



**Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais**

**Mestrado em Sociologia**

Área de especialização | Recursos Humanos

Relatório de Estágio

# **O processo de avaliação de desempenho numa organização de segurança militar.**

**Inês Viegas**

Orientador(es) | Maria Manuel Serrano

Évora 2022





---

**Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais**

**Mestrado em Sociologia**

Área de especialização | Recursos Humanos

Relatório de Estágio

**O processo de avaliação de desempenho numa organização  
de segurança militar.**

**Inês Viegas**

Orientador(es) | Maria Manuel Serrano

Évora 2022

---

---

---

---



O relatório de estágio foi objeto de apreciação e discussão pública pelo seguinte júri nomeado pelo Diretor da Escola de Ciências Sociais:

Presidente | Domingos Afonso Braga (Universidade de Évora)

Vogais | Maria Manuel Serrano (Universidade de Évora) (Orientador)  
Maria da Saudade Baltazar (Universidade de Évora) (Arguente)

## **Resumo**

De forma a concluir o Mestrado em Sociologia, especialização em Recursos Humanos (RH), foi realizado um estágio curricular, com a duração de 3 meses, na Guarda Nacional Republicana. As atividades desenvolvidas durante esse período ocorreram no âmbito da Gestão de Recursos Humanos (GRH), mais concretamente sobre o processo de avaliação de desempenho em vigor na organização de acolhimento.

O objetivo geral deste relatório de estágio passa por conhecer e caracterizar o processo de avaliação de desempenho numa força de segurança militar, mais especificamente: i) identificar as vantagens e desvantagens do processo de avaliação de desempenho; ii) identificar e caracterizar os seus intervenientes, bem como os respetivos papéis desempenhados nesse processo; iii) identificar e caracterizar as fases do processo de avaliação de desempenho dos militares; iv) conhecer a opinião dos militares sobre o sistema de avaliação de desempenho.

O presente relatório está estruturado em seis capítulos, nomeadamente a Introdução; Enquadramento teórico-conceitual; Metodologia; Atividades desenvolvidas durante o estágio; Reflexão crítica sobre o estágio e Considerações finais.

**Palavras-chave:** Avaliação de Desempenho; Gestão de Recursos Humanos; Organização de Segurança Militar; Práticas de Gestão de Recursos Humanos

## **Abstract**

### **The performance evaluation process in a military security organization**

In order to complete the Master's degree in Sociology, with specialization in Human Resources, a curricular internship was held, lasting 3 months, in the Republican National Guard. The activities developed during this period occurred within the scope of Human Resources Management, more specifically on the performance evaluation process in use in the host organization.

The overall objective of this internship report is to know and characterize the performance evaluation process in a military security force, more specifically: i) to identify the advantages and disadvantages of the performance evaluation process; (ii) identify and characterise its actors and their roles in this process; iii) identify and characterize the phases of the performance evaluation process of the military; iv) to know the opinion of the military on the performance evaluation system.

This report is structured in six chapters, including the Introduction; Theoretical-Conceptual framework; Methodology; Activities developed during the internship; Critical reflection on the stage and Considerations.

**Keywords:** Performance Evaluation; Human Resources Management; Military Security Organization; Human Resources Management Practices

## **Agradecimentos**

As minhas palavras de agradecimento são, em primeiro lugar, dirigidas à Professora Doutora Maria Manuel Serrano, por ter aceitado orientar o meu estágio e por todos os conselhos e orientações que foram fundamentais para concluir a etapa final do Mestrado.

Quero também agradecer ao Ex.º Senhor Comandante de Unidade, Coronel Joaquim Vivas, pela oportunidade de estagiar no seu Comando.

Ao Tenente-Coronel Rogério Copeto, meu orientador na organização, agradeço o acolhimento e todos os ensinamentos que me proporcionou durante o período de estágio na Guarda Nacional Republicana.

O meu muito obrigada a todos os profissionais, civis e militares, da Guarda Nacional Republicana (GNR), em especial ao Primeiro-Sargento Ferrão do Departamento de Recursos Humanos, pelos ensinamentos, pelo companheirismo, amizade e solidariedade que tornaram possível a realização das atividades planeadas para o estágio e que me permitem afirmar que adquiri conhecimento e competências, tanto a nível pessoal como profissional.

Por fim, um agradecimento especial à minha família, nomeadamente aos meus pais e irmã que sempre me incentivaram e apoiaram em todas as fases da minha vida e nunca me deixaram desistir.

Aos amigos que sempre me acompanharam, nos bons e maus momentos, muito obrigada.

Muito obrigada a todos pelo vosso apoio incondicional nesta etapa da minha vida!

## Índice

Índice de Anexos .....	9
Índice de Figuras .....	10
Índice de Gráficos.....	11
Índice de Tabelas .....	12
Siglas e Acrónimos .....	13
Introdução .....	14
1. Enquadramento teórico-conceitual .....	18
1.1 A Gestão de Recursos Humanos nas organizações.....	18
1.2 Avaliação de desempenho.....	22
1.2.1 Objetivos e métodos da avaliação de desempenho.....	24
1.2.2 Ética (desafios e problemas) na avaliação de desempenho .....	27
1.2.3 Satisfação e avaliação de desempenho .....	29
2. Metodologia.....	34
2.1 Tema, objetivo geral e objetivos específicos .....	34
2.2 Procedimentos Metodológicos.....	35
2.3 Técnicas de recolha e análise de dados .....	36
2.4 Observações éticas .....	39
3. Atividades desenvolvidas durante o estágio .....	40
3.1 Caracterização da instituição .....	41

3.1.1 Sistema de avaliação de desempenho dos militares na GNR .....	45
3.1.2 Sistema de avaliação dos civis: O SIADAP .....	51
3.2 Análise de dados e interpretação de resultados.....	52
3.2.1 Caracterização dos inquiridos.....	52
3.2.2 Análise de dados e interpretação dos dados recolhidos.....	55
4. Reflexão crítica sobre o estágio.....	61
5. Considerações finais .....	63
Bibliografia.....	65
Anexos .....	69



## **Índice de Anexos**

Anexo 1 – Certificado Comprovativo de frequência de estágio ..... 69

Anexo 2 – Guião de questionário ..... 70

## **Índice de Figuras**

Figura 1 – Organograma da Guarda Nacional Republicana .....	43
Figura 2 – Organograma do CARI .....	44

## **Índice de Gráficos**

Gráfico 1 – Local onde desempenha funções ..... 54

Gráfico 2 – Satisfação com o modo como é facultado o feedback da avaliação .....57

Gráfico 3 – Raramente penso em sair desta organização ..... 58

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 – Fases do novo sistema de avaliação.....	51
Tabela 2 – Quadro de caracterização .....	53
Tabela 3 – Considera que os resultados da avaliação são justos? .....	57

## Siglas e Acrónimos

AD	Avaliação de Desempenho
AP	Administração Pública
CARI	Comando da Administração de Recursos Internos
CCA	Conselho Coordenador da Avaliação dos Militares
CDF	Comando da Doutrina e Formação
CO	Comando Operacional
DRH	Departamento de Recursos Humanos
EMGNR	Estatuto dos Militares da GNR
FAAD	Ficha de Autoavaliação de Desempenho
FAD	Ficha de Avaliação de Desempenho
FAI	Ficha de Avaliação Individual
GPO	Gestão Participativa por Objetivos
GRH	Gestão de Recursos Humanos
GNR	Guarda Nacional Republicana
INE	Instituto Nacional de Estatística
OE	Orçamento de Estado
PGRH	Práticas de Gestão de Recursos Humanos
RAMMGNR	Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Guarda Nacional Republicana
RADMGNR	Regulamento da Avaliação do Desempenho dos Militares da Guarda Nacional Republicana
RH	Recursos Humanos
SA	Sistema de Avaliação
SAMMGNR	Sistema de Avaliação de Mérito dos Militares da GNR
SIADAP	Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública
SIGAM/GNR	Sistema Integrado de Gestão da Avaliação dos Militares da Guarda Nacional Republicana

## Introdução

No âmbito do Mestrado em Sociologia, especialização em Recursos Humanos, há a possibilidade de finalizar o curso com três opções: dissertação, projeto e relatório de estágio. Optei pela elaboração de relatório de estágio, na sequência do estágio curricular realizado no Departamento de Recursos Humanos da Guarda Nacional Republicana, Comando Territorial de Évora, tendo resultado o presente relatório intitulado "O processo de avaliação de desempenho numa organização de segurança militar".

O estágio, com a duração de três meses, decorreu entre o dia 22 de fevereiro e o dia 28 de maio de 2021. A orientação científica foi assegurada pela Professora Doutora Maria Manuel Serrano, a qual também colaborou em todas as tarefas burocráticas inerentes à formalização do estágio entre a GNR e a Universidade de Évora, para além de ter acompanhado todo o processo de desenvolvimento do estágio. Simultaneamente, na instituição de acolhimento, a minha orientação foi assegurada pelo 2º Comandante da GNR de Évora, Tenente-Coronel Rogério Copeto. Contei ainda com o auxílio e colaboração de todos os membros do Departamento de Recursos Humanos, tendo adquirido novos conhecimentos e desenvolvido competências.

As atividades do estágio decorreram no domínio da Gestão de Recursos Humanos, mais concretamente, sobre o processo de avaliação de desempenho e os objetivos traçados para a realização do estágio foram os seguintes:

- i) finalizar o curso de mestrado e obter o grau de mestre em sociologia;
- ii) contactar com um contexto de trabalho real, no qual aplicará os seus conhecimentos teóricos;
- iii) adquirir novas competências técnicas e relacionais;
- iv) adquirir experiência em contexto laboral;
- v) incrementar o seu *curriculum vitae*

Mais especificamente, procurou-se i) conhecer o sistema de Gestão de Recursos Humanos e ii) caracterizar o subsistema de avaliação de desempenho da organização; iii) identificar e caracterizar as fases do processo de avaliação de desempenho dos militares; iv) identificar os intervenientes no processo de avaliação de desempenho, bem os respetivos papéis desempenhados nesse processo; v) conhecer a opinião dos militares sobre o sistema de avaliação de desempenho.

Dada a especificidade deste tipo de organização importa conhecer o sistema de GRH e o subsistema de avaliação de desempenho (AD), na medida em que muito provavelmente apresentará diferenças comparativamente com as organizações civis. As práticas de gestão de recursos humanos (PGRH) desempenham um papel fundamental na organização do trabalho e na motivação dos profissionais, logo no funcionamento organizacional. Entre as PGRH, a avaliação de desempenho é uma prática que, em teoria, se relaciona com as outras, tais como, o recrutamento e seleção, a formação ou as remunerações e recompensas, na medida em que pode fornecer informação relevante sobre a eficácia da política geral de GRH da organização.

De modo a alcançar os objetivos mencionados anteriormente foi utilizada uma metodologia quantitativa com recurso a métodos que permitem compreender algumas opiniões, perceções, sensações, hábitos e atitudes de uma determinada população. Em primeiro lugar, para uma melhor compreensão do tema, foi realizado um enquadramento teórico-conceitual, de modo a articular a temática da avaliação de desempenho com a Gestão de Recursos Humanos e as suas práticas. Assim sendo, foi elaborada uma recolha de informação em artigos de revistas científicas nacionais e internacionais, bem como em repositórios, fóruns e livros. Após a fase de recolha bibliográfica e redação da caracterização da instituição, foi elaborado um questionário do tipo semiaberto que foi aplicado aos militares de modo a ter uma perceção da sua satisfação face ao sistema de avaliação. A construção das perguntas assentou em alguns tópicos importantes tais como a caracterização sociodemográfica dos indivíduos; a sua satisfação face ao sistema de avaliação e o seu comprometimento e empenhamento organizacional. De seguida, o questionário foi adaptado ao aplicativo *google forms*, com o propósito de facilitar a recolha de dados bem como a sua análise.

Importa salientar que este estágio decorreu na situação pandémica que o país está a viver e por isso não foi possível realizar determinadas tarefas, nem me foi possível estar mais presente no trabalho com os restantes profissionais, o que acabou por dificultar o trabalho de campo. Devido ao afastamento social não foi possível experienciar um trabalho mais presencial, o que de algum modo limitou a realização do relatório.

Além disso, a mudança no estatuto de avaliação e a implementação de um novo sistema acabou por apresentar alguns obstáculos no que concerne à recolha de informação, uma vez que o próprio departamento ainda não possui um conhecimento muito aprofundado sobre o novo sistema.

No que diz respeito à estrutura do relatório, este encontra-se dividido em seis capítulos diferentes, de forma a organizar corretamente a informação. Na Introdução - é feita uma breve apresentação daquilo que se pretende, através da justificação da escolha do tema, da sua importância, bem como uma descrição do objetivo geral e dos objetivos específicos e o modo como o relatório está estruturado. O capítulo I - Enquadramento teórico-conceitual - encontra-se dividido em vários subcapítulos tais como: A Gestão de Recursos Humanos nas organizações que aborda a evolução histórica e contributos na GRH, assim como a importância da GRH nas organizações que refere o quão as práticas são importantes no sucesso das mesmas; a Avaliação de desempenho onde é feita uma apresentação geral desta prática, e posteriormente são abordados os seus objetivos e métodos bem como a sua ética (desafios e problemas) que poderão estar associados ao seu exercício; e, por fim, é abordada a relação entre a satisfação e a avaliação de desempenho, ou seja, o modo como esta pode contribuir para uma maior satisfação e motivação dos trabalhadores.

O segundo capítulo diz respeito à Metodologia, onde são explicados todos os métodos utilizados e o caminho percorrido desde o início até a conclusão do presente relatório. Neste capítulo é feita uma referência ao tema, aos objetivos geral e específicos, uma descrição detalhada dos procedimentos metodológicos e das técnicas de recolha e análise de dados e por último as observações éticas que tiveram por base a redação do relatório.



O capítulo III - Atividades desenvolvidas durante o estágio - divide-se em vários subcapítulos: em primeiro lugar é feita uma caracterização da Guarda Nacional Republicana, abordando aspetos relacionados com a sua história, missão, visão e valores e a sua estrutura orgânica. Em segundo lugar, é exposto o sistema de avaliação dos militares que estava em vigor e o novo sistema de AD, apresentando as diferenças entre ambos. É ainda feita uma referência ao sistema de avaliação utilizado nos civis que é um dos sistemas mais utilizados na administração pública, o SIADAP (Sistema Integrado de Gestão e Avaliação de Desempenho da Administração Pública). Posteriormente é desenvolvida a análise de dados e a interpretação dos resultados que, num primeiro momento é feita uma caracterização dos inquiridos e de seguida a análise propriamente dita dos dados recolhidos e interpretação dos mesmos.

O capítulo IV intitulado como Reflexão Crítica sintetiza todas as aprendizagens, dificuldades e sugestões que resultaram da realização do estágio. No final, o capítulo V diz respeito às Considerações finais onde são expostos os principais resultados do estudo assim como os resultados que não puderam ser alcançados.

## **1. Enquadramento teórico-conceitual**

### **1.1 A Gestão de Recursos Humanos nas organizações**

A Gestão de Recursos Humanos não possui um corpo teórico próprio, no sentido em que o seu suporte conceptual está centrado em teorias organizacionais e comportamentais (Serrano, 2010). Desta forma, foram diversas as áreas que contribuíram para o suporte teórico da GRH. Relativamente às teorias organizacionais que influenciaram a GRH, temos a abordagem clássica cujos autores de referência são Taylor, Fayol e Weber; a abordagem das relações humanas por parte de Elton May; a abordagem sistémica e por fim a abordagem da contingência de Mintzberg. Por outro lado, das teorias comportamentais a que mais se destacou foi o desenvolvimento organizacional que teve origem em 1960 e focou-se em aspetos ligados à motivação, à satisfação com o trabalho, ao trabalho em equipa e à participação (Serrano, 2010). É principalmente através do surgimento da Escola das Relações Humanas que as empresas mudam o seu modo de gerir e começam a utilizar políticas de relações humanas que permitem uma transformação nas condições de trabalho (Peretti, 2011, citado por Carvalho, & Rua, 2017). Por sua vez, com a conceção do movimento comportamental, começou a emergir a ideia de que é fundamental conciliar os objetivos organizacionais com os individuais.

A partir de 1960 começou a surgir uma preocupação mais humanista, uma dimensão mais social nas empresas e uma aposta na motivação. Deste modo, passou-se de uma lógica quantitativa para um novo paradigma centrado numa lógica mais qualitativa da GRH. É neste período temporal que surge a conceção da gestão do pessoal, onde se reconhece o estatuto dos gestores de recursos humanos (Serrano, 2010). Nesta ótica, começaram a surgir preocupações não só centradas na produtividade da empresa, mas também no desenvolvimento dos indivíduos, na medida em que estes ao estarem mais motivados irão contribuir para um melhor desenvolvimento da organização (Besseyers des Horts, 1987, citado por Serrano, 2010). Assim, começa a estar presente a ideia de que é fundamental conciliar os objetivos económicos e sociais, uma vez que os indivíduos podem contribuir para um aperfeiçoamento da organização do trabalho.

Os objetivos da GRH começam a tornar-se mais abrangentes e específicos, ou seja, procuram manter e desenvolver um conjunto de pessoas com habilitações, motivações e satisfações, de modo a atingirem os objetivos da organização (Chiavenato, 2004). Assim sendo, um dos objetivos passa por ter um conjunto de pessoas qualificadas, motivadas e satisfeitas para desempenharem as suas funções de forma eficaz, isto é, as organizações começam a procurar alcançar a eficácia e eficiência através das pessoas. Por outro lado, é também importante manter e desenvolver condições organizacionais de aplicação, assim como o desenvolvimento e satisfação das pessoas, ou ainda, o alcance de objetivos individuais, como por exemplo através do aumento de competências ou a mudança de postos de trabalho (Chiavenato, 2004).

As organizações têm vindo a preocupar-se, no decorrer do tempo, com as competências dos colaboradores. O conceito de competência diz respeito à capacidade que uma pessoa tem para desempenhar uma tarefa, função ou atividade, isto é, corresponde às características pessoais que possibilitam distinguir o desempenho numa tarefa (Machado & Portugal, 2014).

É sobretudo a partir de 1980 que se passa a considerar as pessoas como um recurso da organização que deve ser desenvolvido e utilizado eficientemente. Nesse ano, a GRH começa a evoluir sobretudo graças às mudanças tecnológicas, ao abrandamento do crescimento e ao desenvolvimento da concorrência (Hall, 2004, citado por Carvalho & Rua, 2017). Neste sentido, estas mudanças tiveram um papel importante no modo como as organizações trabalhavam, o que significa que estas foram obrigadas a mudar as suas estratégias de forma a conseguirem responder à competitividade e à concorrência. Por conseguinte, as organizações precisavam de inovar para conseguirem diferenciar-se da concorrência e, por isso, também o desenvolvimento dos seus colaboradores era essencial. Com a abordagem contingencial, percebe-se que a GRH não pode estar isolada da estratégia organizacional, visto que tem como objetivo gerir o capital humano como um recurso estratégico (Dessler, 2003, citado por Carvalho & Rua, 2017).

A Gestão de Recursos Humanos foca-se no desenvolvimento dos indivíduos que pertencem à organização, o que quer dizer que, preocupa-se não só com a remuneração, a avaliação ou a formação das pessoas, mas também com o seu desenvolvimento como um todo. Mais concretamente, procura integrar o indivíduo na organização através da coordenação de interesses entre a organização e o trabalhador (Reis, Dias, & Alves, 2015). Os processos-chave da GRH passam por adquirir e integrar o indivíduo,

desenvolvê-lo, avaliá-lo e compensá-lo, e por fim potenciá-lo (Monteiro, 2012, citado por Carvalho & Rua, 2017).

O sistema de GRH divide-se em vários subsistemas tais como: a provisão de recursos humanos, que diz respeito ao recrutamento, seleção e integração do pessoal; a aplicação de recursos humanos que analisa e descreve os cargos, planeia os recursos humanos e avalia o desempenho dos mesmos; a manutenção dos RH que se foca na administração de salários, nos planos de benefícios sociais e nas relações de trabalho; o desenvolvimento de RH que se preocupa com a formação, com o desenvolvimento do pessoal e da organização; por fim, a monitorização de RH que consiste na base de dados, nos sistemas de informação e na auditoria de RH (Chiavenato, 2004).

A única certeza que o mundo das organizações tem é que este está sempre em constante mudança. O seu meio envolvente está, a toda a hora, a sofrer alterações e isso pode fazer com que o sucesso das organizações fique comprometido e se torne em insucesso. Devido ao ambiente ultracompetitivo em que as organizações se movem, é fundamental que estas tenham a capacidade de identificar os interesses e as necessidades dos mercados, de forma a inovarem e afirmarem-se. Desta forma, é importante que as organizações tenham a capacidade de adaptação e de resposta face às modificações ocorrentes. Para alcançar o sucesso, as organizações devem ter em conta o conhecimento, a experiência e o comprometimento dos colaboradores (Youndt *et al.*, 1996, citados por Findiklia, Yozgatb, & Rofcaninc, 2015). Os recursos humanos são considerados como um dos fatores essenciais que permitem vantagem competitiva às organizações. Posto isto, os RH estão no centro das organizações e o seu bom funcionamento depende da forma como os seus trabalhadores conseguem responder aos objetivos fixados (Coimbra, 1995). Assim, para alcançar as metas estratégicas da organização é posto em prática todo o conhecimento, habilidade e capacidade do colaborador de forma eficaz e eficiente (Findiklia, Yozgatb, & Rofcaninc, 2015).

Com as mudanças constantes a acontecer no ambiente das organizações são vários os desafios que se colocam aos trabalhadores. Para tal, é importante o papel dos RH, de forma a que estejam preparados para agir e solucionar determinados obstáculos que possam surgir dessas mudanças externas ou internas. Face ao exposto, a Gestão de Recursos Humanos, devido às mudanças referidas anteriormente, depara-se com algumas adversidades, tais como a globalização, as inovações tecnológicas, o contexto económico complexo, o futuro incerto, a competitividade internacional, as novas

realidades socioculturais, entre outros, que vieram modificar o compromisso da mesma (Oliveira, Melo, & Ribeiro, 2020).

A Gestão de Recursos Humanos tem como função garantir a flexibilidade dos recursos humanos de modo a que estes permitam à organização responder de forma eficaz às alterações que possam surgir do meio envolvente. Neste sentido, o sucesso de uma organização depende cada vez mais da eficácia e eficiência da Gestão de Recursos Humanos (Câmara, Rodrigues, & Guerra, 2013).

A GRH, bem como as suas práticas, tem um papel fundamental nas organizações e contribuem não só para um melhor desempenho das mesmas, mas também dos seus próprios trabalhadores. De acordo com o estudo realizado pelo Instituto Nacional de Estatística (INE) em 2016, as empresas onde as práticas de gestão são mais estruturadas apresentaram, no geral, um melhor desempenho económico e uma taxa de crescimento maior. A maior parte das empresas referiu que estabelece objetivos para o seu desempenho, e cerca de 43% afirmou que determinava e monitorizava indicadores de desempenho com uma frequência mensal ou trimestral (INE, 2018). A GRH é crucial nas organizações, dado que é vista como uma orientação para ajudar a vencer num contexto muito competitivo. Segundo Abel Carvalho e Orlando Lima Rua (2017, p. 21), “[...] pede-se assim aos gestores que atraíam, selecionem, desenvolvam e retenham os melhores colaboradores e que as práticas de recursos humanos que utilizam permitam diferenciar-se das correntes através do seu ativo intangível, as pessoas”. Estas práticas permitem à organização alcançar vantagem competitiva na medida em que, devido ao contexto económico global, fatores como a tecnologia, posição ou parceiros são importantes (Oliveira, Melo, & Ribeiro, 2020).

Assim sendo, as PGRH devem procurar incentivar e desenvolver capacidades suficientes aos colaboradores, a fim de conseguirem inovar para atingirem uma vantagem. Por vezes, o insucesso das organizações resulta da formação escassa dos gestores, que não conseguem compreender os verdadeiros objetivos das organizações modernas e transmiti-los (Coimbra, 1995). Para finalizar, é importante referir que o gestor tem um papel crucial dentro da organização, pois cabe a ele motivar e estimular o trabalhador para que este ponha em prática todo o seu saber na organização. Por isso, o colaborador deve ser considerado como um parceiro que tem um papel principal dentro da organização, e não secundário (Drucker, 2000, citado por Carvalho & Rua, 2017).

## **1.2 Avaliação de desempenho**

Com o passar dos anos, as organizações têm vindo a preocupar-se cada vez mais com o desempenho dos seus profissionais, objetivando-o de forma a torná-lo mais eficaz e eficiente. Desta forma, os interesses dos gestores passam pelo desempenho da organização e, conseqüentemente, pelo desempenho dos seus trabalhadores (Dalmau & Benetti, 2009). Portanto, o sucesso da organização está diretamente relacionado com a produtividade dos trabalhadores e, por isso, quanto maior for a produtividade dos mesmos, maior é a probabilidade de serem alcançados bons resultados e lucros. A avaliação de desempenho é encarada como uma prática de GRH fundamental, visto que permite aos gestores controlar e verificar se o trabalho efetuado corresponde ao planeado (Dalmau & Benetti, 2009). No início deste século, a área da avaliação de desempenho surge no momento em que a gestão das organizações passa a ser reconhecida teoricamente (Latham & Wexley, 1981, citado por Caetano, 2008).

O processo de avaliação de desempenho consiste num instrumento que se centra na componente humana das organizações e possibilita uma avaliação dos seus trabalhadores, comparando os seus comportamentos de acordo com metas ou padrões estabelecidos previamente (Ferris, Munyon, Basik, & Buckley, 2008). Contudo, a avaliação deve consistir numa ação mais ampla e não deve ter só em conta os resultados baseados em metas e objetivos, mas também o modo de como este foi alcançado. O método de avaliação de desempenho permite medir a eficácia (resultados) e eficiência (meios) dos trabalhadores (Miguel, 2007). São vários os autores da área dos RH que se têm vindo a debruçar sobre o conceito de avaliação de desempenho.

Para Chiavenato (1999) citado por Dalmau & Benetti (2009) a avaliação de desempenho baseia-se no cargo desempenhado, nas metas, nos resultados e no desenvolvimento. Por outro lado, Werther e Davis (1983) citados por Dalmau & Benetti (2009), consideram que a avaliação de desempenho é apenas o processo que avalia o desempenho do trabalhador no seu cargo. Segundo Boas e Carvalho (2004) citados por Dalmau & Benetti (2009), a avaliação de desempenho consiste numa estimativa da contribuição do trabalhador para o desenvolvimento e sucesso da organização. Posto isto, o conceito de avaliação de desempenho é muito amplo e os seus objetivos e finalidades podem ser variados.

Neste ponto de vista, o que existe em comum nas diferentes perspectivas enunciadas anteriormente é a importância das pessoas no desempenho da própria organização e por isso a sua avaliação consiste num instrumento de motivação para os trabalhadores. Para Fernandes e Caetano (2007) citados por Correia, Mendes, & Silva (2019) a avaliação de desempenho compreende um processo formal e sistemático no qual permite apreciar o trabalho desenvolvido pelos trabalhadores. Deste modo, o processo de avaliação é apresentado como “[...] uma reflexão conduzida pelos superiores diretos sobre o desempenho dos seus subordinados [...]” que tem como objetivo verificar “[...] os resultados, as dificuldades e condicionantes da atividade, de modo a propor medidas adequadas à melhoria das capacidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos, com o intuito de conduzir a uma maior produtividade no trabalho” (Fernandes & Caetano, 2007, citados por Correia, Mendes, & Silva, 2019, p. 36). A avaliação de desempenho permite, assim, que o trabalhador possa progredir e melhorar constantemente, gerindo o seu desempenho de modo a conseguir resultados e estimular a sua participação dentro da organização (Bilhim, 2013, citado por Correia, Mendes, & Silva, 2019).

Por outro lado, a avaliação de desempenho não deve ter em conta só os resultados obtidos, mas também o contexto em que estes ocorrem, uma vez que podem explicar determinados desempenhos. Neste ponto de vista, o contexto tem um papel importante dado que permite o enquadramento dos fenómenos que podem influenciar as perceções e interpretações dos avaliadores, que, por sua vez, podem afetar as decisões e ações (Johns, 2006, citado por Ferris, Munyon, Basik, & Buckley, 2008). O processo de avaliação de desempenho pressupõe uma relação entre o supervisor e o subordinado, ou seja, as avaliações ocorrem dentro de uma relação de trabalho, e esta relação pode refletir aspetos de cariz social, emocional, político, ou até processos cognitivos que ajudam a explicar os resultados. Para além disto, importa referir que os contextos organizacionais tanto externos como internos estão a mudar e, por isso, as políticas das empresas também (Ferris, Munyon, Basik, & Buckley, 2008).

Neste caso, é essencial que a área da avaliação de desempenho tenha em consideração os contextos sociais, emocionais, cognitivos e políticos a fim de ajudar na interpretação dos resultados. Durante os processos de avaliação, os aspetos contextuais têm vindo a ser reconhecidos “[...] como moderadores das operações cognitivas e como fatores relevantes para a eficácia da avaliação.” (Caetano, 2008, p. 245).

A avaliação de desempenho consiste numa das práticas de RH mais centrais nas organizações devido a estar relacionada com outras práticas tais como a seleção, a remuneração, a formação, entre outras. Desta forma, consiste numa prática de RH que não deve estar isolada das outras. A organização deve funcionar como um sistema no qual todas as suas práticas devem estar em concordância, a fim de alcançarem os objetivos estratégicos da organização e principalmente desenvolverem as pessoas para que estas possam desenvolver a organização (Dalmau & Benetti, 2009).

### **1.2.1 Objetivos e métodos da avaliação de desempenho**

As práticas de avaliação de desempenho já existem desde o começo do trabalho, visto que, quando uma pessoa é contratada por outra, o seu trabalho está sempre a ser avaliado em termos de custos e benefícios (Chiavenato, 2004). Porém, esta prática foi evoluindo ao longo do tempo e, desta forma, os seus objetivos sofreram algumas mudanças. A avaliação de desempenho consiste numa das práticas de GRH que tem objetivos quantitativos e qualitativos e é obrigatória nas organizações. Esta prática além de verificar a qualidade do trabalho, também avalia os processos de seleção e remuneração, o quadro de recompensas e a formação. Portanto, é uma prática muito ampla que não tem só como finalidade a atribuição de uma classificação ao colaborador, mas também possibilita que este aprenda a partir dos seus pontos fortes e fracos. Além disso, permite que se ajuste novas metas e objetivos e que o trabalhador tenha um papel mais ativo durante o processo.

Através do método de avaliação é possível identificar algumas necessidades de formação, melhorar o desempenho do colaborador no cargo, alterar hábitos incorretos de trabalho, apurar sugestões, identificar rapidamente determinados problemas, proporcionar uma maior motivação e satisfação no trabalho, determinar aumentos salariais e aumentar a produtividade (Dalmau & Benetti, 2009). Em relação às fontes da avaliação de desempenho, estas podem ser variadas, pois diferem em função dos papéis que os agentes organizacionais desempenham, mas os principais são o chefe, o subordinado e os pares do subordinado.



Num primeiro momento, a fonte principal era o chefe imediato, porém, não era justo ser só o chefe a única fonte de avaliação, o que levou a ter em consideração novas. Assim, surgiram novas fontes, tais como a autoavaliação e avaliação pelos pares (Caetano, 2008). Do mesmo modo que se assiste a uma mudança das concepções sobre as organizações e sobre os processos de gestão, também se assiste a uma reformulação dos sistemas de avaliação de desempenho que modificaram os seus objetivos e intervenientes (Caetano, 2008).

Até ao ano de 1954 a avaliação de desempenho era caracterizada por ser unilateral e discricionária, onde apenas o parecer do chefe contava e os seus critérios de avaliação eram muito subjetivos. Desde 1954 até aos dias de hoje, a avaliação passou a ser bilateral e democrática, passando a contar com o ponto de vista do chefe e do avaliado através do estabelecimento de objetivos (Câmara *et al.* 2015, citados por Valério, 2019). Na era contemporânea, os processos de avaliação ficaram marcados pelo conceito de Peter Drucker (1964) denominado por Gestão Participativa por Objetivos (GPO), que estabelecia no início do processo de avaliação objetivos mensuráveis e concretos (Chiavenato, 2008, citado por Valério, 2019). Os objetivos dizem assim respeito resultados e metas que permitem o desenvolvimento de uma atividade em particular desempenhada por um colaborador ou por uma equipa, num determinado momento (Miguel, 2007).

Atualmente, os gestores têm ao seu dispor diversos métodos de avaliação, que podem ser mais orientados para os comportamentos e outros para os resultados. Estes métodos podem ainda assumir uma abordagem absoluta onde a classificação individual não é afetada pela classificação de outros, ou uma abordagem relativa onde a classificação depende da comparação com os outros (Rego *et al.*, 2015, citados por Valério, 2019). Os métodos tradicionais de avaliação de desempenho são realizados através de escalas gráficas contínuas e semicontínuas e são caracterizados por serem métodos bastante rudimentares, limitados e subjetivos. Este tipo de avaliação tradicional consiste em dois pontos extremos e a avaliação é feita nessa linha que une esses extremos (Chiavenato, 2004).

Um dos métodos muito utilizado é a avaliação 360°, caracterizada por ser multilateral, em que interfere o avaliador, o avaliado e a opinião de todas as pessoas que interagem com a pessoa que está a ser avaliada. Consiste numa avaliação mais abrangente, onde participam chefes, colegas ou até mesmo clientes. A avaliação 360° inclui a perspectiva de diferentes pessoas que, por sua vez, permite uma perspectiva mais ampla do desempenho do trabalhador (Mondy & Noe, 2005). Este método apresenta algumas vantagens devido ao facto de ser feito com base em muitas opiniões e existir muita informação de pessoas de dentro e fora da organização. Relativamente às suas desvantagens, estas passam por ser um sistema complexo e demorado, uma vez que existem muitas avaliações diferentes, mas também por poder intimidar e provocar ressentimento no avaliado (Chiavenato, 2004).

A avaliação de desempenho nas organizações tem um papel importante pois permite aos gestores controlar e verificar se o trabalho realizado corresponde aos objetivos acordados. Este processo deve assentar em três momentos-chave: no início devem ser estabelecidos e fixados os objetivos; durante o processo deve existir um acompanhamento e *feedback* para que possam ser disponibilizados meios de apoio, se necessário e no fim, a avaliação de desempenho propriamente dita (Carvalho & Rua, 2017). A fase do *feedback* é muito importante no processo, no sentido em que o trabalhador compreende o modo como os outros percebem o seu trabalho. Geralmente a fase do *feedback* acontece numa reunião individual e possibilita que o avaliado e o avaliador façam um ponto da situação.

Esta fase consiste numa avaliação intercalar e não apresenta “[...] o formalismo da avaliação final e o propósito é analisar a forma como o Plano de Ação está a ser desenvolvido, identificar desvios e acordar com o colaborador medidas para os eliminar [...]” (Câmara, Rodrigues, & Guerra, 2013, p. 391). O momento final da avaliação de desempenho é bastante importante na vida profissional de um indivíduo, visto que consiste num julgamento do seu trabalho. Deste modo, é da obrigação do gestor preparar a entrevista de avaliação com muito cuidado de forma a estimular e encorajar o colaborador a melhorar (Câmara, Rodrigues, & Guerra, 2013). Na realização de uma avaliação, o avaliador deverá apresentar um instrumento capaz de o orientar na verificação de pontos cruciais à função desempenhada no cargo. Esse instrumento poderá ser estabelecido de acordo com vários métodos e modelos e, por esse motivo, não existe apenas um único método de avaliação. Portanto, cada organização adequa o seu método à sua missão e cultura organizacional.

No ano de 2004, é implementado na Administração Pública (AP) o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação de Desempenho da Administração Pública que engloba três subsistemas de avaliação de desempenho que variam em função do objeto de avaliação. Este sistema de avaliação tem como objetivo melhorar a “[...] gestão da AP; desenvolver e consolidar práticas de avaliação e autorregulação; identificar as necessidades de formação; promover a motivação e o desenvolvimento de competências; reconhecer e distinguir serviços, dirigentes e trabalhadores pelo seu desempenho e pelos resultados obtidos [...]” (Rocha, 2010, citado por Correia, Mendes, & Silva, 2019, pp. 36-37).

O SIADAP é um sistema que estabelece princípios de gestão baseados em objetivos e considera muito importante a avaliação do desempenho dos trabalhadores da AP. Desta forma, os objetivos principais do SIADAP passam por avaliar a qualidade dos serviços e dos dirigentes; reconhecer o desempenho; fomentar o trabalho em equipa; facilitar a mobilidade; estabelecer a comunicação; fortalecer a liderança; melhorar a gestão pública; fortalecer práticas de avaliação e motivar (Bilhim, 2013, citado por Correia, Mendes, & Silva, 2019).

### **1.2.2 Ética (desafios e problemas) na avaliação de desempenho**

A avaliação de desempenho consiste numa das práticas mais importantes da GRH e, por essa razão, deve ser executada de forma correta e com base na ética. Este processo deve ser exercido de acordo com os mais elevados padrões de competência profissional ao seu alcance e ter bem presente os limites pessoais. O desenvolvimento do indivíduo no local de trabalho é essencial e requer uma avaliação de desempenho justa, honesta, bem planeada e específica (Mondy & Noe, 2005). A avaliação de desempenho pode também ser denominada por avaliação de mérito, avaliação pessoal, relatório de progresso ou avaliação de eficiência individual ou de grupo, mas o que realmente importa não é a sua denominação, mas sim a forma como se executa e utiliza os dados que obtêm da avaliação (Dalmau & Benetti, 2009).

Se o processo de avaliação for bem orientado, este permite inúmeras vantagens para a organização e para o colaborador tais como a identificação de problemas, adequação de profissionais ao cargo, formação, entre outras. Neste seguimento, o avaliador deve ser específico e objetivo quando informar o colaborador de algum momento em que o seu trabalho não foi bem desempenhado, de forma que o colaborador saiba o que tem de aperfeiçoar. Para Flávio Farah (2004) citado por Dalmau

& Benetti (2009, p. 23), é fundamental que “[...] o avaliador cite exemplos reais de comportamentos errados do profissional em termos de espírito de equipa e mencione qual era a conduta esperada para situação [...]”.

Para um chefe, a função de avaliador é das mais exigentes que existe dentro da organização, pois é pedido que faça uma apreciação do trabalho desenvolvido pelos colaboradores que fazem parte da sua equipa e que vai ter de continuar a lidar no seu dia-a-dia (Câmara, Rodrigues, & Guerra, 2013). Neste sentido, o chefe deve colocar de parte as relações, opiniões pessoais, valores e crenças que possa ter com os trabalhadores e focar-se em fazer uma avaliação concreta e mensurável, porém poderá ser algo complicado. Para um ser humano às vezes pode ser difícil fazer um julgamento acerca do trabalho do outro, com medo de ferir algumas suscetibilidades ou prejudicá-lo inconscientemente. O que por vezes acontece, ainda de que forma errada, é os avaliadores preferirem não ser tão rigorosos na avaliação para que não existam classificações de desempenho negativas e que desmotivem os profissionais.

Contudo, esta atitude de não querer distinguir os bons dos maus pode fazer com que alguns colaboradores se sintam injustiçados e acabe por penalizar aqueles que têm um melhor desempenho (Câmara, Rodrigues, & Guerra, 2013). Assim, a organização acaba por prestar uma prática errada, criando um ambiente de insatisfação e injustiça nos colaboradores que são parte integrante para um bom desempenho organizacional. Deste modo, o processo de avaliação de desempenho pode criar mau estar entre os avaliadores e os avaliados, uma vez que pode causar discordância entre os mesmos, sendo que às vezes começa logo na definição dos objetivos da avaliação. Para que a avaliação ocorra da melhor forma o avaliador tem um papel importante no processo e deve evitar alguns erros.

Um dos erros que pode existir na avaliação de desempenho é denominado por erro constante, que consiste em avaliar o colaborador de forma mais positiva ou negativa do que aquela que ele merece. Por outro lado, o efeito de *halo* pode condicionar a avaliação, visto que avalia todos os fatores do desempenho com base numa classificação alta ou baixa num único fator (Robbins, DeCenzo, & Wolter, 2014). O avaliador também pode cair no erro de semelhança e avaliar o colaborador da mesma forma como ele próprio foi avaliado. Por sua vez, a baixa motivação do avaliador faz com que este hesite em atribuir uma classificação justa tendo consciência de que a mesma pode acarretar prémios de mérito. O avaliador, também, pode sentir uma pressão inflacionista devido ao facto de

no passado ter atribuído classificações elevadas e, por isso, sentir-se pressionado em continuar a atribuí-las.

Outro inconveniente é a decisão prévia sobre a classificação mesmo antes da entrevista de avaliação com o trabalhador. A avaliação com base em estereótipos também deve ser evitada, porque não é correto avaliar uma pessoa tendo por base o grupo onde ela se insere. A avaliação de uma pessoa por comparação com outra contratada recentemente também representa um erro de avaliação. Por fim, outro erro que pode surgir no decorrer do processo de avaliação é o efeito de elemência que significa avaliar as pessoas sempre de forma positiva (Câmara, Rodrigues, & Guerra, 2013).

Assim sendo, os erros mencionados anteriormente devem ser evitados, uma vez que quando ocorrem e são verificados pelo avaliado podem provocar efeitos negativos e graves no sistema. Por conseguinte, o sistema acaba por perder a sua credibilidade e põe em causa a sua justiça e rigor, ou por outro lado impede que se atinja os objetivos em questão, tais como motivar os melhores e incentivar os restantes a melhorar (Câmara, Rodrigues, & Guerra, 2013). A função do avaliador/ chefe consiste em mantere reforçar a credibilidade do sistema para que o processo de avaliação de desempenho corra da melhor forma e seja possível alcançar os objetivos estabelecidos previamente. O avaliador é um dos intervenientes no processo que mais importância tem, na medida em que a sua má conduta pode comprometer todo o processo e criar mau estar dentro da organização.

Nesta perspetiva, para que não aconteça este mau estar, a própria organização deve prevenir-se, adotando políticas e procedimentos que devem ser conhecidos por todos os colaboradores e instituir um método que permita a revisão dessas políticas e procedimentos. De outro modo, é também importante que toda avaliação e os seus factos fiquem registados por escrito de forma a evitar confusões futuras (Dalmau & Benetti, 2009). Em relação ao avaliador, este deve ser capaz de aplicar adequadamente o instrumento de avaliação de forma a evitar erros apressados. Por sua vez, o instrumento utilizado bem como os testes de avaliação devem ser bem construídos para que haja uma melhor exatidão dos mesmos (Caetano, 2008). Face ao exposto, as organizações preocupam-se, cada vez mais, em desenvolver, manter e aperfeiçoar os seus sistemas de avaliação ou de avaliação de desempenho para que o seu sistema e credibilidade não sejam postos em causa, e o processo de avaliação corra da melhor forma e seja uma mais-valia para a organização.

### **1.2.3 Satisfação e avaliação de desempenho**

Devido ao contexto de trabalho ter-se tornado mais complexo e multidimensional surgiu um maior interesse acerca do estudo da satisfação com os diversos aspetos do trabalho, ou com a satisfação em geral (Smith, 1992, citado por Santos, Costa, Passos, Ramalho, & Caetano, 2009). São vários os estudos que têm vindo a procurar compreender o efeito que as diferentes práticas de GRH possam ter nos seus colaboradores, nomeadamente sobre a sua satisfação no trabalho (Santos, Costa, Passos, Ramalho, & Caetano, 2009). Deste modo, o conceito de satisfação laboral tem vindo a ganhar importância ao longo dos anos devido ao facto de a satisfação poder influenciar o trabalhador, afetando os seus comportamentos sociais ou profissionais, a sua saúde mental ou física e as suas atitudes (Martinez & Paraguay, 2003, citados por Beuren, Santos, Marques, & Resendes 2017).

Num primeiro momento, a satisfação encontrava-se associada à motivação, o que por vezes implicava algumas confusões. Na ótica de muitos autores, a satisfação no trabalho era considerada como uma componente da motivação que fazia com que os indivíduos aumentassem o seu desempenho e a sua produtividade, a sua permanência na empresa e a redução de faltas no trabalho (Siqueira, 2008, citado por Beuren, Santos, Marques, & Resendes, 2017). Segundo Artur Machado e Miguel Portugal (2014, p. 127) a satisfação no trabalho entende-se como um “[...] estado emocional de bem-estar resultante da apreciação positiva do trabalho. O estado psicológico de satisfação difere do conceito de motivação que é dinâmico, envolvente e focado em objetivos a atingir.”. Neste sentido, no local de trabalho é possível que um trabalhador se sinta satisfeito e não motivado ao mesmo tempo. No entanto, ainda não existe uma generalidade acerca dos conceitos e teorias sobre a satisfação no trabalho, uma vez que se trata de um fenómeno subjetivo, que é diferente de pessoa para pessoa, de circunstância para circunstância e pode ser influenciado por fatores internos ou externos ao trabalho.

Desde os anos 70 do século XX que a satisfação passou a ser entendida como uma atitude e Robbins (2005) citado por Beuren, Santos, Marques, & Resendes (2017, p.61), descreveu a satisfação no trabalho como uma “[...] atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que ela realiza”. Assim, o conceito de satisfação passou a descrever determinados comportamentos de trabalho, tais como a produtividade, o desempenho, a rotatividade e o absentismo. Por outro lado, Locke (1969) citado por Beuren, Santos, Marques, & Resendes (2017) considera a satisfação laboral como um

estado emocional que resulta da avaliação que o indivíduo faz do seu trabalho. A teoria de Locke (1969) sobre a satisfação pretende explicar a importância das facetas do trabalho, na medida em que é importante que as organizações tenham um conhecimento das mesmas. Com o conhecimento das diferentes facetas da satisfação, será possível reconhecer alguns aspetos críticos do trabalho e aperfeiçoar algumas das práticas de gestão (Spector, 1997, citado por Santos, Costa, Passos, Ramalho, & Caetano, 2009).

Essas facetas da satisfação podem estar relacionadas com o salário, as promoções, a supervisão, os benefícios sociais, os prémios de mérito, os procedimentos operacionais, os colegas de trabalho, o próprio trabalho e a comunicação. Através do estudo das facetas da satisfação com o trabalho é possível “[...] conhecer com maior precisão as relações da satisfação com outras variáveis relevantes para o desempenho individual como, por exemplo a confiança, a intenção de saída, a motivação e a qualidade de serviço.” (Santos, Costa, Passos, Ramalho, & Caetano, 2009, p. 85). Face ao exposto, o trabalho tem vindo a ocupar uma grande parte da vida dos indivíduos, visto que é nele que passam a maior parte do tempo e por isso a satisfação profissional pode influenciar a vida dos indivíduos, tornando-a agradável ou não.

As organizações passam a ter a preocupação de gerir os seus colaboradores para que estes “[...] contribuam com o máximo das suas capacidades, conhecimentos, habilidades e, simultaneamente, se sintam satisfeitos e realizados.” (Tavares, 2010, citado por Carvalho & Rua, 2017 p. 28). É importante que a organização identifique as capacidades dos seus funcionários, de forma a motivá-los a desempenharem essas capacidades no interior da organização. Se um funcionário se sentir satisfeito no seu local de trabalho e nas funções que desempenha, vai sentir-se muito mais encorajado a dar o seu melhor na organização. As atitudes dos indivíduos, por vezes, resultam daquilo que a organização lhes dá em troca do seu trabalho. Segundo esta perspetiva, quando os trabalhadores se sentem mais satisfeitos eles apoiam mais a sua organização, como uma troca mútua e, desta forma, assumem um comprometimento organizacional (Seema, Choudhary, & Saini, 2020).

Nesta ótica, se o ambiente organizacional for de satisfação, as relações de trabalho fortalecem-se e aumentam a colaboração e satisfação dos grupos de trabalho. Como já foi referido anteriormente, o capital humano é essencial para o alcance de metas e objetivos e, conseqüentemente, para o sucesso da organização. Num ambiente organizacional instável e competitivo, as organizações não podem estar centradas só no lucro, mas também na qualidade de vida dos seus colaboradores.

Os gestores devem procurar manter bons níveis de desempenho no trabalho, de forma a garantir um ambiente propício para que os funcionários possam colocar em prática todas as suas capacidades e conhecimentos. Todavia, apesar de o grande objetivo final das organizações manter-se igual, a forma de alcançá-lo mudou e assim começou-se a ter em consideração o bem-estar dos indivíduos. Neste sentido, a satisfação dos colaboradores faz com que aumente a sua rentabilidade, produtividade e satisfação de clientes. Por sua vez, com funcionários mais satisfeitos e motivados estes serão mais empáticos com o cliente, o que apresenta uma vantagem no desempenho organizacional (Lai Wan, 2007, citado por Beuen, Santos, Marques, & Resendes, 2017).

Segundo o estudo de Elton Mayo, a relação entre os gestores e trabalhadores tem influência no seu desempenho. Independentemente das condições materiais oferecidas, se os trabalhadores forem tratados com respeito e consideração vão sentir-se mais motivados, aumentando a sua produtividade. Para o autor, existem diversas variáveis que influenciam o desempenho e não é apenas o método de trabalho em si (Maximiano, 2007, citado por Paula & Queiroga, 2015). Estas variáveis podem estar relacionadas com a possibilidade de formação, equipas de trabalho, relações de poder, condições de saúde, culturas, valores e clima organizacional.

Por outro lado, também existem variáveis individuais que influenciam o desempenho, tais como o envolvimento no trabalho, o comprometimento da organização, a motivação para trabalhar e a satisfação. Por sua vez, a satisfação representa uma das variáveis mais importantes que a organização deve considerar e, deste modo, devem desenvolver-se boas práticas de Gestão de Recursos Humanos. Segundo a perspetiva de Siqueira (2008) citado por Paula & Queiroga (2015), a satisfação no trabalho baseia-se nas vivências positivas que o indivíduo retira do contexto das organizações com os colegas, o salário, as promoções, o trabalho, os chefes e a avaliação.



Assim sendo, o processo de avaliação de desempenho pode influenciar a satisfação do indivíduo no trabalho. Desta forma, se o trabalhador conseguir alcançar os objetivos e metas propostas no início da sua avaliação, o mesmo vai se sentir mais realizado e por sua vez mais satisfeito. Neste ponto de vista, se a sua avaliação de desempenho final for justa, o trabalhador vai sentir satisfação e reconhecimento pela sua organização. Neste sentido, estão relacionados com a avaliação de desempenho fatores intrínsecos, como a realização, o reconhecimento e o trabalho em si (Robbins, DeCenzo, & Wolter, 2014). Muitos autores têm vindo a comprovar que os colaboradores com uma avaliação de desempenho melhor e mais estável são, também, aqueles que se sentem mais satisfeitos e motivados no trabalho (Fletcher & Williams, 2013, citado por Valério, 2019). Este sentimento de satisfação é, por vezes, resultado da perceção que os colaboradores têm da avaliação de desempenho. Se durante o processo de avaliação esta tiver sido bem quantificada, houver comunicação, clareza nos objetivos propostos e *feedback*, o grau de satisfação do trabalhador irá aumentar, muito provavelmente.

Para Caetano (2008) citado por Valério (2019), alcançar satisfação com o processo de avaliação de desempenho é algo complicado. De acordo com os estudos que realizou foram poucos os indivíduos que apresentaram satisfação, incluído os próprios avaliadores. Estes resultados devem-se, sobretudo, à perceção de justiça sobre a avaliação de desempenho, e por isso os gestores devem repensar as suas práticas de gestão e também o processo de avaliação. Estas práticas “[...] precisam ser delineadas e implementadas nos moldes da justiça organizacional, ou seja, percebidas como justa pelos agentes intervenientes no processo” (Dal Vesco, Beuren, & Popik, 2016, p. 125, citados por Valério, 2019, p. 21). Neste sentido, se houver um aumento da perceção de justiça organizacional pode também haver um aumento do nível da satisfação e do desempenho (Beuren, Santos, Marques, & Resendes, 2017 citados por Valério, 2019).

Por outro lado, com base na teoria de Vroom (1964) se o resultado da avaliação coincidir com as expectativas do trabalhador, maior será o seu desempenho e o sucesso organizacional (Cook & Crossman, 2004 citado por Valério, 2019). Finalizando, a satisfação é um conceito muito ambíguo que difere em relação a muitos fatores. No que diz respeito à satisfação com a avaliação de desempenho, também é algo que as organizações têm que ter muito cuidado, visto que a satisfação no trabalho é muitas das vezes condicionada pelas práticas erradas utilizadas no processo de avaliação.

## 2. Metodologia

### 2.1 Tema, objetivo geral e objetivos específicos

Com o tema, “O processo de avaliação de desempenho numa organização de segurança militar” pretende-se devolver um relatório de estágio em torno do tema principal, de modo a conhecer e caracterizar as PGRH, assim como as fases e os intervenientes no processo de avaliação de desempenho numa força de segurança militar. O foco incide numa instituição de segurança de natureza militar, mais concretamente na Guarda Nacional Republicana de Évora. Desta forma, procura-se compreender qual a opinião e satisfação dos militares face ao sistema de avaliação.

Posto isto, o objetivo geral deste relatório de estágio passa por conhecer e caracterizar as suas PGRH. Face ao exposto, as atividades realizadas durante o estágio decorreram no âmbito da Gestão de Recursos Humanos, com maior incidência, sobre o processo de avaliação de desempenho e os objetivos traçados para a realização do estágio foram os seguintes:

- i) finalizar o curso de mestrado e obter o grau de mestre em sociologia;
- ii) contactar com um contexto de trabalho real, no qual aplicará os seus conhecimentos teóricos;
- iii) adquirir novas competências técnicas e relacionais;
- iv) adquirir experiência em contexto laboral;
- v) incrementar o seu *curriculum vitae*.

De modo mais específico, procurou-se i) conhecer o sistema de Gestão de Recursos Humanos e ii) caraterizar o subsistema de avaliação de desempenho da organização; iii) identificar e caracterizar as fases do processo de avaliação de desempenho dos militares; iv) identificar os intervenientes no processo de avaliação de desempenho, bem os respetivos papéis desempenhados nesse processo; v) conhecer a opinião dos militares sobre o sistema de avaliação de desempenho. De modo a alcançar os objetivos propostos será utilizada uma metodologia quantitativa que utiliza métodos que permitem “medir opiniões, reações, sensações, hábitos e atitudes de um universo [...]” (Manzato & Santos, 2012, p. 7 citado por Valério, 2019).

## **2.2 Procedimentos Metodológicos**

Para uma melhor compreensão do tema foi realizado um enquadramento teórico-conceitual, de modo a articular a temática da avaliação de desempenho com a Gestão de Recursos Humanos e as PGRH. Nesta perspetiva, foi elaborada uma recolha de informação em artigos de revistas científicas nacionais e internacionais, bem como em repositórios, fóruns e livros. Foi então possível construir um enquadramento teórico com base nos seguintes pontos-chave: a evolução da Gestão de Recursos humanos e das suas práticas; a importância da GRH nas organizações modernas; o conceito de avaliação de desempenho; os objetivos e métodos da avaliação de desempenho e a ética (desafios e problemas) na avaliação de desempenho.

Com a constante mudança no panorama das organizações são vários os desafios que se colocam aos trabalhadores que têm um papel crucial nas organizações. Desta forma, é através dos seus trabalhadores que as organizações devem conseguir reagir a estes fenómenos. Face ao exposto, o sucesso de uma organização depende cada vez mais da eficácia e eficiência da Gestão de Recursos Humanos (Câmara, Rodrigues, & Guerra, 2013).

De um modo geral, a avaliação de desempenho é determinada como uma ferramenta que se concentra na componente humana das organizações e permite uma avaliação dos seus trabalhadores, comparando os seus comportamentos com base em metas ou padrões estabelecidos antecipadamente (Ferris, Munyon, Basik, & Buckley, 2008). O processo de avaliação de desempenho é uma das práticas de RH mais relevantes nas organizações, uma vez que está relacionada com as outras práticas tais como a seleção, a remuneração, a formação, entre outras. Assim sendo, é uma prática de RH que não deve estar isolada das restantes (Dalmau & Benetti, 2009).

Após esta primeira fase de recolha bibliográfica e caracterização da instituição, foi aplicado um questionário aos militares de modo a ter uma perceção da sua satisfação face ao sistema de avaliação. Neste sentido, foi criado um pré-teste com o objetivo de constatar, se numa primeira fase as questões desenvolvidas eram claras, pertinentes e exequíveis para que a recolha de dados fosse bem-sucedida. O pré-teste foi aplicado a uma pequena amostra de indivíduos do público alvo. Neste caso, a pequena amostra consistiu nos militares que desempenham funções na divisão de RH do Comando Territorial de Évora. A amostragem utilizada foi a não probabilística, uma vez que não são selecionados critérios julgados importantes por parte do investigador, tendo em

consideração os objetivos da investigação que está a realizar. Assim, os elementos do universo não têm a mesma probabilidade de serem selecionados. O tipo de amostragem não probabilística que foi usado foi a amostra em bola de neve ("*snow-ball*"), visto que implica que a partir de elementos da população já conhecidos se identifiquem outros elementos.

A construção das perguntas assentou em alguns tópicos importantes tais como a caracterização sociodemográfica dos indivíduos; a sua satisfação face ao sistema de avaliação e o seu comprometimento e empenho organizacional. De seguida, o questionário foi adaptado ao aplicativo *google forms*, com o propósito de facilitar a recolha de dados bem como a sua análise. A recolha da informação foi dirigida aos militares para que fosse possível perceber a sua satisfação face ao sistema de avaliação e organização. A unidade de análise fundamentou-se nos 629 militares da GNR do Comando Territorial de Évora que é constituído por 15 Oficiais, 61 Sargentos e 553 Praças. O questionário foi enviado pelo responsável da divisão de RH do Comando Territorial de Évora através dos *emails* institucionais. A par da técnica de recolha de dados por questionário foi também utilizada a técnica de observação direta não participante que permitiu identificar e alcançar dados que os indivíduos não têm consciência, mas que orientam o seu comportamento para tal. (Lakatos & Marconi, 1990; Santos 1999, 2002 citados por Miranda, 2009).

## **2.2 Técnicas de recolha e análise de dados**

Para Quivy e Campenhoudt (2008), as técnicas de recolha de dados permitem colocar a um conjunto de indivíduos, que representam uma população, questões que dizem respeito à sua situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões, às suas expectativas, às suas opções, a questões humanas e sociais, ao seu nível de conhecimentos ou de consciência de um acontecimento ou de um problema, entre outros. Por sua vez, o questionário permite recolher muita informação e analisá-la de forma muito rápida. Deste modo, esta técnica apresenta-se muito vantajosa, uma vez que por via *online* pode ser administrada a uma grande dimensão de indivíduos, com custos reduzidos e de fácil e rápida distribuição. Por fim, permite ao inquirido uma maior flexibilidade e comodidade, garantindo assim o seu anonimato (Antunes, 2016 citado por Valério, 2019).

Dado o elevado número de inquiridos e o consequente tratamento quantitativo das informações, a generalidade das perguntas deve prever uma análise de respostas pré-codificadas, de modo que os inquiridos escolham obrigatoriamente as suas respostas entre aquelas que lhes são apresentadas (Quivy e Campenhoudt, 1992). No presente estudo, procura-se relacionar variáveis e observar frequências, sendo que a recolha de dados foi realizada através de um questionário.

Desta forma, procedeu-se à construção e estruturação do questionário do tipo semiaberto que incluía perguntas fechadas e abertas. A fase da construção do questionário é bastante importante, na medida em que as perguntas devem ser claras, pertinentes e exequíveis, de modo a atingir os objetivos propostos no estudo. Assim sendo, o questionário foi composto por perguntas fechadas e mais objetivas, nas quais os militares escolhiam as suas respostas consoante as alternativas apresentadas de forma que não houvesse respostas únicas nem imprevistas. Por outro lado, as perguntas abertas permitiram recolher dados mais aprofundados e qualitativos, uma vez que os inquiridos poderiam expressar a sua opinião de forma livre.

Relativamente à estrutura do questionário, este encontra-se dividido em seis partes. Após a apresentação do estudo, a primeira parte, diz respeito ao consentimento dos inquiridos se desejam participar ou não no estudo. A segunda parte pretende recolher dados sociodemográficos tais como a idade, género, estado civil, grau académico, remuneração mensal líquida, posto hierárquico, anos de serviço na GNR e local onde desempenham funções. De seguida, as perguntas que se colocam relacionam-se com o último processo de avaliação a que o inquirido foi submetido, procurando saber se a sua avaliação foi periódica ou extraordinária, a sua expectativa face aos resultados, bem como se considera se os fatores de avaliação foram os adequados.

No que diz respeito à satisfação com o sistema de avaliação, as questões foram apresentadas através de uma escala de medição com cinco pontos, onde (1) significa “Discordo Totalmente” e (5) “Concordo Totalmente”. Na seguinte parte do questionário, são colocadas questões relativamente ao comprometimento e empenho organizacional, utilizando a mesma escala descrita anteriormente. Por fim, foram feitas algumas questões acerca do novo sistema de avaliação de modo a perceber se os militares tinham conhecimento que existia um novo sistema e quais as suas vantagens e desvantagens (cf. Anexo 2). Após a fase da construção e organização do questionário, foi criado um pré-teste para que a recolha de dados fosse feita com sucesso. De seguida,

o questionário foi adaptado ao aplicativo *google forms*, com o propósito de facilitar a recolha de dados bem como a sua análise.

Por outro lado, foi também utilizada a técnica de recolha por observação que permite observar e registar de um modo mais objetivo para que, posteriormente, se interprete os dados recolhidos. Consiste numa técnica bastante vantajosa, na medida em que podemos alcançar a “[...] “perspectiva dos sujeitos” e a experiência directa ser melhor para verificar as ocorrências [...]” (Ludke & Andre, 1986 citados por Mirando, 2009, p.40), ou ainda evidenciar dados que não seriam possíveis recolher em respostas de questionários (Lakatos & Marconi, 1990 citados por Mirando, 2009).

Na análise de dados é importante ser-se rigoroso e impedir que os inquiridos sejam identificados e os dados mal utilizados. Por conseguinte, a análise deve ser precisa e feita cuidadosamente com métodos, codificação teórica e comparação explícita. Os materiais recolhidos devem manter a sua forma inicial (ou o mais possível) ao longo do estudo. O investigador deve ainda respeitar as intenções e motivações dos indivíduos, sendo neutro em conflitos e evitando generalizações apressadas. (APS, 2018). Para a análise dos dados recorreu-se ao *software IBM SPSS Statistics 24*, um programa muito vantajoso que permite a análise estatística dos dados. Com a informação recolhida foi criada uma base de dados no *software* que permitiu a sua análise e interpretação. Através das suas funções foi possível analisar as estatísticas descritivas de cada variável de modo a observar a sua frequência bem como aplicar alguns testes estatísticos.

De modo a analisar as perguntas abertas, foi feita uma análise de conteúdo. Durante a etapa da exploração do material, na codificação, os dados foram organizados e sistematizados em unidades de contexto, o que permitiu uma descrição exata das características pertinentes do conteúdo. Na unidade de registo, foi escolhido o conteúdo a considerar como unidade de base, o que levou à escolha das categorias. Nesta perspetiva, a análise de conteúdo do tipo categorial consiste em operações de desmembramento do texto em unidades de contexto, de registo e categoria, permitindo condensar os dados categorizando e uniformizando-os de forma a tornar mais acessível a análise das respostas assim como uma leitura mais rápida e eficaz (Quivy & Campenhoudt, 2008).

De acordo com Bardin (2008, p.199) o tratamento de dados "[...] funciona por operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias e segundo reagrupamentos analógicos.". Nesta lógica, a análise de conteúdo permite o tratamento do material empírico/informação recolhida através de entrevistas em profundidade. É uma técnica que utiliza o procedimento normal da investigação através do confronto entre um quadro de referência do investigador e o material recolhido (Bardin, 2008). A análise de conteúdo foi feita de forma manual e assentou na elaboração de quadros para sistematizar a informação, de forma a descrever e interpretar melhor os resultados recolhidos.

### **2.3 Observações éticas**

Em primeiro lugar, os sociólogos devem exercer a sua profissão de acordo com os mais elevados padrões de competência profissional ao seu alcance. Devem também ter presente os limites da sua disciplina e os seus próprios limites pessoais. De seguida, deve-se ainda ter o cuidado de esclarecer que o estudo será apenas para fins académicos, bem como enunciar os objetivos e os procedimentos, tal como sugere o código deontológico quando enuncia que "[...] devem salvaguarda-se os direitos das pessoas à privacidade e ao anonimato, bem como respeitar a confidencialidade de informações e resultados, em todas as situações em que ela tenha sido acordada [...]" (APS, 1992, p.9).

Outra questão importante é o consentimento, na medida em que os indivíduos são informados acerca dos seus direitos e princípios éticos, consciencializando-os que são objetos de pesquisa e assegurando-lhes o direito da livre participação (Peixoto, 2016). Neste sentido, os indivíduos têm o direito de recusar, a qualquer momento, a sua participação, uma vez que esta é sempre voluntária, mesmo quando a investigação já está avançada. Por outro lado, aos participantes é lhes dado o direito de saber quem está a recolher e posteriormente irá tratar os dados. Dado que se trata de dados pessoais, é fundamental que saibam a quem vão ser comunicados, em que condições lhes podem aceder e sobre os quais são obrigatórios ou não (Peixoto, 2016).

Em primeiro lugar procedeu-se ao anonimato dos inquiridos, não utilizando o seu nome em qualquer situação. Houve um cuidado em respeitar o tempo e o espaço dos indivíduos, dando-lhes dois meses para responder ao questionário. É necessário garantir a ausência de qualquer tipo de danos laterais ou dolo, fazendo tudo o que esteja ao alcance do sociólogo de modo a evitar causar danos aos participantes na investigação e também ao próprio que desenvolve a sua atividade profissional (Peixoto, 2016).

### **3. Atividades desenvolvidas durante o estágio**

O plano de estágio curricular foi elaborado com base em atividades realizadas no decorrer do estágio na GNR. Num primeiro momento foi feito um acolhimento e integração na instituição, onde o supervisor da GNR apresentou o departamento dos Recursos Humanos. Posteriormente, foi feita uma visita guiada pela instituição para que me pudesse familiarizar com o local de estágio. De seguida, foi-me atribuído um local de trabalho onde recebi todas as informações sobre as regras de conduta e todos os procedimentos que o supervisor considerava necessários para que o estágio decorresse com naturalidade.

Após a fase de acolhimento e integração, realizou-se a tarefa de recolha de informação sobre a organização para que pudesse analisar a mesma e elaborar uma caracterização da organização: história, missão, estrutura, recursos humanos e outros. Seguidamente, foi feita uma recolha de informação sobre o sistema de GRH, de modo a caracterizar os seus sistemas, através da identificação das suas práticas em vigor. Para uma melhor compreensão do sistema de avaliação da organização, foi efetuada uma recolha de informação sobre o mesmo para elaborar uma caracterização do sistema através de observação documental autorizada. Esta informação foi disponibilizada pelo chefe do departamento de Recursos Humanos. Durante esta tarefa foi possível caracterizar o sistema de avaliação de desempenho e identificar as fases do processo de AD. Num segundo momento, foi solicitado pela entidade acolhedora a elaboração própria de um questionário, neste sentido, foi criado um pré-teste com o objetivo de perceber se eram necessários alguns ajustes nas questões já existentes, ou a necessidade de inclusão de novas questões.

Após a fase supramencionada, o questionário foi submetido a uma revisão por parte dos orientadores, e, em concordância com os mesmos, foi adaptado ao aplicativo *google forms*, com o propósito de facilitar a recolha de dados bem como a sua análise. Os questionários foram enviados pelo chefe da secção dos Recursos Humanos via email institucional. A recolha da informação foi dirigida aos militares para que fosse possível perceber a sua satisfação face ao sistema de avaliação e organização. Ao longo do estágio foi feita a redação do relatório final de estágio com a supervisão do orientador e do chefe do Departamento de Recursos Humanos.



### **3.1 Caracterização da instituição**

Em 1801 foi criada a Guarda Real da Polícia de Lisboa pelo Príncipe Regente D. João através da proposta do Intendente Polícia da Corte Real que teve por base a *Gendarmerie* francesa de 1791. Após a dada mencionada anteriormente, começaram a surgir organizações militares idênticas na Europa. No ano de 1802 a Guarda é associada ao Exército e a sua composição inicial contava apenas com 642 homens e 227 cavalos o que se revelava insuficiente face à missão que lhe era atribuída (GNR, 2015). Neste seguimento, o Marechal General Beresford, no ano de 1810, reorganizou definitivamente a Guarda Real da Polícia através da articulação com as 10 Companhias de Infantaria e quatro de Cavalaria, resultando num total de 1326 homens e 269 cavalos. A sétima Companhia de Infantaria instalou-se no Convento do Carmo. Do mesmo modo que é criada a Guarda Real da Polícia de Lisboa é também criada a do Porto.

Devido à Guerra Civil, no ano de 1834 D. Pedro desfaz as Guardas Reais da Polícia de Lisboa e do Porto, contudo, no mês seguinte surge a Guarda Municipal de Lisboa e um ano depois a Guarda Municipal do Porto (GNR, 2015). Estas duas Guardas Municipais eram muito idênticas às anteriores e por isso, também elas sofriam de falta de pessoal. Anos mais tarde, em 1868, as duas Guardas passam a ter um só comando-geral designado por Comando-Geral das Guardas Municipais, com sede em Lisboa mais concretamente, no Quartel do Carmo. No entanto, após a implementação da República, o governo provisório pôs fim às Guardas Municipais, até à organização da Guarda Nacional Republicana. Os militares que desempenhavam funções nas antigas guardas transitaram para a nova Guarda e o seu Comando-Geral continuou no Quartel do Carmo (GNR, 2015).

A Guarda Nacional Republicana (GNR) estabeleceu-se a 3 de maio de 1911 com a finalidade de preservar a segurança de todas as propriedades de todo o país. Consiste numa força de segurança militar, com militares organizados num corpo especial de tropas e com autonomia administrativa (AR, 2007). Deste modo, caracteriza-se numa força de segurança militar, uma vez que colabora não só na execução da política de defesa nacional, mas também auxilia as Forças Armadas em missões que lhes possam ser atribuídas. A sua missão, na área dos sistemas nacionais de proteção e segurança, passa por garantir a lealdade democrática, manter a segurança interna, bem como os direitos dos cidadãos e assegurar a execução da política de defesa de acordo com os termos da constituição e da lei (AR, 2007). A GNR diz respeito à única força de

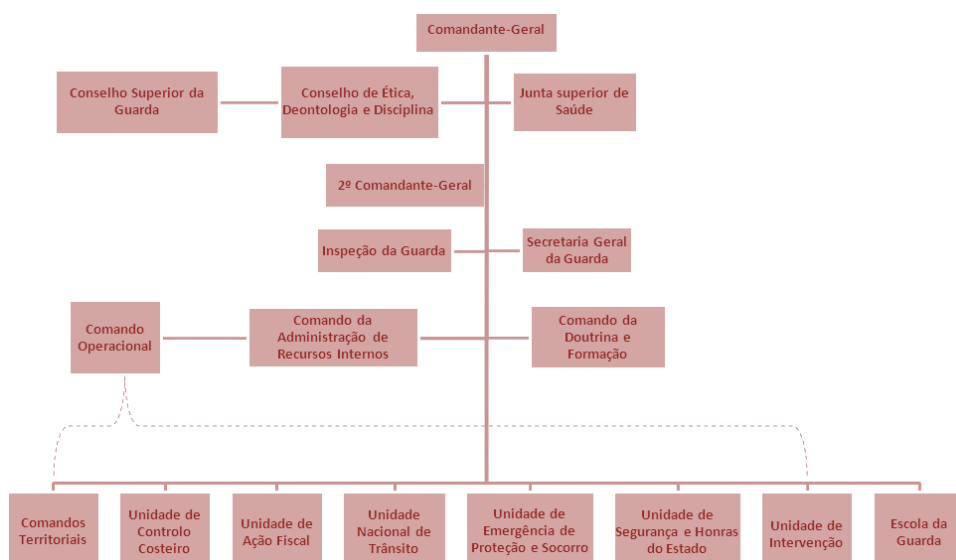
segurança de caráter militar e por isso encontra-se sob a dependência do Ministério da Administração Interna e do Ministério da Defesa (GNR, 2015).

A instituição a sua missão passa por “assegurar a legalidade democrática, garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos, bem como colaborar na execução da política de defesa nacional.” (GNR, 2020, p. 46). Relativamente à sua visão, a GNR aspira “ser uma força de segurança de referência, valorizada interna e externamente, e reconhecida pela excelência dos serviços que presta, baseados numa Guarda moderna e cada vez mais humana, próxima e de confiança.” (GNR, 2020, pp. 46-47). Os valores consistem nos princípios que orientam a instituição e no caso específico da GNR, uma instituição HUMANA destacam-se os seguintes:

- Conhecimento e Inovação – adquirir conhecimento dentro da organização, de modo a melhorar a segurança e liberdade do cidadão, através da inovação no desenvolvimento da sua atividade com vista a antecipar ameaças e riscos que possam vir a comprometer os direitos, liberdades e garantias constitucionais;
- União (coesão) – relação com base no compromisso entre os membros da instituição e com ela mesma, no cumprimento da sua missão. Esta união permitirá ultrapassar os obstáculos que possam surgir no cumprimento da missão;
- Competência – conjunto de características intrínsecas à instituição que são referência para o desempenho. Saber agir de forma responsável, que implique a mobilização, transferência e integração do conhecimento, recursos e aptidões que incorporam valor à organização e aos seus membros;
- Lealdade – obediência absoluta às leis da Nação e zelar pelo seu cumprimento e respeito pelas autoridades que tem como função executar essas leis na plena obediência às ordens por elas exigidas;
- Disciplina – cumprir exatamente as leis e os regulamentos, no dever de obediência e no exercício responsável da autoridade;
- Transparência – com base na clareza e equidade com que a instituição deve desenvolver a atividade de prestação de serviço público, procurando fortalecer a legitimidade social, assim como o reconhecimento do seu valor estratégico nos sistemas nacionais de segurança, proteção e defesa.

A Guarda Nacional Republicana está organizada de forma tripartida e encontra-se dividida entre o Comando, as Unidades e o Estabelecimento de Ensino. Neste seguimento, o Comando abrange o Comandante-Geral, o 2º Comandante-Geral, a Inspeção da Guarda, os Órgãos do Concelho e Secretaria-Geral da Guarda e os Órgãos Superiores de Comando e Direção, mais concretamente o Comando Operacional (CO), o Comando da Administração de Recursos Internos (CARI) e o Comando da Doutrina e Formação (CDF). No que se refere às unidades estas são 27, das quais 20 são Comandos Territoriais no âmbito dos distritos e das regiões autónomas, quatro são unidades de especialização, uma unidade de representação, uma unidade de intervenção e reserva e, por fim o estabelecimento de ensino, a Escola da Guarda como se pode verificar na figura 1.

**Figura 1 – Organograma da Guarda Nacional Republicana**



**Fonte:** Elaboração própria (2021).

A estrutura de Comando da Guarda Nacional Republicana, possui o Comando da Guarda e os Órgãos Superiores de Comando e Direção. Por sua vez, o CARI está inserido nos Órgãos Superiores de Comando e Direção que tem como missão assegurar “[...] o comando e direção de toda a atividade da Guarda nos domínios da administração dos recursos humanos, materiais e financeiros.” (AR, 2007). O Departamento de Recursos Humanos encontra-se inserido no Comando da Administração de Recursos Internos que assume o comando e orienta toda a atividade da Guarda relacionada com os assuntos da administração dos recursos humanos, financeiros, logísticos, de infraestruturas e de saúde e assistência na doença (cf. Figura 2). No ano de 2021, a desempenhar funções como Comandante-Geral encontra-se o Tenente-General Rui Manuel Carlos Clero que assumiu o cargo a 15 de julho de 2020.

**Figura 2 – Organograma do CARI**



**Fonte:** Elaboração própria (2021).

O comando de Évora é um comando territorial e é responsável pelo cumprimento da missão da Guarda na área de responsabilidade que lhe for atribuída, na dependência direta do Comandante-Geral. É de referir que os comandos territoriais são comandados por um Coronel ou Tenente-coronel, auxiliado por um 2.º comandante. No comando territorial de Évora encontra-se a exercer funções como comandante o Ex.º Senhor Coronel Joaquim Vivas. Por sua vez, os comandos territoriais articulam-se em comando, serviços e subunidades operacionais. As subunidades operacionais dos comandos territoriais são designadas por destacamentos, que se articulam localmente em subdestacamentos ou postos, sendo o seu comando exercido por um comandante, coadjuvado por um adjunto. Neste seguimento, o destacamento é comandado por major ou capitão, o subdestacamento por oficial subalterno e o posto por sargento.

O comando territorial de Évora está organizado entre o Destacamento de Évora, Montemor-o-Novo, Estremoz e Reguengos de Monsaraz, Destacamento de Transito e Destacamento de Intervenção. Os serviços e subunidades operacionais deste comando consiste no Pelotão de Apoio e Serviço (PAS); Secção de Recursos Humanos e Justiça, Secção de Recursos Financeiros e Logísticos, Secção de Informações e Investigação Criminal (SIIC); Secção de Serviço de Proteção da Natureza e Ambiente (SEPNA); Secretaria do Comando; Secção de Operações, Treino e Relações-Públicas (SOTRP) ou Postos Territoriais.

### **3.1.1 Sistema de avaliação dos militares na GNR**

Na GNR, como em qualquer outra instituição, o seu recurso mais importante é os recursos humanos, no sentido em que é parte integrante da organização. Neste sentido, os RH consistem num grande encargo para a instituição e no ano de 2020 a GNR contava com um total de 23118 trabalhadores sendo que 21288 eram militares (788 oficiais, 2262 sargentos e 18238 guardas) e 698 eram civis (GNR, 2020). Desta forma, representam uma grande despesa pois são milhares de trabalhadores ao longo de todo o país e por isso qualquer complicação que possa surgir terá repercussões graves quer para o comprometimento operacional da instituição, quer para o Orçamento de Estado (OE) e por consequência para a vida de muitas famílias (Ludovino, 2013 citado por Valério, 2019). Neste seguimento, o processo de avaliação de desempenho torna-se fundamental na instituição, não só pelo seu carácter obrigatório jurídico, mas também por apresentar diversos benefícios. Posto isto, a Guarda Nacional Republicana estabeleceu o Estatuto dos Militares da GNR (EMGNR), que permite orientar os sistemas de avaliação de desempenho (AR, 2017).

Deste modo, o processo de avaliação na GNR é determinado pelo Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Guarda Nacional Republicana (RAMMGNR). No estatuto, a avaliação de desempenho é caracterizada como um mecanismo que potencia a motivação dos militares, promovendo a flexibilidade de gestão, e o desenvolvimento das carreiras (Ludovino, 2013 citado por Valério, 2019). A avaliação de desempenho assenta em três pilares importantes, o currículo, o mérito e o desempenho. Segundo o EMGNR, pretende-se um sistema que assente na justiça e na imparcialidade, visto que o sistema de AD pode auxiliar nas promoções e nas progressões de carreira daqueles que se encontrarem mais aptos de um modo mais rápido (Bogas *et al.*, 2007, citado por Valério, 2019). O sistema avaliativo da GNR permite não só auxiliar na progressão da carreira, mas também atribuir mais dias de férias ou alterar a remuneração, isto é, quando é reconhecido um desempenho excelente. Por outro lado, o militar pode ser dispensado do serviço da Guarda quando a avaliação espelha um desempenho negativo. No fim da avaliação, o Comandante é quem tem a última palavra e pode, à semelhança do outro avaliador, assinalar algum ponto que não esteja de acordo. Com base no estatuto, os avaliadores devem fazer uma apreciação precisa e justa sobre o avaliado, dado que é da sua inteira responsabilidade as avaliações que venham arealizar.

A avaliação do desempenho, por norma é realizada anualmente e integra-se no ciclo de gestão da Guarda (AR, 2017). Os avaliadores devem apenas considerar o momento em que a avaliação está a ser executada e não ter em consideração apreciações anteriores, de forma a haver um equilíbrio entre o resultado da avaliação e o desempenho observado. Após a avaliação, para garantir a equidade e a justiça, cabe ao departamento de RH supervisionar e analisar as avaliações através da comparação e verificação dos resultados alcançados pelos militares na mesma situação. O departamento de RH tem um papel crucial no processo, pois permite averiguar algumas avaliações que possam ser totalmente diferentes das anteriores, e se necessário tomar diligências de modo a esclarecer as discrepâncias verificadas (Gomes, 2006, citado por Fernandes, 2016).

Contudo, surgem algumas divergências acerca do EMGMR e por isso o mesmo prevê algumas linhas orientadoras que foram implementadas no regulamento de avaliação de desempenho, aprovado no ano de 2017. Desta forma, o estatuto anterior ao ano de 2017 apresentava algumas discordâncias no SA, dado que algumas medidas não estavam a ser corretamente aplicadas como é o caso da “[...] diferenciação de desempenhos, a fundamentação obrigatória, a possibilidade de os sargentos serem avaliadores, a integração do processo no ciclo de gestão da GNR, a atribuição de prémios de desempenho sob a forma de dias de férias, o condicionamento das alterações do posicionamento remuneratório a determinado tipo de avaliação [...]” ou por outro lado a dispensa do serviço face a um conjunto de avaliações negativas (Ludovino, 2013, p. 38).

Assim, o EMGMR determinava que enquanto um novo regulamento não fosse publicado, vigorava o atual Regulamento de Avaliação de Mérito dos Militares diploma legal que desde 2000 define o Sistema de Avaliação de Mérito dos Militares da GNR (SAMMGMR), tendo apenas como obrigatoriedade informar o avaliado sobre a sua avaliação atribuída. Em virtude do que foi referido anteriormente, as regras que vigoram sobre a avaliação de desempenho estão discriminadas no RAMMGMR, no sentido em que estipula 16 fatores de avaliação divididos em cinco níveis (Ludovino, 2013). A avaliação é feita de forma manual por um primeiro avaliador, um segundo avaliador e o comandante num formulário designado por ficha de avaliação individual (FAI).

A FAI é feita periodicamente ou pode ser realizada a título extraordinário devido à transferência do avaliado ou do avaliador; por determinação superior; por alteração da avaliação anterior ou por frequência de curso. A avaliação é realizada por um primeiro avaliador que consiste no comandante ou chefe da estrutura orgânica onde o avaliado desempenha funções, de seguida um segundo avaliador que é o comandante ou chefe de

escalão imediatamente superior àquele a que o primeiro avaliador pertence e, por fim, o Comandante. Deste modo, os avaliadores devem assinalar com uma cruz, na coluna própria, o nível que pretende atribuir a cada fator. O segundo avaliador e o Comandante apenas assinalam quando discordam da avaliação feita pelo primeiro avaliador. Quando não existe qualquer alteração às avaliações atribuídas pelo primeiro avaliador, o segundo avaliador e o Comandante devem expressar, no espaço de redação livre que concordam com as avaliações do primeiro ou que não entreveem por insuficiência de observação.

São avaliadas 16 categorias que consistem em: integridade de caráter; relações humanas e cooperação; autoconfiança e autodomínio; iniciativa; sentido do dever e da disciplina; poder de comunicação; dedicação e empenhamento na função; planeamento e organização; aptidão técnico-profissional; aptidão para julgar; capacidade de decisão; condição física; cultura geral; cultura geral militar e técnico-profissional; determinação e perseverança, e adaptabilidade. Após o seu preenchimento e conhecimento do avaliado, a FAI deve ser enviada ao CARI e ao departamento de recursos humanos, até 30 dias após a data de referência.

Assim, o objetivo do SAMMGNR passa por apreciar o mérito de cada militar e certificar o desenvolvimento da carreira de acordo com as suas capacidades, que são um fator de diferenciação no processo de seleção, uma vez que aqueles que se encontram mais aptos podem vir a desempenhar cargos, funções ou tarefas de maior responsabilidade (Bogas *et al.*, 2007, citados por Valério, 2019). Apesar do Regulamento de Avaliação de Mérito dos Militares da GNR ser extenso, a sua teoria não está inteiramente fundamentada na aplicação dos instrumentos ou procedimentos e limita os avaliadores à categoria de oficiais, o que pode representar uma falha na objetividade. Supostamente, o sistema era para ser aplicado a todos os militares em serviço ativo, e para a classe de Guardas, o presente diploma seria regulamentado por uma portaria do Ministério da Administração Interna, sob proposta do Comandante-Geral da GNR.

Porém, tal nunca foi feito e a avaliação de desempenho limitou-se apenas às classes de Oficiais e de Sargentos, ou seja, a uma pequena parte dos militares da instituição (MAI, 2000, citado por Valério, 2019). Por outro lado, não possibilita nenhum incentivo ou prémio caso a avaliação seja favorável, apenas pressupõe, se uma avaliação for desfavorável, a suspensão da contagem do tempo de serviço para efeitos de progressão na carreira ou remuneração. Apesar disso, os procedimentos não permitem identificar causas ou levantar necessidades de forma a melhorar o desempenho do avaliado.

Após muitas contestações dos militares, o Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana, foi revisto em 2017 e veio precisar “[...] que a promoção por escolha deve ser fundamentada e que a ordenação dos efetivos é feita com base nos critérios gerais e objetivos – como os da antiguidade e mérito - definidos pela portaria do Regulamento da Avaliação do Mérito dos Militares da Guarda Nacional Republicana [...]” (MAI, 2019, p. 1). Segundo a portaria n.º 411/2019, que aprova o novo RADMGNR (Regulamento da Avaliação de Desempenho dos Militares da Guarda Nacional Republicana), o sistema de avaliação é admissível a todos os militares da GNR no ativo, com exceção dos militares que se encontram em período probatório.

O RADMGNR “[...] define as normas relativas ao sistema de avaliação do desempenho, os seus efeitos e as instruções para a sua execução no âmbito do Sistema Integrado de Gestão da Avaliação dos Militares da Guarda Nacional Republicana (SIGAM/GNR)” (MAI, 2019, p. 2). Por conseguinte, o processo de avaliação de desempenho dos militares deve reger-se pelos princípios da avaliação que estão estabelecidos no Estatuto dos Militares da GNR. A sua finalidade passa por contribuir para o conhecimento das potencialidades dos indivíduos, realizar a sua avaliação profissional com base no desempenho, promover e incentivar o seu desenvolvimento ou aperfeiçoamento, incitar uma cultura de excelência e qualidade, aumentar a motivação, desenvolver competências e proceder à identificação das necessidades de formação individual (MAI, 2019). O novo processo permite que o avaliado possa intervir através da sua autoavaliação e que as avaliações sejam fundamentadas.

De acordo com esta revisão, os processos de avaliação dos militares passam a ser realizado com recurso a um sistema eletrónico de informação designado por SIGAM/GNR e podem ser efetuados periodicamente, ou seja, as avaliações são realizadas anualmente face ao desempenho do ano civil anterior, ou extraordinariamente. No que se refere à avaliação de desempenho extraordinária, pode ser determinada por diversos motivos tais como: a conclusão de cursos ou estágios com uma duração superior a seis meses; transferência de funções do avaliado devido à sua última avaliação num período igual ou superior a seis meses; dispensa de militares que ocupem cargos de comando, direção ou chefia, num período igual ou superior a seis meses relativamente à sua última avaliação; requerida pelo próprio avaliado, nas situações previstas no regulamento; ou por decisão superior sendo que o avaliado deve ser previamente avisado (AR, 2019).



A avaliação de desempenho realizada anualmente pode não ser aplicada em casos excepcionais, como é o caso de durante um período igual ou superior a seis meses se encontrarem: de licença para estudos ou especial, para candidaturas a eleições para cargos públicos; de licença sem remuneração para acompanhamento de cônjuge que se encontre no estrangeiro; de licença sem remuneração para realização de funções em organizações internacionais; de licença registada ou ilimitada; em inatividade temporária; ou em suspensão de funções. A avaliação é realizada eletronicamente no sistema de informação de suporte ao SIGAM/GNR onde constam formulários eletrónicos e a avaliação só se encontra validada quando for feita a submissão dos mesmos. Os formulários necessários consistem na ficha de autoavaliação de desempenho (FAAD) e a ficha de avaliação de desempenho (FAD) (AR, 2019).

Após o preenchimento e submissão dos documentos, os mesmos são tratados de forma adequada obedecendo ao sigilo da informação e estão sob a responsabilidade do órgão de gestão de recursos humanos da Guarda, e por isso não é autorizada outra forma de arquivo de informação ou consulta por parte de outra pessoa. No decorrer do processo de avaliação, o acesso às FAAD e FAD é restrito apenas às entidades e aos intervenientes no processo de avaliação. Em relação aos intervenientes durante o processo avaliativo encontra-se presente o avaliado, os avaliadores, o conselho coordenador da avaliação dos militares (CCA) e o superior hierárquico com competência de homologação.

Deste modo, o segundo avaliador tem que ser mais antigo em relação ao primeiro e pode ser comandante, diretor ou chefe do escalão, no caso das categorias de guardas ou sargentos o segundo avaliador pode possuir no mínimo, o posto de tenente (AR, 2019). No entanto, não existe segundo avaliador quando o primeiro possui o posto de Comandante-geral, 2.º Comandante-geral, comandantes dos órgãos superiores de comando e direção ou inspetor da Guarda ou Comandante de unidade territorial. O conselho coordenador da avaliação dos militares tem como função garantir a exatidão e o reconhecimento do desempenho a que refere o presente regulamento e é presidido pelo 2.º Comandante-geral e integrado pelo diretor de recursos humanos e três a cinco membros apontados pelo Comandante-geral. No que diz respeito à homologação são competentes para homologar as avaliações de desempenho o Comandante-geral, com possibilidade de delegação do 2.º Comandante-geral (AR, 2019).

Relativamente à metodologia utilizada na avaliação de desempenho, os seus parâmetros são determinados pelos princípios e regras que constam no presente regulamento e incide sobre as competências de avaliação individual existentes na FAD. Neste parâmetro existem um conjunto de competências que variam em função da categoria ou posto e integram os seguintes grupos: Oficial General; Coronel; Tenente-Coronel e Major; Capitão; Tenente e Alferes; Sargento-Mor e Sargento-Chefe; Sargento-Ajudante; Primeiro e Segundo-Sargento; Cabo-mor e Cabo-chefe; Cabo; Guarda-Principal e Guarda. A avaliação final de desempenho é uma média ponderada das pontuações adquiridas no parâmetro das competências e é expressa em indicadores qualitativos em função da pontuação final obtida, em que: Excelente, corresponde a uma avaliação final de 4,50 a 5; Muito bom, diz respeito a uma avaliação final de 4,00 a 4,49; Bom, refere-se a uma avaliação final de 3,00 a 3,99; Suficiente, considera-se uma avaliação final de 2,00 a 2,99 e Insuficiente é relativo a uma avaliação final de 1,00 a 1,99 (AR, 2019).

A avaliação de desempenho é dividida em várias fases tais como: autoavaliação, a avaliação e validação, a reunião de avaliação, a harmonização e validação de reconhecimento do desempenho, a decisão e homologação, a reclamação, o recurso hierárquico e outras impugnações e, por fim a monitorização como demonstra a tabela 1. A primeira fase diz respeito à autoavaliação que é feita através do FAAD, no SIGAM/GNR, durante a segunda metade do mês de janeiro. De seguida é realizada a avaliação e validação onde o primeiro avaliador, nos primeiros 15 dias de fevereiro, preenche e submete a FAD para o segundo avaliador poder validar.

A reunião de avaliação decorre até 15 de março e consiste em reuniões onde o primeiro avaliador tem como objetivo dar a conhecer a classificação atribuída a cada avaliado e transmitir a sua fundamentação. De seguida o Conselho Coordenador de Avaliação reúne-se durante os primeiros 15 dias de abril. Posteriormente, realiza-se a fase da monitorização que consiste numa análise transversal, de modo a clarificar alguns aspetos pertinentes que possam ajudar numa futura avaliação ou recolher indicadores sobre o modo efetivo do desenvolvimento do desempenho. No fim da avaliação, caso esta seja positiva poderão ser atribuídos prémios de desempenho com uma compensação monetária, um aumento de até três dias úteis de férias ou uma alteração do posicionamento remuneratório (AR, 2019).

Com base no despacho N.º 538/20-OG o novo sistema de avaliação com recursos ao *software* eletrónico ao SIGAM/GNR, entrou em vigor em janeiro de 2021. No momento em que está a decorrer o estágio, os militares ainda não têm um conhecimento profundo nem a experiência do novo método de avaliação, uma vez que só a partir do momento atual vai ser executado.

**Tabela 1 – Fases do novo sistema de avaliação**

<b>Fases da avaliação</b>	Autoavaliação	1º Avaliador	2º Avaliador	Reunião de Avaliação	Reunião do CCA	Decisão Final e Homologação	Notificação	Reclamações e Recursos
<b>Datas</b>	2ª Quinzena de janeiro	1ª Quinzena de fevereiro	2ª Quinzena de fevereiro	Até 15 de março	1ª Quinzena de abril	15 dias após a Reunião de Avaliação ou Reunião do CCA	10 dias após fase anterior	15 dias úteis

**Fonte:** Elaboração própria, 2021, com base em AR, 2019.

### 3.1.2 Sistema de avaliação dos civis: SIADAP

Na Guarda Nacional Republicana, não é só os militares que desempenham funções, mas também civis que no ano de 2020 eram cerca de 698 trabalhadores. Uma instituição desta amplitude social, é necessário possuir instrumentos que lhe permitam avaliar o desempenho de todos os seus trabalhadores. Todavia, é necessário que estes mecanismos de sistema de avaliação (SA) sejam distintos, uma vez que as funções que desempenham também elas são distintas (Ludovino, 2013). Contudo, esta questão não é muito linear, dado que como já foi referido anteriormente, no antigo estatuto, nem todos os militares eram avaliados, como é o caso da categoria de praças que consiste na categoria mais representativa do universo.

Por outro lado, existe a questão de que alguns trabalhadores civis realizam o mesmo trabalho que os militares, como se verifica na área administrativa ou na área operacional. Na mesma instituição verificam-se dois sistemas de avaliação distintos, o RAMMGNR para os militares e o SIADAP dirigido aos funcionários civis. A Administração Pública reformulou o simples conceito de avaliação de desempenho, adotando um modelo de gestão de desempenho que assenta em objetivos mais concretos e em competências específicas para determinadas categorias profissionais que são negociadas e que permite a realização de autoavaliação (Mendes & Sarmiento, 2010, citados por Ludovino, 2013).

Neste seguimento, a GNR bem como outras organizações, deverá adotar este modelo, visto que não é vantajoso para nenhuma instituição continuar a desenvolver um SA que exclui a parte mais significativo do universo, neste caso a classe de praças, e que não permite nenhum tipo de negociação entre os intervenientes, nem a sua autoavaliação. Assim, tornar-se necessário que exista um processo que permita avaliar o desempenho de acordo com as funções que são realizadas, identificar as necessidades de formação e recompensar os mais empenhados permitindo uma evolução horizontal e vertical na carreira. Posto isto, em relação ao antigo regulamento dos militares não é possível qualquer tipo de “[...] paralelismo entre as exigências do SIADAP e o normativo do RAMMGNR.” (Ludovino, 2013, p. 41). Para tal, como já foi referido em 2017, o estatuto foi reformulado e foi desenvolvida uma plataforma eletrónica que possibilitou que sejam avaliados todos os militares da instituição. Através deste novo sistema de avaliação é possível responder aos obstáculos e à competitividade que se vive no contexto de segurança, de modo que com cada vez menos recursos seja possível alcançar uma maior produtividade e qualidade no serviço (Câmara, Rodrigues, & Guerra, 2013).

### **3.2 Análise de dados e interpretação de resultados**

#### **3.2.1 Caracterização dos inquiridos**

Dos 629 militares do Comando Territorial de Évora obteve-se um total de 235 respostas através do questionário. De um modo geral, os 235 indivíduos em análise têm em média, 42 anos. Os inquiridos, 94% são do género masculino e 6% feminino, 181 são casados ou vivem em união de facto, 36 são solteiros e 18 encontram-se divorciados ou separados.

No que se refere ao grau académico, conclui-se que a maior parte tem o ensino secundário com uma percentagem de 67,2%. A média de idades de anos de serviços encontra-se nos 19 anos, sendo que dos 235 militares inquiridos, 26 tem uma remuneração mensal líquida de 1600-2599 e 209 uma remuneração líquida de 900-1599. Com o posto hierárquico verificou-se que, na unidade de análise a maioria dos militares são Guardas principais, com uma percentagem de 20,4%, 23% Cabos e 17% Cabo com curso.

**Tabela 2 – Quadro de caracterização**

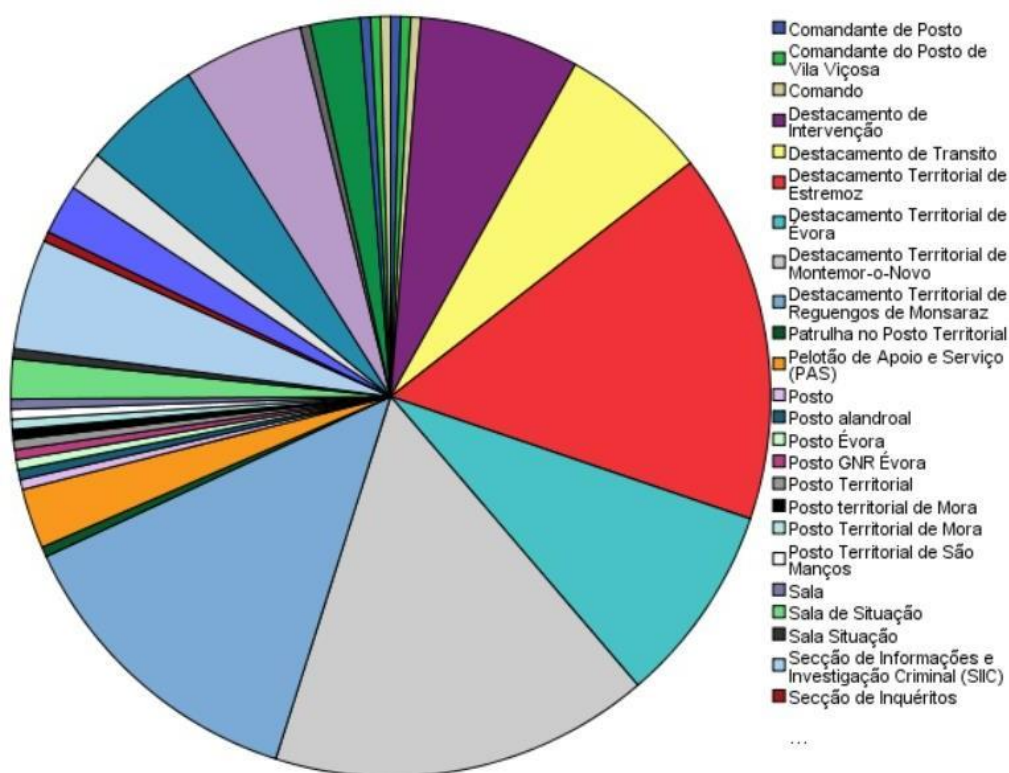
<b>Variável</b>	<b>Descrição</b>	<b>Valor</b>	<b>Percentagem</b>
<b>Género</b>	Feminino	14	6,0
	Masculino	221	94,0
<b>Idade</b>	Dos 22 aos 30	22	9,4
	Dos 31 aos 40	65	27,6
	Dos 41 aos 50	105	44,7
	Dos 51 aos 60	43	18,3
<b>Estado civil</b>	Solteiro/a ou união de facto	36	15,3
	Casado/a	181	77,0
	Divorciado/a ou separados	18	7,7
<b>Grau académico</b>	2º ciclo do ensino básico (6ºano)	8	3,4
	3º Ciclo do ensino básico (9ºano)	40	17,0
	Bacharelato	1	0,4
	Ensino Secundário	158	67,2
	Licenciatura	16	6,8
	Mestrado	12	5,1
<b>Anos de serviço</b>	1 a 6	18	7,6
	7 a 13	30	12,8
	14 a 20	69	29,4
	21 a 27	69	29,4
	28 a 34	47	20,0
	35 a 40	2	0,8
<b>Posto hierárquico</b>	Guarda	24	10,2
	Guarda Principal	48	20,4
	Cabo	54	23,0
	Cabo (com curso)	40	17,0
	Cabo Chefe	8	3,4
	Cabo Mor	7	3,0
	Primeiro-Sargento	17	7,2
	Sargento-Ajudante	17	7,2
	Sargento-Chefe	6	2,6
	Alferes	1	0,4
	Tenente	2	0,9
	Capitão	9	3,8
	Major	1	0,4
	Tenente-Coronel	1	0,4
<b>Total</b>	N	235	100,0

**Fonte:** Elaboração própria, com base no inquérito por questionário em contexto de estágio (2021).

De acordo com o gráfico 1, relativamente à questão sobre o local onde desempenham funções, as respostas foram muito variadas, ainda assim é possível constatar que os militares do Destacamento de Montemor-o-Novo, Estremoz e Reguengos de Monsaraz foram aqueles que mais responderam aos questionários, com percentagens de 16,2%, 15,7% e 13,2% respetivamente.

Por sua vez, o Destacamento de Évora apresenta uma percentagem de 8,5%. Os restantes militares encontram-se noutros postos tais como Destacamento de Trânsito; Destacamento de Intervenção; Pelotão de Apoio e Serviço (PAS); Secção de Recursos Humanos e Justiça, Secção de Recursos Financeiros e Logísticos, Secção de Informações e Investigação Criminal (SIIC); Secção de Serviço de Proteção da Natureza e Ambiente (SEPNA); Secretaria do Comando; Secção de Operações, Treino e Relações-Públicas (SOTRP) ou Postos Territoriais.

**Gráfico 1 – Local onde desempenha funções**



**Fonte:** Software IBM SPSS Statistics 24 com base no inquérito por questionário em contexto de estágio (2021).

### **3.2.2 Análise de dados e interpretação dos dados resultados**

Quanto às questões sobre a avaliação de desempenho propriamente dita, observou-se que 60% dos militares em análise ainda não foram avaliados e apenas 40% foram submetidos a uma avaliação. Importa referir que 60% dos militares não foram avaliados porque o questionário foi aplicado a todos os militares, incluído a classe de praças que não era avaliada no antigo estatuto de avaliação de desempenho. De acordo com os militares avaliados, 50% teve uma avaliação periódica e os outros 50% extraordinária, devido a situações excepcionais como por exemplo, transferências ou ordens superiores. O principal motivo para aqueles que foram avaliados extraordinariamente, foi por determinação superior com uma percentagem de 70,2%.

Dos 235 inquiridos apenas 94 foram avaliados sendo que 61,7% obteve resultados de acordo com as suas expectativas e 38,3% abaixo das suas expectativas. Relativamente à questão 13 - considera que os fatores/critérios de avaliação são adequados? - verificou-se que 53,8% dos indivíduos reconhecem que os fatores/critérios de avaliação não são adequados. Segundo, estes militares os fatores e critérios são demasiado ambíguos e subjetivos, na medida em que se encontram desajustados à realidade e à diversidade de funções que a GNR compreende. Também neste ponto de vista, consideram que o método de avaliação pode variar em função do avaliador, uma vez que são várias as pessoas que avaliam e não observam diretamente o trabalho realizado pelos militares avaliados. Neste sentido, através da pergunta aberta, os inquiridos puderam expressar a sua opinião de forma livre, sendo que um deles afirma que:

“Os critérios de avaliação são subjetivos levando a uma avaliação por vezes injusta. Importa frisar que o avaliador não tem disponibilidade para acompanhar diariamente o avaliado, o que leva a que o avaliador não tenha uma perceção real da prestação do trabalho avaliado, levando por vezes a tirar conclusões precipitadas, levando a uma avaliação injusta.”

[Masculino, 33 anos, Oficial]

No mesmo ponto de vista, outro militar constata que:

“São muito genéricos, todos os efetivos são avaliados segundo os mesmos critérios e não se tem em conta a diversidade de funções.”

[Masculino, 38 anos, Sargento]

Por outro lado, 46,2% dos militares admite que os fatores/critérios de avaliação são adequados no sentido em que existem muitos fatores importantes e permite uma avaliação diária. Desta forma, um individuo considera que:

“[...] abrangem todos os parâmetros respeitantes ao desempenho de um profissional das forças de segurança.”

[Masculino, 41 anos, Sargento]

No que diz respeito à dimensão 1 da pergunta 14 - a satisfação com o sistema - conclui-se que os 94 militares avaliados não têm uma opinião formada acerca do sistema. Neste sentido, 35,1% respondeu, na escala de satisfação que não concorda, nem discorda (3) com o sistema de avaliação de desempenho utilizado na GNR.

No entanto, 32 dos 94 militares discordam, mas não totalmente (2) relativamente à questão se o sistema de avaliação em vigor permite reconhecer o bom desempenho dos profissionais. Por outro lado, 33% considera que o sistema utilizado permite ao avaliador observar o trabalho desempenhado antes de ser submetido a avaliação. Quanto à pergunta - considera que os resultados da avaliação são justos? -, observou-se uma variedade de respostas: 6,4% discorda totalmente (1); 24,5% discorda, mas não totalmente (2) e 30,9% não concorda nem discorda (3) bem como 30,9% concorda, mas não totalmente (4) e 7,4% concorda totalmente (5) como podemos verificar na tabela apresenta em epígrafe.



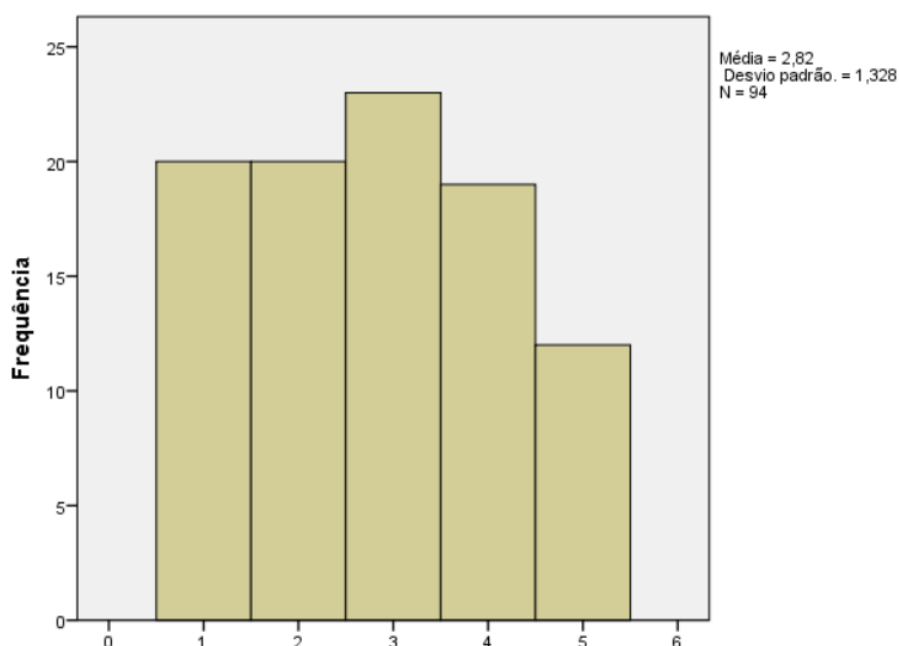
**Tabela 3 - Considera que os resultados da avaliação são justos?**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	1	6	2,6	6,4	6,4
	2	23	9,8	24,5	30,9
	3	29	12,3	30,9	61,7
	4	29	12,3	30,9	92,6
	5	7	3,0	7,4	100,0
	Total	94	40,0	100,0	
Omisso	Sistema	141	60,0		
Total		235	100,0		

**Fonte:** Software IBM SPSS Statistics 24 com base no inquérito por questionário em contexto de estágio (2021).

O gráfico 2 expõe, face à satisfação com o modo como é facultado o feedback da avaliação que as respostas foram muito discrepantes, na medida em que 20 militares não concordam totalmente (1) com o modo como é facultado; 20 não concordam, mas não totalmente (2); 23 não concordam nem discordam (3); 19 concordam, mas não totalmente (4) e 12 concordam totalmente (5).

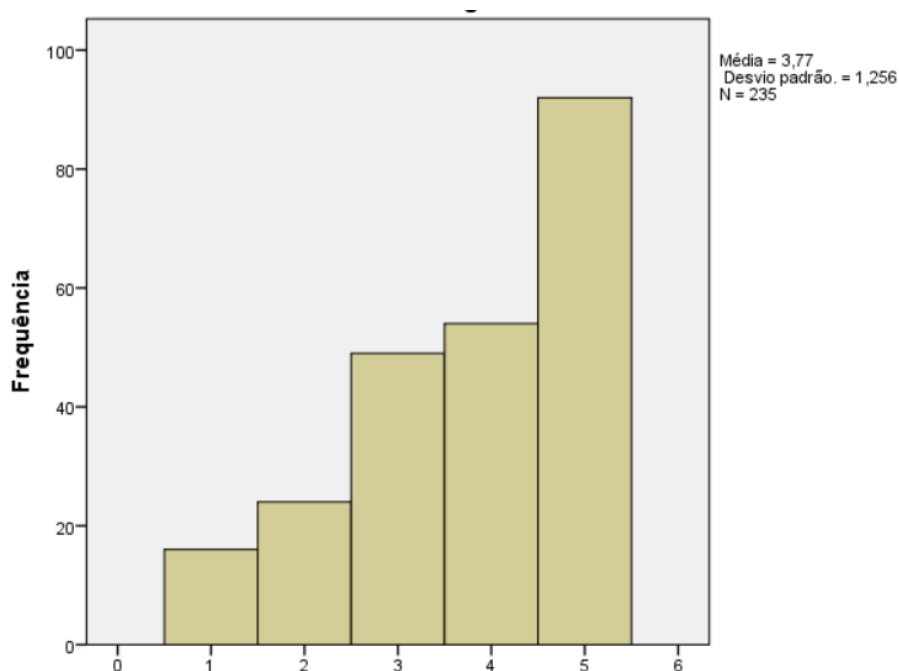
**Gráfico 2 - Satisfação com o modo como é facultado o feedback da avaliação**



**Fonte:** Software IBM SPSS Statistics 24 com base no inquérito por questionário em contexto de estágio (2021).

De acordo com a dimensão 2, procurou-se perceber o comprometimento e empenho organizacional dos militares e, de um modo geral, verificou-se que estes sentem orgulho em fazer parte da instituição. Deste modo, 47,7% dos 235 inquiridos considera que concorda totalmente (5) com a afirmação “Sinto orgulho em fazer parte desta organização (GNR)”. Assim, 105 dos militares concordam totalmente (5) que deve a sua lealdade à GNR. Foi também possível analisar com a afirmação “Raramente penso em sair desta organização” que 39,1% concorda totalmente (5); 23% concorda, mas não totalmente (4); 20,9% não concorda nem discordam (3); 10,2% não concorda, mas não totalmente (2) e apenas 6,8% não concorda totalmente (1), como ilustra o gráfico 3.

**Gráfico 3 - Raramente penso em sair desta organização**



**Fonte:** *Software IBM SPSS Statistics 24* com base no inquérito por questionário em contexto de estágio (2021).

Em relação à afirmação “sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer nesta organização” observou-se uma grande uniformidade de respostas, uma vez que 111 militares não concordam totalmente (1) com esta afirmação e apenas 7,2% concorda totalmente (5).

A partir da pergunta 15 não se utilizou a escala de satisfação tendo se construindo questões com base em resposta sim/não. Na primeira questão (15) constatou-se que 85,1% dos inquiridos tem conhecimento que vai existir alterações no sistema de avaliação.

No que diz respeito à questão 16 - conhece as principais diferenças entre o anterior sistema e o novo sistema de avaliação de desempenho? - 69,8% não conhece as principais diferenças entre os sistemas de avaliação. Apenas 30,2% têm conhecimento das alterações que foram efetuadas no sistema. As principais diferenças que, no geral, os indivíduos destacaram foram a possibilidade de progressão na carreira, mais dias de férias e o aumento salarial. Os indivíduos em análise destacam também a maior objetividade do novo sistema de avaliação bem como a fase de autoavaliação que este permite e que abrange todos os militares. Deste modo, um dos indivíduos destaca que:

“Torna mais justa a avaliação, dando poder de avaliação ao chefe direto, (sargento), vai contar com uma autoavaliação prévia, tem efeitos diretos nos militares, nomeadamente na progressão horizontal do salário e é sem dúvida mais exigente.”

[Masculino, 50 anos, Sargento]

Por sua vez outro dos militares inquiridos reconhece que:

“Todos os militares são avaliados, formulário eletrónico, autoavaliação e compensações.”

[Masculino, 45 anos, Sargento]

Por outro lado, há quem considere que as principais diferenças não são positivas, dado que as discrepâncias e desigualdades irão aumentar e que os mais chegados ao avaliador serão privilegiados. Nesta perspetiva, o militar defende que:

“Este sistema vai privilegiar os militares mais chegados aos comandantes nos postos o pessoal da secretaria vai continuar a ter uma superior avaliação e os patrulheiros que dão visibilidade á instituição vão ser menosprezados. [...]”

[Masculino, 49 anos, Praça]

Face ao exposto, em relação às vantagens do novo sistema de avaliação de desempenho, 68,1% dos indivíduos não conhece as vantagens, devido ao facto de o estatuto ser bastante recente e ainda não ter sido executado. Porém, 8,9% considera que o novo sistema incentiva à melhoria do desempenho. No entanto, os indivíduos em análise consideram que os profissionais deveriam ser recompensados em função dos resultados da avaliação, com uma percentagem de 67,2%. O tipo de recompensas que estes identificam como adequadas são: A progressão na carreira quediz respeito a 45,5% dos inquiridos. Por outro lado, 40,9% responderam que as recompensas deveriam ser monetárias e 8,1% louvores. Apenas 5,5% preferiam como recompensa mais dias de férias.

#### **4. Reflexão crítica sobre o estágio**

No decorrer dos três meses de estágio, tive a oportunidade de integrar no Departamento de Recursos Humanos, uma divisão que se relaciona com todas as outras práticas. Deste modo, foi possível verificar que o departamento em questão influencia e contribui para as restantes áreas de trabalho, uma vez que numa organização como a GNR o seu sucesso não se alcança sem o envolvimento de todos.

A Guarda Nacional Republicana consiste numa organização com uma constituição própria e por isso, também as suas práticas de Gestão de Recursos Humanos são diferentes de todas as outras. São extremamente importantes numa organização, e a avaliação de desempenho é uma delas, uma vez que se relaciona com todas as outras práticas tais como o recrutamento, a seleção, a formação, a política de remuneração e de recompensas.

Porém, através da observação direta foi possível verificar algum descontentamento e desinteresse dos militares face à sua experiência e ao desajuste do próprio sistema dado que a avaliação de desempenho estabelece novos contornos que não são aceites pela maioria. Apesar da prática de avaliação já existir há algum tempo na organização, surgem agora novas diretrizes que podem influenciar o estatuto de carreira e a política de remunerações podendo vir a provocar uma quebra nos relacionamentos interpessoais.

A satisfação profissional deve ser uma das vertentes mais importantes de todas as empresas e postos de trabalho em geral, neste caso em particular, numa força de segurança militar ainda mais. É neste sentido que as práticas de GRH, podem influenciar o desempenho dos trabalhadores, neste caso em particular dos militares, jogando com valores como a lealdade para com a organização e o seu comprometimento.

No capítulo das Atividades desenvolvidas no estágio, é possível verificar o trabalho que foi desenvolvido no Departamento de Recursos Humanos e as diversas áreas dos RH que foram permitidas seguir no decorrer do mesmo. De modo a conseguir acompanhar o trabalho no departamento, foi necessária uma preparação individual, na

medida em que era uma instituição de cariz militar com uma constituição própria, e por isso os conhecimentos adquiridos no mestrado foram diferentes em algumas questões. Neste sentido, devido a ser uma instituição militar, tem estatutos, regras e procedimentos diferentes das restantes organizações. Assim sendo, foi necessária uma pesquisa aprofundada e cuidada sobre a lei e estrutura orgânica da GNR, regulamentos sobre a avaliação de desempenho da própria organização, bem como das suas estratégias organizacionais com a finalidade de alcançar os objetivos propostos no Departamento de Recursos Humanos (DRH).

É importante salientar que visto que o estágio decorreu durante a pandemia, impossibilitou a observação mais direta junto de outros profissionais que talvez pudessem vir a acrescentar mais informação sobre as atividades que são desempenhadas no Departamento de Recursos Humanos. Além do mais, a recente mudança do estatuto de avaliação e a implementação de um novo sistema de avaliação dificultou a recolha de uma maior informação, uma vez que o próprio departamento possui um conhecimento ainda muito pouco aprofundado sobre o sistema em questão.

Face ao exposto, foi de extremo interesse a realização deste estágio. Na generalidade, esta experiência possibilitou o fortalecimento de novas práticas, aptidões pessoais, profissionais e ajudou a adquirir uma nova visão e conhecimentos sobre os RH.

## **5. Considerações finais**

A título de conclusão e com o culminar deste relatório de estágio, considero que os objetivos propostos inicialmente foram alcançados com sucesso. Quer a elaboração deste trabalho, quer a realização do estágio, permitiram-me constatar e compreender o papel que os Recursos Humanos têm nas organizações, nomeadamente na GNR, uma instituição de tamanha importância no nosso país e na segurança da sociedade. O Departamento de Recursos Humanos da Guarda Nacional Republicana, é uma das divisões mais relevantes da organização, na medida em que é responsável pela gestão de todo o pessoal que incorpora a instituição.

Durante o decorrer do estágio, foi possível verificar que a entidade acolhedora tem um elevado número de colaboradores, contudo, no departamento de RH existe um número extremamente reduzido de efetivos, sendo que alguns não têm qualificações para o trabalho que desempenham. Além disso, o não investimento no departamento torna a gestão complicada e por consequência provoca uma sobrecarga laboral no DRH.

Conclui-se que, apesar das novas alterações no sistema de avaliação os militares estão pouco recetivos à implementação do mesmo e por isso seria benéfico uma sessão de esclarecimento, de forma a incentivar e mostrar as vantagens do processo de avaliação de desempenho. Neste sentido, seria importante dar a conhecer os objetivos e finalidades do sistema de avaliação, na medida em que a maior parte dos militares é a primeira vez que vão ser submetidos a uma avaliação. Importa também referir que a avaliação passa a ser realizada num sistema eletrónico designado por SIGAM/GNR e é preciso que os militares se familiarizem com o mesmo.

Considero que as alterações no SA foram muito importantes, no sentido em que este passa a ser admissível a todos os militares no ativo, incluindo a classe de praças que é a classe mais representativa da instituição. Por outro lado, o facto de prever a autoavaliação também é uma mais-valia, uma vez que existe a intervenção de todos e o próprio avaliado consegue intervir no processo. Contudo, penso que as classificações e quotas deveriam ser repensadas e possibilitar a atribuição de uma classificação excelente a mais que um militar no mesmo local de funções, de forma a não prejudicar ninguém. Por sua vez, os avaliadores deveriam observar mais diretamente o trabalho desempenhado de modo a terem uma melhor perceção do mesmo e conseguir realizar uma avaliação justa e fundamentada.

A maior dificuldade sentida, no decorrer deste estágio foi resultante da situação pandémica que o país está a viver e por isso não foi possível realizar determinadas tarefas nem me foi possível estar mais presente no trabalho com os restantes profissionais. Em virtude do afastamento social não foi possível experienciar um trabalho mais presencial nem fortalecer laços, o que de algum modo empobreceu a realização do relatório.

No entanto, ao experienciar um estágio curricular, foi possível adquirir novos conhecimentos, competências, experiências e alicerces que serão fundamentais no futuro. O desejo de colocar em prática toda a parte teórica adquirida ao longo do mestrado em Sociologia, especialidade Recursos Humanos na Universidade de Évora, foi um dos principais motivos para a realização deste método de concretização de mestrado. Neste sentido, foi crucial entrar em contato direto com os recursos humanos e aplicar algumas das temáticas lecionadas nas unidades curriculares. Para finalizar, esta experiência fez-me crescer tanto a nível profissional como a nível pessoal, sendo uma mais valia no meu percurso vindouro.



## Bibliografia

APS (1992). Código Deontológico. Lisboa: Associação Portuguesa de Sociologia. Disponível em <[https://www.moodle.uevora.pt/1617/pluginfile.php/55088/mod\\_resource/content/9/CodigoDeontologico\\_APS1992.pdf](https://www.moodle.uevora.pt/1617/pluginfile.php/55088/mod_resource/content/9/CodigoDeontologico_APS1992.pdf)>

APS. (11 de maio de 2018). Código Deontológico. Obtido em APS: <https://aps.pt/pt/codigo-deontologico/>

Assembleia da República. (2007). Lei n.º 63/2007 de 6 de novembro: Orgânica da Guarda Nacional Republicana. *Diário da República*, 1ª Série, n.º 213, 8043-8051.

Assembleia da República. (2017). Lei n.º 30/2017 de 22 de março: Da avaliação. *Diário da República*, 1.ª série, n.º 58, 1533- 1534.

Assembleia da República. (2019). Portaria n.º 411/2019 de 30 de dezembro: Aprovação do Regulamento da Avaliação do Desempenho dos Militares da Guarda Nacional Republicana. *Diário da República*, 1.ª série, n.º 250, 19-28.

Bardin, L. (2008). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Beuren, I. M., Santos V. d., Marques, L., & Resendes, M. (2017). Relação entre percepção de justiça organizacional e satisfação no trabalho. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 70-86. doi: 10.17524/repec.v11i0.1721

Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho: Metáforas, Conceitos e Práticas*. Lisboa: RH.

Câmara, P. B., Rodrigues, J. V., & Guerra, P. B. (2013). *Humanator XXI*. Lisboa: Dom Quixote.

Carvalho, A., & Rua, L. O. (2017). *Gestão de Recursos Humanos - Abordagem das boas práticas*. Porto: Vida Económica.

Chiavenato, I. (2004). *Recursos Humanos: O capital humano das organizações*. São Paulo.

Coimbra, H. (1995). Recursos Humanos: Custo ou Investimento? *Gestão e Desenvolvimento*, 4, 159-164.

- Correia, P. M., Mendes, I. d., & Silva, S. R. (2019). A perceção de justiça na avaliação do desempenho na Administração Pública e a produtividade. *Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, 37, 31-50.
- Couto, M. C. (2020). *Estratégia da Guarda: Uma Estratégia de Futuro*. Lisboa: GNR.
- Dalmau, M. B., & Benetti, K. C. (2009). *Avaliação de Desempenho*. Curitiba: IESDE Brasil.
- Fernandes, P. D. (2016). *A Gestão de Recursos Humanos na Guarda Nacional Republicana e o empenhamento organizacional*. Pedrouços: Instituto Universitário Militar Departamento de Estudos Pós-Graduados.
- Ferris, G.R., Munyon, T. P., Basik, K., & Buckley, M. R. (2008). The performance evaluation context: Social, emotional, cognitive, political, and relationship components. *Human Resource Management Review* 18, 146 – 163. doi: 10.1016/j.hrmr.2008.07.006
- Findiklia, M. A., Yozgatb, U., & Rofcaninc, Y. (2015). Examining Organizational Innovation and Knowledge Management Capacity The Central Role of Strategic Human Resources Practices (SHRPs). *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 181, 377 – 387. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.04.900
- INE. (2018). *Práticas de Gestão 2016*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística. Obtido de: Portal do INE.
- GNR. (2015). *Estratégia da Guarda 2020: Uma Estratégia de Futuro*. Lisboa: Guarda Nacional Republicana. Obtido de: Portal da GNR.
- GNR. (2020). *Estratégia da Guarda 2025: Uma Estratégia Centrada nas Pessoas*. Lisboa: Guarda Nacional Republicana. Obtido de: Portal da GNR.
- GNR. (2020). *Plano de Atividades 2020*. Lisboa: Guarda Nacional Republicana. Obtido de: Portal da GNR.
- Ludovino. (2013). *A Gestão de Carreiras na GNR*. Trabalho de investigação individual. Pedrouços: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Machado, A. d. R., & Portugal, M. N. (2014). *Dicionário de Recursos Humanos*. Lisboa: Clássica.

- Miguel, C. (2007). *Gestão e avaliação do desempenho*. Lisboa: IFH.
- Ministério da Administração interna. (2019). MAI assina portaria que aprova o regulamento da avaliação do mérito dos militares da GNR: Lisboa.
- Miranda, R. J. P. (2009). *Capítulo 3: Metodologia*. Universidade de Lisboa: Lisboa
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
- Oliveira, A. J., Melo, J., & Ribeiro, C. (2020). A Gestão Estratégica dos Recursos Humanos: o caso da Sasal, S.A. – Faurecia. *Gestão E Desenvolvimento*, 28, 7-74. doi: <https://doi.org/10.34632/gestaoedesenvolvimento.2020.9465>
- Paula, A. P. V., & Queiroga, F. (2015). Satisfação no trabalho e clima organizacional: A relação com autoavaliações de desempenho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 15, 362-373. doi: 10.17652/rpot/2015.4.478
- Peixoto, P. (2016). Ética e Deontologia na Sociologia. Obtido 10 de outubro de 2021, de [http://www4.fe.uc.pt/fontes/etica\\_deontologia\\_sociologia.html](http://www4.fe.uc.pt/fontes/etica_deontologia_sociologia.html)
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Grávida.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Grávida.
- Reis, F. L., Dias, D., & Alves, M. A. (2015). O impacto das práticas de gestão de. *Revista Lusófona de Economia e Gestão das Organizações*, 1. Obtido de: n. 1 (2015): R-LEGO - Revista Lusófona de Economia e Gestão das Organizações | Revista Lusófona de Economia e Gestão das Organizações (ulusofona.pt)
- Robbins, S. P., DeCenzo, D. A., & Wolter, R. M. (2014). *Nova Administração*. São Paulo: Saraiva.
- Santos, S. C., Costa, F. A., Passos, A., Ramalho, N., & Caetano, A. (2009). A importância das características centrais do trabalho na satisfação com as recompensas. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 61, 85-99.
- Seema, Choudhary, V., & Saini, G. (2020). Effect of Job Satisfaction on Moonlighting Intentions: Mediating Effect of Organizational Commitment. *European Research on Management and Business Economics* 27. doi: 10.1016/j.iedeen.2020.100137

Serrano, M. M. (2010). A Gestão de Recursos Humanos: Suporte Teórico, Evolução da Função e Modelos. *Working Papers*, n. ° 1/2010, SOCIUS. Lisboa: Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações. Obtido de: WP\_SOCIUS\_Gestão de Recursos Humanos (utl.pt)

Valério, T. R. (2019). *Gestão de Recursos Humanos e a Avaliação de Desempenho: Análise da satisfação dos oficiais de administração da Guarda Nacional Republicana*. Dissertação de Mestrado Integrado em Administração da Guarda Nacional Republicana. Lisboa: Academia Militar.

## **Anexos**

### **Anexo 1 - Comprovativo de frequência de Estágio**

## **CERTIFICADO COMPROVATIVO DE FREQUÊNCIA DE ESTÁGIO**



(Portaria n.º 586-A/2005, de 8 de Julho; Portaria n.º 1103/2008, de 2 de Outubro).

Certifica-se que INÊS PEREIRA VIEGAS, nascida a 07/10/1998, portadora do cartão de Cidadão nº 14649505, frequentou no Comando Territorial da Guarda Nacional Republicana de Évora um ESTÁGIO CURRICULAR no âmbito do Curso - Mestrado em Sociologia – Especialização Recursos Humanos, no período de 22/02/2021 a 28/05/2021, com a duração total de um semestre.

Lisboa, 25 de Junho de 2021

O Comandante do CDF

Assinado de forma digital em 27-06-2021 23:12

Comandante

JOÃO MANUEL DE SOUSA MENESES ORMONDE MENDES  
Major-general

---

(João Manuel de Sousa Meneses Ormonde Mendes)  
(MGen)

**CERTIFICADO N.º 01/CDF/2021**

## Anexo 2 - Guião de questionário



UNIVERSIDADE DE ÉVORA  
ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA

Sou a Inês Viegas, aluna de Mestrado em Sociologia - Especialização Recursos Humanos da Universidade de Évora e encontro-me a realizar um estágio curricular na GNR, tendo em vista terminar o meu curso e obter o grau de Mestre em Sociologia.

O trabalho de estágio que estou a desenvolver tem como tema “O processo de avaliação de desempenho numa organização de segurança militar”, tem como objetivo conhecer o processo de avaliação de desempenho numa força de segurança de natureza militar e permitir-me-á elaborar um relatório escrito a apresentar à Universidade.

É neste contexto que solicito a vossa colaboração no preenchimento deste questionário. Desde já garanto o total anonimato dos inquiridos e da informação e asseguro que os dados recolhidos se destinam exclusivamente à elaboração deste trabalho académico.

Agradeço antecipadamente a vossa colaboração no preenchimento deste questionário.

### QUESTIONÁRIO

1. Sim aceito participar ☐  
Não aceito participar ☐
2. Qual é a sua idade? \_\_\_\_ anos
3. Qual é o seu género?  
Feminino ☐  
Masculino ☐

**4. Qual é o seu estado civil?**

Solteiro/a ☐

Casado/a ou em união de facto ☐

Divorciado/a ou separados ☐

Viúvo/a ☐

**5. Qual é o seu grau académico?**

Sem escolaridade ☐

Inferior ao 1º Ciclo do Ensino Básico ☐

1º Ciclo do Básico (4ª classe) ☐

2º Ciclo do Ensino Básico (6º ano) ☐

3º Ciclo do Ensino Básico (9º ano) ☐

Ensino Secundário ☐

Bacharelato ☐

Licenciatura ☐

Mestrado ☐

**6. Qual a sua remuneração mensal?**

900 – 1599 ☐

1600 – 2599 ☐

2600 – 3599 ☐

Mais de 3600 ☐

**7. Qual é o seu posto hierárquico dentro da organização (GNR)?**

Guarda ☐

Guarda Principal ☐

Cabo ☐

Cabo com curso ☐

Cabo Chefe ☐

Cabo Mor ☐

Primeiro-Sargento ☐

Sargento-Ajudante ☐

Sargento-Chefe ☐

Sargento-Mor ☐

Alferes ☐

Tenente ☐

Capitão ☐

Major ☐

Tenente-Coronel ☐

Coronel ☐

**8. Quantos anos de serviço têm na organização? \_\_\_\_ anos**

**9. Qual é o local onde desempenha funções?**

Secção de Recursos Financeiros e Logísticos ☐

Secção de Recursos Humanos e Justiça ☐

Secção de Informações e Investigação Criminal (SIIC) ☐

Secção de Serviço de Protecção da Natureza e Ambiente (SEPNA) ☐

Secretaria do Comando ☐

Pelotão de Apoio e Serviço (PAS) ☐

Secção de Operações, Treino e Relações-Públicas (SOTRP) ☐

Destacamento Territorial de Évora ☐

Destacamento Territorial de Estremoz ☐

Destacamento Territorial de Montemor-o-Novo ☐

Destacamento Territorial de Reguengos de Monsaraz ☐

Destacamento de Transito ☐

Destacamento de Intervenção ☐

Outro (especifique) \_\_\_\_\_

**10. Já foi avaliado?**

Sim ☐

Não ☐



Se não avaliado passe para a pergunta número 14, dimensão dois  
"Comprometimento e empenhamento organizacional".

De acordo com a sua última Avaliação Individual preencha as seguintes questões.

**11. A sua última avaliação foi realizada:**

Periodicamente / anualmente ☐

Extraordinariamente ☐

Se foi avaliado extraordinariamente, qual o motivo?

Por transferência do avaliado ☐

Por transferência do avaliador ☐

Por determinação superior ☐

Por alteração da avaliação anterior ☐

Por frequência de curso ☐

**12. Os resultados obtidos na sua última avaliação foram:**

Abaixo das suas expectativas ☐

De acordo com as suas expectativas ☐

Acima das suas expectativas ☐

**13. Considera que os fatores/critérios de avaliação são adequados?**

Sim ☐

Não ☐

Porquê? \_\_\_\_\_

**14. Indique o seu grau de concordância ou discordância com cada uma das afirmações:** (Assinale a sua resposta utilizando a seguinte escala: 1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo, mas não totalmente; 3 - Não concordo, nem discordo; 4 - Concordo, mas não totalmente; 5 - Concordo totalmente).

<b>D1 Satisfação com a Avaliação de Desempenho</b>						
1	Estou satisfeito(a) com o sistema de avaliação utilizado na GNR.	1	2	3	4	5
2	O sistema de avaliação em vigor permite reconhecer o bom desempenho dos profissionais.	1	2	3	4	5
3	O avaliador tem a oportunidade de observar o meu trabalho antes de me avaliar.	1	2	3	4	5
4	Geralmente considero que os resultados da minha avaliação são justos	1	2	3	4	5
5	Estou satisfeito(a) com o modo como me é facultado o feedback da minha avaliação.	1	2	3	4	5

<b>D2 Comprometimento e empenhamento organizacional</b>						
6	Sinto orgulho em fazer parte desta organização (GNR).	1	2	3	4	5
7	Sinto que devo a minha lealdade para com a GNR.	1	2	3	4	5
8	Raramente penso em sair desta organização	1	2	3	4	5
9	Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer nesta organização.	1	2	3	4	5

**15. Tem conhecimento que vai haver alterações no sistema de avaliação?**

Sim ☐

Não ☐

**16. Conhece as principais diferenças entre o anterior sistema e o novo sistema de avaliação?**

Sim ☐

Não ☐

Se sim, quais? \_\_\_\_\_