trabalho)

Segundo Caetano e Vala (2000:p.363) “os traços podem estar, ou não, resumidamente definidos e a escala pode assentar em números ou adjectivos que exprimem os seus extremos ou, também, as posições intermédias”.

Este método tem como principais vantagens a sua simplicidade, sendo que a organização não necessita dar formação específica aos avaliadores, “limitando-se a construir um manual de instruções que os habilite a avaliar os seus colaboradores.” (Carrol e Schneier, 1982 citados por Caetano e Vala, 2000:p.364). Uma outra vantagem deste método é que o mesmo permite a comparação dos avaliados. Apresenta ainda como vantagem permitir a apresentação de “...uma visão integrada e resumida dos factores de avaliação...”(Borges, 1997:p.20).

A grande vantagem deste método é que não tem subjacente as dificuldades associadas às tradicionais escalas gráficas, onde o foco de avaliação recai, muitas vezes, sobre os traços de personalidade do avaliado, frequentemente, apoiado em descrições vagas referentes ao significado de cada grau da escala.

No que respeita a maior desvantagem deste método, segundo Caetano e Vala (2000:p.364) “reside no facto do seu preenchimento depender, totalmente, do processo de julgamento do avaliador, o que não permite um controlo efectivo sobre os erros de cotação”.

Quadro A.1: Exemplo de escalas ancoradas em traços.

Dimensões do desempenho	Escala da Avaliação Desempenho				
	Claramente Insatisfatório	Insatisfatório	Médio	Bom	Excelente
<i>Qualidade do trabalho</i> – refere-se à exactidão, perícia e perfeição no trabalho.					
<i>Responsabilidade</i> – capacidade de ponderar julgar e agir, avaliando e assumindo as consequências dos actos e decisões.					
<i>Cooperação</i> – refere-se ao grau em que o					

indivíduo trabalha cooperativamente com os outros e os ajuda.					
<i>Dependência</i> – refere-se ao facto do indivíduo seguir as direcções e políticas da empresa sem ser supervisionado.					

Fonte: Caetano e Vala (2000:p.364)

## Método dos Incidentes Críticos

O método, segundo Caetano e Vala (2000:p.365) “foi proposto pela, primeira vez, por Flanagan...”<sup>60</sup> em 1954. Este método baseia-se na análise de resultados extremamente negativos ou altamente positivos, desprezando-se todos os resultados que sejam considerados normais, como se pode verificar no Quadro 3.2.

Segundo Caetano e Vala (2000:p365) o avaliador, durante o período a que reporta a avaliação deve anotar os “...desempenhos que considere muito bons ou muito fracos que sejam importantes para a função do avaliado...” e após efectuar este registo, “...o avaliador discute o seu registo com o trabalhador”.

Segundo Borges (1997, p25) “deste método são identificadas três fases distintas”. Numa primeira fase deve-se efectuar uma observação do comportamento dos subordinados<sup>61</sup>, posteriormente deve-se efectuar um registo dos factos significativos<sup>62</sup> e por fim a pesquisa de atitude e de comportamento<sup>63</sup>.

Este método oferece como principal vantagem a possibilidade de dar um bom feedback aos avaliados em relação ao seu desempenho<sup>64</sup>.

Ao nível das desvantagens, por se tratar de um método cuja base reside na determinação de incidentes críticos, e sendo estes determinados ou identificados pelo avaliador, é necessário que exista um forte controlo sobre a arbitrariedade da escolha dos incidentes por parte do avaliador. A escolha dos incidentes requer, por parte do avaliador, muito tempo para avaliar e registar os incidentes mais relevantes. Segundo

<sup>60</sup> “É um método de avaliação do desempenho simples, criado e desenvolvido pelos especialistas das Forças Armadas durante a 2ª Guerra Mundial.” (Chiavenato, 2002:p.344)

<sup>61</sup> Segundo Borges (1997:p.25) “é a fase na qual o superior imediato acompanha e observa ...” o comportamento dos subordinados.

<sup>62</sup> Fase em que o avaliador anota todos os incidentes críticos que se referem aos comportamentos tomados como altamente positivos ou altamente negativos.

<sup>63</sup> Segundo Borges (1997:p.26), “esta fase desenvolve-se em intervalos regulares de tempo, mediante entrevistas entre o superior imediato e o empregado avaliado.” É nesta fase que o avaliador e avaliado analisam e anotam as observações e os factos.

<sup>64</sup> Segundo Caetano e Vala (2000:p.365) esta facilidade de fornecer o feedback advém do facto de que este método “...se baseia em aspectos comportamentais específicos que servem para explicitar os julgamentos que os avaliadores fazem e, assim, clarificar as expectativas dos superiores face ao desempenho do seu colaborador

Carrol e Schneider (1982), citado por Caetano e Vala (2000:p.365) esta falta de tempo pode levar a "...que o avaliador se circunscreva, praticamente, a um só tipo de incidente. Trata-se portanto de um método bastante burocrático e trabalhoso.

Ressalvando que o que pode ser um incidente crítico para um avaliador pode não o ser para outro. A definição do que é um incidente crítico (comportamento muito positivo ou muito negativo) deve ser cuidada, esclarecida e debatida. O avaliado tem de entender quais as consequências do seu comportamento para que perceba a avaliação.

(Deves comentar, contextualizar este quadro 3.2, caso contrário não faz sentido colocá-lo. Que tal falar na descrição de funções e de procedimentos (ainda mais específicos do que funções), que quando violados na pratica podem levar a incidentes críticos "negativos")

#### Quadro A.2: Exemplo de Incidentes Críticos

Situação: Segurança a efectuar controlo de entradas num recinto

- 1-Confirma a identidade da pessoa com o documento apresentado.
- 2-Verifica a validade do documento
- 3-Confirma o prazo de validade
- 4-Efectua o registo da entrada

Fonte: Borges (1997:p26)

## MÉTODO DA ESCOLHA FORÇADA

O método da escolha forçada foi desenvolvido pelas forças armadas americanas logo após a 2ªGuerra Mundial<sup>65</sup> (Sisson, 1948 citado por Caetano e Vala, 2000:p.365).

Este método possibilitou resultados bastante satisfatórios, sendo posteriormente adaptado e implantado em várias empresas.

Este método consiste, segundo Chiavenato (2000:p.339) "em avaliar o desempenho dos indivíduos por intermédio de frases descritivas de alternativas de tipos de desempenho individual. As escalas de escolha forçada têm conjuntos de dois, quatro ou seis itens que incluem ou todas as afirmações com descrições positivas, ou todas as afirmações com descrições negativas (Caetano e Vala, 2000:p.365). É possível, segundo Chiavenato (2002:p.340 e341), construir blocos de afirmações constituídos por "...duas frases de significado positivo e duas de significado negativo."

<sup>65</sup> Foi desenvolvido para se fazer uma escolha dos oficiais das Forças Armadas Americanas que deveriam ser promovidos. Este método tinha como principal objectivo obter um sistema de avaliação que neutralizasse os efeitos de halo, o subjectivismo e o proteccionismo típicos das escalas gráficas e que permitisse resultados de avaliação mais objectivos e válidos. (Chiavenato, 2002:p.339)

O avaliador em cada bloco de afirmações deve escolher metade das afirmações que melhor descrevam o desempenho do avaliado. No caso de existir afirmações na afirmativa e na negativa, o avaliador deve escolher o item que melhor reflecte o desempenho do avaliado e o que menos se adequa.

As principais vantagens deste método são a sua simplicidade, uma vez que não exige uma preparação prévia por parte dos avaliadores e o seu grau de confiança e isenção são bastante elevados; segundo Chiavenato (2000:p.341) este método elimina o efeito de generalização ou efeito de halo. A sua aplicação é simples.

No que respeita às desvantagens, este método tem uma elaboração complexa que obriga a um planeamento cuidado e demorado, “é um método comparativo e discriminativo e apresenta resultados globais; discrimina apenas os empregados bons, médios e fracos, sem informações maiores” (Chiavenato, 2000:p341).

Quando usado para fins de desenvolvimento dos recursos humanos, necessita de um complementaridade de outras informações, relacionadas com necessidades de formação profissional, de potencial de progressão na carreira, etc.

No quadro 3 demonstra-se um exemplo de uma avaliação através do método da escolha forçada em que se consideram seis afirmações pela positiva tendo o avaliado que escolher três afirmações que mais se adequam ao avaliado e três que menos se adequam.

**Quadro A. 3: Exemplo do Método Escolha Forçada**

		SIM	NÃO
1.1	Define prioridades das tarefas.		
1.2	Executa apenas o que lhe mandam.		
1.3	É inconstante na produção.		
1.4	Desorganizado mas com produção elevada.		
1.5	Organizado mas lento.		
1.6	Imperturbável, com bom ritmo produtivo.		

Fonte: Borges (1997:p.23)

## MÉTODO DE ORDENAÇÃO

No que concerne as listas comparativas simples, estas consistem em realizar uma lista com todos os empregados, tendo em conta determinado factor que se pretende avaliar, do melhor para o pior.

No quadro 4 pode-se visualizar um exemplo de uma lista comparativa simples tendo em conta o critério do número de automóveis vendidos.

Quadro A.4: Exemplo de lista comparativa simples

Nome	Nº Vendas Automóveis
Paulo Santos	23
Ilda Henriques	18
João Pinto	14

## MÉTODO DA PESQUISA DE CAMPO

A base deste método reside na entrevista, por parte de um entrevistador especialista em avaliação, aos chefes e superiores hierárquicos dos empregados que se pretendem avaliar.

Segundo Chiavenato (2002:p.341) após as entrevistas aos superiores faz-se um levantamento “das causas, origens e os motivos...” que conduziram aquele desempenho.

Este método “...permite, além de um diagnóstico do desempenho do empregado, a possibilidade de planear com o superior imediato o seu desenvolvimento no cargo e na organização”. (Wadsworth citado por Chiavenato, 2002:p.342)

Este método deve contemplar as seguintes etapas:

- 1 – Entrevista de avaliação inicial;
- 2 – Entrevista análise complementar;
- 3 – Planeamento das providências/entrevista de feedback;
- 4 – Acompanhamento posterior dos resultados/supervisão.

Segundo Chiavenato (2002:p.342 e 343), na avaliação inicial o desempenho de cada funcionário é “avaliado em três alternativas: desempenho mais que satisfatório, satisfatório e menos que satisfatório”. Numa segunda fase, com a avaliação suplementar, cada funcionário é avaliado em “profundidade, por meio de perguntas do especialista ao chefe”. Após as duas primeiras fases completas deve-se dar o planeamento, no qual se faz “um plano de acção para o funcionamento, que pode envolver: aconselhamento ao funcionário, readaptação do funcionário, treinos, promoção a outro cargo, manutenção no cargo actual ou despedimento ou substituição”. Numa fase final deve-se fazer o acompanhamento, que não é mais do que “uma verificação ou comprovação do desempenho de cada funcionário”.

Chiavenato (2002:p.343) realça como vantagem o facto deste método, se for “precedido das duas etapas preliminares de análise da estrutura de cargos e de análise das aptidões e qualificações profissionais necessárias, permite ao supervisor uma visualização do conteúdo dos cargos sob a sua responsabilidade, e das habilidades, capacidades e conhecimentos exigidos”.

No que respeita a desvantagens este método, para se realizar, apresenta custos elevados, trata-se de um método muito moroso e demorado<sup>66</sup>, e existe pouca participação do avaliado em todo o processo de avaliação.

## MÉTODO DE COMPARAÇÃO

Relativamente as listas de comparações aos pares estas, segundo Sarmento (2005:p-13), comparam “cada indivíduo com cada um dos membros do grupo e de cada vez que sai vitorioso dessa comparação recebe um sinal mais”. A posição que o avaliado irá ocupar na lista dependerá do número de sinais mais que tiver.

No quadro em baixo pode-se ver um exemplo de como funciona as listas de comparação aos pares.

A grande desvantagem deste método é de ser pouco prático de aplicar a grandes grupos, tornando-se moroso.

**Quadro A. 5: Exemplo de comparação aos pares sendo o critério: Pontualidade.**

Nome	Joana Sousa	Manuel Silva	Pedro Lemos	Rita Santos
Joana Sousa				
Manuel Silva	+			
Pedro Lemos	+	+		+
Rita Santos	+	+		
TOTAL	3+	2+	0+	1+

Fonte: Sarmento (2005:p.14)

## FEEDBACK 360º

O método feedback a 360 graus consiste em fornecer ao avaliado um questionário sobre a sua avaliação. Este questionário é distribuído pelo superior hierárquico pelos seus pares e pelos subordinados do avaliado (Camara, et al. ,2005, p.342).

Como se pode ler em cima, neste método o indivíduo a avaliar é avaliado pelos seus superiores hierárquicos, pelos seus colegas que se encontram no seu nível hierárquico e pelos seus subordinados.

Segundo Câmara et al., “o feedback do exercício é, normalmente fornecido por consultores externos à Empresa, não só para garantir maior objectividade, como para evitar ferir os sentimentos do avaliado.”

Este método é usado sobre tudo para confrontar o avaliado com as suas limitações e com a imagem que as outras pessoas têm de si.

As grandes vantagens deste método é ser possível o avaliado verificar a imagens que os seus colegas têm dele; permitindo desta forma que o mesmo reanalise e reavalie no caso da sua auto – imagem e a imagem percebida não coincidirem. Segundo Camara et al. (2005:p.343) trata-se de um método que é “uma ferramenta poderosa e que constitui um precioso auxiliara para alterar atitudes e comportamentos.

Ao nível de desvantagens, este método pode ser moroso se o número de indivíduos a avaliar sejam grande.

## ANEXO II – QUESTIONÁRIO APLICADO

### QUESTIONÁRIO AVALIAÇÃO E GESTÃO DESEMPENHO

ACADEMIA MILITAR

Este inquérito, realizado no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada com o tema “Avaliação e Gestão do Desempenho dos Militares da GNR, têm por objectivo a recolha da opinião dos inquiridos sobre a sua avaliação, motivação e gestão da carreira.

Gostaria de salientar que a sua colaboração neste inquérito é muito importante e de elevada utilidade para a realização do trabalho

Solicitámos o máximo de franqueza nas suas respostas, as quais serão completamente **ANÓNIMAS** e o seu tratamento estritamente **CONFIDENCIAL**. Lembre-se que a melhor resposta é aquela que corresponde ao que verdadeiramente pensa.

### PARTE I

Coloque um X na resposta que se adequa a si.

1.- **EM QUE FAIXA ETÁRIA SE SITUA?**

- 20-30 anos     31-45 anos     46-60 anos

2.- **SEXO?**

- Feminino     Masculino

3.- **TEMPO DE PERMANÊNCIA NA GUARDA NACIONAL REPÚBLICANA.**

- < 5 ano     5 a 15 anos     >15 anos

4.- **QUAL O SEU POSTO?**

- Soldado     Cabo     Cabo Chefe

5.- **QUAIS AS SUAS HABILITAÇÕES LITERÁRIAS?**

- 1.º ciclo do ensino básico     2.º ciclo do ensino básico     3.º ciclo do ensino básico
- Ensino secundário ou equivalente     Bacharelato     Licenciatura
- Pós-graduação / Mestrado

## PARTE II

**Exemplo de preenchimento: Faça um círculo à volta do número que traduz a sua opinião.**

Concordo Totalmente	Concordo	Não concordo nem discordo	Discordo	Discordo fortemente	Não sabe Responder
5	④	3	2	1	NR

### QUAL A SUA OPINIÃO?

1. Sou avaliado frequentemente.	5	4	3	2	1	NR
2. A GNR dá-me a oportunidade de pôr em prática as minhas competências.	5	4	3	2	1	NR
3. As promoções na GNR são justas.	5	4	3	2	1	NR
4. A GNR dá ênfase ao trabalho por mim realizado.	5	4	3	2	1	NR
5. Sei exactamente aquilo que os meus superiores pretendem de mim.	5	4	3	2	1	NR
6. Só os Soldados mais competentes é que realizam o curso de Cabos.	5	4	3	2	1	NR
7. Na GNR recebo a formação necessária para realizar o meu trabalho.	5	4	3	2	1	NR
8. Todos os elementos do pelotão andam motivados.	5	4	3	2	1	NR
9. O meu superior hierárquico mantém-me informado relativamente à forma como realizo o meu trabalho.	5	4	3	2	1	NR
10. O esforço e o bom desempenho profissional é reconhecido.	5	4	3	2	1	NR
11. Na GNR dá-se ênfase especial à qualidade do trabalho realizado.	5	4	3	2	1	NR
12. O meu desempenho profissional é avaliado com justiça.	5	4	3	2	1	NR
13. Conheço e compreendo os objectivos do meu pelotão.	5	4	3	2	1	NR
14. Todos os pelotões são avaliados da mesma forma.	5	4	3	2	1	NR
15. Os meus superiores hierárquicos mantêm-me informado relativamente à forma como executo o meu trabalho.	5	4	3	2	1	NR
16. O meu desempenho é avaliado de forma contínua.	5	4	3	2	1	NR
17. Participo na definição dos objectivos para o pelotão.	5	4	3	2	1	NR
18. Os meus superiores hierárquicos comunicam-me os objectivos que devo atingir anualmente.	5	4	3	2	1	NR
19. Sei como o meu desempenho é avaliado.	5	4	3	2	1	NR
20. Gostava de participar na definição dos objectivos do pelotão.	5	4	3	2	1	NR
21. Ser reconhecido pelo nosso desempenho, obtendo uma boa avaliação, é motivante.	5	4	3	2	1	NR
22. A gestão das carreiras, na categoria de praças, é justa.	5	4	3	2	1	NR
23. Sinto-me motivado no meu trabalho.	5	4	3	2	1	NR
24. Se a avaliação na GNR fosse correcta hoje teria outro posto.	5	4	3	2	1	NR
25. O meu conhecimento na GNR está a ser aproveitado.	5	4	3	2	1	NR

**Obrigado pela sua colaboração  
Aspirante Inf. Micael Lopes**

## ANEXO III – GRÁFICOS

No gráfico abaixo é possível verificar a opinião dos inquiridos relativamente a afirmação nº 2: “A GNR dá-me hipótese de pôr em prática as minhas competências. Através de uma análise do gráfico é possível verificar, excluindo as respostas não concordo nem discordo, que a maioria dos inquiridos discorda da afirmação (soma dos discordo e discordo totalmente), assim sendo verifica-se que a militares na GNR que possuem competências (pelo menos na opinião deles próprios), e estas não são aproveitadas

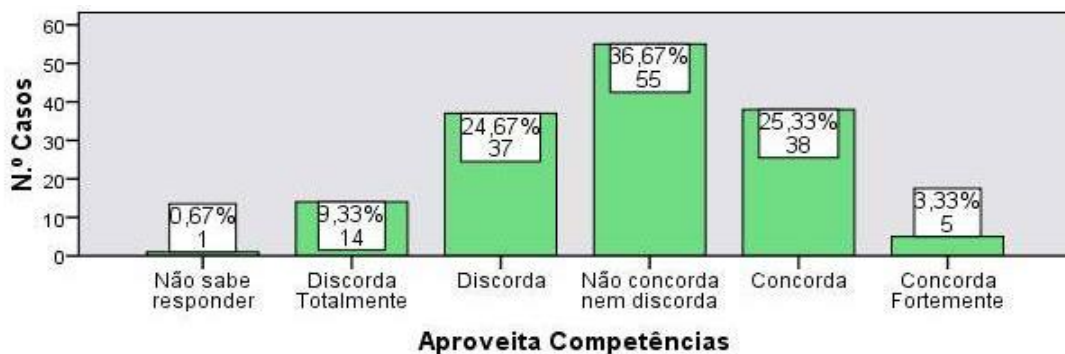


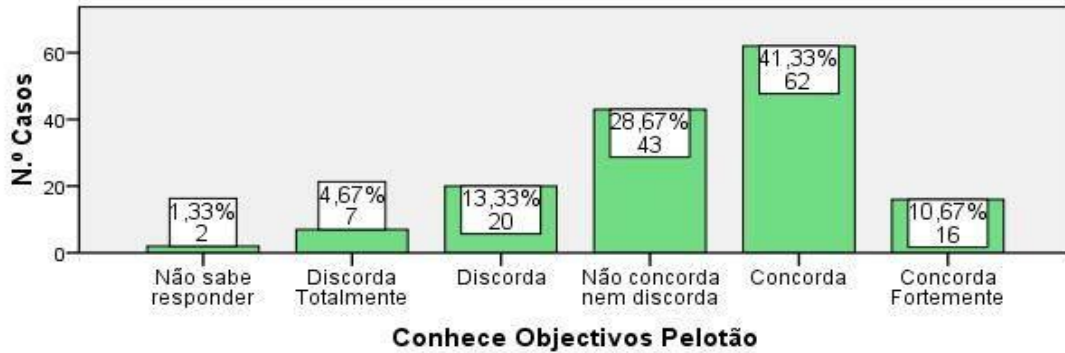
Gráfico A. 1 – Opinião dos inquiridos à afirmação n.º2.

No gráfico abaixo representado pode-se verificar a opinião dos inquiridos relativamente à afirmação n.º7 "se recebiam a formação necessária para o seu trabalho". Conclui-se que não. Esta afirmação poderá ser útil para se fazer um futuro estudo aquando de uma aplicação de um método de avaliação à GNR, verificar a possibilidade deste de detectar falhas na formação.



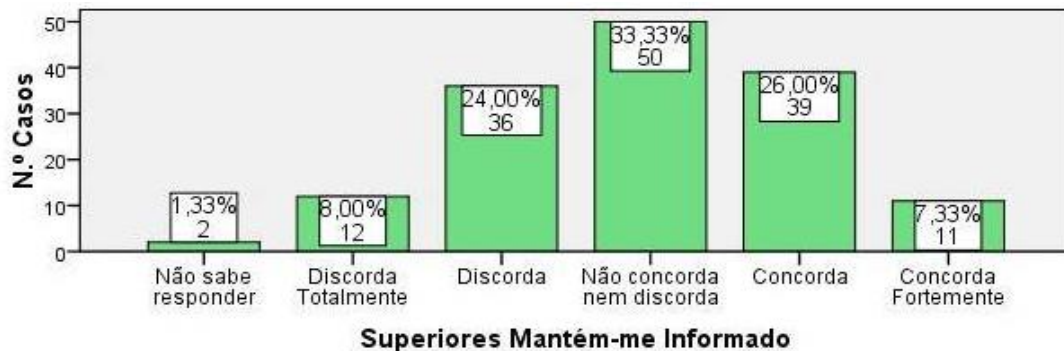
Gráfico A. 2 - Opinião dos inquiridos à afirmação n.º7

No gráfico A.3 pode-se verificar que a maioria dos inquiridos afirmam conhecer os objectivos do pelotão. Tal pode ser um indicador positivo para uma maior aceitação do método de GPO e desta forma haver uma menor resistência à mudança aquando da aplicação do método GPO.



**Gráfico A. 3- Opinião dos inquiridos à afirmação n.º 13**

No gráfico abaixo, pode-se verificar a opinião dos inquiridos sobre se os seus superiores hierárquicos os mantêm informados quanto a maneira como estes executam o trabalho. Esta afirmação foi essencialmente de verificação, uma vez que já se tinha efectuado outra muito idêntica. Com a análise deste gráfico e do gráfico 6.10, verifica-se que as percentagens, pelas diferentes hipóteses de opinião, são muito idênticas.



**Gráfico A. 4 - Opinião dos inquiridos à afirmação n.º 15**

No gráfico abaixo, pode-se verificar a opinião dos inquiridos em relação à sua participação nos objectivos do seu pelotão. Esta afirmação tinha o objectivo de verificar se as praças já participam na definição dos objectivos do seu pelotão. Verifica-se que a maioria participa, o que demonstra que os seus superiores vêm na participação dos subordinados uma mais valia. Como esta participação é uma obrigatoriedade do método SIADAP, este método, no que a este ponto diz respeito, parece ser um bom método para a GNR.

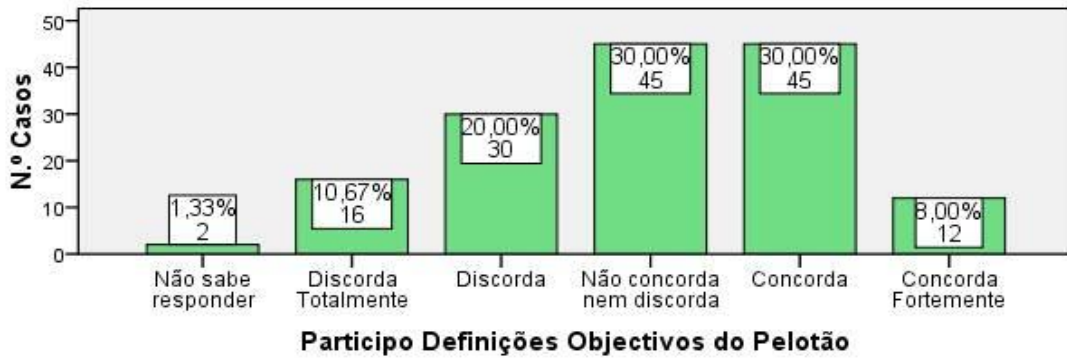


Gráfico A. 5- Opinião dos inquiridos à afirmação n.º17

No gráfico exposto em baixo pode-se verificar que à maioria dos inquiridos, os seus superiores hierárquicos não lhes comunicam os objectivos a atingir anualmente. Daqui pode-se concluir que as praças não conhecem com certeza o que devem alcançar, em termos de objectivos durante os seus serviços. A aplicação do modelo SIADAP acarretaria que as praças saibam quais os seus objectivos anuais, o que poderia levar a um maior empenhamento no serviço e a uma melhor realização do mesmo

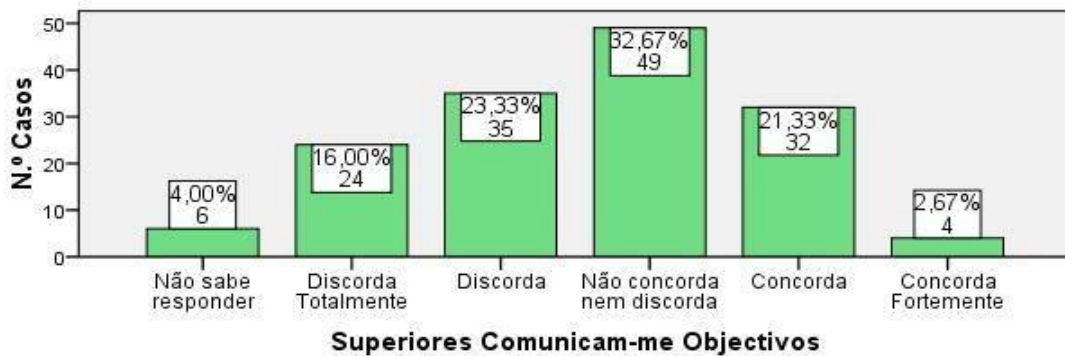
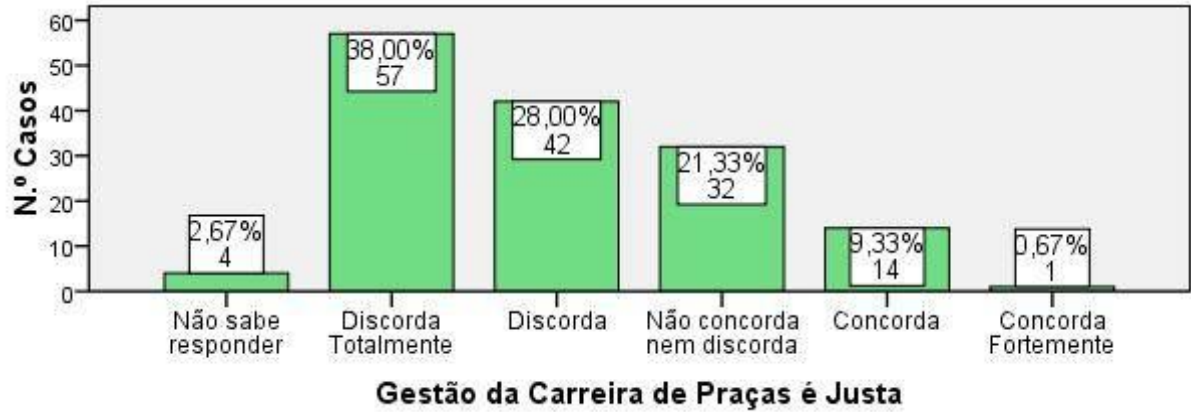


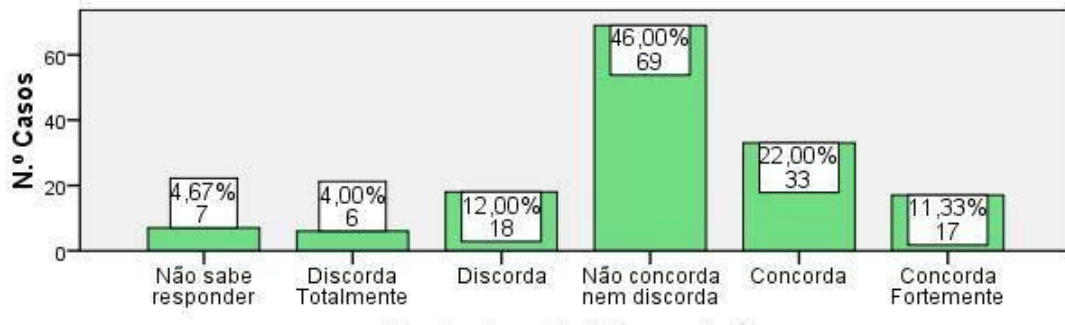
Gráfico A.6 - Opinião dos inquiridos à afirmação n.º18.

No gráfico abaixo pode-se verificar que os inquiridos consideram a gestão da carreira na categoria de praças injusta. Esta afirmação foi de controlo de forma a verificar a afirmação n.º6 na qual os inquiridos, na sua maioria, disseram discordar com a afirmação: “Só os soldados mais competentes realizam o curso de cabos.” Com a análise dos dois gráficos verifica-se que a opinião dos inquiridos não varia.



**Gráfico A. 7 - Opinião dos inquiridos à afirmação n.º 22**

No gráfico abaixo verifica-se que os inquiridos têm a opinião que os seus conhecimentos na GNR não estão a ser aproveitados. A frase n.º25 “O meu conhecimento não esta a ser aproveitado pela GNR”, foi colocado no inquérito de forma a controlar as respostas dadas na afirmação n.º2. A opinião dos inquiridos, quer numa e quer na outra afirmação, são semelhantes.



**Gráfico A. 8 - Opinião dos inquiridos afirmação n.º 25**

## **ANEXO IV – ENTREVISTA COM O MAJOR GENERAL CHAVES**

**Autoriza que grave a entrevista e a utilize para o âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada?**

**Mag.Gen. Chaves – Sim.**

**1. Considera haver uma necessidade pertinente de se formular um modelo para a avaliação das praças ou pensa que seja desnecessário?**

**Maj.Gen. Chaves – Sim, sem qualquer margem de dúvidas.**

**2. Efectuando-se a avaliação nas praças, considera que a motivação e a gestão das carreiras destes sofrerá melhorias?**

**Maj.Gen. Chaves –** Irá, sem qualquer margem para dúvidas, influenciar a motivação e a própria gestão das carreiras.

**3. A GPO, utilizada na Administração Pública com o nome de SIADAP, parece-lhe ser um método eficaz para a GNR? Porquê?**

**Maj.Gen. Chaves –** Penso que seja método que será eficaz aquando da sua aplicação à GNR. Será necessário efectuar algumas adaptações, para que o método seja verdadeiramente eficaz devido a natureza da força (cariz militar e força de segurança). A GNR necessita de adoptar este método para avaliar os seus recursos humanos, para que a avaliação nos Órgãos de Estado seja o mais uniforme possível. Assim sendo reveste-se de especial importância a GNR, adoptar este método e torná-lo eficaz através das necessárias adaptações.

**4. A GPO assenta, essencialmente, na definição de objectivos. Considera ser possível definir objectivos concretos para as praças?**

**Maj.Gen. Chaves – Sim, completamente.**

**5. A definição de objectivos pressupõe uma negociação prévia dos mesmos entre o avaliado e o avaliador, de forma a responsabilizar o avaliado dos objectivos a cumprir. Na sua opinião considera esta responsabilização uma mais valia para o conseguir dos objectivos?**

**Maj.Gen. Chaves** – Sim, sem qualquer margem para dúvidas.

**6. Acha que a busca constante pelo atingir dos objectivos aumentará a motivação ou pelo contrário criará no avaliado uma pressão psicológica, levando-a a desmotivação?**

**Maj.Gen. Chaves** –A pressão psicológica e a condução desta a desmotivação, não faz qualquer sentido no âmbito da prossecução dos objectivos. Na minha opinião só se poderá falar em pressão psicológica em situações de combate.

**7. Na sua opinião este método, dando muito ênfase aos objectivos e delegando, em parte, os comportamentos e atitudes, será o melhor método para a avaliação dos militares?**

**Maj.Gen. Chaves** – O método terá de conter em si referenciais de comportamento.

**8. Considera, o método GPO, um método justo e coerente para a avaliação das praças?**

**Maj.Gen. Chaves** – Até que exista outro que prove ser melhor, considero este método bastante justo e coerente.

**9. Sendo este método aplicado, considera importante a criação de um grupo específico de acompanhamento de todo o processo? Seria um grupo formado com pessoal qualificado oriundo da GNR ou pondera ser pessoal de fora da GNR que faça este acompanhamento?**

**Maj.Gen. Chaves** – A estrutura a montar no CARI – Departamento de Pessoal, deverá ser a adequada e ajustada ao número de avaliações que existiram no futuro, pois este irá crescer consideravelmente.

## ANEXO V – ENTREVISTA COM O CAPITÃO GALAN

**Autoriza que grave a entrevista e a utilize para o âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada?**

**Cap. Galan – Sim.**

**1. Considera haver uma necessidade pertinente de a GNR formular um modelo para a avaliação do desempenho das praças ou pensa que tal é desnecessário?**

**Cap. Galan –** É necessário formular-se um modelo para a avaliação das praças: Aliás, está-se a trabalhar nesse sentido porque além de ser uma obrigação legal, é uma ferramenta de GRH, para as praças, que não existe neste momento.

Constituindo as praças um universo de cerca de 87% do efectivo da GNR, é esta a grande percentagem que não está, neste momento, a ser objecto de qualquer avaliação.

**2. Efectuando-se a avaliação das praças, considera que a motivação e a gestão das carreiras sofrerá melhorias?**

**Cap. Galan –** Creio que sim. Considerando a AD um instrumento essencial na área de RH, de certeza que esta vai contribuir nesta matéria. Há algumas promoções, na carreira das praças, que são geridas muito com base na antiguidade o que nem sempre permite escolher os melhores. A AD, a existir, permitirá também gerir o desempenho de forma a premiar os melhores o que de certeza aumentará a motivação.

Muitas vezes os militares, em geral, têm “comportamentos” e “atitudes” que não caem na esfera da infracção disciplinar, mas que ainda assim, sugerem uma avaliação dos mesmos. Não temos qualquer instrumento para gerir tais comportamentos. A existência de avaliação permitiria gerir este tipo de “comportamentos e atitudes”.

**3. A GPO, já em uso na AP com o nome de SIADAP, parece-lhe ser um método eficaz para a GNR? Porquê?**

**Cap. Galan** – É eficaz, mas com as necessárias adaptações. Isto porque é o próprio legislador que reconhece que dentro da AP existem corpos especiais, que devido ao facto de possuírem determinadas particularidades, quer pela sua vivência diária quer por aquilo que a população espera deles, tem de ter uma gestão, nesta matéria, diferente. O nosso sistema de AD deve ser uma espécie de “mix”, capaz de avaliar os militares pelo seu desempenho e pelo potencial que cada um possui. Nós, militares, temos uma tendência de valorar um conjunto de coisas que vão além do desempenho.

**4. A GPO assenta na definição de objectivos, considera ser possível definir objectivos concretos para os militares da GNR, mais concretamente para as praças do RI?**

**Cap. Galan** – Os teóricos afirmam que não encontrar impossibilidades nesta questão. Para eles todo o trabalho concorre para o sucesso da organização, logo tudo pode ser medido. Se tudo pode ser medido, a tudo se pode definir objectivos.

Na prática, decorrente da aplicação do SIADAP na AP, já se chegou a conclusão de que existem situações/funções, que pelas suas características, são de difícil aplicação neste particular.

O próprio legislador determina que nos primeiros 3 anos, e nós provavelmente vamos por aí, os funcionários, em algumas funções, são avaliados apenas em função dos comportamentos demonstrados.

Na situação específica do RI, há algumas situações, eu não diria que é impossível, mas que será necessário uma grande criatividade para definir objectivos às praças. Por isto é que já estamos a pensar em alternativas para este processo, ou seja, aquilo que for manifestamente difícil de definir objectivos, muito provavelmente, nas praças serão avaliados com base nas competências demonstradas. A regra vai ser a avaliação por objectivos, excepcionalmente aplicar-se-á a situação atrás descrita.

**5. A definição de objectivos pressupõe uma negociação prévia dos mesmos entre o avaliado e o avaliador, de forma a responsabilizar o avaliado dos objectivos a cumprir. Na sua opinião considera esta responsabilização uma mais valia para o conseguir dos objectivos?**

**Cap. Galan** – Se não tivermos referenciais ficamos perdidos. É fundamental que as pessoas tenham conhecimento dos caminhos que devem trilhar

Não tenho dúvidas que o sistema possa vir responsabilizar quer o avaliado, quer o avaliador.

**6) Considera que a busca constante pelo atingir dos objectivos aumentará a motivação ou pelo contrário criará no avaliado uma pressão psicológica, levando-a a desmotivação?**

Relativamente à pressão, levada ao extremo, pode criar tensões. Tem que haver uma monitorização constante para que não se passe do 8 para o 80, ou seja, se até aqui as praças não eram sujeitas a qualquer avaliação, não podemos agora de uma forma brusca passar para um sistema que imprima uma pressão muito elevada. Se os objectivos não puderem ser cumpridos certamente haverá alguma razão justificativa de tal situação; poderá ser uma falha do avaliado ou até do próprio serviço, daí que o sistema permita a monitorização da avaliação e a renegociação dos objectivos.

**7. Na sua opinião este método, dando muita ênfase aos objectivos, relegando, em parte, os comportamentos e atitudes, sendo estes umas traves mestras nas Instituições militares, considera este é um bom para avaliação das praças?**

**Cap. Galan** – O que faz avançar as organizações é o que nós acrescentamos no nosso dia a dia através do nosso desempenho. Um militar pode fardar impecavelmente, colocar-se em sentido quando fala com o seu superior ou fazer a continência correctamente, mas quando vai para o terreno não efectua qualquer auto de contra-ordenação ou não faz qualquer detenção, ou seja, apesar do seu comportamento brilhante o seu desempenho, em termos práticos, é nulo.

As tradições só se devem manter se fizerem com que a organização avance, se tal for um obstáculo temos de romper com elas.

Relativamente ao que deve ser mais valorizado, se os resultados se o mérito, ainda está a ser estudado.

**8. Considera, o método GPO, um método justo e coerente para a avaliação das praças?**

**Cap. Galan** – Eu penso que se trata de um método justo e coerente pois nós não vamos avaliar só a parte do desempenho, vamos também avaliar outras componentes como o mérito, ou seja, registo disciplinar, a formação, antiguidade, etc. Assim sendo, parece-me que este método se não é justo e coerente, é pelo menos o mais justo e mais coerente.

**9. Sendo este método aplicado, considera que haja a criação de um grupo ou secção para acompanhamento de todo o processo?**

**Cap. Galan** – Aproveitando a actual reestruturação da GNR, a actual secção de avaliação, integrada na Chefia do Serviço de Pessoal, irá crescer para que se faça o acompanhamento em permanência e tendo em conta que o universo de militares avaliados irá aumentar consideravelmente. Impõe-se que a mesmo passe, muito provavelmente, a uma Divisão de Avaliação, chefiada por um de Tenente-coronel ou Coronel, sendo que esta irá acompanhar todo o processo de avaliação, não só no início, mas sim em permanência.

## ANEXO VI – ENTREVISTA COM O CAPITÃO CRUZ

**Autoriza que grave a entrevista e a utilize para o âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada?**

**Cap. Cruz** – Sim.

**1. Considera haver uma necessidade iminente de se formular um modelo para a avaliação das praças ou pensa que seja desnecessário?**

**Capitão Cruz** – Acho que é importantíssimos os nossos Guardas também avaliados. Estabelece-se objectivos para os oficiais, para os sargentos e para os Guardas não há qualquer objectivo estipulado.

Acho que haver avaliação nas classes das praças é justíssimo, porque neste momento trata-se da mesma os guardas que superam as expectativas impostas na sua actividade e os que apenas são razoáveis ou que nem superam o espectável . Temos de premiar quem trabalha; não só através dos louvores, mas também avaliando o seu desempenho. Para tal, devem ser traçados objectivos e definidos perfis e comportamentos que permitam no final de cada ano distinguir os bons e muito bons, dos razoáveis ou medíocres. No entanto, não se pode ficar só pela avaliação inconsequente. Esta deve ser tida em conta para o acesso a determinados cursos ou para ratear os candidatos a determinadas funções. Assim, quando o efectivo perceber que o cumprimento dos objectivos traçados e a coerência com que os perfis desejados influi na sua progressão na carreira ou no acesso a determinadas situações, tenderá a evoluir no sentido do rigoroso desempenho da sua missão. E, nessa altura, a GNR só terá a ganhar.

**2. Efectuando-se a avaliação das praças, considera que a motivação e a gestão das carreiras sofrerá melhorias?**

**Capitão. Cruz** – A avaliação vai ter que contar, obrigatoriamente, para quem quiser seguir para o posto seguinte. Não podemos continuar a basear-nos por simples testes de admissão a um curso.

Na minha opinião tem de haver algo objectivo em que possamos verificar se estamos perante um militar que reúne ou não as condições para ser promovido.

Um militar que se candidata ao curso de sargentos tem um processo de candidatura do qual faz parte uma informação do comandante directo que, no caso do BOP, é dada pelo comandante de companhia, para dizer se é ou não um bom militar e se reúne as condições para frequentar o curso e aceder ao posto ao qual concorre. No entanto, é algo subjectivo, que, apesar de importante, necessita da componente objectiva, que seja incontestável pelo militar, uma vez que é do seu conhecimento as regras com que pode contar.

**3. A GPO, já em uso na AP com o nome de SIADAP, parece-lhe ser um método eficaz para a GNR? Porquê?**

**Capitão Cruz** – Na minha opinião, enquanto comandante de companhia, a ideia que eu tenho do SIADAP, já em uso na AP, é que a sua implementação na GNR terá que seguir outros critérios; isto porque os objectivos e as competências comportamentais expectáveis e exigidas para um funcionário público não são as mesmas para os elementos de uma força de segurança.

Falando objectivamente nos militares do BOP, o único modo objectivo que tenho para os avaliar, são os resultados das suas provas físicas realizadas periodicamente.

**4. A GPO assenta na definição de objectivos, considera ser possível definir objectivos concretos para os militares da GNR, mais concretamente para as praças do RI?**

**Capitão Cruz** – Definir objectivos concretos para os Guardas do RI/BOP, não é tarefa fácil.

Como já referi atrás, de concreto só posso definir um determinado nível nas provas físicas, pois a actividade policial é muitas vezes imprevisível e diversificada, o que dificulta a enumeração de objectivos quantificáveis. Vejamos, não se pode estabelecer como objectivo o n.º de 30 detenções, um militar pode fazer as 30 detenções, porém estas são feitas de forma incorrecta mas para todos os efeitos o objectivo foi cumprido. Depois existe outro problema, no objectivo anterior, um militar faz as 30 detenções e outro faz apenas 20; o que faz as 30 não é obrigatoriamente melhor militar que o que faz as 20; pode ser um militar desprovido de bom senso, que por coisas mínimas pode fazer detenções, ou seja, não é assim tão bom militar pois o bom senso é uma característica

de um bom militar. Bem sei que o SIADAP se fundamenta e agiliza apenas com objectivos mensuráveis e com as componentes comportamentais. Porém, esta componente assume um peso pouco significativo.

**4. A definição de objectivos pressupõe uma negociação prévia dos mesmos entre o avaliado e o avaliador, de forma a responsabilizar o avaliado dos objectivos a cumprir. Na sua opinião considera esta responsabilização uma mais valia para o conseguir dos objectivos?**

**Capitão Cruz** – A questão da negociação se não estiver bem clarificada pode ferir um pouco a nossa cadeia hierárquica e a nossa estrutura. Enquanto comandantes, devemos ter algum bom senso e alguma ponderação nas questões da negociação pois estamos numa instituição militar, na qual o comandante pode e deve ouvir os seus homens, mas no que respeita à negociação, esta pode levar a um confronto ou disputa entre o subordinado e o comandante, o que, em última instância, se pode traduzir na não definição de qualquer objectivo.

Penso que o militar deve participar e ser ouvido nas definições dos objectivos, mas a aplicação do conceito “negociação” tem de estar muito bem definido para não gerar situações de conflito.

**5. Acha que a busca constante pelo atingir dos objectivos aumentará a motivação ou pelo contrário criará no avaliado uma pressão psicológica, levando-a a desmotivação?**

**Capitão Cruz** – Teoricamente a definição de objectivos permite uma melhoria dos níveis de produtividade

É importante que esses objectivos sejam uniformizados em todo o dispositivo da GNR para não gerar diferenciações de critérios, que, esses sim, podem provocar desmotivação. Imaginemos um Guarda da BTer n.º 3 que é avaliado com critérios completamente díspares de outro que é avaliado na BTer n.º2. Essa não uniformização, a não existência, poderá criar revolta e desmotivação. No entanto, se eles forem uniformizados, não devem constituir uma pressão psicológica passível de criar desmotivação. A acontecer, provavelmente significa que faltará a esse militar outras condições comportamentais que inviabilizam de ser bom profissional, pois não serão nunca definidos objectivos inalcançáveis, ou com grau de complexidade que gere

perturbação do foro psíquico. Por outro lado, se houver avaliados com bom senso e profissionalismo apenas procuram incessantemente a realização e a superação de objectivos.

**6. Na sua opinião este método, dando muito ênfase aos objectivos e delegando, em parte, os comportamentos e atitudes, será o melhor método para a avaliação das praças?**

**Cap. Cruz** – Eu acho que é importante avaliar os comportamentos. Penso que é necessário avaliar se o militar conserva ou não determinados valores que são imprescindíveis para a GNR.

O valor da disciplina ou do espírito de sacrifício não é quantificável, e são dois valores que são importantíssimos para a instituição poder distinguir os elementos.

Quando passarmos os valores para segundo plano, e nos preocuparmos somente com os resultados, penso que a GNR perde algo da sua identidade.

No caso da implementação do SIADAP, considero que o peso dos objectivos não poderá superar o das componentes do comportamento e das atitudes. É isto que distingue a GNR da restante função pública, ou seja são os comportamentos e a postura face ao desempenho profissional exigido e expectável.

**7. Considera, o método GPO, um método justo e coerente para a avaliação das praças?**

**Cap. Cruz** – Não há métodos 100% correctos, há uns melhores que os outros.

Avaliando os prós e os contras do SIADAP e das actuais FAI, penso que ambos podem ser melhorados e aproveitados determinados pontos de um e de outro. Como já referi há critérios de avaliação quantificáveis e outros qualitativos. Se as FAI dão especial relevância aos qualitativos e o SIADAP aos quantitativos, logo uma junção de ambos seria o ideal.

## ANEXO VII – EXTRACTO DA LEI 66-B/2007

### TÍTULO IV

#### Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública (SIADAP 3)

##### Artigo 4.º - Definições

Para os efeitos do disposto na presente lei, entende –se por:

- a) «Competências» o parâmetro de avaliação que traduz o conjunto de conhecimentos, capacidades de acção e comportamentos necessários para o desempenho eficiente e eficaz, adequado ao exercício de funções por dirigente ou trabalhador;
- b) «Dirigentes máximos do serviço» os titulares de cargos de direcção superior do 1.º grau ou legalmente equiparado, outros dirigentes responsáveis pelo serviço dependente de membro do Governo ou os presidentes de órgão de direcção colegial sob sua tutela ou superintendência;
- c) «Dirigentes superiores» os dirigentes máximos dos serviços, os titulares de cargo de direcção superior do 2.º grau ou legalmente equiparados e os vice –presidentes ou vogais de órgão de direcção colegial;
- d) «Dirigentes intermédios» os titulares de cargos de direcção intermédia dos 1.º e 2.º graus ou legalmente equiparados, o pessoal integrado em carreira, enquanto se encontre em exercício de funções de direcção ou equiparadas inerentes ao conteúdo funcional da carreira, os chefes de equipas multidisciplinares cujo exercício se prolongue por prazo superior a seis meses no ano em avaliação e outros cargos e chefias de unidades orgânicas;
- e) «Objectivos» o parâmetro de avaliação que traduz a previsão dos resultados que se pretendem alcançar no tempo, em regra quantificáveis;
- f) «Serviço efectivo» o trabalho realmente prestado pelo trabalhador nos serviços;
- g) «Serviços» os serviços da administração directa e indirecta do Estado, da administração regional autónoma e da administração autárquica, incluindo os respectivos serviços desconcentrados ou periféricos e estabelecimentos públicos, com excepção das entidades públicas empresariais;
- h) «Trabalhadores» os trabalhadores da Administração Pública que não exerçam cargos dirigentes ou equiparados, independentemente do título jurídico da relação de trabalho, desde que a respectiva vinculação seja por prazo igual ou superior a seis meses, incluindo pessoal integrado em carreira

que não se encontre em serviço de funções de direcção ou equiparadas inerentes ao conteúdo funcional dessa carreira;

l) «Unidades homogéneas» os serviços desconcentrados ou periféricos da administração directa e indirecta do

Estado que desenvolvem o mesmo tipo de actividades ou fornecem o mesmo tipo de bens e ou prestam o mesmo tipo de serviços;

l) «Unidades orgânicas» os elementos estruturais da organização interna de um serviço quer obedeçam ao modelo de estrutura hierarquizada, matricial ou mista;

l) «Utilizadores externos» os cidadãos, as empresas e a sociedade civil;

m) «Utilizadores internos» os órgãos e serviços da administração directa e indirecta do Estado e das administrações regional e autárquica, com excepção das entidades públicas empresariais.

(...)

### **Artigo 6.º - Objectivos**

Constituem objectivos globais do SIADAP:

a) Contribuir para a melhoria da gestão da Administração Pública em razão das necessidades dos utilizadores e alinhar a actividade dos serviços com os objectivos das políticas públicas;

b) Desenvolver e consolidar práticas de avaliação e auto-regulação da Administração Pública;

c) Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional adequadas à melhoria do desempenho dos serviços, dos dirigentes e dos trabalhadores;

d) Promover a motivação e o desenvolvimento das competências e qualificações dos dirigentes e trabalhadores, favorecendo a formação ao longo da vida;

e) Reconhecer e distinguir serviços, dirigentes e trabalhadores pelo seu desempenho e pelos resultados obtidos e estimulando o desenvolvimento de uma cultura de excelência e qualidade;

f) Melhorar a arquitectura de processos, gerando valor acrescentado para os utilizadores, numa óptica de tempo, custo e qualidade;

g) Melhorar a prestação de informação e a transparência da acção dos serviços da Administração Pública;

h) Apoiar o processo de decisões estratégicas através de informação relativa a resultados e custos, designadamente em matéria de pertinência da existência de serviços, das suas atribuições, organização e actividades.

(...)

### **Artigo 9.º - Subsistemas do SIADAP**

1 — O SIADAP integra os seguintes subsistemas:

- a) O Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública, abreviadamente designado por SIADAP 1;
- b) O Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Dirigentes da Administração Pública, abreviadamente designado por SIADAP 2;
- c) O Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública, abreviadamente designado por SIADAP 3.

2 — Os Subsistemas referidos no número anterior funcionam de forma integrada pela coerência entre objectivos fixados no âmbito do sistema de planeamento, objectivos do ciclo de gestão do serviço, objectivos fixados na carta de missão dos dirigentes superiores e objectivos fixados aos demais dirigentes e trabalhadores.

(...)

## **CAPÍTULO I**

### **Estrutura**

#### **SECÇÃO I**

##### **Periodicidade e requisitos para avaliação**

### **Artigo 41.º - Periodicidade**

1 — A avaliação do desempenho dos trabalhadores é de carácter anual, sem prejuízo do disposto na presente lei para a avaliação a efectuar em modelos adaptados do SIADAP.

2 — A avaliação respeita ao desempenho do ano civil anterior.

7 — Se no caso previsto no n.º 5 o titular da relação jurídica de emprego público não tiver avaliação que releve nos termos do número anterior ou se pretender a sua alteração, requer avaliação anual, feita pelo Conselho Coordenador da Avaliação, mediante proposta de avaliador especificamente nomeado pelo dirigente máximo do serviço.

(...)

#### **SECÇÃO II**

##### **Metodologia de avaliação**

### **Artigo 45.º - Parâmetros de avaliação**

A avaliação do desempenho dos trabalhadores integra-se no ciclo de gestão de cada serviço e incide sobre os seguintes parâmetros:

- a) «Resultados» obtidos na prossecução de objectivos individuais em articulação com os objectivos da respectiva unidade orgânica;
- b) «Competências» que visam avaliar os conhecimentos, capacidades técnicas e comportamentais adequadas ao exercício de uma função.

#### **Artigo 46.º Resultados**

1 — O parâmetro «Resultados» decorre da verificação do grau de cumprimento dos objectivos previamente definidos que devem ser redigidos de forma clara e rigorosa, de acordo com os principais resultados a obter, tendo em conta os objectivos do serviço e da unidade orgânica, a proporcionalidade entre os resultados visados e os meios disponíveis e o tempo em que são prosseguidos.

2 — Os objectivos são, designadamente:

- a) De produção de bens e actos ou prestação de serviços, visando a eficácia na satisfação dos utilizadores;
- b) De qualidade, orientada para a inovação, melhoria do serviço e satisfação das necessidades dos utilizadores;
- c) De eficiência, no sentido da simplificação e racionalização e prazos e procedimentos de gestão processual e na diminuição de custos de funcionamento;
- d) De aperfeiçoamento e desenvolvimento das competências individuais, técnicas e comportamentais do trabalhador.

3 — Podem ser fixados objectivos de responsabilidade partilhada sempre que impliquem o desenvolvimento de um trabalho em equipa ou esforço convergente para uma finalidade determinada.

4 — Anualmente são fixados pelo menos três objectivos para cada trabalhador que, em regra, se enquadrem em várias áreas das previstas no n.º 2 e tenham particularmente em conta o posto de trabalho do trabalhador.

5 — Para os resultados a obter em cada objectivo são previamente estabelecidos indicadores de medida do desempenho.

#### **Artigo 47.º - Avaliação dos resultados atingidos**

1 — Tendo presente a medição do grau de cumprimento de cada objectivo, de acordo com os respectivos indicadores previamente estabelecidos, a avaliação dos resultados obtidos em cada objectivo é expressa em três níveis:

- a) «Objectivo superado», a que corresponde uma pontuação de 5;
- b) «Objectivo atingido», a que corresponde uma pontuação de 3;

c) «Objectivo não atingido», a que corresponde uma pontuação de 1.

2 — A pontuação final a atribuir ao parâmetro «Resultados» é a média aritmética das pontuações atribuídas aos resultados obtidos em todos os objectivos.

3 — Embora com desempenho efectivo, sempre que se verifique a impossibilidade de prosseguir alguns objectivos previamente fixados, devido a condicionantes estranhas ao controlo dos intervenientes, e não tenha sido possível renegociar novos objectivos, a avaliação deve decorrer relativamente a outros objectivos que não tenham sido prejudicados por aquelas condicionantes.

4 — A avaliação dos resultados obtidos em objectivos de responsabilidade partilhada previstos no n.º 3 do artigo anterior, em regra, é idêntica para todos os trabalhadores neles envolvidos, podendo, mediante opção fundamentada do avaliador, ser feita avaliação diferenciada consoante o contributo de cada trabalhador.

#### **Artigo 48.º - Competências**

1 — O parâmetro relativo a «Competências» assenta em competências previamente escolhidas para cada trabalhador em número não inferior a cinco.

2 — As competências referidas no número anterior são escolhidas nos termos dos n.ºs 6 e 7 do artigo 36.º

#### **Artigo 49.º - Avaliação das competências**

1 — A avaliação de cada competência é expressa em três níveis:

a) «Competência demonstrada a um nível elevado», a que corresponde uma pontuação de 5;

b) «Competência demonstrada», a que corresponde uma pontuação de 3;

c) «Competência não demonstrada ou inexistente», a que corresponde uma pontuação de 1.

2 — A pontuação final a atribuir ao parâmetro «Competências» é a média aritmética das pontuações atribuídas às competências escolhidas para cada trabalhador.

#### **Artigo 50.º - Avaliação final**

1 — A avaliação final é o resultado da média ponderada das pontuações obtidas nos dois parâmetros de avaliação.

2 — Para o parâmetro «Resultados» é atribuída uma ponderação mínima de 60 % e para o parâmetro «Competências» uma ponderação máxima de 40 %.

3 — Por despacho do membro do Governo responsável pela área da Administração Pública, podem ser estabelecidos limites diferentes dos fixados no número anterior em

função de carreiras e, por despacho conjunto com o membro do Governo da tutela, podem igualmente ser fixados outros limites diferentes para carreiras especiais ou em função de especificidades das atribuições de serviços ou da sua gestão.

4 — A avaliação final é expressa em menções qualitativas em função das pontuações finais em cada parâmetro, nos seguintes termos:

- a) *Desempenho relevante*, correspondendo a uma avaliação final de 4 a 5;
- b) *Desempenho adequado*, correspondendo a uma avaliação final de desempenho positivo de 2 a 3,999;
- c) *Desempenho inadequado*, correspondendo a uma avaliação final de 1 a 1,999.

5 — À avaliação final dos trabalhadores é aplicável o disposto no n.º 12 do artigo 36.º

### **Artigo 51.º - Reconhecimento de excelência**

1 — A atribuição da menção qualitativa de *Desempenho relevante* é objecto de apreciação pelo Conselho Coordenador da Avaliação, para efeitos de eventual reconhecimento de mérito significando *Desempenho excelente*, por iniciativa do avaliado ou do avaliador.

2 — A iniciativa prevista no número anterior deve ser acompanhada de caracterização que especifique os respectivos fundamentos e analise o impacte do desempenho, evidenciando os contributos relevantes para o serviço.

3 — O reconhecimento do mérito previsto no n.º 1 é objecto de publicitação no serviço pelos meios internos considerados mais adequados.

4 — Para efeitos de aplicação da legislação sobre carreiras e remunerações, a avaliação máxima nela prevista corresponde à menção qualitativa de *Desempenho excelente*.

## SECÇÃO III

### **Efeitos da avaliação**

#### **Artigo 52.º - Efeitos**

1 — A avaliação do desempenho individual tem, designadamente, os seguintes efeitos:

- a) Identificação de potencialidades pessoais e profissionais do trabalhador que devam ser desenvolvidas;
- b) Diagnóstico de necessidades de formação;
- c) Identificação de competências e comportamentos profissionais merecedores de melhoria;
- d) Melhoria do posto de trabalho e dos processos a ele associados;
- e) Alteração de posicionamento remuneratório na carreira do trabalhador e atribuição de prémios de desempenho, nos termos da legislação aplicável.

2 — O reconhecimento de *Desempenho excelente* em três anos consecutivos confere ao trabalhador, alternativamente, o direito a:

- a) Período sabático com a duração máxima de três meses para realização de estudo sobre temática a acordar com o respectivo dirigente máximo do serviço, cujo texto final deve ser objecto de publicitação;
- b) Estágio em organismo de Administração Pública estrangeira ou em organização internacional, devendo apresentar relatório do mesmo ao dirigente máximo;
- c) Estágio em outro serviço público, organização não governamental ou entidade empresarial com actividade e métodos de gestão relevantes para a Administração Pública, devendo apresentar relatório do mesmo ao dirigente máximo do serviço;
- d) Frequência de acções de formação adequada ao desenvolvimento de competências profissionais.

3 — O período sabático, os estágios e as acções de formação a que se refere o número anterior consideram -se, para todos os efeitos legais, como serviço efectivo.

4 — O reconhecimento de *Desempenho excelente* em três anos consecutivos confere ainda ao trabalhador, no ano seguinte, o direito a cinco dias de férias ou, por opção do trabalhador, à correspondente remuneração.

5 — O reconhecimento de *Desempenho relevante* em três anos consecutivos confere ao trabalhador, no ano seguinte, o direito a três dias de férias ou, por opção do trabalhador, à correspondente remuneração.

6 — Aos efeitos da avaliação de desempenho dos trabalhadores aplica -se igualmente o disposto nos n.os 7 a 9 do artigo 39.º

### **Artigo 53.º - Menção de inadequado**

1 — A atribuição da menção qualitativa de *Desempenho inadequado* deve ser acompanhada de caracterização que especifique os respectivos fundamentos, por parâmetro, de modo a possibilitar decisões no sentido de:

- a) Analisar os fundamentos de insuficiência no desempenho e identificar as necessidades de formação e o plano de desenvolvimento profissional adequados à melhoria do desempenho do trabalhador;
- b) Fundamentar decisões de melhor aproveitamento das capacidades do trabalhador.

2 — As necessidades de formação identificadas devem traduzir -se em acções a incluir no plano de desenvolvimento profissional.

(...)

## CAPÍTULO II

## Intervenientes no processo de avaliação

### Artigo 55.º - Sujeitos

1 — Intervêm no processo de avaliação do desempenho no âmbito de cada serviço:

- a) O avaliador;
- b) O avaliado;
- c) O conselho coordenador da avaliação;
- d) A comissão paritária;
- e) O dirigente máximo do serviço.

2 — A ausência ou impedimento de avaliador directo não constitui fundamento para a falta de avaliação.

### Artigo 56.º - Avaliador

1 — A avaliação é da competência do superior hierárquico imediato ou, na sua ausência ou impedimento, do superior hierárquico de nível seguinte, cabendo ao avaliador:

- a) Negociar os objectivos do avaliado, de acordo com os objectivos e resultados fixados para a sua unidade orgânica ou em execução das respectivas competências, e fixar os indicadores de medida do desempenho, designadamente os critérios de superação de objectivos, no quadro das orientações gerais fixadas pelo Conselho Coordenador da Avaliação;
- b) Rever regularmente com o avaliado os objectivos anuais negociados, ajustá-los, se necessário, e reportar ao avaliado a evolução do seu desempenho e possibilidades de melhoria;
- c) Negociar as competências que integram o segundo parâmetro de avaliação, nos termos da alínea b) do artigo 45.º e do artigo 48.º;
- d) Avaliar anualmente os trabalhadores directamente subordinados, assegurando a correcta aplicação dos princípios integrantes da avaliação;
- e) Ponderar as expectativas dos trabalhadores no processo de identificação das respectivas necessidades de desenvolvimento;
- f) Fundamentar as avaliações de *Desempenho relevante* e *Desempenho inadequado*, para os efeitos previstos na presente lei.

2 — O superior hierárquico imediato deve recolher e registar os contributos que reputar adequados e necessários a uma efectiva e justa avaliação, designadamente quando existam trabalhadores com responsabilidade efectiva de coordenação e orientação sobre o trabalho desenvolvido pelos avaliados.

### **Artigo 57.º - Avaliado**

1 — Em cumprimento dos princípios enunciados na presente lei, o avaliado tem direito:

a) A que lhe sejam garantidos os meios e condições necessários ao seu desempenho em harmonia com os objectivos e resultados que tenha contratualizado;

b) À avaliação do seu desempenho.

2 — Constituem deveres do avaliado proceder à respectiva auto -avaliação como garantia de envolvimento activo e responsabilização no processo avaliativo e negociar com o avaliador na fixação dos objectivos e das competências que constituem parâmetros de avaliação e respectivos indicadores de medida.

3 — Os dirigentes dos serviços são responsáveis pela aplicação e divulgação aos avaliados, em tempo útil, do sistema de avaliação, garantindo o cumprimento dos seus princípios e a diferenciação do mérito.

4 — É garantida aos avaliados o conhecimento dos objectivos, fundamentos, conteúdo e funcionamento do sistema de avaliação.

5 — É garantido ao avaliado o direito de reclamação, de recurso e de impugnação jurisdicional.

### **Artigo 58.º - Conselho coordenador da avaliação**

1 — Junto do dirigente máximo de cada serviço funciona um conselho coordenador da avaliação, ao qual compete:

a) Estabelecer directrizes para uma aplicação objectiva e harmónica do SIADAP 2 e do SIADAP 3, tendo em consideração os documentos que integram o ciclo de gestão referido no artigo 8.º;

b) Estabelecer orientações gerais em matéria de fixação de objectivos, de escolha de competências e de indicadores de medida, em especial os relativos à caracterização da situação de superação de objectivos;

c) Estabelecer o número de objectivos e de competências a que se deve subordinar a avaliação de desempenho, podendo fazê -lo para todos os trabalhadores do serviço ou, quando se justifique, por unidade orgânica ou por carreira;

d) Garantir o rigor e a diferenciação de desempenhos do SIADAP 2 e do SIADAP 3, cabendo -lhe validar as avaliações de *Desempenho relevante* e *Desempenho inadequado* bem como proceder ao reconhecimento do *Desempenho excelente*;

e) Emitir parecer sobre os pedidos de apreciação das propostas de avaliação dos dirigentes intermédios avaliados;

f) Exercer as demais competências que, por lei ou regulamento, lhe são cometidas.

2 — O conselho coordenador da avaliação é presidido pelo dirigente máximo do serviço e integra, para além do responsável pela gestão de recursos humanos, três a cinco dirigentes por aquele designados.

3 — Nos serviços de grande dimensão, sem prejuízo da existência do conselho coordenador da avaliação nos termos dos números anteriores, para efeitos de operacionalização do seu funcionamento, podem ser criadas secções autónomas presididas pelo dirigente máximo do serviço, compostas por um número restrito de dirigentes, exercendo as competências previstas nas alíneas d) e e) do n.º 1.

4 — Nos serviços em que, pela sua natureza ou condicionantes de estrutura orgânica, não for possível a constituição do conselho coordenador da avaliação nos termos dos n.os 2 e 3, podem as suas competências legais ser confiadas a uma comissão de avaliação a constituir por despacho do dirigente máximo do serviço, composta por trabalhadores com responsabilidade funcional adequada.

5 — A presidência do conselho coordenador da avaliação ou das secções autónomas previstas no n.º 3 pode ser delegada nos termos da lei.

6 — O regulamento de funcionamento do conselho coordenador da avaliação deve ser elaborado por cada serviço tendo em conta a sua natureza e dimensão.

7 — O conselho coordenador da avaliação tem composição restrita a dirigentes superiores e ao responsável pela gestão de recursos humanos quando o exercício das suas competências incidir sobre o desempenho de dirigentes intermédios e, no caso de se tratar do exercício da competência referida na alínea e) do n.º 1, aplica -se, com as devidas adaptações, o disposto nos n.os 3 e seguintes do artigo 69.º

(...)

### CAPÍTULO III

#### **Processo de avaliação**

##### **Artigo 61.º - Fases**

O processo de avaliação dos trabalhadores compreende as seguintes fases:

- a) Planeamento do processo de avaliação e definição de objectivos e resultados a atingir;
- b) Realização da auto - avaliação e da avaliação;
- c) Harmonização das propostas de avaliação;
- d) Reunião entre avaliador e avaliado para avaliação de desempenho, contratualização dos objectivos e respectivos indicadores e fixação das competências;
- e) Validação de avaliações e reconhecimento de *Desempenhos excelentes*;
- f) Apreciação do processo de avaliação pela comissão paritária;

- g) Homologação;
- h) Reclamação e outras impugnações;
- i) Monitorização e revisão dos objectivos.

(...)

**Artigo 63.º - Auto -avaliação e avaliação**

1 — A auto -avaliação tem como objectivo envolver o avaliado no processo de avaliação e identificar oportunidades de desenvolvimento profissional.

2 — A auto -avaliação é obrigatória e concretiza -se através de preenchimento de ficha própria, a analisar pelo avaliador, se possível conjuntamente com o avaliado, com carácter preparatório à atribuição da avaliação, não constituindo componente vinculativa da avaliação de desempenho.

3 — A avaliação é efectuada pelo avaliador nos termos da presente lei, das orientações transmitidas pelo conselho coordenador da avaliação e em função dos parâmetros e respectivos indicadores de desempenho e é presente àquele conselho para efeitos de harmonização de propostas de atribuição de menções de *Desempenho relevante* ou *Desempenho inadequado* ou de reconhecimento de *Desempenho excelente*.

4 — A auto -avaliação e a avaliação devem, em regra, decorrer na 1.ª quinzena de Janeiro.

5 — A auto -avaliação é solicitada pelo avaliador ou entregue por iniciativa do avaliado.

## ANEXO VIII – FICHA DE AUTO-AVALIAÇÃO DO TRABALHADOR

**AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO**  
**TRABALHADORES (SIADAP 3)**  
**FICHA DE AUTO-AVALIAÇÃO**

MINISTÉRIO

---

SERVIÇO

---

(A preencher pelo avaliado)

Avaliado					
Carreira/Categoria					
Unidade orgânica					
Período de avaliação	/	/	a	/	/

### 1. RESULTADOS

#### GRAU DE REALIZAÇÃO DOS OBJECTIVOS FIXADOS

Para cada objectivo fixado em que nível considera que se situou o seu desempenho? (Assinale com X o nível)

Objectivos fixados	Superei o objectivo	Atingi o objectivo	Não atingi o objectivo
Objectivo 1			
Objectivo 2			
Objectivo 3			
Objectivo __			
Objectivo __			
Objectivo __			

### 1.2 FUNDAMENTAÇÃO

(Breve fundamentação relativa à realização de objectivos)

**2. COMPETÊNCIAS****2.1 DEMONSTRAÇÃO DE COMPETÊNCIAS**

Para cada competência em que nível considera que se situou o seu desempenho ao longo do ano? *(Inscriva o número da competência, a sua designação e assinale com X o nível)*

COMPETÊNCIA ESCOLHIDA		COMPETÊNCIA DEMONSTRADA A UM NÍVEL ELEVADO	COMPETÊNCIA DEMONSTRADA	COMPETÊNCIA NÃO DEMONSTRADA OU INEXISTENTE
N.º	DESIGNAÇÃO			

Obs: A descrição de cada competência e os comportamentos a ela associados constantes das Listas de Competências referem-se ao padrão médio exigível de desempenho (Competência Demonstrada)

**2.2 FUNDAMENTAÇÃO**

*(Breve fundamentação relativa às competências demonstradas)*

--

**3. FACTORES MAIS INFLUENTES NO DESEMPENHO**

Classifique cada um dos factores seguintes quanto ao grau de influência que considera terem tido no seu desempenho global. *(Na escala apresentada assinale com X, sendo que 1 representa o mais negativo e 6 o mais positivo)*

*Nota: Caso assinale os pontos 1, 2, 5 e 6 é importante que faça uma breve justificação.*

FACTORES	1	2	3	4	5	6
Os objectivos a concretizar ao longo do ano foram fixados						

com clareza							
Os processos e procedimentos de trabalho são os adequados							
O equipamento e condições instrumentais e tecnológicas existentes são os adequados							
O ambiente de trabalho existente							
O esforço ou investimento individual feitos							
Outros factores*							

\* Se preencheu este item, descreva quais os “Outros factores” que considera que influenciaram o seu desempenho:

Se valorou algum factor nos extremos da escala (pontos 1,2, 5 e 6) justifique sumariamente relativamente a cada um (podendo também justificar sumariamente outras valorações que considere importantes):

#### 4. COMENTÁRIOS E PROPOSTAS

(Formação, reafecção profissional, etc.):

O avaliado \_\_\_\_\_, em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Recebi. O avaliador \_\_\_\_\_, em  
\_\_\_/\_\_\_/\_\_\_