

**UTILIZAÇÃO DO SIADAP COMO COMPONENTE DE UM SISTEMA  
DE GESTÃO DE CARREIRAS**

Julieta Maria Abreu Bacelar de Vasconcelos

Dissertação de Mestrado  
Gestão de Recursos Humanos

Orientadores:

Prof. Doutor Luís Frutuoso Martinez, Professor Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Prof. Doutor Aristides Isidoro Ferreira, Professor Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Maio, 2012

## AGRADECIMENTOS

A preparação de uma Dissertação de Mestrado torna-se possível apenas quando para esse objetivo converge um conjunto de boas vontades. Assim, deixo aqui o meu reconhecimento a todos aqueles que, acreditando na tarefa a que me propus, quiseram, sob diversas formas, colaborar neste projeto.

Foram momentos intermináveis de aprendizagem, cheios de *garra, energia, vontade e dedicação...* entrelaçados com *desânimos, ansiedades e frustrações*. Porém, e apesar de tudo, foi constante e incansável a contribuição que todos me deram para que esta Missão chegasse a bom porto...

Antes de mais, quero sublinhar a oportunidade única que me foi concedida no Exército para a realização do presente trabalho, sem a qual o mesmo não teria sido possível. Por isso, agradeço a sua Excelência o General Chefe do Estado-Maior do Exército Artur Neves Pina Monteiro, que autorizou a realização do presente trabalho. Agradeço também a colaboração que recebi do Exército, que me permitiu integrar o trabalho de pesquisa desta dissertação com as minhas funções na Repartição de Pessoal Civil da Direção de Administração de Recursos Humanos, beneficiando, assim, não apenas do acesso a um grande volume de informação, mas também da experiência e conhecimentos do pessoal dessa Repartição.

Uma palavra especial e de profundo agradecimento a todos os participantes da investigação, os trabalhadores civis do Exército, que apesar do seu cansaço se mostraram recetivos para responder ao questionário. O meu sincero Obrigada!

Aos avaliadores, que dedicaram o seu tempo a responder às minhas questões e às quais, de forma colaborante, forneceram informações importantes para uma melhor compreensão dos resultados encontrados.

Ao Professor Aristides Ferreira e ao Professor Luís Martinez, orientadores científicos do presente trabalho, o meu reconhecimento e gratidão por todo o apoio técnico que me prestaram e também pelo incentivo para fazer cada vez melhor... Ao Professor Luís Martins, como Diretor do Mestrado Executivo em Gestão de Recursos Humanos, que sempre acompanhou o meu percurso durante toda esta trajetória, apoiando-me incondicionalmente nas distintas fases desta investigação e cuja sabedoria me ajudou a superar com confiança as adversidades. Ao secretariado, nomeadamente, à Luísa e à Mariana pela sua incansável dedicação e paciência.

À Mafalda e à Tininhas que estiveram sempre presentes nos momentos mais importantes e demonstraram carinho, disponibilidade e amizade. À minha amiga Fátima, um anjo da guarda intemporal, que acompanhou de perto as minhas pegadas.

Ao Zé, por me ter estimulado neste grande passo da minha formação (pessoal e profissional) e por ter estado presente nos momentos mais significativos da minha carreira, nunca subestimando as minhas capacidades, dedicando-se, incondicionalmente, para que o meu sonho se tornasse numa realidade.

A todos, o meu sincero *Obrigada!*

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família e, especialmente, à minha mãe meu apoio incondicional, meu porto de abrigo, meu grande pilar e Amor da minha vida, a quem eu devo tudo aquilo que eu sou e com quem eu aprendi a *ser*.

Ao meu pai, que partiu muito cedo e de quem guardo as melhores recordações e com quem quero partilhar todos os meus sucessos e vitórias.

Ao Carlos, meu irmão, meu ombro amigo... por tudo aquilo que acredita em mim!

Ao Ricardo, meu marido, pelo apoio, compreensão e carinho em toda esta minha caminhada...Pelos momentos que o privei e por tudo aquilo que é e representa para mim!

*“A maior parte das gaivotas não se quer incomodar a aprender mais do que os rudimentos do voo, como ir da costa à comida e voltar. Para a maior parte das gaivotas, o que importa não é saber voar, mas comer. Para esta gaivota, no entanto, o importante não era comer mas voar.”*

*Richard Bach (Fernão Capelo Gaivota)*

## RESUMO

O objetivo central do presente trabalho é analisar a utilização do SIADAP como componente de um sistema de Gestão de Carreiras no Exército Português. Participaram no presente estudo 632 trabalhadores civis, que responderam a um questionário *online* e 6 avaliadores, aos quais foi realizada uma entrevista individual. Os principais resultados encontrados permitem compreender as potencialidades e as fragilidades do SIADAP, sob o ponto de vista dos avaliadores e avaliados, bem como inferir sobre a sua capacidade enquanto componente de um sistema de gestão de carreiras no Exército Português.

**Palavras-chave:** Exército, SIADAP, Avaliação de Desempenho

## **ABSTRACT**

The main goal of this work is to analyze the use of SIADAP as a component of a career management system in the Portuguese Army. Participated in this study 632 civilian workers who replied to an online questionnaire and 6 evaluators who were held an individual interview. The main results allow understanding the SIADAP potential and weaknesses from the point of view of the evaluators and the evaluated, as well as infer about its ability to be considered as a component of a career management system in the Portuguese army.

**Key Words:** Army, SIADAP, Performance Appraisal

## ÍNDICE GERAL

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>PRIMEIRA PARTE – ENQUADRAMENTO TEÓRICO</b> .....	13
<b>CAPÍTULO 1 – A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO</b> .....	14
1.1. Conceito de avaliação de desempenho .....	14
1.2. Objetivos da avaliação de desempenho .....	16
1.3. Métodos de avaliação de desempenho .....	19
1.4. O modelo de avaliação de desempenho da Administração Pública .....	22
1.4.1. O SIADAP no exército português .....	31
1.4.2. O SIADAP como instrumento de gestão de carreiras .....	36
<b>SEGUNDA PARTE – ESTUDO EMPÍRICO</b> .....	41
<b>CAPÍTULO 2 – PERCURSO METODOLÓGICO</b> .....	42
2.1. Descrição do Estudo .....	42
2.2. Variáveis em Estudo .....	43
2.3. Análise de Dados .....	44
2.3.1. Participantes .....	45
2.3.2. Instrumentos .....	49
2.3.3. Procedimentos .....	50
<b>CAPÍTULO 3 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</b> .....	55
3.1. Qualidades Psicométricas do Instrumento.....	55
3.1.1. Validade de construto .....	55
3.1.2. Fidelidade .....	57
3.1.3. Sensibilidade .....	60
3.2. Análises descritivas .....	61
3.3. Análises inferenciais .....	65
3.3.1. Diferenças de médias em função do género .....	66
3.3.2. Diferenças de médias em função da idade .....	66
3.3.3. Diferenças de médias em função da categoria profissional .....	67
3.3.4. Diferenças de médias em função das habilitações académicas .....	68
3.3. Análises correlacionais .....	70
3.4. A perspetiva dos avaliadores .....	71
<b>CAPÍTULO 4 – DISCUSSÃO DE RESULTADOS</b> .....	76
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	84
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	90
<b>ANEXOS</b> .....	95

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Ciclo Anual de Gestão do Exército .....	33
<b>Figura 2.</b> Ciclo de Gestão por Objetivos no Exército .....	35
<b>Figura 3.</b> Entrevistas semiestruturadas.....	50

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1.</b> Distribuição por idades .....	45
<b>Gráfico 2.</b> Distribuição por género .....	46
<b>Gráfico 3.</b> Distribuição por carreiras .....	47
<b>Gráfico 4.</b> Distribuição por habilitações literárias .....	47
<b>Gráfico 5.</b> Distribuição por tempo de serviço .....	48
<b>Gráfico 6.</b> Resultados da AD e expectativas dos avaliados .....	62
<b>Gráfico 7.</b> Avaliação dos resultados por comparação aos colegas .....	62
<b>Gráfico 8.</b> Avaliação do processo de AD no serviço do participante .....	63

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Abordagens da avaliação de desempenho .....	19
Tabela 2 - Variáveis do estudo .....	44
Tabela 3 - Categorias utilizadas na análise de conteúdo .....	52
Tabela 4 - Análise fatorial após rotação varimax .....	56
Tabela 5 - Valores de interpretação do alpha de Cronbach .....	57
Tabela 6 - Valores de alpha de Cronbach – Fator I .....	58
Tabela 7 - Valores de alpha de Cronbach – Fator II .....	59
Tabela 8 - Valores de alpha de Cronbach – Fator III .....	60
Tabela 9 - Sensibilidade .....	61
Tabela 10 - Subjetividade, importância e satisfação com a AD.....	62
Tabela 11 - Itens da avaliação de desempenho .....	64
Tabela 12 - Diferenças de médias em função do género .....	66
Tabela 13 - Diferenças de médias em função da idade .....	67
Tabela 14 - Diferenças de médias em função da categoria profissional .....	67
Tabela 15 - Diferenças de médias em função das habilitações académicas.....	69
Tabela 16 - Correlações entre as variáveis dependentes .....	70
Tabela 17 - Resumo dos resultados encontrados .....	84

## ÍNDICE DE ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS

<b>AD</b>	Avaliação de Desempenho
<b>AP</b>	Administração Pública
<b>CCA</b>	Conselho Coordenador da Avaliação
<b>CP</b>	Comissão Paritária
<b>DMS</b>	Dirigentes Máximos dos Serviços
<b>DP</b>	Desvio Padrão
<b><i>F</i></b>	Valor da Anova
<b>General CEME</b>	Chefe do Estado-Maior do Exército
<b>GRH</b>	Gestão de Recursos Humanos
<b>KMO</b>	<i>Kaiser Meyer Olkin</i>
<b>LSD</b>	<i>Least Significant Difference</i>
<b>M</b>	Média
<b>n</b>	Frequência
<b><i>p</i></b>	Nível de significância
<b>QUAR</b>	Quadro de Avaliação e Responsabilização
<b><i>r</i></b>	Valor do <i>r</i> de <i>Pearson</i>
<b>RH</b>	Recursos Humanos
<b>SA</b>	Secção Autónoma
<b>SIADAP</b>	Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho para a Administração Pública
<b>SPSS</b>	<i>Statistical Package for Social Sciences</i>
<b><i>t</i></b>	Valor do <i>t</i> de <i>Student</i>
<b>TGen AGE</b>	Tenente-General Ajudante Geral do Exército

## INTRODUÇÃO

A avaliação é uma componente constante na nossa vida, seja ela realizada de modo mais formal ou informal. Avaliar o comportamento é uma atitude natural que caracteriza o ser humano nas suas dinâmicas interpessoais. A avaliação de nós próprios e a avaliação dos outros é um processo que tem na sua génese a procura de um aprimoramento e de desenvolvimento de cada um (Chiavenato, 2002). Neste sentido, o processo de avaliação tem a sua origem no desenvolvimento da consciência humana, que envolve a interação com os outros e que implica um jogo entre os julgamentos e o *feedback* das outras pessoas (Bergamini, 1993).

Atualmente vive-se numa época caracterizada por um ritmo acelerado de transformações em todas as dimensões da vida humana em geral e das organizações em particular. Essas transformações levam as organizações a mudanças profundas no seu subsistema, como imperativo para a sua sobrevivência, crescimento e desenvolvimento. Nesta perspetiva, a área dos Recursos Humanos (RH) assume-se como uma área de excelência, já que centraliza todas as sinergias do fator humano, que se assume como principal fator de competitividade das organizações (Câmara, Rodrigues, & Guerra, 2007).

No contexto das organizações o processo de avaliação encontra-se adstrito à área de RH, mais concretamente, o processo de Avaliação de Desempenho (AD). Este assume-se como uma ferramenta imprescindível na Gestão dos Recursos Humanos (GRH), pois se por um lado permite gerir de forma adequada e eficaz as múltiplas motivações dos RH existentes, por outro, assegura tomadas de decisões mais credíveis, fruto da sua estreita ligação com outros subsistemas dos RH, como sendo o recrutamento e seleção, a formação profissional, as políticas de remuneração, de promoção e de progressão na carreira.

A importância conferida à área dos RH é igualmente extensível para a Administração Pública (AP) dado, não só, à multiplicidade de RH existente, mas também à necessidade de fomentar e desenvolver a satisfação de todos os colaboradores perante o seu trabalho.

No âmbito da AP a AD é preconizada através de um Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho para a Administração Pública (SIADAP), tutelado e instaurado pela Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro.

Este sistema de avaliação pretende, por um lado, melhorar o desempenho e a qualidade dos serviços públicos e, por outro, homogeneizar as ações dos diversos

serviços, dos seus dirigentes e demais trabalhadores, com vista à promoção da sua motivação profissional e desenvolvimento de competências.

No caso específico dos trabalhadores civis do Exército, o processo de AD segue os procedimentos previstos pelo SIADAP 3 não havendo, no entanto, estudos a este nível que abordem a utilização deste sistema como um instrumento de gestão de carreiras.

É neste sentido que surge o presente trabalho, cujo principal objetivo é analisar a utilização do SIADAP, enquanto instrumento de gestão de carreiras e de controlo dos graus de satisfação dos trabalhadores civis do Exército Português. Por conseguinte, o presente trabalho deverá responder à seguinte questão de partida:

*Poderá a utilização do SIADAP constituir-se como metodologia para um sistema de Gestão de Carreiras dos trabalhadores civis do Exército?*

Em função do objetivo principal do presente trabalho e, tendo em conta a pergunta de partida, consideramos ainda a formulação de objetivos mais específicos, nomeadamente, averiguar o grau de satisfação perante os resultados da AD; analisar o grau de importância e de subjetividade conferida ao processo de AD; caracterizar o grau de satisfação perante o trabalho que desenvolvem e a perceção que detêm sobre o relacionamento com as chefias diretas; analisar o grau de motivação dos trabalhadores civis; averiguar o impacto da AD no desenvolvimento profissional e gestão de carreiras e analisar diferenças estatísticas na perceção sobre a AD em função de variáveis como o género, a idade, a categoria e as habilitações académicas.

Por conseguinte, o presente trabalho encontra-se estruturado em duas partes: a primeira parte integra o enquadramento teórico realizado através da revisão bibliográfica, sendo esta parte constituída pelo Capítulo 1 que se debruça sobre o conceito de AD, seus objetivos e métodos. Neste capítulo ainda se aborda o modelo de AD da AP nos seus aspetos gerais e também específicos, nomeadamente a sua aplicação no Exército, bem como a sua aceção enquanto instrumento de gestão de carreiras.

A segunda parte deste trabalho apresenta o estudo empírico realizado, sendo estruturado em três capítulos. O Capítulo 2 tem como objetivo apresentar o percurso metodológico realizado, com base na descrição das suas características, das variáveis em jogo, da análise de dados em matéria da caracterização dos participantes, dos instrumentos, bem como os procedimentos que foram utilizados na recolha dos dados.

O Capítulo 3 apresenta os resultados obtidos ao nível das análises estatísticas realizadas. Iniciamos com a apresentação das qualidades psicométricas do instrumento

(validade, fidelidade e sensibilidade). Em seguida são apresentados os principais resultados descritivos, recorrendo-se às percentagens de resposta. E, por fim, são apresentadas as análises inferenciais, nomeadamente, as análises de diferenças de médias com o recurso ao teste  $t$  de *Student* e *Anova One Way* e, as correlações entre as variáveis, com recurso ao  $r$  de *Pearson*.

No Capítulo 4 são discutidos os resultados encontrados em função da revisão bibliográfica realizada e dos resultados obtidos através da análise de conteúdo.

Conclui-se o presente trabalho com algumas considerações finais que consideramos pertinentes, sublinhando-se os principais resultados encontrados e referenciando-se as propostas de melhoria ao sistema de AD, verbalizadas pelos avaliadores do Exército e que podem ser utilizadas para potenciar as qualidades do SIADAP, enquanto instrumento de Gestão de Carreiras.

## PRIMEIRA PARTE – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

---

## **CAPÍTULO 1 – A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

### **1.1. Conceito de avaliação de desempenho**

Diversas são as definições encontradas na literatura sobre a AD, variando estas em função dos autores e dos pressupostos teóricos que defendem. Apesar dessa variabilidade ao nível da forma, constatamos que há ideias comuns no conteúdo das diversas definições. Em todas as definições é possível constatar que a AD é um instrumento imprescindível ao serviço da GRH uma vez que serve, por um lado, para legitimar os instrumentos de avaliação utilizados e, por outro, determinar o contributo individual e da equipa, assinalando problemas de motivação, de desaproveitamento das qualidades do colaborador, identificar necessidades de formação e gerir os sistemas de administração salarial.

Nesse sentido, enquanto Pontes (1996, p. 337) refere que a AD é “uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e seu potencial de desenvolvimento futuro”, Carvalho (1998, p. 242) sugere que a AD se “constitui numa série de técnicas com a finalidade de obter informações sobre o comportamento profissional avaliado durante o seu desempenho no trabalho”.

Também Chiavenato (2002, p. 325) se refere à AD como “um método que visa, continuamente, estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário e avaliar os resultados conseguidos”.

Pela análise destas definições, podemos compreender que a AD se constitui como uma atividade crucial na gestão das pessoas já que dela decorrem consequências importantes ao nível da retenção, motivação e progressão de carreira dos colaboradores. No fundo, a AD detém um carácter fundamentalmente de orientação, uma vez que permite (re)direcionar os desvios, define as dificuldades e promove incentivos em relação aos pontos de melhoria dos colaboradores.

Por conseguinte, enquanto processo, a AD deve ser realizada diariamente e não apenas confinar-se aos momentos formais, pois, sem o conhecimento do desempenho dos colaboradores as decisões ao nível dos RH podem tornar-se arbitrárias e permeáveis a erros. A AD traduz-se, portanto, numa necessidade económica, um fator de exigência da racionalização na organização do trabalho e um elemento de mudança e de progressão profissional (Lima Santos, 1991).

Por este motivo, o conceito de AD (que consiste em ajuizar a contribuição do colaborador no final de um determinado período em análise, com objetivo de atribuir uma classificação sobre o seu desempenho), hoje em dia, encontra-se intimamente relacionado com o conceito de *Gestão de Desempenho*, que consiste em alinhar os objetivos individuais dos colaboradores aos objetivos organizacionais, através do estabelecimento de um plano de ação para os colaboradores no início do ciclo de desempenho, fazer o seu acompanhamento ao longo do ano, para assegurar o seu sucesso e avaliá-lo no final do ciclo, de acordo com o plano de ação previamente estabelecido (Câmara et al., 2007).

A este propósito Seixo (2004) refere que o desempenho individual ou do grupo deve ser entendido como um esforço que é canalizado para aquilo que é esperado que seja feito. Este esforço deve ser planeado, monitorizado/acompanhado e avaliado em função dos objetivos definidos, podendo-se avaliar a eficiência (o processo para chegar aos objetivos) e a eficácia (o resultado atingido) resultante desse mesmo esforço.

Explicitando cada uma destas etapas, Seixo (2004) refere que o *planeamento do desempenho* consiste na definição dos objetivos individuais ou do grupo, que devem estar alinhados com os objetivos da organização. Ao se planejar o desempenho está-se no fundo a dar a conhecer ao colaborador aquilo que a sua organização espera de si, i.e., as suas expectativas.

A *monitorização do desempenho* tem como principal intuito garantir o progresso do colaborador, coordenar os esforços, estimular e ajudar os envolvidos, removendo os constrangimentos organizacionais ou limitações individuais no alcance dos objetivos planeados. Nesta monitorização é importante que o canal de comunicação entre o avaliador e o avaliado esteja desimpedido para que o *feedback* possa ser constante (Greller & Jackson, 1997; Kikoski, 1999).

A *avaliação do desempenho* constitui-se na fase final do processo onde se procede à avaliação dos resultados obtidos e são definidos planos para o futuro, quer em termos de objetivos organizacionais quer em termos de objetivos de desenvolvimento profissional do colaborador. É nesta fase que também são identificadas as áreas de oportunidades e de melhoria de desempenho que servirão de base para um novo ciclo do processo (Seixo, 2004).

A importância que é concedida à renovação dos ciclos de avaliação está ancorada no pressuposto de que um sistema de AD eficaz aporta benefícios para o indivíduo avaliado, para a sua chefia e para a organização no seu todo. Assim, o **indivíduo** terá

oportunidades para melhorar o seu desempenho, ajustando-o aos padrões esperados pela organização, conhecendo as expectativas dos seus superiores relativamente ao seu desempenho e refletindo sobre as orientações reais que deve adotar quanto ao seu desempenho futuro. A **chefia**, por seu turno, terá a possibilidade para avaliar com maior precisão o desempenho dos seus colaboradores, melhorar o desempenho futuro destes através da definição de objetivos ou metas a alcançar, abrindo um canal de comunicação com os colaboradores, fazendo-o compreender o processo de avaliação. Por fim, os benefícios para a **organização** remetem-nos para a melhoria das condições de avaliação do potencial dos indivíduos, a identificação com maior rigor sobre as necessidades de formação, promoções, progressões na carreira, entre outros, bem como a criação de uma política de RH mais dinâmica, que oferece aos colaboradores oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional, potenciando a produtividade e a satisfação na empresa (Maddux, 2001).

Na verdade, a AD encontra-se relacionada com a organização no seu todo, nomeadamente com a satisfação no trabalho (Blau; 1999; Jawahar, 2006a, b; Lawler, 1994; Milkovich & Wigdor, 1991; Murphy & Cleveland, 1995), com a satisfação com o superior hierárquico (Jawahar, 2006a; Nathan, Mohrman Jr., & Milliman, 1991; Robbins & DeNisi, 1994) e com a motivação no trabalho (Campbell, Campbell, & Chia, 1998; Jawahar, 2006a, b; Lawler, 1994; Mayer & Schoorman, 1992; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002).

É nesta linha de pensamento que Câmara et al. (2007, p. 351) sugerem que os sistemas de AD devem, em resultado da sua aplicação, reforçar a motivação individual e o compromisso do avaliado com os valores, a cultura e os objetivos da organização. Um processo de AD que se baseia nestes pressupostos implicará, como consequência, uma gestão de remuneração congruente com o desempenho, a identificação de potencial e a construção de planos de carreira, bem como a programação de ações de formação para a melhoria do desempenho.

## **1.2. Objetivos da avaliação de desempenho**

Enquanto instrumento de gestão, a AD não pode ser considerada como um fim em si mesma, mas sim um instrumento que visa melhorar a eficiência e a eficácia dos RH e da organização (Marques, 1992). Neste sentido, saber como cada colaborador focaliza e orienta os seus esforços para que os objetivos que se esperam de si possam ser alcançados, significa questionarmos a utilidade e aplicação prática da AD.

A revisão bibliográfica apresenta diversas perspetivas sobre as finalidades dos sistemas de AD, em função dos vários autores, no entanto, subsistem pontos comuns entre elas que acabam por se configurar nos propósitos globais da AD.

Por exemplo, para Cherrington (1995) os objetivos da AD servem, pelo menos, cinco propósitos organizacionais, nomeadamente: (a) orienta as ações dos RH relativamente à contratação, promoção, despedimento e outras tomadas de decisão; (b) recompensa os colaboradores; (c) auxilia a integrar o plano de desenvolvimento de RH e coordena outras funções de RH; (d) identifica as necessidades formativas e; (e) fornece informações individuais para o desenvolvimento pessoal.

Almeida (1996) refere que a AD se constitui como um instrumento de levantamento das condições dentro da organização. Por isso, os seus grandes objetivos são: (a) permitir tomar decisões relacionadas com a organização e com a GRH; (b) identificar colaboradores potenciais para outras funções com maior grau de responsabilidade; (c) auxiliar na escolha dos critérios de seleção e formação e; (d) possibilitar a melhoria da produtividade, da motivação e do desenvolvimento na carreira, através do desenvolvimento de capacidades individuais.

Neste contexto e, tal como Caetano (1996) aduz, os sistemas de AD têm que ser desenhados em função das finalidades organizacionais, sendo que a AD deverá proporcionar a recolha de dados objetivos para a atribuição de aumentos salariais, para a definição do potencial dos colaboradores, para se aferirem necessidades de formação em áreas específicas, para uma potenciação e melhoria da comunicação e *feedback* entre avaliadores e avaliados e, um acesso ao desenvolvimento profissional (gestão de carreiras).

Também Murphy e Cleveland (1995) apontam para quatro objetivos principais que os avaliadores devem ter em consideração no âmbito da AD:

1. Objetivos que se relacionam com as tarefas, cujo intuito é ver melhorados ou mantidos os níveis de desempenho dos avaliados, preparando-os para desafios futuros;
2. Objetivos interpessoais, que possuem a finalidade de manutenção ou de melhoria das relações interpessoais entre avaliadores e avaliados;
3. Objetivos estratégicos, que possuem a finalidade de aumentar a reputação individual ou grupal;
4. Objetivos internos (que o avaliador pretende atingir), para que possa ver reforçados os valores e as crenças que detém sobre a AD.

É importante referir que, num passado ainda muito recente, a AD era utilizada como um instrumento para premiar ou castigar o colaborador. A gestão de desempenho, no entanto, traduz-se numa metodologia que tem como principal objetivo otimizar a contribuição do colaborador para o resultado da organização, avaliando-o em função de um conjunto de parâmetros que são do seu conhecimento e perante os quais assumiu um compromisso de coresponsabilização. Com a gestão de desempenho estão criadas todas as condições para uma melhoria sustentada e gradual da forma como os colaboradores exercem as suas funções. Assim sendo, o objetivo central da gestão de desempenho é medir a contribuição do colaborador para os resultados da organização, com intuito de otimizá-lo. Para tal, o sistema de gestão de desempenho pretende a criação de uma melhoria contínua, que pressupõe, segundo Seixo (2004):

1. O alinhamento dos objetivos individuais e organizacionais;
2. A clarificação, para cada colaborador, do que dele é esperado num determinado período e como é que o seu desempenho será medido;
3. A criação de um compromisso por parte do colaborador para atingir as metas acordadas com as suas chefias;
4. Acompanhar e apoiar o colaborador, ao longo do ano, para que ele possa ter sucesso;
5. Recompensar o colaborador em função dos êxitos obtidos e;
6. Conceder-lhe a oportunidade de desenvolvimento para que possa colmatar as limitações detetadas durante o ciclo avaliativo.

Atendendo às inúmeras finalidades da AD e, conseqüentemente, aos diversos tipos de objetivos que são passíveis de ser apontados pelos diversos autores, Fernandes e Caetano (2000) referem que normalmente:

“A organização, os avaliadores e os avaliados têm diferentes objetivos que pretendem alcançar com a avaliação de desempenho. As relações que se estabelecem, em resultado dos objetivos que cada um destes atores tenta atingir, vão afetar os comportamentos dos outros intervenientes e, nessa medida, a própria eficácia do sistema de avaliação” (p. 362).

Perante o exposto, é necessário que os objetivos tenham algumas características: (a) que possam ser traduzidos em resultados esperados e não em atividades; (b) que estejam definidos no tempo; (c) que estejam associados a uma meta passível de ser avaliada; (d) que sejam ambiciosos mas realistas e; (e) terem uma ponderação de acordo com a sua relevância.

### 1.3. Métodos de avaliação de desempenho

São diversas as técnicas e os métodos para avaliar o desempenho profissional, não havendo apenas um que possa ser globalmente melhor, uma vez que todos eles possuem vantagens e desvantagens (Lévy-Leboyer, 1996). Apesar disso, tal como sugere Bergamini (1993) a decisão de avaliar o desempenho mais do que uma escolha técnica é uma questão de atitude, uma vez que reflete as políticas que norteiam e caracterizam a organização, a sua cultura, o tipo de relações hierárquicas estabelecidas, bem como o conjunto de valores que são divulgados e absorvidos na organização.

Da revisão bibliográfica realizada, encontramos diferentes tipologias que se ancoram em diferentes critérios em função dos vários autores, quer se focalizem num ou noutro dos elementos que compõem o desempenho das pessoas no trabalho. No entanto, foram identificadas quatro abordagens, tal como nos sugere Caetano (2008), que estão apresentadas na Tabela 1, para melhor visualização.

Tabela 1

#### *Abordagens da avaliação de desempenho*

<b>Abordagens</b>	<b>Métodos e Técnicas</b>
<b>Centradas na personalidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Escalas gráficas</li> </ul>
<b>Centradas no comportamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Escalas de classificação</li> <li>▪ Observação comportamental</li> <li>▪ Escolha forçada</li> <li>▪ Incidentes críticos</li> </ul>
<b>Centradas na comparação com os outros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Distribuição forçada</li> <li>▪ Comparação por pares</li> <li>▪ Ordenação simples</li> </ul>
<b>Centradas nos resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Padrões de desempenho</li> <li>▪ Gestão por objetivos</li> </ul>

Observando a Tabela 1, podemos dizer que as abordagens centradas na *personalidade* (também designadas de formas subjetivas de avaliação), pressupõem classificações (opiniões) pessoais dos avaliadores e, portanto, possuem um baixo índice de exatidão. Nestas abordagens, encontramos os métodos das Escalas Gráficas contínuas, semi-contínuas e descontínuas (Caetano, 2008).

As abordagens centradas no comportamento surgem para colmatar algumas das limitações dos métodos das escalas gráficas e integram as escalas de classificação, de observação comportamental, de escolha forçada (inicialmente desenvolvidas nas forças armadas americanas durante a II Guerra Mundial) e o método dos incidentes críticos (Caetano, 2008).

As abordagens centradas na comparação com os outros utilizam um padrão de medida do desempenho profissional com base na comparação de indivíduos. Estas integram métodos de distribuição forçada, de comparação por pares e de ordenação simples.

Por fim, as abordagens centradas nos resultados possuem como critério o resultado do trabalho e não o comportamento em si. As avaliações destes resultados podem resultar em métodos relativamente diferentes, podendo realizar-se por confronto com padrões de desempenho previamente definidos ou por confronto com o objetivo estabelecido. A partir da comparação periódica dos resultados, são identificados desvios e são tomadas as providências necessárias para o período de avaliação subsequente. Aqui, podemos encontrar os métodos de padrões de desempenho e a gestão por objetivos.

Dada a importância crescente dos processos de AD nas organizações foram conceptualizadas outras metodologias mais atuais que acabam por romper com os processos mais tradicionais. Destas novas tendências, sublinhamos a *avaliação por objetivos e competências* e o *coaching* (acompanhamento).

A *avaliação por objetivos* pretende comparar periodicamente os objetivos previamente definidos ou esperados para cada colaborador e os resultados efetivamente alcançados. Neste método, as chefias e os colaboradores negociam objetivos de desempenho que o colaborador deverá atingir, num dado período de tempo, em função dos objetivos do serviço a que pertence, bem como dos objetivos globais da organização. Muitas vezes, a avaliação por objetivos não se resume apenas aos resultados individuais mas sim a resultados de uma equipa. Atualmente fala-se de um processo composto pela avaliação de objetivos e pela *avaliação das competências* (Cawley, Keeping, & Levy, 1998).

Para Alaluf e Stroobants (1994), o conceito de *competência* surge na década de 80 para substituir o conceito de *qualificação*, que se encontrava desadequado face às exigências sociais, uma vez que o conceito de qualificação estava associado às especificidades de cada país em análise.

Por conseguinte, Donnadieu e Denimal (1993) consideram que a competência é o novo termo que sistematiza as capacidades, aptidões e conhecimentos e que nos remete para as características individuais. Segundo Le Boterf (1994), a competência pode ser analisada em função de cinco tipos de saberes:

1. *Saber*, que se refere ao conhecimento teórico do indivíduo;

2. *Saber-fazer*, que se refere à aplicação prática dos conhecimentos teóricos;
3. *Saber-ser*, que se refere ao saber teórico numa dada situação abstrata na qual o indivíduo manipula juntamente com o saber-fazer, no sentido da sua resolução;
4. *Saber-aprender*, que se prende com a curiosidade e a necessidade de se manter atualizado;
5. *Fazer-saber*, que se relaciona com a transmissão dos conhecimentos.

A estes saberes, outros autores (e.g., Bartol & Martin, 1998; Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2006) referem-se ainda ao *querer-fazer* (que envolve as motivações, as iniciativas pessoais e a vontade para realizar uma determinada tarefa e o *poder-fazer*, que se reporta aos recursos necessários para realizar uma determinada tarefa, bem como à autonomia na sua realização).

Para Le Boterf (1994), o conceito de competência surge da interseção de três áreas: (a) *biografia e socialização do indivíduo* (sendo necessário percebê-lo na sua própria identidade, perceber o seu percurso de vida); (b) *formação profissional* (que se refere à situação de formação) e; (c) *ergonomia* (que se refere à situação profissional). Neste sentido, o conceito de competência é um conceito dinâmico, que pressupõe um desenvolvimento e, portanto, não é redutível ao desempenho, já que para uma mesma atividade podemos mobilizar um conjunto de competências diferentes, tal como nos diz Pastré e Samurçay (1995).

Meignant (1990) refere-se à competência como um saber-fazer operacional validado, onde se reconhece a capacidade não só de conhecer, mas também de fazer. É assim um construto multifacetado e complexo que se refere a um conjunto articulado e coerente das representações, das capacidades e dos comportamentos manifestados pelo indivíduo num determinado momento e contexto. A competência tem uma abordagem mais completa, pois é um ponto de partida para qualquer coisa, ao contrário da qualificação que se rege pela escolaridade, numa abordagem mais global e com fim em si mesma.

Lévy-Leboyer (1996) fala-nos do *balanço de competências* como uma *démarche* dinâmica, que promove o desenvolvimento pessoal e profissional, o desenvolvimento das competências e a mobilidade. Trata-se de uma *démarche ativa* (já que a sua elaboração é coprodução dos colaboradores, chefia e organização), *personalizada* (porque se centra no indivíduo contextualizado no seu posto de trabalho) e *complexa* (que articula coerentemente a dimensão pessoal, socioeconómica e profissional do indivíduo).

Por conseguinte, considera-se que a competência é um conjunto de repertórios de comportamento que alguns colaboradores dominam e que os destaca dos restantes, em contextos específicos. Trata-se de um conceito que destaca a excelência, daí ser necessário a existência de um processo sistematizado, com metodologias específicas, passíveis de mensuração e de comparação de desempenhos entre os vários colaboradores de uma organização, quando se pretende identificar pessoas num dado perfil (Câmara et al., 2007).

Assim sendo, a *gestão por competência* traduz-se num sistema que procura impulsionar os colaboradores a gerirem as suas próprias competências profissionais, acrescentando novas capacidades e aumentando as já existentes. Nesta linha de pensamento, num modelo de gestão por competências, a avaliação é traduzida numa ferramenta que permite ao colaborador clarificar para si mesmo e para a organização quais as competências que possui e aquelas que deseja desenvolver ou implementar, para que esteja alinhado com as competências essenciais e necessárias à organização. Aqui, encontramos as *competências conceptuais* que consistem no conhecimento e domínio de conceitos e teorias que servem de base às técnicas; as *competências técnicas*, que são as que integram o domínio de métodos e ferramentas específicas para determinada área de trabalho e; as *competências interpessoais*, que permitem que as pessoas comuniquem e interajam de forma eficaz (Câmara et al., 2007).

Por fim, reportamo-nos ao *coaching* (acompanhamento) que é uma ferramenta que permite melhorar o desempenho dos colaboradores, quer ao nível pessoal quer profissional. Trata-se de um processo de acompanhamento individual que visa ajudar a repensar a forma de se alcançarem os objetivos. Muitas organizações têm utilizado esta abordagem de intervenção nas competências (potenciando as competências de formação individual em áreas específicas), no desempenho (permitindo que o colaborador tire partido das suas potencialidades e minimize as situações de desempenho abaixo do esperado) e no desenvolvimento (permitindo uma rápida adaptação do colaborador às constantes alterações da sua envolvente, ajudando-o a desenvolver a capacidade de perceber a realidade e aprender a tomar decisões em situações de elevada complexidade, exigência e ambiguidade) (Kirkpatrick, 2006).

#### **1.4. O modelo de avaliação de desempenho da Administração Pública**

Em Portugal, o modelo de AD que é utilizado na AP é o SIADAP, que surgiu pela necessidade em melhorar o desempenho e a qualidade dos serviços prestados na AP, no

sentido de homogeneizar as ações dos serviços, dos dirigentes e demais colaboradores, bem como promover a sua motivação profissional e o desenvolvimento de competências. Inicialmente consagrado na Lei n.º 10/2004, de 22 de Março e dadas às limitações encontradas na sua primeira versão, foi feita uma revisão do sistema (designado de SIADAP 2ª geração), tendo este sido instituído com a Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro, regendo-se por alguns princípios que a seguir se apresentam:

- 1. Orientação para os resultados promovendo a excelência e a qualidade do serviço** – este princípio postula que os serviços da AP devem orientar a sua atividade para os resultados pretendidos e para altos padrões de desempenho. O sistema pressupõe uma fase inicial, que consiste na definição de objetivos e na qual intervêm colaboradores e chefias. Ao serem assumidos os objetivos a atingir, o colaborador será posteriormente avaliado em função desse cumprimento, considerando-se as respetivas competências comportamentais e atitudes no desempenho das suas funções. Este posicionamento visa comprometer os avaliados com os objetivos estratégicos da organização a que pertencem. A avaliação da excelência e a qualidade do serviço acaba por ser aferida nos serviços integrados na administração direta do Estado, através da avaliação da prossecução das respetivas atribuições e objetivos e, nos institutos públicos, através da utilização de um sistema coerente de indicadores de desempenho que deverão refletir o conjunto das atividades desenvolvidos e dos resultados obtidos;
- 2. Universalidade** – este princípio postula que o sistema é transversal a todos os serviços, organismos e grupos de trabalhadores, assegurando a aplicabilidade do SIADAP a todos estes atores. É também um sistema aplicado a nível Nacional, muito embora possam existir adaptações locais e regionais;
- 3. Responsabilização e desenvolvimento** – sendo um instrumento de orientação, avaliação e desenvolvimento de dirigentes, trabalhadores e equipas, com intuito de se obterem resultados e a apresentação de competências profissionais, este princípio responsabiliza os avaliados no cumprimento dos objetivos que lhe foram fixados. Por outro lado, explica a existência da autoavaliação, como forma de garantir que cada avaliado faça uma apreciação responsável do seu nível de cumprimento dos objetivos e se sinta corresponsável pelos resultados alcançados. Explica também a necessidade de realização da avaliação, através da qual se exige ao avaliador e avaliado que

assumam a avaliação do grau de cumprimento dos objetivos e das competências comportamentais previamente assumidas. Este princípio ancora-se ainda na necessidade dos avaliadores fundamentarem convenientemente as atribuições das classificações de *Muito Bom* e *Excelente*, evidenciando os fatores que contribuíram para o resultado final e, de indicarem contributos relevantes para o serviço prestado pelo avaliado, incluindo-o na base de dados sobre as boas práticas. Por fim, explica também a responsabilização dos dirigentes dos serviços pela aplicação e divulgação do sistema de AD;

- 4. Reconhecimento e motivação** – este princípio visa a diferenciação dos avaliados em função dos respetivos níveis de desempenho, pretendendo criar uma cultura organizacional baseada na exigência, motivação e reconhecimento do mérito. Este princípio é visível através da aplicação da escala utilizada neste sistema de AD em que o *Nível 1 = Não cumpriu o objetivo; Nível 2 = Atingiu o objetivo e Nível 5 = Superou o objetivo* (art.º 11.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro). Neste sentido, com a implementação deste sistema, na procura de uma cultura de exigência, de motivação e de reconhecimento do mérito, foi adotada uma política de quotas, que se rege através de uma percentagem máxima de 25% do total dos trabalhadores para as avaliações finais qualitativas de *Desempenho Relevante* e de, entre estas, 5% para o reconhecimento de *Desempenho Excelente* (art.º 37.º, n.º 5 e 75.º, n.º 1 da mesma Lei). Estas quotas podem subir para 35% e 10%, respetivamente, quando os serviços obtêm uma avaliação *Excelente*;
- 5. Transparência** – este princípio assenta em critérios objetivos, regras claras e amplamente divulgadas, pretendendo-se que a aplicação do SIADAP siga esses mesmos critérios de clareza e objetividade, que devem ser atempadamente conhecidos pelo avaliador e avaliado;
- 6. Coerência e integração** – estando o sistema suportado numa gestão integrada de RH articulada com as políticas de recrutamento e seleção, formação profissional e desenvolvimento de carreira, este princípio pretende que o SIADAP sirva, igualmente, para identificarmos necessidades de formação e de desenvolvimento adequadas à melhoria do desempenho, com objetivo de criar oportunidades de mobilidade e de progressão profissional. Para além da criação de uma base de dados sobre as melhores práticas, pretende-se ainda que os resultados da aplicação do SIADAP sirvam de suporte à definição da política

de emprego público e de um sistema de gestão e de desenvolvimento dos RH que responda, eficazmente, à evolução das necessidades da AP;

**7. Participação** – este princípio apela à participação de todos os atores (dirigentes e trabalhadores) na fixação dos objetivos dos serviços, na gestão do desempenho, na melhoria dos processos de trabalho e na avaliação dos serviços.

Por conseguinte, o SIADAP é um sistema que integra três subsistemas, tal como se pode analisar no art.º 2º da Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro:

1. O subsistema de AD dos Serviços da Administração Pública (SIADAP 1).
2. O subsistema de AD dos Dirigentes da Administração Pública (SIADAP 2);
3. O subsistema de AD dos Trabalhadores da Administração Pública (SIADAP 3).

O SIADAP apoia-se numa conceção de gestão dos serviços públicos centrada na confrontação entre objetivos fixados e resultados, traduzindo-se numa diferenciação de desempenhos. Por conseguinte, na avaliação dos trabalhadores (sobre a qual versa o presente trabalho), assume um papel central os resultados obtidos em relação aos previamente fixados. Portanto, os resultados devem ser medidos em função de indicadores previamente fixados, que permitam em outras coisas, a transparência, a imparcialidade e a prevenção da discricionariedade (Ministério das Finanças, 2004).

Neste sentido, Serrano (2010) afirma que existem alguns pontos positivos neste sistema, nomeadamente:

- Permite mobilizar todos os colaboradores para o cumprimento da missão da organização, em função de objetivos simples e claros, e na implementação dos critérios de avaliação;
- Os dirigentes e os trabalhadores participam, em conjunto, na fixação dos objetivos da organização, na gestão do desempenho e na melhoria dos processos de trabalho, procurando responsabilizar superior e subordinados, pelos resultados dos seus próprios desempenhos, articulando melhorias para os sistemas organizacionais e processo de trabalho, bem como desenvolvimento de competências dos dirigentes e trabalhadores. No fundo, o SIADAP promove a comunicação eficaz entre hierarquias, apostando em instrumentos essenciais no processo de avaliação do desempenho, como é o caso da entrevista de avaliação;

- O SIADAP procura igualmente reconhecer o mérito e permite uma distinção justa do desempenho, ao mesmo tempo que tenta selecionar os mais aptos para o desempenho de determinados cargos e funções. O sistema de recompensas associado a este sistema exerce influência nas promoções e, conseqüentemente, na motivação, fomentando o desenvolvimento de competências individuais e de oportunidades de mobilidade e progressão na carreira;
- O SIADAP assenta, também, na identificação de necessidades de formação e no desenvolvimento profissional adequado à melhoria do desempenho do serviço. No fundo, permite melhorar o crescimento do potencial humano existente;
- Outro aspeto forte do SIADAP diz respeito à periodicidade com que o sistema prevê a revisão e aconselhamento do desempenho, realizada em reuniões intermédias que se constituem como passo importante para que o superior hierárquico faça um acompanhamento do seu colaborador, dando-lhe aconselhamento e orientação e, pelo menos, duas vezes durante o ciclo avaliativo, efetua o ponto de situação com o colaborador acerca do seu desempenho (*feedback*), corrigindo os desvios que tenham surgido, de forma a otimizar a contribuição do trabalhador para que os objetivos possam ser atingidos;
- No processo de avaliação do desempenho o SIADAP integra também o método de autoavaliação com objetivo de envolver o avaliado no processo de avaliação da análise sobre o seu perfil de desempenho no exercício das suas funções;
- A existência de apenas um avaliador (superior hierárquico imediato ou na sua ausência, o superior hierárquico seguinte), permite um maior comprometimento deste para com o avaliado;
- O avaliador passa também a ser interveniente no processo de avaliação não só pelo facto de negociar os objetivos no início do ciclo, mas também ao proceder a sua autoavaliação garantindo o seu envolvimento no processo;
- A existência de uma Comissão Paritária (CP), composta por quatro vogais (sendo dois representantes da Administração, um membro do Conselho Coordenador da Avaliação – CCA - e dois representantes dos trabalhadores nomeados e por estes eleitos) e com uma competência consultiva, funciona como apreciação dos pares, podendo evitar avaliações injustas.

Não obstante estes pontos positivos, Serrano (2010) sublinha algumas críticas ao modelo:

- Tal como qualquer sistema de AD a subjetividade encontra-se patente no SIADAP, já que a imparcialidade da avaliação depende muito da forma como os avaliadores lidam com o processo. Por conseguinte, o efeito de halo (influência de determinado traço do avaliado que leva o avaliador a realizar generalizações que afetam a avaliação de forma positiva ou negativa) pode tomar maior expressão;
- O sistema assenta na gestão por objetivos, conceito aportado nos anos 50 por Peter Drucker. Seixas (2009) levanta questões relacionadas com este conceito, nomeadamente no que diz respeito à atualidade e pertinência do mesmo, já que este conceito surgiu para dar resposta às necessidades de processos produtivos industriais, facilmente mensuráveis. Por outro lado, coloca dúvidas relativamente à sua adequação às diversas culturas da AP, uma vez que a gestão por objetivos tem a sua génese numa cultura americana. O autor refere que o SIADAP dá primazia ao mérito, sendo que a meritocracia não é uma prática legitimada socialmente pelos portugueses;
- O aspeto mais controverso e aquele que tem originado maiores críticas refere-se ao sistema de quotas preconizado, já que não permite que todos os colaboradores obtenham as classificações máximas. Se, por um lado o sistema permite controlar a sobrevalorização das classificações, já que é importante que o desempenho dos colaboradores seja distinguido pelo mérito de cada um, o sistema de quotas promove a desigualdade ao não permitir que um trabalhador seja distinguido com desempenho *Excelente* mesmo que o mereça, podendo originar desmotivação. Este sistema de quotas pode favorecer quem se encontra há mais tempo na instituição, reforçando a antiguidade, levando a um enviesamento do sistema fazendo com que as menções de desempenho *Relevante* e *Excelente* entre num sistema de rotatividade entre os colaboradores. Por exemplo, nos Relatórios de Avaliação do Exército relativos ao ano de 2009 (CCA, 2009) e de 2010 (CCA, 2010) verificou-se a tendência para uma maior facilidade no reconhecimento de desempenhos quando o trabalhador está na dependência ou proximidade de elementos de maior graduação ou influência;

- Por outro lado, o SIADAP possui uma excessiva burocracia tornando o processo moroso, apesar de ser uma metodologia bem estruturada;
- Apesar da autoavaliação se constituir com um aspeto importante ela também se revela como uma lacuna no sistema já que não interfere na classificação final;
- A distinção por mérito dos trabalhadores tem impacte na alteração do posicionamento remuneratório bem como nas promoções, podendo levar a um aumento da motivação como também originar conflitualidade, rivalidade e competitividade entre os colaboradores. A ênfase colocada nas competências/perfil comportamental do colaborador não deve suplantar a produtividade objetiva do trabalhador, pois corre-se o risco de se alimentarem situações em que, de entre dois trabalhadores com os mesmos níveis de rendimento, se privilegie aquele que possuir maior poder de influência junto dos avaliadores. Por outro lado, importa ainda referir que, em alguns casos, este aspeto leva a um decréscimo de interesse e de empenhamento por parte dos trabalhadores que encaram com alguma perplexidade o atual paradigma de alteração da posição remuneratória em função dos resultados da AD realizada;
- A avaliação sendo preconizada por apenas um avaliador pode constituir-se como uma metodologia desigual devido à parcialidade de cada avaliador. Por isso é importante que todos os avaliadores possuam formação sobre a AD para que esta possa ser a mais justa possível;
- Os colaboradores que se encontram no topo da carreira e no último escalão da mesma categoria não beneficiam com a obtenção da avaliação de *Muito Bom* e *Excelente*, sendo esta outra das limitações do sistema.

A AD na AP tem um carácter anual sendo relativa ao desempenho de um ano civil, iniciando-se o processo com a contratualização dos parâmetros de avaliação (Resultados e Competências), que se encontram definidos nos art.ºs 30.º, 35.º e 45.º da Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro.

O sistema de avaliação dos trabalhadores consagra as seguintes prioridades (Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro):

1. Privilegiar a fixação de objetivos individuais, em linha com os dos serviços e a orientação para obtenção de resultados;
2. Permitir a identificação do potencial de evolução dos trabalhadores;
3. Permitir o diagnóstico de necessidades de formação e de melhoria dos postos e processos de trabalho;

4. Apoiar a dinâmica de evolução profissional numa perspetiva de distinção do mérito e excelência dos desempenhos;
5. Reforçar a intervenção dos trabalhadores no processo de fixação de objetivos, avaliação dos serviços e a consagração de uma CP.

O SIADAP encontra-se, assim, baseado em dois parâmetros. O parâmetro relativo aos **resultados**, que prevê que sejam fixados anualmente, pelo menos três objetivos para cada trabalhador, sendo que para cada objetivo deve ser estabelecido o indicador de medida e critérios de superação de desempenho. Os objetivos a fixar devem ser de acordo com o art.º 46.º da Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro:

1. De produção de bens e atos ou prestação de serviços;
2. De qualidade, orientada para a inovação, melhoria do serviço e satisfação das necessidades dos utilizadores;
3. De eficiência, no sentido da simplificação e racionalização de prazos e procedimentos de gestão processual e na diminuição de custos de funcionamento;
4. De aperfeiçoamento e desenvolvimento das competências individuais, técnicas e comportamentais do trabalhador.

A avaliação dos resultados obtidos em cada objetivo é expressa em três níveis que anteriormente foram referidos (1, 3 e 5, sendo objetivos não atingido, atingido e superado, respetivamente). A pontuação final a atribuir a este parâmetro resulta de uma média aritmética das pontuações atribuídas aos resultados obtidos em todos o objetivos (Ministério das Finanças, 2004).

No que concerne ao parâmetro das **competências**, estas visam avaliar os conhecimentos, capacidades técnicas e comportamentais adequadas ao exercício da função. As competências devem ser escolhidas de entre as constantes da lista aprovada para o respetivo grupo profissional (consagradas na Portaria n.º 1633/2007, de 31 de Dezembro) em número não inferior a cinco para cada trabalhador. A avaliação das competências é expressa em três níveis: *Nível 1 = competência não demonstrada* ou inexistente; *Nível 2 = competência demonstrada* e; *Nível 5 = competência demonstrada a um nível elevado*, conforme se pode observar no art.º 36.º, n.º 8 e 49.º, n.º 1 da Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro. A pontuação final a atribuir a este parâmetro resulta da média aritmética das pontuações atribuídas às competências escolhidas para cada trabalhador.

Apesar de ser um sistema apoiado em objetivos e competências, o SIADAP não pode ter o efeito perverso de fazer com que os avaliados só se preocupem com o cumprimento dos objetivos e releguem para segundo plano as demais tarefas que possuem a seu cargo. O requisito essencial para se proceder à avaliação é a necessidade de existir, pelo menos, seis meses de contacto funcional entre avaliador e avaliado, no ano civil que respeita a avaliação (Ministério das Finanças, 2004).

O processo de AD através do SIADAP encontra-se estruturado em função de nove fases, conforme o consignado no art.º 61.º da Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro:

- 1. Planeamento do processo de avaliação e definição de objetivos e resultados a atingir** – nesta fase, que normalmente ocorre durante a entrevista de avaliação do ano anterior, procede-se à fixação dos objetivos, dos correspondentes indicadores de medida, das competências comportamentais e da ponderação de ambos, dentro dos limites legalmente previstos. A avaliação final é o resultado da média ponderada das pontuações obtidas nos dois parâmetros de avaliação, onde para o parâmetro dos resultados é atribuída uma ponderação mínima de 60% e para o parâmetro das competências uma ponderação máxima de 40%.
- 2. Realização da autoavaliação e da avaliação** – trata-se de um registo que é feito pelo avaliado, numa ficha concebida para o efeito, e não possui qualquer impacto direto na atribuição da AD, sendo do conhecimento do avaliador, somente após concluída a entrevista de avaliação. É pretendido que esta fase não seja apenas uma burocracia que acarreta mal-estar ou conflitualidade entre avaliador e avaliado, mas sim dar ao avaliador o *feedback* que o avaliado possui de si próprio no sentido de ajudar a concretizar ou solidificar a opinião do avaliador. Este é o momento de reflexão do avaliado relativamente ao seu desempenho e, perante o qual o avaliador deve proceder à identificação das ações de formação profissional de suporte ao desenvolvimento do avaliado;
- 3. Harmonização das propostas de avaliação** – que consiste na realização de reuniões com o CCA, com intuito de harmonizar as avaliações e a validação de propostas da avaliação final correspondentes às percentagens máximas de mérito e de excelência, conduzindo à validação dos desempenhos relevantes e inadequados e de reconhecimento dos desempenhos excelentes;
- 4. Reunião entre avaliador e avaliado** – no mês de Fevereiro são realizadas entrevistas individuais entre o avaliador e o avaliado com o objetivo de analisar

a autoavaliação, dar conhecimento ao avaliado da avaliação obtida no ano anterior e contratualizar os objetivos para o ano seguinte;

5. **Validações e reconhecimentos** – por sequência às reuniões de avaliação realizam-se reuniões do CCA com intuito de validarem-se as propostas de avaliação em menções de desempenho relevante e desempenho inadequado, bem como a análise do impacto do desempenho para efeitos de reconhecimento de desempenho excelente;
6. **Apreciação pela Comissão Paritária** – o avaliado depois de tomar conhecimento da proposta de avaliação que será sujeita a homologação, pode requerer ao dirigente máximo do serviço, que o seu processo seja submetido a uma apreciação da comissão paritária;
7. **Homologação** – refere-se à validação da avaliação de desempenho pelo dirigente máximo do serviço. É desta forma que a avaliação assume a qualidade de ato administrativo;
8. **Reclamação e outras impugnações** – o avaliado, depois de tomar conhecimento da homologação da sua avaliação, pode apresentar uma reclamação por escrito ao dirigente máximo do serviço. Do ato de homologação e da decisão sobre a reclamação, cabe impugnação administrativa, por recurso hierárquico ou da tutela, ou impugnação jurisdicional, nos termos gerais;
9. **Monitorização e revisão dos objetivos** – no decorrer do período de avaliação podem ser adotados meios adequados à monitorização dos desempenhos e realizada a respetiva análise conjunta (avaliador e avaliado) ou no seio da unidade orgânica, de modo a viabilizar a reformulação dos objetivos e dos resultados a atingir.

#### **1.4.1. O SIADAP no exército português**

Na Ordem do Exército n.º 1/2011, o TGen AGE Eduardo Manuel Lima Pinto<sup>1</sup>, aprovou para utilização no Exército, no âmbito do SIADAP dos seus dirigentes intermédios e trabalhadores civis, o Regulamento Interno do SIADAP 2 e 3, cuja entrada em vigor ocorreu em Dezembro de 2010, estando previsto uma revisão obrigatória do mesmo, no prazo de dois anos após a aprovação.

---

<sup>1</sup> Em 2011, o TGen AGE Pinto assumia a patente de Comandante do Pessoal do Exército, detendo a responsabilidade por todos os assuntos da área funcional do pessoal.

Na *Nota Prévia* deste documento (pp. 27-28) pode-se ler que a heterogeneidade dos diversos organismos da AP que comportam um elevado número de trabalhadores, diversas localizações geográficas e serviços que prestam ao cidadão, não permite que se encontre um sistema de avaliação que se adapte integralmente às diversas realidades, sendo difícil e demasiadamente ambicioso pretender integrá-las em apenas um diploma. Por conseguinte, o legislador da Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro previu a possibilidade dos Dirigentes Máximos dos Serviços (DMS) fazerem os ajustes necessários, tendo como premissa base o respeito pelos princípios orientadores do SIADAP.

Na Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro a regulamentação interna do SIADAP é da responsabilidade do DMS e do CCA, competindo-lhe estabelecer diretrizes para uma aplicação objetiva e harmoniosa do SIADAP 2 e 3, garantindo a adequação do sistema de AD às realidades específicas do serviço.

A intenção da Ordem do Exército, segundo o TGen AGE (2001), foi de clarificar algumas questões relativas às competências, direitos e deveres, bem como transmitir conceitos técnicos que facilitem a atuação dos diversos atores no processo, com vista a uma homogeneidade e uniformidade de ações em todo o Exército. Por fim, ainda sublinha que outros dos objetivos deste regulamento é “acautelar e evitar as diversas iniquidades e perversidades que podem ocorrer numa aplicação desajustada do SIADAP” (p. 28).

As definições propostas pelo SIADAP podem aportar uma mais-valia para o Exército, se for utilizado como um instrumento de melhoria da gestão de desempenho, articulando as políticas de desempenho com a estratégia da organização. De facto, um bom desempenho não é unicamente concretizar os objetivos estabelecidos num dado período de tempo, mas antes concretizar os objetivos estabelecidos com a atitude e o comportamento adequado aos valores da organização (Câmara et al., 2007). Assim sendo, um dos primeiros aspetos a considerar no processo de avaliação no exército é a definição clara da missão, para que seja possível definir objetivos claros e realistas. O planeamento da definição dos objetivos não pode esquecer o futuro da organização e o que esta pretende atingir.

Por conseguinte, o SIADAP exige a definição de objetivos individuais por desagregação em cascata dos objetivos organizacionais e dos resultados da unidade orgânica, que são essenciais para assegurar o cumprimento dos objetivos

organizacionais. Nesse sentido, toma particular importância o estabelecimento do plano de atividades para o ano seguinte, tendo em linha de conta os objetivos estratégicos.

Por outro lado, importa também que o avaliado não veja a avaliação apenas com uma natureza burocrática, mas sim como um processo através do qual, pode contribuir para um objetivo comum, acabando por se criar e desenvolver uma identidade organizacional contribuindo para a motivação dos colaboradores.

Importa referenciar que com a criação do SIADAP 1 surgiu uma tentativa de reforçar uma cultura de avaliação e de responsabilização vincada na publicitação dos objetivos dos serviços e dos resultados obtidos, em estrita articulação com o Ciclo anual de Gestão do Exército, que é representado na Figura 1.



**Figura 1.** Ciclo Anual de Gestão do Exército

A AD de cada serviço obedece a um Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) formalizado, onde se evidencia a missão do serviço; os objetivos estratégicos plurianuais determinados superiormente; os objetivos anualmente fixados e hierarquizados; os indicadores de desempenho e respetivas fontes de verificação; os meios disponíveis e os recursos utilizados; a identificação dos desvios bem como as respetivas causas e a avaliação final da performance do serviço, tal como prevê o art.º 10 da Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro.

A aplicação deste procedimento no Exército pode constituir uma vantagem permitindo uma avaliação contínua da eficácia e da eficiência da sua estrutura, dos seus processos e dos militares. Mais do que se limitar a recolher dados sobre o desempenho, o Exército pode apostar em iniciativas que permitem a monitorização dos resultados e o fornecimento do *feedback* sobre a organização.

Em termos de cronograma de avaliação, o processo no Exército inicia-se, tal como previsto pela Lei do SIADAP, através do planeamento do processo de avaliação e definição de objetivos e resultados a atingir, realização da autoavaliação, realização da avaliação, harmonização das propostas de avaliação, reunião entre avaliador e avaliado para AD relativa ao ano anterior, reunião entre avaliador e avaliado para contratualização dos objetivos e respetivos indicadores e fixação das competências relativas ao ano corrente, validação de avaliações e reconhecimento de desempenhos excelentes, apreciação do processo de avaliação pela comissão paritária, homologação, reclamação e outras impugnações e, por fim, monitorização e revisão dos objetivos (2011, p. 30).

Está previsto, no contexto do Exército, que os intervenientes no processo de avaliação são o TGen AGE (que por delegação assume a presidência do CCA na qualidade de DMS – Sua Excelência o General CEME), cuja responsabilidade recai sobre as atribuições e competências em matéria do SIADAP (genéricas e específicas), com exceção da apreciação e decisão de recurso hierárquico. É responsabilidade ainda do TGen AGE garantir as articulações necessárias na aplicação dos subsistemas de avaliação constitutivos do SIADAP (2011, pp. 31-34).

O CCA é também um órgão interveniente no processo de AD no Exército, detendo uma natureza deliberativa e consultiva, que funciona junto do DMS, sendo presidido por este e integra, para além do responsável pelos RH, três a cinco dirigentes por ele designados (2011, pp. 36-37).

A CP é um órgão de competência consultiva em matéria de avaliação dos trabalhadores, que trabalha junto do DMS. No Exército, são criadas cinco CP, uma por cada Secção Autónoma (SA), cujas competências se referem à apreciação da proposta de avaliação, antes da sua homologação. Detém ainda a responsabilidade de solicitar ao avaliador, ao avaliado ou à SA, os elementos que necessita para um melhor esclarecimento (2011, p. 41).

O **avaliador**, no processo de avaliação no Exército, refere-se ao superior hierárquico imediato, ou na sua ausência/impedimento, o superior hierárquico de nível seguinte, no momento de realização da avaliação. Por conseguinte, podem ser avaliadores qualquer chefia imediata que se encontre no exercício de funções de direção ou equiparadas, os chefes de equipas multidisciplinares cujo exercício se prolongue por mais de seis meses no ano em avaliação e outros cargos e chefias de unidades. Portanto, a ausência ou impedimento do avaliador direto não constitui fundamento para a falta de

avaliação. A avaliação do avaliador aos trabalhadores integra-se no Ciclo de Gestão do Serviço, que incide nos resultados (obtidos na prossecução de objetivos individuais em articulação com os objetivos da respetiva unidade orgânica) e nas competências (que avaliam os conhecimentos, capacidades técnicas ou comportamentais adequadas ao exercício da função), como se apresenta na Figura 2 (2011, p. 43).



**Figura 2.** Ciclo de Gestão por Objetivos no Exército

O avaliador possui competências que se referem à contratualização anual dos objetivos (não inferior a 3) com o avaliado, definição dos indicadores de medida do desempenho para os resultados a obter em cada objetivo, estabelecer os critérios de superação dos objetivos, rever trimestralmente com o avaliado, os objetivos anuais negociados e ajustá-lo, caso seja necessário, reportando ao avaliado a evolução do seu desempenho e possibilidades de melhoria. Ainda fazem parte das suas responsabilidades contratualizar as competências de cada colaborador, reunir os contributos para a avaliação logo que os colaboradores deixem de ter contacto funcional e enviá-los para o novo avaliador, ponderar as expectativas dos colaboradores no processo de identificação das necessidades de desenvolvimento e fundamentar as avaliações de *desempenho relevante* e *desempenho inadequado*, tal como previsto na lei (2011, p. 44).

Para além destas responsabilidades processuais, o avaliador tem ainda a responsabilidade de identificar as necessidades de formação do colaborador em função das exigências do trabalho que lhe está confiado, obter e criar os meios e condições para o desempenho dessas funções, como forma de garantir os resultados esperados, reportar

trimestralmente ao avaliado a evolução do seu desempenho e as possibilidades de melhoria (2011, p. 44).

O **avaliado** é aqui o trabalhador civil do Exército que não exerce cargos dirigentes equiparados, independentemente do título jurídico da relação de trabalho, desde que a respetiva vinculação seja por prazo igual ou superior a seis meses. Este, é avaliado pelo superior hierárquico imediato e são sujeitos à avaliação, todos os trabalhadores que no ano civil anterior tenham constituído uma relação jurídica de emprego público, há pelo menos seis meses e que possuem um serviço efetivo direto com o respetivo avaliador (2011, p. 46).

Fazem parte dos direitos do avaliado ter uma avaliação do seu desempenho, contratualizar com o avaliador os objetivos a alcançar durante o período de avaliação, bem como os respetivos indicadores de medida e os critérios de superação, contratualizar as competências a evidenciar nesse período de avaliar, solicitar a contratualizar quer dos objetivos quer dos indicadores de medida e critérios de superação durante o mês de Fevereiro, sempre que comece uma nova função ou em todas as circunstâncias em que seja possível ou necessário a fixação de objetivos e competências (2011, pp. 46-47).

De entre outros, ainda fazem parte dos direitos do avaliado requerer ao DMS a marcação de reunião de contratualização dos objetivos e competências caso o avaliador não tenha tomado essa iniciativa no prazo previsto pela lei e após lhe ter sido requerida, possuir os meios e condições necessárias ao desempenho das suas funções, tendo em vista os objetivos, resultados e competências acordadas, ao conhecimento dos objetivos, fundamentos, conteúdo e funcionamento do sistema de avaliação, ao conhecimento das percentagens estabelecidas relativamente à diferenciação de desempenhos, à aplicação dos critérios de desempate previstos, a analisar os fundamentos da insuficiência e à identificação de necessidades de formação conducentes à melhoria do seu desempenho, no caso do desempenho inadequado, à revisão da sua avaliação ou a ser-lhe atribuída uma nova avaliação caso a decisão administrativa ou jurisdicional lhe seja favorável, entre outros (2011, pp. 46-47).

#### **1.4.2. O SIADAP como instrumento de gestão de carreiras**

Quando abordamos o tema da *gestão de carreiras* observa-se um consenso sobre a fragmentação e a falta de integração teórica deste conceito (Baruch & Peiperl, 2000; Baruch, 2006), associando-se este, hoje em dia, aos desenvolvimentos mais recentes

sobre as carreiras sem fronteiras (as carreiras deixam de estar confinadas a uma organização específica, passando a incluir várias organizações, experiências de trabalho e ocupações, inclusive fora do contexto laboral) e carreiras proteiformes (que se refere ao facto de haver uma maior intervenção dos colaboradores na definição das suas carreiras, cabendo a eles, mais do que à organização, defini-la em função dos seus interesses e valores) (Hall & Moss, 1998).

O conceito de carreira varia em função das perspetivas assumidas pelos diversos autores, que se focalizam, particularmente, em duas grandes questões fundamentais: a modificação das escolhas de carreira ao longo do tempo (modificam-se ou não) e se estas são processos gerados interna ou externamente.

Neste sentido, uma das perspetivas de análise da gestão das carreiras remete-nos para a noção de progressão hierárquica do trabalhador, dentro do contexto da sua vida profissional e, necessariamente, dentro de uma mesma organização, onde são tidas em consideração as posições crescentes que abarcam maior responsabilidade e ou visibilidade (Baruch, 2004).

A segunda perspetiva interliga a carreira ao exercício de uma profissão, onde a movimentação de um estatuto para outro, dentro de uma ocupação profissional e independentemente da organização em que tal movimentação tem lugar, surge como critério de sucesso deste tipo de noção de carreira (Baruch, 1999).

Numa terceira perspetiva, a carreira é vista como uma sequência de empregos ou funções durante a vida, valorizando-se aqui, mais o ponto de vista do indivíduo e do seu percurso profissional do que as expectativas organizacionais (Baruch, 2006).

Por fim, as carreiras podem ser encaradas em sequência das experiências profissionais adquiridas ao longo da vida, quer dentro de um contexto organizacional e de trabalho, quer fora dele, valorizando-se as mudanças nas aspirações, concepções e atitudes dos indivíduos perante a sua vida profissional (Baruch, 2004, 2006; Passos, 2000).

De acordo com Passos (2000), resumidamente, o conceito de carreira pode ser perspectivado sob quatro perspetivas: (a) carreira como desenvolvimento profissional; (b) carreira como ocupação profissional; (c) carreira como uma sequência de empregos e funções ao longo da vida e; (d) carreira como sequência de experiências profissionais ao longo da vida. Estas perspetivas diferem umas das outras em função da maior ou menor responsabilidade tida pela organização ou pelo próprio indivíduo no controlo da carreira (Baruch, 2004).

Atualmente, face ao contexto de exigência crescente ao nível dos RH e das adaptações constantes mercado de trabalho, o número de indivíduos com um padrão não tradicional de carreira, parece aumentar à medida que as organizações evoluem das suas estruturas piramidais para estruturas cada vez mais flexíveis e planas (Sullivan, Carden, & Martin, 1998).

Por conseguinte, esta evolução estrutural das organizações exige também, uma evolução nas competências necessárias, provocando um novo conjunto de oportunidades para os indivíduos (Allred, Snow, & Miles, 1996) e uma exigência, cada vez maior, das competências exigidas para o desempenho de uma função.

Nessa ótica de análise, por parte das organizações cresce a necessidade de ter indivíduos cada vez mais flexíveis e adaptáveis às condições de mudanças constantes dos ambientes internos e externos e, por outro lado, dada à instabilidade dos mercados que atualmente se vivencia e as poucas oportunidades existentes, os trabalhadores procuram manter os seus postos de trabalho e neles, progredir em termos de carreira (Whymark & Ellis, 1999).

De acordo com Arnold (1997), quando se fala do conceito de carreira, dois aspetos indissociáveis surgem:

- O planeamento de carreira, que é o processo que implica a autoconsciência do indivíduo, das oportunidades, das escolhas, condicionamentos e consequências que se lhe deparam; da identificação dos seus objetivos de carreira e da programação que faz do trabalho, educação e de outras experiências no sentido dessa direção, oportunidade e sequência dos passos a seguir para atingir o seu objetivo de carreira e;
- A gestão da carreira, que se configura como um processo de preparação, implementação e monitorização dos planos de carreira individuais ou em conjunto com os sistemas de carreira da organização.

No fundo, o desenvolvimento de carreira não é mais do que um processo pelo qual os indivíduos analisam os seus pontos fortes e os de melhoria, bem como as oportunidades e ameaças do meio, desenvolvendo, implementando e controlando as estratégias e os objetivos para a sua carreira profissional (Nabi, 2000).

A gestão de carreira tanto pode ser realizada pelo indivíduo como pelas organizações. Idealmente, o foco da gestão da carreira deveria centrar-se no equilíbrio entre estes dois aspetos, todavia, nem sempre isso é possível. Por parte das organizações esta atividade implica a tentativa de influenciar o desenvolvimento de carreira de um

trabalhador, que circula através da organização, de forma a poder atingir os objetivos organizacionais (Arnold, 1997). Contudo, o estudo das carreiras em contexto organizacional carece de abordagens teóricas e sistemáticas (Baruch, 1999) que permitam a eficiência e eficácia, por exemplo, do planeamento da sucessão e na transferência dos trabalhadores para posições, ocupações, funções ou tarefas que lhes sejam mais adequadas e onde possam produzir mais e melhor (Adamson, Doherty, & Viney, 1998).

Por parte do indivíduo, a gestão de carreira implica um conjunto de atitudes que passam pela exploração, i.e., recolha de informação relevante sobre a sua carreira; estabelecimento de objetivos realistas de carreira, que estejam orientados para os resultados pretendidos; implementação da estratégia, i.e., de uma sequência de atividades que ajudam o indivíduo a atingir os objetivos estabelecidos e; através da avaliação de desempenho, procurar obter *feedback* sobre a eficácia das estratégias utilizadas e a relevância dos objetivos definidos (Passos, 2000).

Este modelo de gestão de carreira individual permite compreender a complexidade de fatores que vão influenciar os indivíduos nas suas carreiras, sendo que Isaacson e Brown (2000) sintetizam, paralelamente, a influência de variáveis internas (relativas ao próprio indivíduo) e externas (relativas à especificidade das políticas da organização).

Neste sentido, para que a gestão de carreiras seja um procedimento eficaz, é necessário que haja uma compatibilização dos interesses individuais e organizacionais (Greenhaus & Callanan, 1994).

Na AP a Lei n.º 12-A/2008, de 27 de Fevereiro veio definir e regular os regimes de vinculação, de carreiras e remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas. Este documento converge os modelos de gestão pública com os de gestão privada, ao impulsionar as progressões por mérito, em detrimento do tempo de serviço na carreira.

De uma forma concreta, a única garantia para os trabalhadores é a alteração obrigatória do posicionamento remuneratório aquando da contabilização de 10 pontos na AD desde o ano de 2004, desde que essas avaliações se reportem às funções exercidas durante o posicionamento no escalão e índice atuais, ou seja, que não tenha acontecido qualquer alteração de escalão ou de categoria profissional (Serrano, 2010).

Atendendo às progressões previstas na legislação, apenas 25% do universo dos trabalhadores de um serviço pode ser avaliado com a menção de desempenho *Relevante*,

apenas uma 1/4 da totalidade dos trabalhadores poderá conseguir alterar o seu posicionamento de forma obrigatória, após cinco anos de permanência num dado escalão de remuneração e com desempenho Relevante. Se variar, a proporção é menor.

Por outro lado, tal como refere Serrano (2010), há a possibilidade de ocorrerem casos (sucessivas classificações de adequado), em que a mudança só se efetiva ao fim de dez anos. No entanto, de acordo com os artigos 46.º e 47.º da Lei n.º 12-A/2008, a mudança de posição remuneratória pode ocorrer a partir de uma opção gestionária, pelo que o DMS, tendo em consideração as verbas orçamentais, decidirá sobre a afetação destas alterações de posicionamento remuneratório nas carreiras e categoria dos trabalhadores, carecendo esta decisão de publicitação no serviço e disponibilização na sua página eletrónica. A progressão por opção gestionária encontra-se portanto condicionada ao cabimento orçamental e dependente da prosperidade coletiva. Tem como função acessória de associar o sucesso dos trabalhadores à “causa orçamental” do Estado.

Por conseguinte, a decisão do DMS define o universo das carreiras e categorias nas quais as alterações de posicionamento remuneratório podem acontecer, sendo que conforme explicitado no art. 47.º, somente preenchem o universo, os trabalhadores que tenham alcançado, nas últimas avaliações de desempenho referentes às funções desempenhadas durante o respetivo posicionamento remuneratório, duas menções máximas consecutivas; três menções consecutivas imediatamente inferiores às máximas; ou cinco menções consecutivas, imediatamente inferiores a estas, desde que consubstanciem um desempenho positivo (Serrano, 2010).

É nesta perspetiva que Moura e Arrimar (2008, p. 94) advogam que o “mérito é o único critério que permite estabelecer diferenciações de tratamento entre os trabalhadores da AP, devendo, por força do respeito ao princípio constitucional da igualdade, todos eles serem tratados de forma idêntica, exceto no que decorrer de méritos diferenciados”.

Tendo em linha de consideração os aspetos relativos à AD em sentido genérico e à utilização do SIADAP em específico e, atendendo à sua estreita ligação com a gestão de carreiras, em seguida, apresentaremos o estudo empírico conduzido.

## SEGUNDA PARTE – ESTUDO EMPÍRICO

---

## CAPÍTULO 2 – PERCURSO METODOLÓGICO

### 2.1. Descrição do estudo

O presente estudo possui uma natureza dupla ou mista: quantitativa e qualitativa, já que o recurso a cada uma destas abordagens de investigação, separadamente, aporta desvantagens que poderão ser ultrapassadas quando utilizadas em conjunto (Sierra Bravo, 1999).

Uma investigação de natureza quantitativa pretende explicar, prever e controlar os fenómenos, procurando regularidade entre eles, através da objetividade dos procedimentos e da quantificação das medidas (Almeida & Freire, 2007). No fundo, os estudos quantitativos permitem uma maior precisão e objetividade, bem como a comparação, reprodução e generalização dos resultados para situações semelhantes. Por conseguinte, trata-se de um procedimento sistemático, na perspetiva de Vaz Freixo (2000), de recolha de dados observáveis e quantificáveis, baseando-se em factos objetivos, acontecimentos e fenómenos que existem independentemente do observador.

A abordagem quantitativa possui limitações que se prendem com a ausência do papel do investigador e com o facto dos efeitos sociais da investigação se poderem marcar pela objetividade das técnicas que são utilizadas e pelo raciocínio matemático a que a ela recorre (Fortin, 1999).

Estas abordagens quantitativas suportam-se de instrumentos de medida passíveis de serem quantificáveis, sendo que o inquérito por questionário se apresenta como sendo um dos mais utilizados, pelo facto de permitir recolher dados em grande escala e possibilitar a generalização dos resultados, produzindo dados estatisticamente manipuláveis (Ghiglione & Matalon, 1997).

Para que as limitações decorrentes do uso exclusivo deste tipo de abordagem pudessem ser ultrapassadas, no presente estudo complementamos a recolha quantitativa dos dados através do inquérito por questionário, com uma abordagem qualitativa que coloca a tónica nas qualidades das entidades e nos processos/significados. Este tipo de abordagem valoriza a qualidade socialmente construída da realidade, num quadro construtivista, a relação íntima entre o investigador e o objeto de estudo, bem como os constrangimentos situacionais que enformam a investigação (Denzin & Lincoln, 2000).

Serapioni (2000) assinala como característica das abordagens qualitativas a análise do comportamento humano do ponto de vista do ator, a observação naturalista (não controlada), a subjetividade (perspetiva de *insider*), a orientação para a descoberta

e para o processo, o seu carácter exploratório, descritivo e indutivo, e a sua não generalização.

Movidos pelo objetivo de recolhermos as representações dos trabalhadores civis do exército sobre a utilização do SIADAP, enquanto sistema de AD, pareceu-nos apropriado a utilização da técnica de entrevista como instrumento de recolha de informação, permitindo complementar a informação recolhida através do inquérito por questionário, conferindo-lhe um carácter mais objetivo, rigoroso e sistematizado.

Os dados extraídos a partir das entrevistas resultam da capacidade discursiva dos avaliadores, que foram convidados a expressarem-se sobre a AD e o SIADAP. Aqui, o investigador desempenha um papel não de somenos importância, o de entrevistador, que contacta com os entrevistados criando a situação de entrevista, propondo assuntos a abordar, lendo e interpretando os discursos em função das problemáticas e dos objetivos pretendidos (Bogdan & Biklen, 1999).

Neste sentido, recorreremos à entrevista semiestruturada, que se afigurou como um procedimento útil pelo facto de possibilitar o conhecimento do quadro de referência dos avaliadores, a exploração de aspetos que podem ajudar na clarificação do problema em estudo e, delimitar desta forma, os seus contornos. O recurso à entrevista constitui-se como uma das mais importantes fontes de informação, já que possibilita a recolha de dados descritivos na linguagem do próprio avaliador, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente a ideia sobre a maneira como os avaliadores interpretam aspetos relativos à AD e ao SIADAP.

## **2.2. Variáveis em estudo**

As variáveis podem derivar de construtos devidamente operacionalizados ou definidos em termos mais concretos e medidas observáveis (Almeida & Freire, 2007). As variáveis podem ser classificadas de diversas formas, assim como nos refere Sierra Bravo (1999):

- Segundo a sua natureza – podendo ser qualitativas (quando se expressam em categorias e não se podem quantificar) e quantitativas (quando se expressam e podem ser medidas em valores numéricos);
- O seu grau de divisibilidade – podendo ser discretas (onde se inserem as variáveis dicotómicas ou politómicas) e contínuas (quando tomam qualquer um dos valores que as diferencia e;

- O critério metodológico – as variáveis podem ser independentes (que correspondem à ideia de causa), dependentes (correspondem à ideia de efeito) e parasitas (variáveis alheias à investigação e que influenciam os resultados).

Na presente investigação foram considerados as seguintes variáveis em função da sua natureza, divisibilidade e critérios metodológicos (Tabela 2):

Tabela 2

*Variáveis do estudo*

Variáveis	Natureza	Divisibilidade	Critério metodológico
Idade	Quantitativa	Contínua	Independente
Género	Qualitativa	Discreta dicotómica	Independente
Carreira	Qualitativa	Discreta politómica	Independente
Habilitações literárias	Qualitativa	Discreta politómica	Independente
Expectativas e resultados da AD	Quantitativa	Contínua	Dependente
Comparação com colegas	Quantitativa	Contínua	Dependente
Grau de subjetividade da AD	Quantitativa	Contínua	Dependente
Grau de importância da AD	Quantitativa	Contínua	Dependente
AD no serviço	Quantitativa	Contínua	Dependente
Grau de satisfação com AD	Quantitativa	Contínua	Dependente
Itens da AD (37)	Quantitativa	Contínua	Dependente

### 2.3. Análise de dados

As análises estatísticas têm como principal objetivo determinar quais as generalizações sobre a população se podem fazer, a partir da amostra onde os dados foram recolhidos (Fortin, 1999).

Na análise de dados reconhecem-se duas componentes: uma mais próxima da estatística descritiva e outra da estatística indutiva. A estatística descritiva – que se reporta à análise exploratória de dados – pretende isolar as estruturas e padrões mais relevantes e estáveis patenteados pelo conjunto de dados objetos do estudo (Vaz Freixo, 2010).

O principal objetivo da estatística descritiva é a redução de dados. A importância de que se revestem os métodos que visam exprimir a informação relevante contida numa grande massa de dados através de um número muito menor de valores ou medidas características ou através de gráficos simples, é tal que a estatística descritiva se debruça a estudar os métodos que o permitam (Vaz Freixo, 2010).

A estatística indutiva – análise confirmatória de dados – pretende avaliar, nomeadamente, através da recolha e análise de novas observações, a reprodutividade ou permanência das estruturas e padrões detetados (Vaz Freixo, 2010).

A análise de dados, fortalecida pela quantidade e variedade dos dados disponíveis e pelo poder de computação acessível, que não se pode dissociar das grandes capacidades gráficas, contribui para estabelecer uma maior ligação entre os aspetos descritivos e inferências da estatística (Fortin, 1999).

Em seguida, apresentaremos os dados relativos à caracterização dos participantes do presente estudo, a descrição dos instrumentos utilizados e dos procedimentos preconizados na recolha dos dados.

### 2.3.1. Participantes

Todos os colaboradores civis pertencentes às 109 Unidades, Estabelecimentos e Órgãos do Exército Português (U/E/O), puderam participar no presente estudo. A população compreende, em Fevereiro de 2012, um total de 1 652 colaboradores civis cuja distribuição por U/E/O se encontra no Anexo A. Constata-se que uma grande parte dos colaboradores civis se encontra no Hospital Militar Principal (n=133).

Os participantes efetivos do presente estudo, constituem uma amostra de **632** civis, o que corresponde a 38,2% do total dos colaboradores civis.

Relativamente à idade, constata-se uma média de 51,24 (DP=8,433) anos, tendo o mais novo 26 anos e o mais velho 69 anos de idade. A distribuição etária pode ser observada no Gráfico 1. Apesar de se tratar da idade ser uma variável contínua, para efeitos estatísticos foi agrupada em cinco *clusters*.

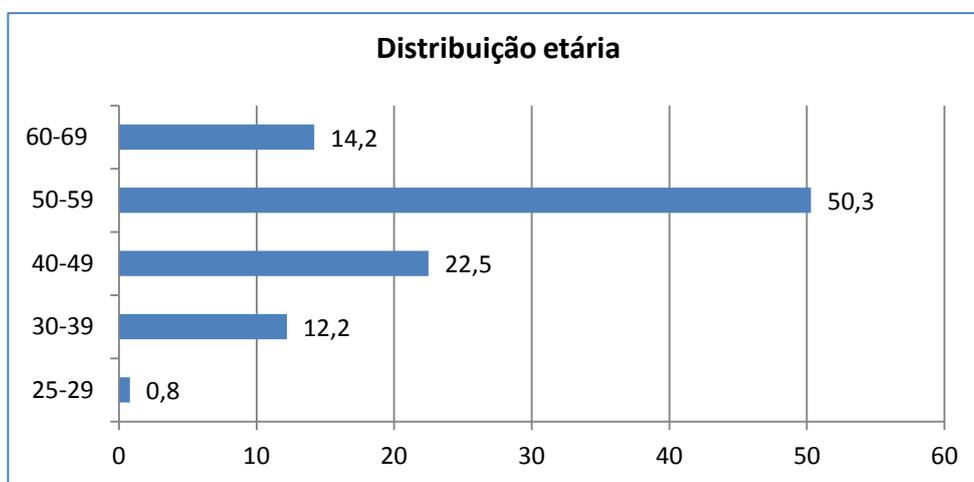
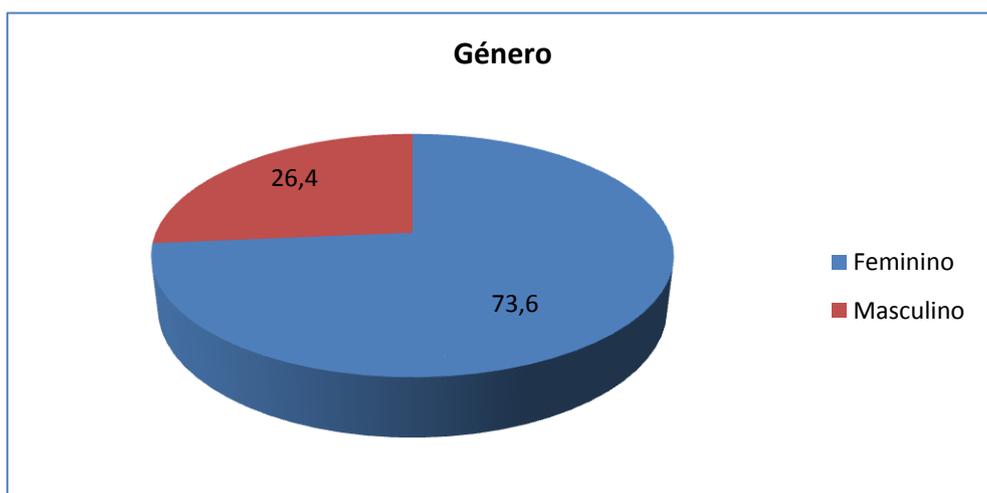


Gráfico 1. Distribuição por idades

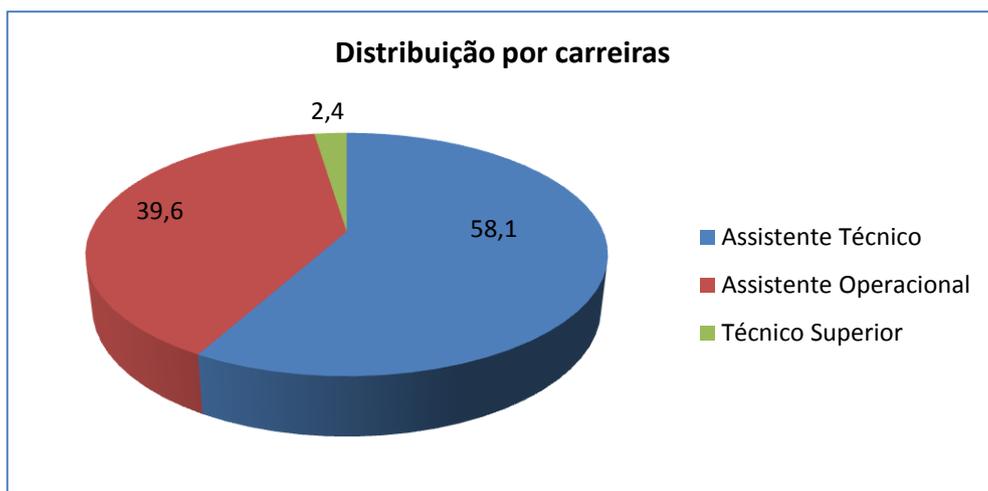
Estes dados, embora que parcelares já que se referem apenas à amostra do presente estudo, vão ao encontro dos indicadores mencionados no Balanço Social 2011 (BS 11, Exército, 2012), que sugere para os 1 652 colaboradores, uma média etária de 51 anos. Ainda é mencionado neste documento, que a taxa de envelhecimento, que tem como referência o somatório dos efetivos de idade igual ou superior a 55 anos, sobre o total de efetivos, se situa nos 39,86%, observando-se que se assiste, no Exército, um progressivo envelhecimento do pessoal civil, por referência aos anos de 2008, 2009 e 2010.

Em relação à distribuição segundo o género, verifica-se pela análise do Gráfico 2 que a maioria do pessoal civil pertence ao sexo feminino. Estes dados são igualmente suportados pelo BS 11 (Exército, 2012), que regista para o ano de 2011, um total efetivo de trabalhadores civis do sexo feminino de 1 545 e do sexo masculino de 630, mostrando a maior representatividade do género feminino. No ano de 2011 a taxa de feminização foi de 71,03%, ligeiramente superior à registada no ano transato (70,6%). No mesmo documento, ainda se pode ver que uma das razões para esta discrepância em termos de distribuição por sexo se deve, provavelmente, ao tipo de atividades para as quais se recrutam os colaboradores civis, pois a sua grande percentagem encontra-se afeta a funções administrativas, de manutenção e limpeza as instalações, de docência e enfermagem, carreiras que tradicionalmente são ocupadas, maioritariamente, por profissionais do sexo feminino.



**Gráfico 2.** Distribuição por género

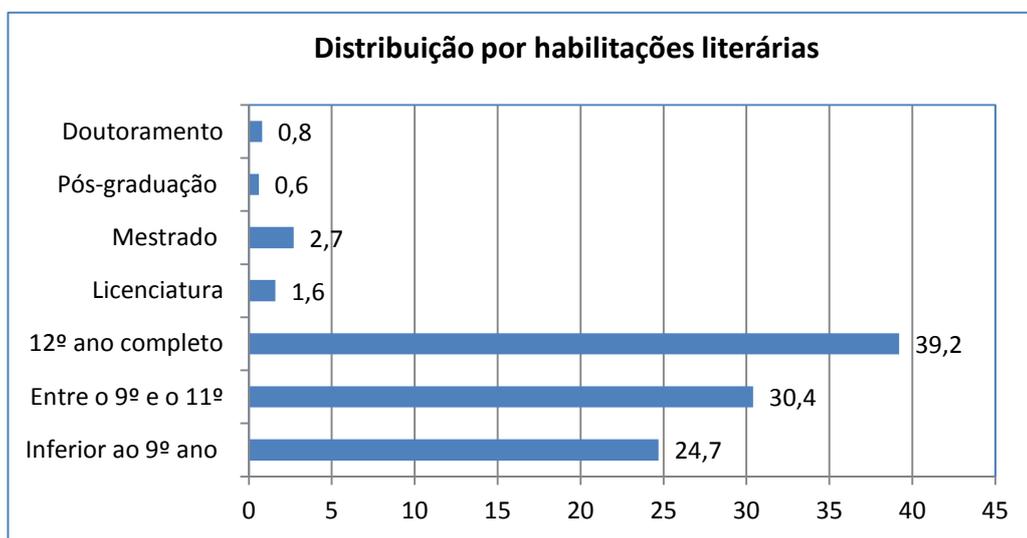
A carreira onde se regista uma maior representatividade, como se pode observar no Gráfico 3, é de Assistente Técnico (58,1%).



**Gráfico 3.** Distribuição por carreiras

Por seu turno, os dados constantes no BS 11 (Exército, 2012) apontam para uma maior representatividade efetiva da carreira de Assistente Operacional (com 851 colaboradores), no ano de 2011. Em seguida, surge a carreira de Assistente Técnico (com 740 colaboradores), sendo a carreira de Técnico Superior uma das menos representadas, já que consta de 26 colaboradores civis.

Considerando as habilitações literárias dos colaboradores civis do Exército, verificamos no Gráfico 4 uma maior representatividade do 12º ano completo (39,2%).



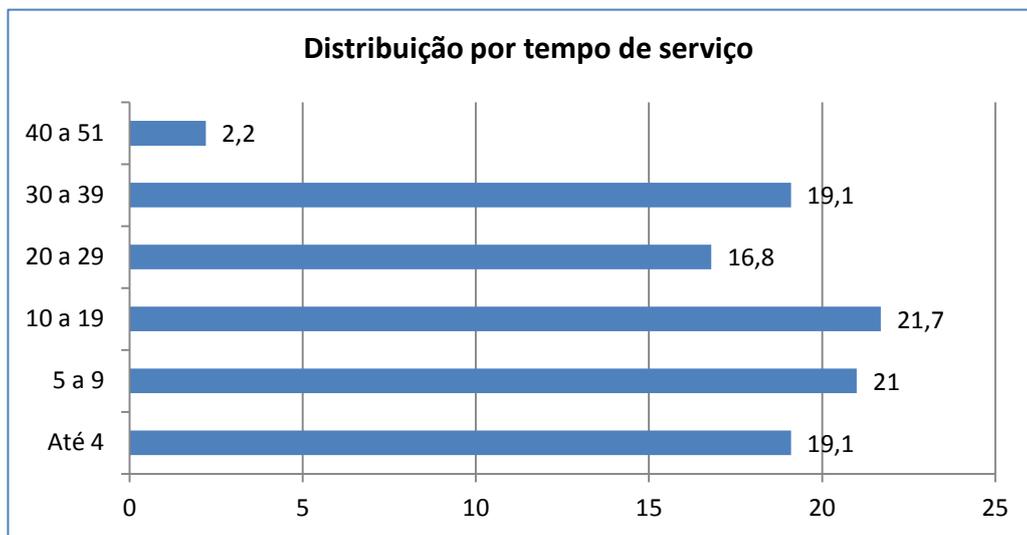
**Gráfico 4.** Distribuição por habilitações literárias

Comparativamente, o BS 11 (Exército, 2012) assinala que relativamente às habilitações literárias, o grupo com maior número de colaboradores é o de 4º ano de escolaridade (428 colaboradores), representando 19,68% dos efetivos. Este grupo é

seguido dos colaboradores licenciados, com 414 colaboradores, representando 19,03% do efetivo. O autor, ainda por referência ao ano de 2010, assinala uma ligeira melhoria na escolaridade média dos colaboradores civis do Exército.

Por fim, no que concerne ao tempo de serviço desempenhado pelos colaboradores civis da presente amostra, verifica-se uma média de 196,94 meses (DP=147,77), que corresponde a 16 anos e 4 meses (DP=12,32) de tempo de serviço, sendo que o colaborador civil menos antigo encontra-se no Exército há dois meses e o mais antigo, há 51 anos. A distribuição em função dos anos de serviço encontra-se espelhada no Gráfico 5.

A este propósito no BS 11 (Exército, 2012) é referido que o grupo de trabalhadores com mais expressão situa-se no intervalo entre os 20 e os 24 anos de serviço, encontrando-se neste intervalo 456 colaboradores, que correspondem a 20,97% dos colaboradores do Exército. A seguir a este, o grupo com maior relevância é aquele que se encontra no intervalo entre os 35 e os 39 anos de serviço, encontrando-se aqui, colaboradores que no âmbito da antiguidade reúnem ou estão perto de reunir as condições (36 anos) para a passagem à aposentação.



**Gráfico 5.** Distribuição por tempo de serviço

Podemos afirmar, tendo em conta os dados sociodemográficos dos participantes do presente estudo que há uma maior representatividade etária dos 50 aos 59 anos de idade (50,3%), do género feminino (73,6%), com a carreira de Assistente Técnico (58,1%), habilitações ao nível do 12º ano de escolaridade completo (39,2%) e um intervalo de tempo de serviço de 10 a 19 anos.

### **2.3.2. Instrumentos**

Os instrumentos utilizados na recolha de informação constam de um *Questionário Sociodemográfico*, de um *Questionário de Avaliação de Desempenho* (cf. Anexo B) e de *Entrevistas semiestruturadas*.

O *Questionário Sociodemográfico* é constituído por 7 itens relativos a questões demográficas e profissionais dos colaboradores, como sendo a idade, o género, a carreira, a função desempenhada, a U/E/O a que pertence, as habilitações literárias e o tempo de serviço desempenhado.

O *Questionário de Avaliação de Desempenho* foi construído para efeitos deste estudo, com base no trabalho de Serrano (2010) e de Lima (2009). Trata-se de um questionário dividido em duas partes: a primeira parte é constituída por 6 itens que indagam sobre as expectativas perante os resultados da última AD; a perceção sobre o seu desempenho por comparação a outros colegas com a mesma função, categoria ou carreira; o grau de subjetividade conferido ao processo de AD; o grau de importância conferido ao processo de AD; a avaliação do processo de AD no serviço do colaborador e; a sua satisfação relativamente ao atual sistema de AD. Os dois primeiros itens (resultados da AD *versus* expectativas do colaborador e resultados da AD *versus* comparação com os colegas) foram retirados do trabalho de Serrano (2010). Os restantes itens desta parte foram retirados do trabalho de Lima (2009). Todos estes itens deveriam ser respondidos numa escala do tipo *Likert* de 5 posições, sendo que o número inferior da escala traduziria uma opinião menos favorável e o número superior da escala uma opinião mais favorável.

A segunda parte deste questionário é constituída por 37 itens sobre a AD, sendo que 10 dos itens que constam nesta parte foram retirados do trabalho de Lima (2009), 10 itens do trabalho de Serrano (2010) e os restantes (17 itens) foram elaborados por nós tendo em conta a revisão bibliográfica realizada e a realidade do Exército. Assim, os itens 3, 4, 12, 17, 18, 23, 27, 33, 35 e 36, foram retirados de Lima (2009) e os itens 1, 5, 6, 8, 13, 16, 22, 26, 29 e 34, retirados de Serrano (2009). Todos os itens são cotados de uma forma direta, numa escala do tipo *Likert* de 4 posições: (1) *Discordo totalmente*; (2) *Discordo*; (3) *Concordo e*; (4) *Concordo totalmente*. A opção por 4 opções de resposta pretendeu ultrapassar as limitações do efeito de tendência central que caracteriza as escalas ímpares (Almeida & Freire, 2007).

Foram também realizadas *Entrevistas semiestruturadas*, conduzidas com o auxílio de um guião de entrevista (cf. Anexo C) previamente elaborado. As entrevistas foram

conduzidas junto de 06 colaboradores (5 Oficiais e 1 Sargento) que assumiram no ano de 2011 o papel de avaliadores nas várias U/E/O do Exército (cf. Figura 3). O objetivo destas entrevistas foi recolher informação, sob o ponto de vista dos avaliadores, relativamente ao processo de AD e, mais concretamente, ao uso do SIADAP.



**Figura 3.** Entrevistas semiestruturadas

### **2.3.3. Procedimentos**

A presente investigação iniciou com o pedido de autorização de realização da presente investigação ao General Chefe do Estado-Maior do Exército (cf. Anexo D), onde foram descritos os principais objetivos deste trabalho. Após o deferimento do pedido de autorização (cf. Anexo E), iniciamos com a recolha de revisão bibliográfica, ao mesmo tempo que fomos estruturando os instrumentos de recolha de dados.

Após estruturado e organizado o material relativo ao questionário sociodemográfico e ao questionário de avaliação de desempenho, o instrumento foi disponibilizado via *online*<sup>2</sup> no servidor Google, desde o dia 30 de Março de 2012 até ao dia 20 de Abril de 2012. A decisão de retirada do instrumento nesta altura deveu-se aos constrangimentos de tempo vivenciados para que a presente investigação pudesse ser concluída a tempo.

Depois de disponibilizar o instrumento *online*, foi enviada informação para todas as unidades do Exército a informar sobre o estudo que se encontrava a decorrer e a solicitar que as unidades informassem o pessoal civil para a importância da sua participação.

<sup>2</sup> <https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?formkey=dGJ1c2REaXdMTGN5b2trM1AzRkh3LXc6MQ>

Em seguida, foi enviado um convite de participação no presente estudo, para todos os colaboradores civis do Exército, sendo que lhes foi informado sobre o objetivo do estudo e o caráter de confidencialidade e de anonimato das respostas.

As respostas dos colaboradores foram retiradas e transpostas para um documento de *excel* que a própria plataforma disponibiliza e, deste, transmutadas para o programa estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 17. Todos os dados foram analisados, por forma a garantir que todos os instrumentos preenchiam todos os critérios para serem considerados válidos. Apesar da obrigatoriedade de todas as respostas, poderia surgir qualquer situação que inviabilizasse as respostas dos participantes. Conferidas todas respostas, iniciamos com as análises estatísticas definidas inicialmente para a presente investigação.

Após a recolha dos dados, foram realizadas as entrevistas semiestruturadas entre o dia 23 de Abril e 04 de Maio de 2012. Procurou-se recolher toda a informação transmitida nas respostas, para podermos ser o mais fiel possível na interpretação das respostas concedidas pelos entrevistados. Para garantir a confidencialidade dos resultados, os avaliadores foram designados por números e letras (E1, E2, E3, E4, E5 e E6).

No sentido de se analisar e tratar a informação recolhida através das entrevistas realizadas, o procedimento eleito foi a análise de conteúdo. Esta tem como principal objetivo dar significado ao conteúdo das mensagens obtidas, através da elaboração de categorias analíticas que permitem a sistematização das informações (Bogdan & Biklen, 1999).

Por conseguinte, suportamo-nos nos procedimentos propostos por Bardin (2007) para a realização da análise de conteúdo. Para este autor, as categorias podem ser estabelecidas *a priori* ou *a posteriori*, ou mediante a combinação de ambas. Assim, tendo em linha de consideração os objetivos do presente estudo, foi realizada uma definição *a priori* das categorias, já que foi nossa intenção identificar as principais potencialidades e limitações do SIADAP enquanto instrumento de gestão de carreiras, realizando-se uma análise objetiva dos conteúdos.

Deste modo, a análise dos dados das entrevistas foi realizada de forma indutiva em três níveis de codificação:

- a) Nível I – codificação aberta – procedemos à transcrição integral das entrevistas. A partir da sua leitura, procurámos encontrar as ideias principais em cada uma das respostas, a coerência e contradições das mesmas. Foram, por

isso, realizadas várias leituras das entrevistas para se poder apreender o seu conteúdo geral e permitir uma visão mais clara dos dados. Este procedimento permitiu sublinharem-se frases e parágrafos que constituíram as unidades de registo ilustrativas das opiniões dos avaliadores;

- b) Nível II – codificação axial – à medida que as entrevistas iam sendo analisadas, verificamos a repetição de dados, colocando-se em destaque certas palavras, frases, padrões de comportamento, forma dos avaliadores pensarem e acontecimentos específicos;
- c) Nível III – codificação seletiva – após a codificação dos dados, estes foram agrupados de uma forma lógica nas categorias e subcategorias inicialmente definidas.

Para a análise das entrevistas individuais elaboramos uma grelha vertical (cf. Anexo F) que foi utilizada para cada uma das entrevistas. Cada uma destas grelhas foi preenchida em função das categorias avaliadas, dos códigos atribuídos, das subcategorias e das frases ilustrativas.

Tendo sempre presente os objetivos da investigação, foram constituídas 12 categorias que procurámos que fossem objetivas e traduzissem os dados recolhidos (cf. Tabela 3).

Tabela 3

*Categorias utilizadas na análise de conteúdo*

Domínio A – Opinião sobre a AD e SIADAP		
Código	Categoria	Subcategoria
A1	Opinião sobre AD e SIADAP	A1.1. Favorável A1.2. Desfavorável
A2	Dificuldades na implementação do sistema	A2.1. Falta de preparação com os instrumentos A2.2. Resistência à mudança/ Dificuldades de comunicação entre avaliador/Avaliado A2.3. Ao nível dos objetivos e indicadores A2.4. Sem dificuldades
A3	Pontos fortes do sistema	A3.1. Identificação de pontos A3.2. Não identificação
A4	Formação dos avaliadores	A4.1. Sem formação A4.2. Com formação
A5	Necessidade de adquirir competências em AD e no SIADAP	A5.1. Sim A5.2. Não
A6	Melhor adequação do sistema proporciona melhor gestão de RH	A6.1. Sim A6.1. Não
A7	Sistema de AD reconhece e premeia o mérito	A7.1. Sim A7.2. Não
A8	Sistema de AD pode ser usado para gestão de carreiras	A8.1. Sim A8.2. Não
A9	Sistema de AD é motivador	A9.1. Sim A9.2. Não
A10	Propostas de melhoria ao sistema	A10.1. Com proposta A10.2. Sem proposta
A11	Avaliação do sistema de AD	A11.1. – 1 ponto A11.2. – 2 pontos A11.3. – 3 pontos A11.4. – 4 pontos A11.5. – 5 pontos
A12	Informação Adicional	

Após a recolha individual das informações relevantes que constam das grelhas verticais, foi elaborada uma grelha transversal (cf. Anexo G), com o objetivo de integrar as informações recolhidas de todas as entrevistas realizadas. A grelha transversal sumariza as respostas de todos os avaliadores, sendo constituída por um campo relativo às categorias, códigos e subcategorias, contabilização do número de respostas de cada uma das entrevistas e correspondente percentagem de respostas, conforme se pode observar no exemplo abaixo.

DOMÍNIO A – Opinião sobre a AD e o SIADAP					
Categoria	Código	Subcategorias	Entrevistas	N	Percentagem de respostas
Opinião sobre AD e SIADAP	A1	A1.1 – Favorável	E2, E3, E4	3	50%
		A1.2 – Desfavorável	E1, E5, E6	3	50%
Dificuldades na implementação	A2	A2.1 – Dificuldades nos instrumentos	E1	1	16,6%
		A2.2 – Resistência à mudança/Dificuldades de comunicação entre avaliador/Avaliado	E2	1	16,6%
		A2.3 - Ao nível dos objetivos e indicadores	E3, E5, E6	3	50,2%
		A2.4 - Sem dificuldades	E4	1	16,6%

Ainda fazendo parte da grelha transversal, para cada domínio, foi considerada uma tabela adicional onde consta o código da categoria, as subcategorias e frases ilustrativas das mesmas, para todas as respostas encontradas, como se apresenta no exemplo abaixo.

Código	Subcategorias	Frases ilustrativas
A1	Favorável	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Concordo com a sua implementação, uma vez que existe a necessidade de desenvolvimento das capacidades de liderança e de responsabilização dos dirigentes com reflexo em um sistema de avaliação dos seus trabalhadores em que estabelece a valorização da meritocracia em todos os níveis das responsabilidades no sistema avaliativo dando destaque também à valorização da formação profissional. O SIADAP baseia-se em uma cultura de gestão, salientando-se os princípios de qualidade, transparência e responsabilidade e prestação de contas – E2</i></li> <li>• <i>No estabelecimento dos Objetivos a serem atingidos pelos avaliados, bem como nos Indicadores de Medida e Critérios de Superação, de acordo com os critérios do escalão superior – E3</i></li> <li>• <i>Concordo, no entanto não considero o sistema perfeito, na minha humilde opinião é utópico pensarmos que conseguimos avaliar um universo de pessoas com objetivos diferentes e chefes diferentes, sem se cometerem injustiças – E4</i></li> </ul>
	Desfavorável	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Concordo com um tipo de avaliação inclusive para os funcionários civis mas o SIADAP não me parece o sistema mais justo. Demasiado específico com os objetivos e as competências. (Demasiado subjetivo) - E1</i></li> <li>• <i>Concordo com um sistema de avaliação, mas não com o formato que este tem. Não avalia concretamente o que se pretende avaliar. É restritivo ter uma escala de 1 a 5 níveis. Torna-se pequena, deveria ser maior para permitir uma melhor avaliação – E5</i></li> <li>• <i>Qualquer sistema de avaliação tem os seus méritos e defeitos. O atual sistema tem, na minha opinião o defeito de limitar os parâmetros de avaliação e além deste facto possuir unicamente 3 graus de valorização para cada parâmetro. Igualmente o sistema de quotas limita a classificação a atribuir, principalmente para os órgãos com poucos funcionários, que nem a harmonização resolve. Unidades com 1/2 funcionários poderão não possuir quota para classificar de “Excelente” o seu funcionário, por muito bom que ele seja, dado que a tendência é para ser atribuída quota, através da harmonização, às unidades orgânicas mais próximas da chefia ou com funcionários das categorias superiores – E6</i></li> </ul>

Após a elaboração, preenchimento e análise da grelha transversal, foram extraídos os principais resultados qualitativos, tendo estes sido utilizados para complementar os resultados quantitativos recolhidos através do questionário administrado.

No capítulo seguinte, apresentaremos os resultados obtidos ao nível das qualidades psicométricas do instrumento e os dados quantitativos e qualitativos resultantes das análises descritivas (com recurso às percentagens de resposta), inferenciais (testes de diferenças de médias), correlacionais (através do  $r$  de *Pearson*) e da análise de conteúdo, permitindo relacionar as variáveis em consideração.

## CAPÍTULO 3 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

### 3.1. Qualidades Psicométricas do Instrumento

Dado o facto de o questionário ter sido por nós elaborado, para os efeitos desta investigação, foram calculadas as suas qualidades psicométricas, que a seguir se apresentam.

#### 3.1.1. Validade de construto

Começamos por calcular a validade de construto que se refere à qualidade do instrumento medir bem aquilo que se pretende medir (Almeida & Freire, 2007).

Para darmos início ao cálculo da validade de construto, começamos por calcular a adequabilidade da amostra, através do Teste de Kaiser Meyer Olkin (KMO) cujo valor encontrado foi de 0,93, o que assegura que se trata de uma amostra adequada para se poder realizar uma análise fatorial. Foi ainda calculado o Teste de Esfericidade de Bartlett, do qual resultou um valor significativo ( $p < 0,01$ ), assegurando, também, a possibilidade de rotação dos itens (Pestana & Gageiro, 2008).

Seguidamente foi realizada uma análise de componentes principais com rotação Varimax de todos os itens do instrumento. Deste procedimento inicial, resultaram 7 fatores explicativos de 61,59% da variância total dos resultados. Ao serem interpretados estes fatores, constatou-se uma dispersão dos itens pelos fatores, aspeto que dificultou a interpretação e categorização dos mesmos. Por esse motivo, foi solicitada uma pré-retenção de 3 fatores, cuja estrutura fatorial já é passível de ser interpretada. Os três fatores decorrentes da análise de componentes principais explicam 47,67% da variância total dos resultados. A Tabela 4 apresenta a estrutura fatorial obtida, após rotação *varimax*.

Pela análise da Tabela 4 verifica-se que o Fator I, detentor de um peso próprio (*eigenvalue*) de 11,246 é responsável por 30,39% da variância dos resultados. Este fator encontra-se saturado em 17 itens: 37, 21, 31, 34, 16, 32, 22, 1, 15, 26, 19, 10, 28, 30, 5, 8 e 24. Analisando a formulação de cada um destes itens, constatamos que estes se encontram integrados numa dimensão que apelidamos de ***Desenvolvimento e Gestão de Carreira***.

Tabela 4

*Análise fatorial após rotação varimax*

Itens	Fator I	Fator II	Fator III	Comunalidades
item37	,789			,656
item21	,753			,643
item31	,734			,570
item34	,725			,611
item16	,724			,563
item32	,718			,533
item22	,686			,618
Item1	,661			,566
item15	,652			,515
item26	,651			,525
item19	,650			,477
item10	,606			,408
item28	,568			,338
item30	,499			,305
item5	,418			,327
item8	,340			,226
item24	-,250			,064
item29		,730		,621
item7		,727		,584
item9		,722		,660
item6		,710		,534
item17		,699		,651
item14		,685		,622
item13		,629		,442
Item2		,577		,519
item4		,575		,532
item18			,757	,599
item12			,729	,533
item27			,627	,400
item20			,617	,473
item11			,610	,463
item33			,568	,335
item35			,557	,347
item36			,547	,459
item3			-,487	,278
item25			,464	,401
item23			-,458	,242
<i>Eigenvalue</i>	11,246	4,286	2,106	
<i>% explicada</i>	30,395	11,585	5,691	

O Fator II, cujo peso próprio é de 4,286, mostra-se responsável por cerca de 11% da variância dos resultados e está saturado em 9 itens: 29, 7, 9, 6, 17, 14, 13, 2 e 4. Ao se analisarem cada um destes itens verificamos que estes podem ser integrados numa dimensão que designamos de *Participação e Feedback*.

Por fim, o Fator II apresenta um peso próprio de 2,106, sendo responsável por cerca de 5% da variância dos resultados, encontra-se saturado em 11 itens: 18, 12, 27, 20, 11, 33, 35, 36, 3, 25 e 23. Ao se proceder a uma análise destes itens, constatamos que os mesmos podem ser integrados na dimensão que denominamos *Motivação e Satisfação para com o Trabalho e com a Chefia*.

### 3.1.2. Fidelidade

Foi igualmente calculada a fidelidade do instrumento, que se refere ao grau de confiança nos resultados obtidos (Almeida & Freire, 2007). O método utilizado no presente estudo foi o da consistência interna dos itens, conseguida através da análise do valor de *alpha* de Cronbach.

Procedemos, então, ao cálculo do valor de *alpha* de Cronbach para os 37 itens (escala total) que integram o questionário, tendo-se obtido um valor de 0,922. No sentido de determinar os limites de significância estatística (valores de *alpha* de Cronbach) adotou-se, por referência, os valores propostos por Pestana e Gageiro (2008), conforme se apresentam na Tabela 5.

Tabela 5

*Valores de interpretação do alpha de Cronbach*

Valores	Interpretação
Entre 0,5 e 0,6	Inaceitável
Entre 0,6 e 0,7	Fraca
Entre 0,7 e 0,8	Razoável
Entre 0,8 e 0,9	Boa
>0,9	Muito boa

Pela análise da Tabela 5, podemos afirmar que, para o questionário total, o valor de *alpha* de Cronbach, mediante os valores de referência propostos por Pestana e Gageiro (2008), são *muito bons*, i.e., existe uma boa consistência interna nos 37 itens do instrumento.

No entanto, para melhor compreendermos o desempenho de cada um destes itens nos limites de significância estatística agora encontrados, procuramos analisar quais os itens que retirados, fariam aumentar o valor de *alpha* de Cronbach. Pela análise destes valores, verificamos que todos os itens do questionário se constituem como importantes para assegurar a consistência interna obtida. No entanto, apesar de apresentar uma

variação ligeira, verificamos que se o item 24 (*A progressão na carreira não existe com este sistema de avaliação de desempenho*) fosse retirado, o valor de *alpha* de Cronbach aumentaria para 0,927. Uma das explicações para este facto poderá dever-se à formulação negativa do item, que poderá justificar a sua parca influência na consistência interna do instrumento.

Ainda no âmbito da fidelidade, procurou-se analisar o valor de *alpha* de Cronbach para os três fatores que emergiram da análise fatorial realizada. Nesse sentido, a Tabela 6 mostra os resultados obtidos para o Fator I, constituído por 17 itens.

Tabela 6

*Valores de alpha de Cronbach – Fator I*

Itens	Valor de alpha de Cronbach – se item retirado
Item1	,893
item5	,902
item8	,902
item10	,896
item15	,894
item16	,893
item19	,894
item21	,890
item22	,891
item24	,920
item26	,893
item28	,897
item30	,897
item31	,892
item32	,893
item34	,891
item37	,891

Para este Fator, designado de *Desenvolvimento e Gestão de Carreira*, foi encontrado um valor de *alpha* de Cronbach de 0,902, o que sugere uma *muito boa* consistência interna entre os itens, tendo por referência os valores propostos por Pestana e Gageiro (2008). Os valores de *alpha* de Cronbach deste fator oscilam entre o valor de 0,890 para o item 21 (*As minhas competências têm sido enriquecidas com o sistema de avaliação de desempenho*), que se mostrou muito importante para assegurar o valor de

consistência interna obtido e, o item 24 (*A progressão na carreira não existe com este sistema de avaliação de desempenho*) que, tal como verificado anteriormente para o instrumento total, se fosse retirado, o valor de *alpha* de *Cronbach* aumentaria para 0,920, o que significa que possui pouco peso na salvaguarda da consistência interna encontrada.

Realizando o mesmo procedimento para os 9 itens que constituem o Fator II, que foi designado de ***Participação e Feedback***, os resultados são apresentados na Tabela 7.

Tabela 7

*Valores de alpha de Cronbach – Fator II*

<b>Itens</b>	<i>Valor de alpha de Cronbach – se item retirado</i>
<b>Item2</b>	,891
<b>item4</b>	,891
<b>item6</b>	,890
<b>item7</b>	,886
<b>item9</b>	,882
<b>item13</b>	,894
<b>item14</b>	,883
<b>item17</b>	,882
<b>item29</b>	,883

Para o Fator II, foi encontrado um valor de *alpha* de *Cronbach* de 0,898, o que sugere uma *boa* consistência interna entre estes itens, tomando por referência os valores propostos por Pestana e Gageiro (2008). Os valores de *alpha* de *Cronbach* deste fator oscilam entre o valor de 0,882 para os itens 9 (*O meu superior preocupa-se em ser justo na avaliação do meu desempenho*) e 17 (*Sinto-me satisfeito/a com os resultados da entrevista de avaliação de desempenho*) e o valor máximo de 0,894, obtido no item 13 (*Durante o período anual de avaliação tive oportunidade para expor a minha opinião sobre o meu desempenho*). A análise dos valores dos itens se os mesmos fossem retirados mostra-nos que todos os itens se constituem importantes para o valor de consistência obtido neste fator.

Por fim, seguimos o mesmo procedimento para os 11 itens que compõem o Fator III, que foi designado de ***Motivação e Satisfação para com o Trabalho e com a Chefia***. A Tabela 8 mostra os resultados obtidos.

Tabela 8

*Valores de alpha de Cronbach – Fator III*

Itens	Valor de alpha de Cronbach – se item retirado
item3	,756
item11	,621
item12	,636
item18	,626
item20	,625
item23	,754
item25	,642
item27	,645
item33	,633
item35	,655
item36	,627

Para o Fator III, foi encontrado um valor de *alpha* de Cronbach de 0,683, o que sugere uma *fraca* consistência interna entre estes itens, por referência os valores propostos por Pestana e Gageiro (2008). Os valores de *alpha* de Cronbach deste fator oscilam entre o valor de 0,621 para o item 11 (*Motiva-me superar os objetivos que se esperam de mim*) e o valor máximo de 0,756, obtido no item 3 (*O meu trabalho é desencorajante*). A análise dos valores dos itens se os mesmos fossem retirados mostramos que se o item 3 fosse retirado, estes fariam aumentar o valor de *alpha* de Cronbach para 0,756.

Pelo exposto ao nível da fidelidade e atendendo às estatísticas posteriores, optámos por retirar o item 3 (*O meu trabalho é desencorajante*) do instrumento, para podermos garantir uma consistência interna *razoável* do Fator III.

**3.1.3. Sensibilidade**

A sensibilidade diz respeito à capacidade que os resultados possuem para diferenciar os sujeitos, segundo uma curva normal (Almeida & Freire, 2007). Para fazer a análise da sensibilidade do instrumento, optamos pela comparação entre a média e a mediana, que se deverão sobrepor numa distribuição gaussiana e pela análise dos coeficientes de assimetria e de curtose que não deverão passar a unidade (Almeida & Freire, 2007). A Tabela 9 mostra os resultados obtidos para os totais do instrumento e para os três fatores decorrentes da análise fatorial.

Tabela 9

*Sensibilidade*

	Média	Mediana	Desvio Padrão	Coef. Assimetria	Coef. Curtose	Mínimo	Máximo
<b>Fator I</b>	37,62	37,00	8,503	,033	-,293	19	68
<b>Fator II</b>	23,50	24,00	5,312	-,442	-,078	9	36
<b>Fator III</b>	30,21	30,00	3,945	-,415	-,071	12	40
<b>Total</b>	93,29	93,00	14,658	-,122	,288	43	146

Pela análise da Tabela 9 verifica-se que quer os três fatores considerados, quer o total da escala apresentam proximidade entre a média e a mediana, bem como os valores de assimetria e de curtose que não passam da unidade, assegurando que se trata de um instrumento capaz de discriminar os sujeitos.

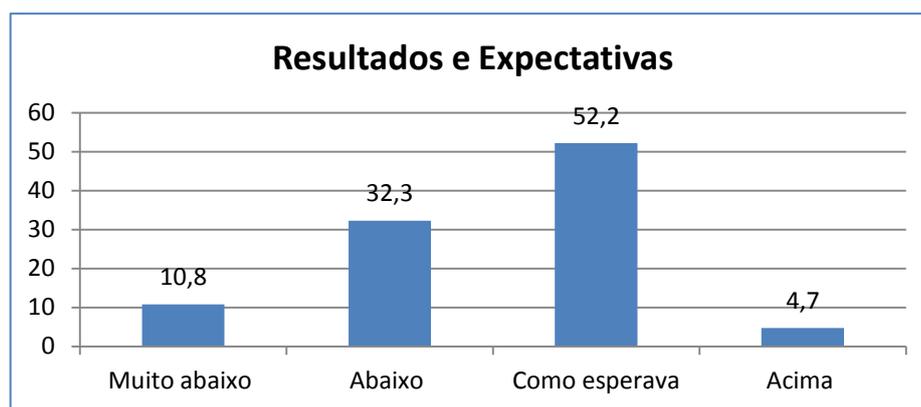
Em suma, podemos afirmar que as características do instrumento utilizado ao nível da validade, da fidelidade e da sensibilidade são boas, garantindo desta forma, fidedignidade nos resultados obtidos com o mesmo.

### 3.2. Análises descritivas

As análises descritivas permitem descrever as características da amostra na qual os dados foram recolhidos e descrever os valores obtidos pela medida das variáveis. As estatísticas descritivas incluem as distribuições de frequência, as medidas de tendência central (média, mediana e moda) e as medidas de dispersão (amplitude, variância, desvio padrão e coeficiente de variação). Estas estatísticas são importantes pois dão iniciadores ao investigador sobre a posição dos valores e as tendências centrais/variabilidade ou dispersão (Fortin, 1999).

Os resultados descritivos serão apresentados em função dos 6 primeiros itens do questionário e, posteriormente, os 37 itens que compõem a segunda parte do mesmo.

Por conseguinte, o Gráfico 6 mostra que grande parte dos participantes (52,2%) considera que os resultados obtidos na última avaliação de desempenho são coincidentes com aquilo que esperavam.



**Gráfico 6.** Resultados da AD e expectativas dos avaliados

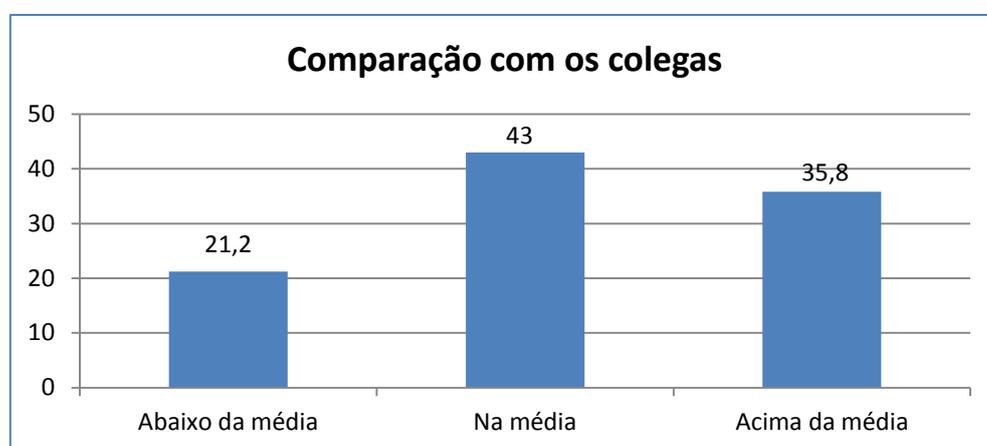
A Tabela 10 mostra que grande parte dos participantes (33,4%) considera uma mediana subjetividade no processo de AD, assim como uma mediana importância ao mesmo (33,4%) e uma satisfação igualmente mediana relativamente ao atual sistema de AD (42,2%).

Tabela 10

*Subjetividade, importância e satisfação com a AD*

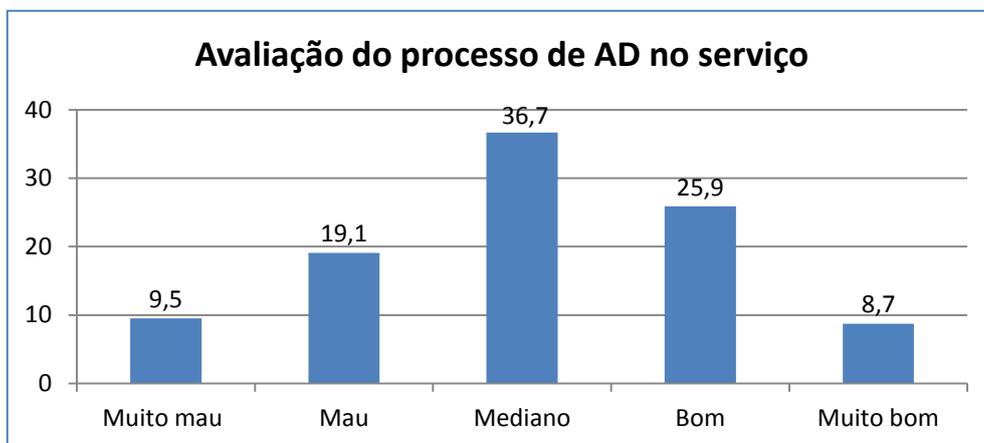
	Muito Pouca	Pouca	Mediana	Muita	Bastante
<b>Subjetividade da AD</b>	22,9	21,5	<b>33,4</b>	18,0	14,1
<b>Importância da AD</b>	8,4	12,3	<b>33,4</b>	28,6	17,2
<b>Satisfação com a AD</b>	6,6	11,4	<b>42,2</b>	25,6	4,1

Por comparação com os outros colaboradores com a mesma categoria, função ou carreira, grande parte dos respondentes (43%) assinala que os resultados da sua AD se encontram na média, conforme se pode analisar no Gráfico 7.



**Gráfico 7.** Avaliação dos resultados por comparação aos colegas

No que diz respeito à avaliação do processo de AD no serviço do participante, denota-se pela observação do Gráfico 8, que grande parte (36,7%) considera ser um processo de avaliação mediano.



**Gráfico 8.** Avaliação do processo de AD no serviço do participante

Relativamente aos 37 itens da segunda parte do questionário, verificamos pela análise da Tabela 11 que os participantes do presente estudo discordam totalmente com o sistema de quotas previsto na AD (39,9%). Para além disso, discordam que o seu trabalho seja desencorajante (52,1%) e frustrante (44,8%); que o processo de AD seja justo (38,5%) e que lhes tenha permitido auferir uma remuneração adequada (42,4%), pelo que reconhecem que o mesmo não premeia o mérito dos trabalhadores de forma adequada (44,4%).

A AD não tem permitido realizar formações diversas (47,5%); não recebendo formação necessária para o desempenho adequado da função (42,1%); não sentem um crescimento pessoal após o processo de AD (43,8%), nem que as suas competências tenham sido enriquecidas (42,9%) e que o serviço onde trabalham utilize os resultados da AD para diagnosticar as necessidades de formação (47,9%). Apesar deste posicionamento, concordam que o processo de AD pode contribuir para uma valorização profissional (50,3%) e que a AD pode permitir um diagnóstico de necessidades de formação dos avaliados (58,1%).

Os participantes discordam que a AD tenha permitido a sua promoção (38,0%), uma mobilidade de funções (48,6%), que a carreira tenha vindo a ser orientada em função dos resultados da AD (42,1%), que o seu serviço se baseie nesses resultados para fazer a gestão de carreiras (48,1%) e que com a AD existam mais perspetivas de carreira

(42,1%). Pelo contrário, concordam que a progressão na carreira não existe com o atual sistema de AD (44,8%).

Tabela 11

*Itens da avaliação de desempenho*

	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
O sistema de avaliação de desempenho reconhece e premia o mérito dos trabalhadores de forma adequada.	21,5	<b>44,4</b>	31,6	2,5
O meu superior estimula o desenvolvimento das minhas competências.	5,7	19,0	<b>61,4</b>	13,9
O meu trabalho é desencorajante.	27,5	<b>52,1</b>	16,6	3,8
Sinto-me satisfeito/a com os resultados obtidos na minha avaliação de desempenho quando considero a qualidade do trabalho que realizei.	15,0	32,9	<b>41,2</b>	10,9
O processo de avaliação de desempenho pode contribuir para uma valorização profissional.	8,4	23,4	<b>50,5</b>	17,7
As competências e os objetivos esperados na avaliação de desempenho têm sido negociados com o meu avaliador.	12,2	29,6	<b>50,3</b>	7,9
Tenho regularmente informação sobre o meu desempenho.	11,9	32,0	<b>49,8</b>	6,3
Considero que do processo de avaliação de desempenho anual pode resultar um diagnóstico de necessidades de formação dos avaliados.	6,3	26,4	<b>58,1</b>	9,2
O meu superior preocupa-se em ser justo na avaliação do meu desempenho.	8,7	18,7	<b>55,9</b>	16,7
A avaliação de desempenho tem permitido a minha promoção.	23,7	<b>38,0</b>	32,0	6,3
Motiva-me superar os objetivos que se esperam de mim.	3,8	12,5	<b>53,0</b>	30,7
O meu trabalho proporciona-me um sentimento de respeito por mim próprio/a.	1,9	4,6	<b>53,6</b>	39,9
Durante o período anual de avaliação tive oportunidade para expor a minha opinião sobre o meu desempenho.	7,8	27,5	<b>53,8</b>	10,9
Estou de acordo com o feedback que recebo da minha avaliação de desempenho.	11,7	33,7	<b>46,5</b>	8,1
A avaliação de desempenho tem-me permitido realizar formações diversas.	32,4	<b>47,5</b>	17,9	2,2
O mecanismo de diferenciação de desempenho (quotas) é adequado.	<b>39,9</b>	37,2	21,5	1,4
Sinto-me satisfeito/a com os resultados da entrevista de avaliação de desempenho.	15,3	31,3	<b>48,3</b>	5,1
O meu trabalho proporciona-me satisfação.	2,4	8,4	<b>58,9</b>	30,3
A minha carreira tem sido orientada com base nos resultados da minha avaliação de desempenho.	19,7	<b>42,1</b>	33,1	5,1
Sei perfeitamente o que o meu superior espera de mim.	1,9	8,2	<b>62,4</b>	27,5
As minhas competências têm sido enriquecidas com o sistema de avaliação de desempenho.	21,7	<b>42,9</b>	32,0	3,4
Considero que o processo de avaliação é normalmente justo.	32,4	<b>38,5</b>	27,2	1,9
O meu trabalho é frustrante.	39,0	<b>44,8</b>	12,2	4,0
A progressão na carreira não existe com este sistema de avaliação de desempenho.	8,5	28,5	<b>44,8</b>	18,2
Sinto-me motivado/a para cumprir os objetivos que se esperam de mim.	4,6	18,5	<b>56,0</b>	20,9
O meu serviço utiliza os resultados de avaliação de desempenho para diagnosticar as necessidades de formação dos avaliados.	17,2	<b>47,9</b>	32,4	2,5
Eu tenho um sentimento de lealdade para com o meu chefe direto.	0,9	1,7	48,6	<b>48,8</b>
Tenho tido oportunidades de mobilidade de funções com o sistema de avaliação de desempenho.	18,3	<b>48,6</b>	30,4	2,7
Os objetivos e as competências são devidamente acompanhados entre avaliador e avaliado.	7,1	25,3	<b>57,2</b>	10,4
Tenho tido formação necessária para o adequado desempenho da minha função.	23,7	<b>42,1</b>	30,7	3,5
A avaliação de desempenho tem permitido que eu aufera uma remuneração mais adequada.	33,7	<b>42,4</b>	21,2	2,7
O meu serviço serve-se dos resultados da avaliação de desempenho para fazer uma gestão da minha carreira.	21,5	<b>48,1</b>	28,0	2,4
Estou disposto/a a fazer um esforço para além do que normalmente se espera de mim, para que o meu chefe direto seja bem-sucedido.	3,2	8,5	<b>56,7</b>	31,6
Senti já algum crescimento pessoal após o meu processo de avaliação de desempenho.	16,9	<b>43,8</b>	35,8	3,5
O meu trabalho permite-me aprender bastante.	4,7	20,6	<b>56,8</b>	17,9
Estou satisfeito/a com o meu chefe direto.	2,7	8,4	<b>52,7</b>	36,2
Sinto que com a avaliação de desempenho tenho mais perspetivas de carreira.	26,9	<b>42,1</b>	24,5	6,5

Concordam, no entanto, que o trabalho que realizam lhes proporciona sentimentos de respeito por si próprios (53,6%), encontrando-se satisfeitos com o mesmo (58,9%), já que lhes permite aprender bastante (56,8%). Mostram-se também satisfeitos com a AD quando consideram a qualidade do trabalho que realizam (41,2%), e sentem-se satisfeitos com os resultados da entrevista da AD (48,3%). Por conseguinte, sentem-se motivados para superar os objetivos que se esperam de si (53,0%) e para cumprir esses mesmos objetivos (56,0%).

Consideram que as competências e os objetivos esperados pela AD são negociados entre o avaliador e avaliado (50,3%), havendo, por isso, um grande acompanhamento (57,2%). Têm igualmente oportunidade para expor a sua opinião sobre o seu próprio desempenho (53,8%) e concordam com o feedback que têm recebido do processo de AD (46,5%).

Por fim, denota-se que há uma concordância total em serem detentores de um sentimento de lealdade para com o seu chefe direto (48,8%), estando dispostos a fazer um esforço para além do esperado para que este seja bem-sucedido (56,7%), já que se preocupa em ser justo no processo de AD (55,9%), estando, portanto, satisfeitos com o mesmo (52,7%). Concordam, também, que o superior direto estimula o desenvolvimento de competências (61,4%), sabendo o que este espera de si (62,4%), já que possuem regularmente informação sobre o seu desempenho (49,8%).

### **3.3. Análises inferenciais**

As estatísticas inferenciais integram testes não paramétricos e testes paramétricos, e permitem contrastar os resultados, tendo em conta as variáveis dependentes e independentes. Estas estatísticas são as que permitem analisar os níveis de significância existentes entre as variáveis consideradas (Vaz Freixo, 2010).

Dentro das análises inferenciais, o presente estudo integra as análises diferenciais que foram realizadas através do teste de diferenças de médias *t* de *Student*, para amostras independentes e *Anova One Way*, seguida do *Post-Hoc LSD (Least Significant Difference)*, sempre que existem diferenças significativas. A *Anova One Way* é um teste paramétrico, não relacionado, que permite analisar a diferença de médias existente entre mais do que duas situações, enquanto o *t* de *Student* permite analisar as diferenças de médias entre duas situações (Green & D'Oliveira, 1991).

### 3.3.1. Diferenças de médias em função do género

Procuramos analisar as diferenças nas variáveis dependentes em função do género dos participantes, observando-se pela análise da Tabela 12 que são os participantes do género masculino que mais pontuam na dimensão “*Desenvolvimento e Gestão de Carreira*”, “*Participação e Feedback*” e “*Motivação e Satisfação com o trabalho e Chefia*”, bem como no total do instrumento, quando comparados com as mulheres.

Tabela 12

*Diferenças de médias em função do género*

	Feminino (n=465)		Masculino (n=167)		t	p
	M	DP	M	DP		
Desenvolvimento e Gestão de Carreira (Fator 1)	36,81	8,48	39,87	8,16	-4,031	0,00**
Participação e <i>Feedback</i> (Fator 2)	23,14	5,42	24,48	4,87	-2,805	0,00**
Motivação e Satisfação com o trabalho e Chefia (Fator 3)	30,02	4,03	30,76	3,62	-2,100	0,03*
Total	91,94	14,84	97,07	13,48	-3,920	0,00**

\*p<0, 05; \*\*p<0, 01

### 3.3.2. Diferenças de médias em função da idade

Quando a variável idade é considerada, verificamos que são os participantes com idades compreendidas entre os 59 e 69 anos que pontuam mais na dimensão “*Desenvolvimento e Gestão de Carreira*” e no total do instrumento, quando comparados com os que possuem entre 40 e 49 anos de idade. Verifica-se, ainda, que são os que possuem entre 30 e 39 anos que apresentam uma média superior na dimensão “*Participação e Feedback*” quando comparados com os que possuem entre 25 e 29 anos de idade. Por fim, são os que possuem entre 50 e 59 anos que pontuam mais no total do instrumento, quando comparados com os que possuem idades compreendidas entre os 40 e os 49 anos de idade (cf. Tabela 13).

Tabela 13

*Diferenças de médias em função da idade*

	<b>G1</b> 25-29 anos (n=5)	<b>G2</b> 30-39 anos (n=77)	<b>G3</b> 40-49 anos (n=142)	<b>G4</b> 50-59 anos (n=318)	<b>G5</b> 59-69 anos (n=90)	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>LSD</i>
Desenvolvimento e Gestão de Carreira (Fator 1)	36,20 (10,08)	37,12 (8,88)	36,23 (8,15)	37,87 (8,36)	39,43 (8,89)	2,167	0,01**	G5>G3
Participação e <i>Feedback</i> (Fator 2)	19,40 (7,79)	24,36 (5,97)	22,92 (5,36)	23,58 (5,00)	23,60 (5,47)	1,716	0,01**	G2>G1
Motivação e Satisfação com o trabalho e Chefia (Fator 3)	28,40 (6,18)	30,43 (3,47)	29,65 (3,91)	30,41 (3,93)	30,33 (4,24)	1,262	0,28	
Total	86,20 (21,21)	93,68 (15,07)	90,69 (14,60)	93,86 (13,98)	95,47 (15,95)	2,053	0,00**	G4>G3 G5>G3

\* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ **3.3.3. Diferenças de médias em função da categoria profissional**

Ao considerarmos a categoria profissional, observa-se pela análise da Tabela 14 que são os Assistentes Operacionais que mais pontuam na dimensão “*Desenvolvimento e Gestão de Carreira*” quando comparados com os restantes e no total do instrumento, por comparação aos Assistentes Técnicos.

Tabela 14

*Diferenças de médias em função da categoria profissional*

	<b>G1</b> Assistente Técnico (n=367)	<b>G2</b> Assistente Operacional (n=250)	<b>G3</b> Técnico Superior (n=15)	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>LSD</i>
Desenvolvimento e Gestão de Carreira (Fator 1)	36,10 (8,48)	39,99 (8,01)	35,40 (8,14)	16,894	0,00**	G2>G1 G2>G3
Participação e <i>Feedback</i> (Fator 2)	23,27 (5,48)	23,72 (5,04)	25,27 (5,18)	1,374	0,25	
Motivação e Satisfação com o trabalho e Chefia (Fator 3)	30,18 (4,01)	30,20 (3,86)	31,27 (3,82)	,549	0,57	
Total	91,41 (15,01)	96,04 (13,74)	93,53 (14,36)	7,583	0,00**	G2>G1

\* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$

### **3.3.4. Diferenças de médias em função das habilitações académicas**

Considerando as habilitações académicas a Tabela 15 mostra que são os participantes com habilitações inferiores ao 9º ano que pontuam mais na dimensão “*Desenvolvimento e Gestão de Carreira*” quando comparados com os que possuem entre o 9º e o 11º ano, 12º ano de escolaridade, Mestrado e Doutoramento.

São também aqueles que possuem 12º ano completo que pontuam mais na dimensão “*Motivação e Satisfação com o trabalho e Chefia*” por comparação aos que possuem Mestrado.

Por fim, são também os participantes com habilitações inferiores ao 9º ano que pontuam mais no total do instrumento quando comparados com os que possuem entre o 9º e o 11º ano, 12º ano de escolaridade, Mestrado e Doutoramento. São também os participantes com habilitações entre o 9º ano e o 12º ano completo que possuem médias mais elevadas no total do instrumento quando comparados com os que possuem Mestrado.

Tabela 15

*Diferenças de médias em função das habilitações académicas*

	<b>G1</b> Inferior ao 9º (n=156)	<b>G2</b> 9º-11º (n=192)	<b>G3</b> 12º completo (n=248)	<b>G4</b> Licenciatura (n=10)	<b>G5</b> Mestrado (n=17)	<b>G6</b> Pós- Graduação (n=4)	<b>G7</b> Doutoramento (n=5)	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>LSD</i>
Desenvolvimento e Gestão de Carreira (Fator 1)	40,99 (7,83)	37,60 (8,22)	36,10 (8,53)	37,00 (7,60)	32,29 (8,97)	33,75 (6,23)	31,20 (6,76)	7,602	0,00**	G1>G2, G3, G5, G7
Participação e <i>Feedback</i> (Fator 2)	24,02 (4,53)	23,22 (5,36)	23,46 (5,61)	25,40 (5,79)	21,82 (6,11)	22,50 (8,06)	21,80 (4,65)	0,941	0,46	
Motivação e Satisfação com o trabalho e Chefia (Fator 3)	29,88 (4,12)	30,08 (3,74)	30,66 (3,84)	29,80 (2,44)	28,47 (5,36)	30,75 (2,21)	29,40 (6,87)	1,372	0,02*	G3>G5
Total	97,20 (14,17)	92,83 (13,94)	92,02 (14,84)	93,80 (12,14)	84,59 (18,22)	89,50 (12,58)	84,00 (16,77)	3,660	0,00**	G1>G2, G3, G5, G7 G2, G3>G5

\* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$

### 3.4. Análises correlacionais

As análises correlacionais foram realizadas através do teste  $r$  de Pearson, que sugere a existência ou não de relações entre as variáveis consideradas. Estas relações podem ser consideradas em função da intensidade, i.e., o coeficiente de correlação pode oscilar entre -1,00 e +1,00. Assim, quando há o valor zero, significa ausência de correlação, sendo que esta fica, cada vez mais perfeita, quanto mais se aproximar da unidade. Neste sentido, as correlações podem ser positivas ou negativas (inversas), dependendo das oscilações dos resultados nas duas variáveis, i.e, se estas ocorrem no mesmo sentido ou em sentido inverso (Almeida & Freire, 2007).

A Tabela 16 mostra que as dimensões do instrumento e o total do mesmo se encontram positiva e significativamente correlacionados com os 6 itens da primeira parte do instrumento, com a exceção do item “*comparação com colegas*” que se apresenta apenas correlacionado com a dimensão “*Motivação e Satisfação com o trabalho e chefia*” ( $r=0,14$ ;  $p<0,01$ ), sendo esta a correlação mais baixa encontrada e com o “*Desenvolvimento e Gestão de Carreira*” ( $r=0,40$ ;  $p<0,00$ ). A correlação mais elevada é entre o total do instrumento e a dimensão “*Desenvolvimento e Gestão de Carreira*” ( $r=0,90$ ;  $p<0,00$ ).

Ressaltamos ainda a correlação existente entre a dimensão “*Desenvolvimento e Gestão de Carreira*” e o grau de satisfação perante a AD ( $r=0,65$ ;  $p<0,00$ ).

Tabela 16

*Correlações entre as variáveis dependentes*

	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Total
Expectativas e resultados da AD	0,37**	0,54**	0,17**	0,46**
Comparação com colegas	0,40**	0,06	0,14**	0,08
Grau de subjetividade da AD	0,19**	0,25**	0,23**	0,27**
Grau de importância da AD	0,33**	0,25**	0,19**	0,33**
AD no serviço	0,53**	0,62**	0,33**	0,62**
Grau de satisfação com AD	0,65**	0,55**	0,27**	0,65**
Fator 1		0,61**	0,36**	0,90**
Fator 2			0,49**	0,84**
Fator 3				0,64**

\* $p<0,05$ ; \*\* $p<0,01$

### 3.5. A perspectiva dos avaliadores

Como referido anteriormente, foram realizadas entrevistas a 6 avaliadores que assumiram esta função no ano de 2011, ao nível da AD.

As principais respostas destes avaliadores encontram-se registadas em seguida:

- A opinião perante o SIADAP encontra-se dividida. Metade dos avaliadores (50%) possui uma opinião favorável (E2, E3, E4) perante o sistema, enquanto a outra metade, uma opinião desfavorável (E1, E5, E6):
  - *Concordo com a sua implementação, uma vez que existe a necessidade de desenvolvimento das capacidades de liderança e de responsabilização dos dirigentes com reflexo em um sistema de avaliação dos seus trabalhadores em que estabelece a valorização da meritocracia em todos os níveis das responsabilidades no sistema avaliativo dando destaque também à valorização da formação profissional. O SIADAP baseia-se em uma cultura de gestão, salientando-se os princípios de qualidade, transparência e responsabilidade e prestação de contas – E2*
  - *No estabelecimento dos Objetivos a serem atingidos pelos avaliados, bem como nos Indicadores de Medida e Critérios de Superação, de acordo com os critérios do escalão superior – E3*
  - *Concordo, no entanto não considero o sistema perfeito, na minha humilde opinião é utópico pensarmos que conseguimos avaliar um universo de pessoas com objetivos diferentes e chefes diferentes, sem se cometerem injustiças – E4*
  - *Concordo com um tipo de avaliação inclusive para os funcionários civis mas o SIADAP não me parece o sistema mais justo. Demasiado específico com os objetivos e as competências. (Demasiado subjetivo) - E1*
  - *Concordo com um sistema de avaliação, mas não com o formato que este tem. Não avalia concretamente o que se pretende avaliar. É restritivo ter uma escala de 1 a 5 níveis. Torna-se pequena, deveria ser maior para permitir uma melhor avaliação – E5*
  - *Qualquer sistema de avaliação tem os seus méritos e defeitos. O atual sistema tem, na minha opinião o defeito de limitar os parâmetros de avaliação e além deste facto possuir unicamente 3 graus de valorização para cada parâmetro. Igualmente o sistema de quotas limita a classificação a atribuir, principalmente para os órgãos com poucos funcionários, que nem a harmonização resolve. Unidades com 1/2 funcionários poderão não possuir quota para classificar de “Excelente” o seu funcionário, por muito bom que ele seja, dado que a tendência é para ser atribuída quota, através da harmonização, às unidades orgânicas mais próximas da chefia ou com funcionários das categorias superiores – E6*
- Relativamente às dificuldades e constrangimentos sentidos na implementação do SIADAP, verifica-se que 50% refere dificuldades ao nível dos objetivos e dos indicadores (E3, E5, E6), enquanto os restantes se encontram espalhados pelas dificuldades dos instrumentos de avaliação (E1), pelas resistências à mudança e comunicação entre avaliadores e avaliados (E2) e pela ausência de dificuldades (E4):
  - *Os avaliadores não têm conhecimento de como aplicar ou atuar com as FAD, fichas de monitorização porque implica o conhecimento pleno do SIADAP 3 e nenhum mostra interesse em consultá-lo porque sabem que a passagem como avaliador é curta – E1*
  - *Há ainda muita resistência à mudança... Há dificuldades de comunicação entre os avaliados e avaliadores, porque há critérios distintos – E2*
  - *No estabelecimento dos Objetivos a serem atingidos pelos avaliados, bem como nos Indicadores de Medida e Critérios de Superação, de acordo com os critérios do escalão superior - E3*
  - *Os objetivos para a Unidade Orgânica são limitados. Deveria haver objetivos definidos para cada carreira onde se dividissem por níveis. Teríamos maior facilidade e seria mais justo ter objetivos numa escala maior por exemplo de 20 objetivos para as diferentes carreiras. Assim*

*haveria objetivos fáceis de atingir e outros que só as pessoas excelentes se importariam atingir. Poderiam passar os objetivos a tarefas - E5*

- *A dificuldade para os avaliadores das diversas unidades orgânicas atribuírem os objetivos e respetivos padrões de medida, em especial para as funções administrativas que não sendo completamente autónomas dependem de terceiros para executarem a sua função - E6*
  - *Não vejo grandes dificuldades na sua implementação - E4*
- Os pontos fortes do SIADAP foram assinalados por 66,6% dos avaliadores (E2, E3, E4 e E5), sendo que os restantes não assinalaram a existência de qualquer ponto forte no sistema (E1, E6):
- *A Avaliação tendo por base Objetivos/ Metas a atingir e o desenvolvimento de competências nas diferentes categorias (Grupos profissionais) é um aspeto forte, pois cada um esforçar-se-á para atingir os objetivos a que se propôs - E2*
  - *O número de Objetivos ser igual para todos, o que não acontecia do antecedente - E3*
  - *O ponto forte deste sistema é sem dúvida a possibilidade de premiar em termos de progressão na carreira, os funcionários que se destacam profissionalmente - E4*
  - *A objetivação das tarefas. Os objetivos estarem tipificados - E5*
- A maioria (83,4%) assinala que não tiveram formação para utilização do SIADAP (E1, E2, E3, E5 e E6), sendo que apenas um dos avaliadores teve essa formação (E4):
- *Tive formação durante o Curso de Promoção a Capitão - E4*
- Por conseguinte, apenas 66,6% dos avaliadores reconhece necessidade em adquirir competências de avaliação de desempenho e no uso do SIADAP (E1, E2, E4 e E6), sendo que dois dos avaliadores não reconhecem essa necessidade (E3 e E5):
- *Sim, creio que alguém relacionado com a avaliação deveria ter formação na utilização do SIADAP e atualizações anuais, quer o Oficial de Pessoal quer o Sargento que está indigitado para tratar de documentos dos funcionários civis para que possam coadjuvar os avaliadores - E1*
  - *Sim, porque por vezes torna-se difícil arranjar objetivos que permitam que sejam avaliados, com metas a atingir, devido à diversidade de funções desempenhadas pelos civis nas Unidades do Exército. O facto de serem limitados o nº de objetivos pelas SA's e o nº e competências a utilizar na avaliação de cada ano condiciona a avaliação de todos, não podendo ser individualizada, logo com isso acarreta injustiças! A avaliação deve ser individual, adequada a cada indivíduo, só assim se pode ser justo - E2*
  - *Sim, existem sempre algumas particularidades que não abordamos tão pormenorizadamente como gostaríamos durante os cursos, embora na prática á medida que surgem os problemas acabamos por pesquisar para os solucionar - E4*
  - *Sim. Como principal responsável pela implementação do processo de avaliação sou chamado frequentemente a esclarecer dúvidas dos diversos avaliadores tendo de obter a resposta necessária para as múltiplas situações que se deparam - E6*
  - *Não sinto qualquer necessidade de adquirir competências em AD e no SIADAP - E3*
  - *Não. Porque como militar já avaliei outros militares, mesmo sendo com outro sistema de avaliação. Mas o SIADAP não é muito diferente e a experiência de situações de avaliação ajuda muito - E5*

- Denota-se, também, que 66% dos avaliadores reconhece que uma melhor adequação do SIADAP não proporciona uma melhor gestão de RH (E1, E3, E5 e E6), tendo uma posição contrária apenas dois dos avaliadores (E2 e E4):
  - *Penso que sim na medida em que este sistema pauta por um desenvolvimento de uma cultura de avaliação, responsabilização e prestação de contas, de envolvimento de todos os que trabalham numa determinada organização na execução de tarefas, de melhoria de prestação de serviços, de recompensa pelo trabalho realizado e de motivação para o futuro. A atividade decorrente de uma cultura de gestão por objetivos da Administração Pública implica a avaliação dos resultados e dos desempenhos e a prestação de contas, ações indispensáveis a um processo guiado pela transparência, responsabilização e motivação dos funcionários da AP - E2*
  - *Se bem implementado, sem dúvida que sim, uma vez que permite dar ênfase aos que profissionalmente se evidenciam - E4*
  - *Não. É uma perda de tempo apenas e em nada melhora a gestão de RH - E1*
  - *Não, pelo facto de existirem quotas - E3*
  - *Pode, mas não acredito que aconteça. Primeiro têm que se descobrir a necessidade de formação dos avaliadores. É importante colocar a pessoa certa no lugar certo e detetar onde é que um trabalhador através das suas competências poderá desempenhar melhor as suas funções. Os meios físicos e tecnológicos também limitam o seu desempenho - E5*
  - *Não - E6*
  
- Por conseguinte, todos os avaliadores (100%) assinalam que este sistema não reconhece nem premeia o mérito do trabalhador:
  - *Não, poderá em alguns casos reconhecer e premiar o mérito, mas não de todos os trabalhadores – E1*
  - *Não, o sistema não reconhece nem premeia de forma adequada o mérito dos trabalhadores, pois está sempre condicionado à limitação de nº de objetivos e às competências determinadas pelas SA's em vigor num dado ano. O sistema deverá ser individualizado, cada trabalhador deverá ter um papel mais ativo em todo o processo. No SIADAP, de uma forma mais direta, apela-se à responsabilização dos funcionários, Isto é, à prestação de contas pelos resultados alcançados, junto dos cidadãos e dos superiores hierárquicos. Só desta forma se conseguirá premiar o mérito dos trabalhadores – E2*
  - *Não, pelo facto de existirem quotas – E3*
  - *Sim o sistema permite reconhecer e premiar o mérito dos funcionários se for bem implementado - E4*
  - *Não, devido às quotas. O sistema de avaliação está viciado. Nunca será justo. A avaliação fica centrada na progressão de carreira, prémios de desempenho e aumento de dias de férias. E como referi anteriormente a escala é muito limitativa o que se torna difícil discriminar os melhores, acabando por ser sempre os mesmos – E5*
  - *Não. Atualmente nem os prémios que se encontram na lei são aplicados pelo que não funcionam como incentivo à melhoria do desempenho. Por outro lado, a atribuição de prémios monetários, desencadeia um conjunto de reações e manobras de bastidores por parte dos funcionários, no sentido de serem premiados, mesmo tendo consciência de que com essa manobra estão a prejudicar outros. A evolução na tabela indiciária, através dos pontos adquiridos com a classificação obtida, provoca igualmente manobras de bastidores, o fator económico já referido mas com consequências mais duradoras no tempo – E6*
  
- Ao nível da gestão de carreiras, 83,4% refere que este sistema não pode ser usado para gestão de carreiras (E1, E2, E3, E5 e E6), tendo uma opinião favorável apenas um dos avaliadores (E4):
  - *Com algumas alterações julgo que sim – E4*
  - *Como?? Da forma como está? Nunca! - E1*

- *Não, nos moldes atuais. Se o sistema fosse parecido ao dos militares (SAMME), aí sim, concordo pois define critérios claros e simples que permitem avaliar as competências e mérito dos militares - E2*
  - *Não. Em minha opinião a gestão de carreiras deveria obedecer ao mérito e à antiguidade em conjunto - E3*
  - *Como está não. Para mudar era necessário investir na formação e em concursos internos intercarreiras - E5*
  - *O funcionário preocupa-se mais em ter um salário mais elevado do que uma categoria ou um melhor desempenho. A evolução na categoria deveria ser através de concurso, em que a classificação do desempenho teria a sua quota-parte de peso, devendo ser a demonstração de competências o principal fator de promoção. De salientar que ao referir categorias entendo que estas devem existir dentro de uma carreira e não englobar a totalidade dos funcionários numa só. Pelo referido anteriormente considero que o atual sistema não contribui para a gestão de carreiras - E6*
- Não considera, também, a sua maioria (83,4%) que o sistema de AD seja motivador para os colaboradores civis (E1, E2, E3, E5 e E6), sendo que apenas um dos avaliadores o considera motivador (E4):
- *Se bem aplicado, acho que sim uma vez que a sua dedicação e empenho são espelhados na progressão profissional - E4*
  - *Não! O reporte que tenho dos avaliados leva-me a crer que as boas avaliações são sempre para os mesmos trabalhadores. Principalmente porque implica remunerações extras - E1*
  - *Não. O sistema não é de todo motivador - E2*
  - *Não, pelo facto de existirem quotas - E3*
  - *Não. Continuo a dizer que os trabalhadores ao saberem que existe um sistema de quotas desmotivam-se porque sabem logo à partida que existe pouca probabilidade de conseguirem um excelente. O sistema das quotas desmotiva. Acaba por ser um sistema de avaliação muito injusto porque é difícil valorizar os melhores com estas limitações - E5*
  - *Não. Os avaliados, de uma maneira geral, conforme referido anteriormente, preocupam-se com a atribuição do prémio que possam ter, monetário ou acumulação de pontos para progredir na escala indiciária, e não com a melhoria das suas competências ou desempenho - E6*
- Considerando algumas das limitações, constrangimentos e dificuldades do sistema de AD, 83,4% avança com propostas de melhoria do mesmo (E2, E3, E4, E5, E6), sendo que apenas um dos avaliadores não realizou qualquer proposta (E1):
- *Uma maior responsabilização dos funcionários, através de um maior envolvimento dos mesmos em todo o processo avaliativo, de referir ainda o papel importantíssimo da monitorização, de carácter obrigatório, do processo de avaliação. Como na avaliação intervêm, em regime de paridade, avaliadores e avaliados, exprimindo recíproca e regularmente as suas opiniões sobre a evolução do sistema indo introduzindo correções necessárias, torna a Comissão Paritária como uma figura que pode classificar-se de participação externa no processo, já que excede o duo avaliador / avaliado na expressão de opiniões durante o processo de avaliação, criando aqui um filtro de todas as avaliações, daí este facto trazer injustiças no processo avaliativo, pois se um avaliador propor para excelente um determinado avaliado, este poderá não ser aceite devido às quotas que estiverem definidas para as unidades. Em certos casos, o SIADAP deixa de ser um Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho na Administração Pública mas sim o índice de Subserviência Instalado e A Desenvolver na Administração Pública. Claro que existem exceções, mas por aquilo que vejo a regra geral é: quanto mais subserviente maior a "nota"! - E2*
  - *Que deixassem de existir quotas e que tal como acontece atualmente, não houvesse lugar ao pagamento de prémios de desempenho na avaliação de Excelente e alguns Relevantes - E3*
  - *Os elementos com excelente deveriam fazer parte de uma listagem, submetida a votação pelos restantes elementos da sua categoria, isso reduziria as probabilidades de erro da chefia para com o avaliado - E4*

- *Os objetivos ficam muito ao critério do avaliador. Deveriam existir objetivos iguais na mesma carreira para todos ou seja colocar os objetivos alistados por categorias porque sendo uniforme, conseguir-se-ia chegar a um método de avaliação mais justo. A escala de avaliação é curta/pequena sendo difícil ser justo na avaliação. Seria mais fácil a avaliação de 1 a 20. Os objetivos deveriam ser tarefas, assim o avaliador conseguiria avaliar e detetar mais facilmente se o trabalhador cumpriu ou não cumpriu. Haver um plano de formação para avaliadores e tentar igualar as condições de trabalho para todos para permitir assim um melhor aproveitamento das competências - E5*
  - *Alteração dos parâmetros de avaliação através do aumento dos mesmos, criação de um número de parâmetros específicos, considerados padrão, para classificar os funcionários dentro de cada categoria, aumento dos valores a atribuir a cada parâmetro, permitindo assim uma melhor diferenciação na classificação final de cada avaliado - E6*
- Por fim, metade dos avaliadores (50%) atribui uma pontuação de 2 valores ao SIADAP (numa escala de 5 pontos) (E1, E5 e E6), dois avaliadores atribuem-lhe 3 pontos (E2 e E3) e um atribui-lhe 4 pontos (E4):
- *Embora a minha opinião seja negativa em quase todas as questões, continuo a achar que deve haver uma avaliação inclusive mais rígida, e não creio que esta avaliação possa ser idêntica entre todos os funcionários públicos. As avaliações não deveriam implicar remunerações extras - E1*

No capítulo seguinte apresentaremos a discussão dos resultados, socorrendo-nos quer dos resultados quantitativos quer dos resultados qualitativos, procurando-se, sempre que possível, justificar os comentários com as verbalizações dos avaliadores.

## CAPÍTULO 4 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para melhor estruturar a discussão dos resultados que apresentamos em seguida, seguiremos os objetivos específicos inicialmente definidos.

Assim, o primeiro objetivo aponta para a intenção de se *averiguar o grau de satisfação perante os resultados da AD*. Os principais resultados obtidos a este nível mostram que grande parte dos participantes:

- Considera que os resultados da última AD foram ao encontro daquilo que esperavam;
- Está satisfeito com os resultados obtidos na AD quando consideram a qualidade de trabalho que desenvolveram e quando estes são comparados com os obtidos pelos seus colegas com funções e responsabilidades equivalentes;
- Mostra-se satisfeito com os resultados decorrentes da entrevista de AD realizada;
- Está globalmente satisfeito com o sistema de AD e com a avaliação que é preconizada no seu serviço.

A satisfação perante os resultados do sistema de AD envolve múltiplos fatores, dos quais ressaltamos a participação e envolvimento conjunto entre avaliador e avaliado, o que permite uma coresponsabilização de ambas as partes no decurso do processo (Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro; Ministério das Finanças, 2004), a existência de *feedback* sobre o desempenho do avaliado (Caetano, 1996; Greller & Jackson, 1997; Kikoski, 1999; Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro; Passos, 2000; Seixo, 2004) para que ele possa ter conhecimento sobre aquilo que se espera de si e, a justiça que é percecionada no processo de avaliação (Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro).

De facto, ao atendermos a estes aspetos que se constituem como fundamentais para que os participantes sintam-se satisfeitos com o processo de AD de que são alvos, constatamos que, no presente estudo, há a perceção de que o envolvimento e participação conjunta entre avaliador e avaliado existiu, uma vez que os objetivos e as competências foram negociados, em conjunto, com o superior hierárquico (item 6), tiveram um acompanhamento adequado por parte do avaliador (item 29), permitindo saberem exatamente o que o superior esperava de si (item 20), bem como oportunidade para expor a sua opinião sobre o seu desempenho (item 13).

Por outro lado, ficou igualmente visível que o *feedback* se constituiu como um aspeto de extrema importância no processo, já que os participantes sustentam a ideia de que este tem sido adequado, uma vez que possuem, regularmente, informação sobre o seu desempenho (item 7), mostrando-se, por isso, concordantes com o *feedback* que recebem sobre o seu desempenho (item 14).

De facto, o *feedback* objetivo e construtivo sobre a ação do avaliado constitui-se como uma mais-valia no seu processo de desenvolvimento e de evolução. A sua ausência ou parca existência remete-nos para os conceitos de competência não reconhecida e de incompetência ignorada, como sugere Serrano (2010).

Apesar dos participantes se encontrarem satisfeitos, na sua globalidade, com o processo de AD, que nos remete para as questões de envolvimento e participação conjunta, bem como para a existência de um *feedback* relativamente à sua performance, é visível uma insatisfação perante o sistema de quotas previsto no sistema, enquanto mecanismo de diferenciação dos desempenhos (item 16). Este sistema de diferenciação torna o processo de AD injusto (item 22), impedindo que se aufera uma remuneração mais adequada (item 31) e não permitindo reconhecer e premiar o mérito dos trabalhadores de forma adequada (item 1).

Na verdade, os aspetos de injustiça apontados ao sistema de AD relativamente às quotas, já têm sido referenciados em diversos estudos (Serrano, 2010) e foram também assinalados pelos avaliadores no decurso das entrevistas realizadas. Nesta linha e tal como assinalam alguns dos avaliadores entrevistados: “*não considero o sistema perfeito, na minha humilde opinião é utópico pensarmos que conseguimos avaliar um universo de pessoas com objetivos diferentes e chefes diferentes, sem se cometerem injustiças*” – E4; “*Não, devido às quotas. O sistema de avaliação está viciado. Nunca será justo. A avaliação fica centrada na progressão de carreira, prémios de desempenho e aumento de dias de férias. E como referi anteriormente a escala é muito limitativa o que se torna difícil discriminar os melhores, acabando por ser sempre os mesmos*” – E5; “*Qualquer sistema de avaliação tem os seus méritos e defeitos. O atual sistema tem, na minha opinião o defeito de limitar os parâmetros de avaliação e além deste facto possuir unicamente 3 graus de valorização para cada parâmetro. Igualmente o sistema de quotas limita a classificação a atribuir, principalmente para os órgãos com poucos funcionários, que nem a harmonização resolve. Unidades com 1/2 funcionários poderão não possuir quota para classificar de “Excelente” o seu funcionário, por muito bom que ele seja, dado que a tendência é para ser atribuída quota, através da harmonização, às unidades orgânicas mais próximas da chefia ou com funcionários das categorias superiores*” – E6.

Dada à injustiça percecionada, os participantes não reconhecem que o sistema de AD em vigor permita reconhecer e premiar o mérito dos trabalhadores, tal como sustentam algumas das opiniões dos avaliadores: “*Não, o sistema não reconhece nem premeia de forma adequada o mérito dos trabalhadores, pois está sempre condicionado à limitação de nº de objetivos e às competências determinadas pelas SA’s em vigor num dado ano. O sistema deverá ser individualizado, cada trabalhador deverá ter um papel mais ativo em todo o processo. No SIADAP, de uma forma mais direta, apela-se à responsabilização dos funcionários, Isto é, à prestação de contas pelos resultados alcançados, junto dos cidadãos e dos superiores hierárquicos. Só desta forma se conseguirá premiar o mérito dos trabalhadores*” – E2; “*Não. Atualmente nem os prémios que se encontram na lei são aplicados pelo que não funcionam como*

*incentivo à melhoria do desempenho. Por outro lado, a atribuição de prémios monetários, desencadeia um conjunto de reações e manobras de bastidores por parte dos funcionários, no sentido de serem premiados, mesmo tendo consciência de que com essa manobra estão a prejudicar outros. A evolução na tabela indiciária, através dos pontos adquiridos com a classificação obtida, provoca igualmente manobras de bastidores, o fator económico já referido mas com consequências mais duradoras no tempo” – E6.*

Estes resultados, no entanto, mostram-se contrários à Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro, que pretende que o SIADAP apoie a dinâmica de evolução profissional numa perspetiva de distinção do mérito e excelência dos desempenhos.

Quando analisamos o *grau de importância e subjetividade conferido ao processo de AD*, que se constitui no segundo objetivo do presente trabalho, constatamos que os participantes, globalmente, assinalam uma importância mediana ao processo de AD, assim como uma subjetividade igualmente mediana.

A importância do sistema de AD remete-nos para aquilo que se encontra legislado na Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro, que assina como principal objetivo da AD a melhoria do desempenho e da qualidade dos serviços, numa homogeneização das ações dos diversos serviços, dirigentes e demais trabalhadores, com intuito de promover não só a motivação profissional, como também o desenvolvimento de competências. Neste sentido e tal como Marques (1992) aduz, a AD enquanto instrumento de gestão não pode ser tida com um fim em si mesma, uma vez que visa melhorar a eficiência e a eficácia dos RH numa organização.

Na verdade, ao se considerar este objetivo legislado, sobre a AD recai uma importância acrescida que se configura não só no desenvolvimento organizacional e de serviço, numa perspetiva global, como também no desenvolvimento individual e do colaborador, numa perspetiva mais estrita.

Algumas das opiniões veiculadas pelos avaliadores apontam neste sentido: *“Concordo com a sua implementação, uma vez que existe a necessidade de desenvolvimento das capacidades de liderança e de responsabilização dos dirigentes com reflexo em um sistema de avaliação dos seus trabalhadores em que estabelece a valorização da meritocracia em todos os níveis das responsabilidades no sistema avaliativo dando destaque também à valorização da formação profissional. O SIADAP baseia-se em uma cultura de gestão, salientando-se os princípios de qualidade, transparência e responsabilidade e prestação de contas” – E2.*

Não obstante ser-lhe conferida esta importância, não podemos colocar para segundo plano o grau de subjetividade que o processo em si encerra, já que se trata de um processo de avaliação, muitas vezes sem uma definição concreta e objetiva do que *deve ser avaliado* e de *como* se deve avaliar. A este respeito um dos avaliadores refere: *“Concordo com um tipo de avaliação inclusive para os funcionários civis, mas o SIADAP não me parece o sistema mais justo. Demasiado específico com os objetivos e as competências e demasiado subjetivo” – E1.*

É, precisamente neste sentido que Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro assinala a *transparência* como princípio que assenta em critérios objetivos, regras claras e amplamente divulgadas, pretendendo-se que a aplicação do SIADAP siga estes critérios de clareza e de objetividade que devem ser conhecidos, atempadamente, pelo avaliador e avaliado.

O terceiro objetivo da presente investigação pretendeu analisar o *grau de satisfação relativamente ao trabalho*. Os dados recolhidos neste ponto permitem assinalar que os participantes se encontram satisfeitos com o trabalho que realizam (item 18), uma vez que lhes proporcionada um sentimento de respeito próprio (item 12) e lhes permite realizar bastantes aprendizagens (item 35). O seu trabalho não se mostra desencorajante (item 3) nem frustrante (item 23). Esta constatação foi igualmente visível ao nível dos resultados correlacionais do presente estudo, que mostraram que a satisfação com a AD se encontra positiva e significativamente relacionada com a satisfação com o trabalho.

A satisfação para com o trabalho tem sido vista como um indicador importante ao nível da AD, já que permite um maior envolvimento para que os objetivos que se esperam de si possam ser atingidos, influenciando-se reciprocamente (Blau; 1999; Jawahar, 2006a, b; Lawler, 1994; Milkovich & Wigdor, 1991; Murphy & Cleveland, 1995).

Averiguar a perceção dos participantes relativamente ao seu *relacionamento com as chefias diretas* constitui-se no quarto objetivo do presente estudo. Os dados recolhidos a este nível mostram uma grande satisfação perante os superiores (item 36), desenvolvendo para com eles um sentimento de lealdade (item 27) e mostrando-se disponíveis para fazer um esforço para além daquilo que se espera, para que o seu chefe direto seja bem-sucedido (item 33). Os participantes assinalam ainda que o seu chefe direto se preocupa em ser justo na avaliação dos seus desempenhos (item 9).

Estudos têm assinalado que a satisfação com a AD pode encontrar-se diretamente relacionada com a satisfação com a chefia direta (Jawahar, 2006a; Nathan et al., 1991; Robbins & DeNisi, 1994). Quando a relação com a chefia direta é positiva, os resultados da AD são mais aceites pelos avaliados (Nathan, et al., 1991), já que estes aceitam que o seu superior lhes conceda informação contínua para a melhoria do seu desempenho. Também Jawahar (2006a), no seu estudo, mostrou a existência de uma relação positiva entre os níveis de satisfação com a AD e a satisfação com o chefe, congruentes com as correlações positivas significativas encontradas na presente investigação.

Não obstante considerarmos uma relação positiva entre avaliador e avaliado, a comunicação assume-se aqui, como um aspeto essencial, tal como alude Kilkoski (1999). Compreende-se, portanto, que possa existir algum tipo de constrangimento a este nível, entre

avaliadores e avaliados, tal como sugere um dos avaliadores entrevistados: *“Há dificuldades de comunicação entre os avaliados e avaliadores, porque há critérios distintos”* – E2.

Analisar o *grau de motivação* dos colaboradores civis integra o quinto objetivo do presente estudo. Os principais resultados assinalam que os participantes se mostram motivados para cumprir com os objetivos que se esperam deles (item 25), bem como para os superar (item 11).

A motivação tem sido igualmente analisada como um aspeto intimamente relacionado com a AD (Campbell et al., 1998; Jawahar, 2006a, b; Lawler, 1994; Mayer & Schoorman, 1992; Meyer et al., 2002), uma vez que ela se constitui como o motor para que os objetivos possam ser alcançados. Um indivíduo motivado para se desenvolver e potenciar as suas competências, empreenderá todos os esforços para tornar isso possível.

Não obstante, o processo de AD é sentido pelos avaliadores como um processo pouco motivador para os colaboradores: *“O reporte que tenho dos avaliados leva-me a crer que as boas avaliações são sempre para os mesmos trabalhadores. Principalmente porque implica remunerações extras”* - E1; *“Não. O sistema não é de todo motivador”* - E2; *“Não. Continuo a dizer que os trabalhadores ao saberem que existe um sistema de quotas desmotivam-se porque sabem logo à partida que existe pouca probabilidade de conseguirem um excelente. O sistema das quotas desmotiva. Acaba por ser um sistema de avaliação muito injusto porque é difícil valorizar os melhores com estas limitações”* - E5; *“Não. Os avaliados, de uma maneira geral, conforme referido anteriormente, preocupam-se com a atribuição do prémio que possam ter, monetário ou acumulação de pontos para progredir na escala indiciária, e não com a melhoria das suas competências ou desempenho”* - E6

O sexto objetivo pretendeu averiguar o *impacte da AD no desenvolvimento profissional e na gestão de carreiras*. Os resultados a este nível mostram que os participantes consideram que o seu superior se preocupa em desenvolver as suas competências (item 2), que o processo de AD pode contribuir para a sua valorização profissional (item 5) e que pode resultar num diagnóstico de necessidades formativas mais adequado (item 8). Consideram que a AD não tem permitido realizar formações adequadas (item 15), que as competências não têm sido enriquecidas (item 21), que o serviço não utiliza os resultados da AD para diagnosticar as necessidades de formação (item 26), que não têm tido formação adequada para o desempenho da sua função (item 30) e que não têm sentido qualquer tipo de crescimento pessoal (item 34).

Acreditam, também, que a progressão da carreira não existe com este sistema de AD (item 24), que o mesmo não tem permitido a sua promoção (item 10), que a sua carreira não tem sido orientada com base nos resultados dela decorrente (item 19), que não têm tido oportunidades de mobilidade de funções (item 28), que o seu serviço não faz uma gestão da

sua carreira com base nos resultados da AD (item 32) e que não possuem mais possibilidades de carreira devido à AD (item 37).

A AD deve constituir-se como uma atividade crucial na gestão das pessoas, uma vez que dela decorrem consequências a diversos níveis, tal como nos sugere Lima Santos (1991). Este objetivo aqui formulado, acaba por ir ao encontro da opinião de um dos avaliadores: *“Penso que sim na medida em que este sistema pauta por um desenvolvimento de uma cultura de avaliação, responsabilização e prestação de contas, de envolvimento de todos os que trabalham numa determinada organização na execução de tarefas, de melhoria de prestação de serviços, de recompensa pelo trabalho realizado e de motivação para o futuro. A atividade decorrente de uma cultura de gestão por objetivos da Administração Pública implica a avaliação dos resultados e dos desempenhos e a prestação de contas, ações indispensáveis a um processo guiado pela transparência, responsabilização e motivação dos funcionários da AP”* - E2.

Apesar disso, na prática, o que se verifica é que a AD não cumpre com este preceito ao analisarmos algumas das opiniões de outros avaliadores: *“A melhor adequação do sistema de avaliação não proporciona uma melhoria na gestão dos RH, porque é uma perda de tempo apenas”* - E1; *“Não pode constituir-se como um sistema de melhoria na gestão dos RH pelo facto de existirem quotas”* - E3; *“Pode ser, mas não acredito que aconteça. Primeiro têm que se descobrir a necessidade de formação dos avaliadores. É importante colocar a pessoa certa no lugar certo e detetar onde é que um trabalhador através das suas competências poderá desempenhar melhor as suas funções. Os meios físicos e tecnológicos também limitam o seu desempenho”* - E5.

Estes resultados não se revelam congruentes com algumas das posições assumidas em diversos estudos (Caetano, 1996; Câmara et al., 2007; Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro; Ministério da Defesa Nacional do Estado-Maior do Exército, 2011; Seixo, 2004).

O processo de AD tem como finalidade aferir as necessidades de formação específica dos colaboradores, para que estes possam aceder ao seu desenvolvimento profissional (Caetano, 1996) e conceder-lhes a oportunidade de desenvolvimento para que possa colmatar as limitações detetadas durante o ciclo avaliativo (Seixas, 2004).

Estes dados acabam igualmente por se desviar do que se encontra consignado na Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro, nomeadamente, no que tange ao princípio de *Coerência e Integração*.

Este princípio salvaguarda que a AD deve ser tida como um instrumento de orientação que visa a diferenciação dos avaliados em função dos respetivos níveis de desempenho, estando suportado numa gestão integrada de RH, articulada com as políticas de formação profissional e desenvolvimento de carreira, pretendendo que o SIADAP sirva, igualmente,

para identificar necessidades de formação e de desenvolvimento adequadas à melhoria do desempenho, com objetivo de criar oportunidades de mobilidade e de progressão profissional.

Por outro lado, nessa mesma Lei é referida a *intenção* de o sistema de AD permitir a identificação do potencial de evolução dos trabalhadores e o diagnóstico de necessidades de formação e de melhoria dos postos e processos de trabalho. Todavia, não se mostra apenas limitada à intenção, mas avança para a *ação*, ao referenciar no seu art.º 46.º o objetivo de aperfeiçoar e desenvolver as competências individuais, técnicas e comportamentais do trabalhador.

Por conseguinte e tal como assinala o TGen AGE (2011) na Ordem do Exército, para além das responsabilidades processuais acometidas ao avaliador, este detém ainda a responsabilidade de identificar as necessidades de formação do colaborador em função das exigências do trabalho que lhe está confiado, obter e criar os meios e condições para o desempenho dessas funções, como forma de garantir os resultados esperados, reportar trimestralmente ao avaliado a evolução do seu desempenho e as possibilidades de melhoria (p. 44).

Esta dificuldade ao nível da gestão de carreiras e de desenvolvimento profissional encontra-se igualmente patente nas opiniões dos avaliadores entrevistados: *“Como?? Da forma como está o processo não é compatível com uma gestão de carreiras. Nunca!”* - E1; *“Não, nos moldes atuais. Se o sistema fosse parecido ao dos militares (SAMME), aí sim, concordo pois define critérios claros e simples que permitem avaliar as competências e mérito dos militares”* - E2; *“Não. Em minha opinião a gestão de carreiras deveria obedecer ao mérito e à antiguidade em conjunto”* - E3; *“Como está não. Para mudar era necessário investir na formação e em concursos internos intercarreiras”* - E5; *“O funcionário preocupa-se mais em ter um salário mais elevado do que uma categoria ou um melhor desempenho. A evolução na categoria deveria ser através de concurso, em que a classificação do desempenho teria a sua quota-parte de peso, devendo ser a demonstração de competências o principal fator de promoção. De salientar que ao referir categorias entendo que estas devem existir dentro de uma carreira e não englobar a totalidade dos funcionários numa só. Pelo referido anteriormente considero que o atual sistema não contribui para a gestão de carreiras”* - E6

Relativamente ao sétimo objetivo que pretendeu analisar as diferenças estatísticas entre os vários construtos em função de variáveis como o género, a idade, a categoria e as habilitações académicas, constatamos que há diferenças individuais na forma como a AD é percecionada pelos diversos participantes.

Assim, denota-se que são homens que pontuam mais na dimensão “*Desenvolvimento e Gestão de Carreira*”, “*Participação e Feedback*” e “*Motivação e Satisfação com o trabalho e Chefia*”.

São os participantes com idades entre 59 e 69 anos que pontuam mais na dimensão “*Desenvolvimento e Gestão de Carreira*” e são os que possuem entre 30 e 39 anos que apresentam uma média superior na dimensão “*Participação e Feedback*”.

Verifica-se que são os Assistentes Operacionais que mais pontuam na dimensão “*Desenvolvimento e Gestão de Carreira*”.

Por fim, são os participantes com habilitações inferiores ao 9º ano que pontuam mais na dimensão “*Desenvolvimento e Gestão de Carreira*” e os detentores do 12º ano completo pontuam mais na dimensão “*Motivação e Satisfação com o trabalho e Chefia*”.

Denota-se, portanto, que as perceções sobre a AD e o SIADAP são diferentes em função de variáveis individuais, o que ainda torna o processo ainda mais complexo, na medida em que é difícil encontrar um sistema que seja aceite por todos, sem grandes controvérsias e que satisfaça as necessidades de cada um e as suas pretensões em termos de carreira.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente investigação permitiu chegar a algumas conclusões, sendo que estas se encontram sistematizados na Tabela 17.

Tabela 17

### *Resumo dos resultados encontrados*

Concordância e Satisfação	Discordância e Insatisfação
<b><i>Processo de AD e seus resultados</i></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resultados da AD coincidentes com o esperado</li> <li>▪ Mediana importância ao processo de AD</li> <li>▪ Mediana subjetividade do processo de AD</li> <li>▪ Satisfação mediana com a AD</li> <li>▪ Perceção justa dos resultados por comparação aos colegas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sistema de quotas</li> <li>▪ Que o sistema de AD seja justo</li> <li>▪ Permita auferir remuneração adequada</li> <li>▪ Premie o mérito dos colaboradores</li> </ul>
<p><i>Participação e Feedback</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sabem o que se espera de si</li> <li>▪ Concordam com o <i>feedback</i> que têm recebido</li> <li>▪ Oportunidade para dar opinião sobre o seu próprio desempenho</li> <li>▪ Grande acompanhamento dos avaliadores</li> <li>▪ Negociação entre avaliador e avaliado sobre os objetivos e competências</li> <li>▪ Satisfeitos com os resultados da entrevista de AD</li> </ul>	
<p><i>Relação com o trabalho</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O trabalho aporta sentimentos de respeito pelos próprios,</li> <li>▪ Satisfação para com o trabalho</li> <li>▪ Aprendem bastante com o trabalho</li> <li>▪ Satisfeitos com a AD quando consideram a qualidade do trabalho que realizam</li> <li>▪ O trabalho não é desencorajante nem frustrante</li> </ul>	
<p><i>Relação com a chefia</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grande sentimento de lealdade perante o chefe</li> <li>▪ Disponíveis para fazer esforço suplementar ao esperado para o chefe ser bem-sucedido</li> <li>▪ Chefe procura ser justo</li> <li>▪ Satisfação com o chefe</li> <li>▪ Chefe estimula o desenvolvimento de competências</li> <li>▪ Possuem informação regular do seu desempenho</li> </ul>	
<p><i>Motivação</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Motivados para cumprir objetivos e superá-los</li> </ul>	
<b><i>Oportunidades de desenvolvimento profissional e gestão de carreira</i></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A AD pode contribuir para uma valorização profissional</li> <li>▪ A AD pode permitir um diagnóstico de necessidades de formação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Não realizam formações diversas</li> <li>▪ Não recebem formação necessária ao desempenho da função</li> <li>▪ Não há enriquecimento das competências</li> <li>▪ Não há crescimento pessoal</li> <li>▪ O seu serviço não usa os resultados da AD para diagnosticar necessidades de formação</li> <li>▪ Não permite a promoção</li> <li>▪ Não permite a mobilidade de funções</li> <li>▪ A carreira não é orientada em função dos resultados</li> <li>▪ O serviço não usa os resultados da AD para gerir carreiras</li> <li>▪ Não há mais perspectivas de carreira com a AD nem progressão na mesma.</li> </ul>

Os dados encontrados na presente investigação permitem aferir que os objetivos inicialmente definidos foram atingidos. Relembrando a questão de partida do presente estudo: *Poderá a utilização do SIADAP constituir-se como metodologia para um sistema de Gestão de Carreiras dos trabalhadores civis do Exército?* E relançando um olhar sobre os resultados que se encontram apresentados na Tabela 17, facilmente nos apercebemos que os principais *gaps* de concordância e satisfação nos remetem para o processo de AD em si mesmo (sistema de quotas, justiça no processo, impacto na remuneração e no real reconhecimento do mérito do colaborador) e para a ausência de possibilidades de desenvolvimento profissional e de gestão de carreira, aspeto fulcral do presente trabalho.

O presente estudo permitiu compreender que, se por um lado, ao sistema de AD lhe é conferida a capacidade para (teoricamente) contribuir para uma valorização profissional e permitir um diagnóstico de necessidades de formação, na prática, esta sua funcionalidade não é visível pelas dificuldades encontradas a diversos níveis.

Na verdade, um sistema de AD adequado é aquele que consegue dar resposta aos objetivos para o qual foi criado, ajustando-se e adequando-se em função das necessidades dos serviços e dos envolvidos, em total harmonia com os contextos onde se aplica. Por conseguinte, defendemos a ideia de que este sistema poderia e deveria ser um instrumento de gestão das carreiras dos profissionais civis do Exército, uma vez que os princípios dos quais o sistema nasceu, assim o apontam.

Os propósitos subjacentes à AD acabam por lhe conferir alguma ambiguidade, quando implementado na prática. Por um lado, a necessidade de controlo, de monitorização e de prestação de contas e, por outro lado, o propósito de mobilização e de motivação dos colaboradores, com intuito de melhorar a sua ação profissional, promovendo ao mesmo tempo, uma melhoria de competências e dos serviços prestados.

Um sistema de avaliação baseado na gestão por competência pretende, acima de tudo, impulsionar os atores a gerirem as suas próprias competências profissionais, acrescentando novas capacidades e potenciando as já existentes (Câmara et al., 2007).

No fundo, para que um sistema de avaliação de desempenho seja eficaz, necessita que as instituições o façam assentar numa cultura de desempenho. Para tal, é necessária a existência de um clima que permita mobilizar as potencialidades existentes, tais como:

- Clima de abertura e de partilha de informação;
- Comunicação interna eficaz;
- Envolvimento dos diversos atores nos processos;

- Clarificação da esfera individual e estabelecimento de objetivos congruentes com a mesma;
- Autonomia adequada e responsabilização das pessoas no exercício das suas funções;
- Investimento na formação e qualificação dos RH;
- Sistemas de recompensas que valorizem o mérito e que façam uma clara distinção entre os bons e os maus desempenhos.

Só assim será possível ir ao encontro dos objetivos preconizados no SIADAP e que se encontram ancorados na coerência e harmonização das ações dos serviços, dirigentes e demais trabalhadores, com vista à promoção da sua motivação profissional e desenvolvimento. A gestão do desempenho baseado nas competências representa uma mudança cultural no sentido de dar uma maior responsabilidade e autogestão aos colaboradores.

Da avaliação de desempenho resultam três consequências principais: atribuição de prémios pecuniários pelo cumprimento dos objetivos (gestão de recompensas), a determinação do potencial do empregado (gestão de carreiras) e a identificação de necessidades de formação para colmatar áreas disfuncionais que tenham sido detetadas (gestão do conhecimento).

Perante o exposto, duas questões se nos colocam: *Qual a finalidade da gestão por competência se depois, na prática, o desenvolvimento e aquisição de novas competências se encontra condicionado? Qual a finalidade em mobilizar e adquirir novas competências se, na prática, a gestão de carreiras se encontra congelada e condicionada por outros fatores?*

Estas duas questões acabam por nos remeter para o próprio posicionamento dos avaliadores do presente estudo, que se afigura como “negativo” e de “descrédito” perante o processo de AD. A perceção dos avaliadores é um elemento crucial em todo o processo, uma vez que estes se constituem como elementos integrantes do mesmo e cuja responsabilidade se focaliza na maior objetividade ao nível do desenvolvimento, manutenção e gestão dos desempenhos dos colaboradores.

Por um lado, os avaliadores podem acolher o SIADAP como um processo burocrático, administrativo, apenas útil para o cumprimento legal e de prestação de contas, com pouca ou nenhuma influência no desempenho, na competência e na eficácia dos colaboradores ou, pelo contrário, assumi-lo como um processo ao serviço da melhoria da qualidade dos serviços e dos colaboradores, podendo gerar ambientes propícios à inovação, desenvolvimento profissional e gestão de carreiras. É o posicionamento numa ou na outra aceção que acaba por condicionar não só a perceção sobre a própria avaliação em si, como também, a sua implementação e operacionalização.

A este propósito é ainda importante referir que os avaliadores, ao radicarem no sistema de quotas a justificação para a não funcionalidade do SIADAP, acabam por estar “protegidos” perante as reações dos avaliados face ao sistema de avaliação e seus resultados. Ora, assim sendo, o sistema de quotas, ao ser assumido enquanto *locus* de controlo externo (i.e., matéria sobre a qual o indivíduo nada pode fazer), salvaguarda por um lado, a posição dos avaliadores no processo e, por outro, fortalece nos avaliados, a sensação reconfortante de que o superior hierárquico aprecia o seu trabalho mesmo que nada tenha feito para merecer a sua nota.

É neste sentido, que acreditamos que a formação dos avaliadores se constitui numa das estratégias mais adequadas para que estas perceções possam ser diluídas e transformadas. A formação em avaliação e no SIADAP, tal como refere a maioria dos avaliadores, seria essencial para que pudesse ser criada uma “cultura de avaliação” isenta de medos, mal-entendidos e influências que os avaliadores enfrentam, inscrevendo-se, ao mesmo tempo, numa visão moderna das práticas de gestão dos RH nas instituições públicas.

Ao se instituir uma cultura de avaliação consciente por parte dos avaliadores, poder-se-ia ultrapassar a funcionalidade do SIADAP enquanto *avatar* de uma narrativa de controlo, de punição e de prestação de contas, no qual se encontra atualmente ancorado (cultura de avaliação legislada), construindo-se uma nova perspetiva de emancipação, desenvolvimento e progressão (cultura de avaliação negociada).

E, dando *voz* aos avaliadores entrevistados, algumas propostas de melhoria ou de alteração do sistema SIADAP poderiam ser realizadas, para que o sistema se constituísse como uma mais-valia na avaliação do desempenho dos colaboradores civis do Exército:

*“Embora a minha opinião seja negativa em quase todas as questões, continuo a achar que deve haver uma avaliação inclusive mais rígida, e não creio que esta avaliação possa ser idêntica entre todos os funcionários públicos. As avaliações não deveriam implicar remunerações extras” - E1*

*“Uma maior responsabilização dos funcionários, através de um maior envolvimento dos mesmos em todo o processo avaliativo, de referir ainda o papel importantíssimo da monitorização, de carácter obrigatório, do processo de avaliação. Como na avaliação intervêm, em regime de paridade, avaliadores e avaliados, exprimindo recíproca e regularmente as suas opiniões sobre a evolução do sistema indo introduzindo correções necessárias, torna a Comissão Paritária como uma figura que pode classificar-se de participação externa no processo, já que excede o duo avaliador / avaliado na expressão de opiniões durante o processo de avaliação, criando aqui um filtro de todas as avaliações, daí este facto trazer injustiças no processo avaliativo, pois se um avaliador propor para excelente um determinado avaliado, este poderá não ser aceite devido às quotas que estiverem definidas para as unidades. Em certos casos, o SIADAP deixa de ser um Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho na Administração Pública mas sim o índice de*

*Subserviência Instalado e A Desenvolver na Administração Pública. Claro que existem exceções, mas por aquilo que vejo a regra geral é: quanto mais subserviente maior a "nota!"*” - E2

*“Que deixassem de existir quotas e que tal como acontece atualmente, não houvesse lugar ao pagamento de prémios de desempenho na avaliação de Excelente e alguns Relevantes”* - E3

*“Os elementos com excelente deveriam fazer parte de uma listagem, submetida a votação pelos restantes elementos da sua categoria, isso reduziria as probabilidades de erro da chefia para com o avaliado”* - E4

*“Os objetivos ficam muito ao critério do avaliador. Deveriam existir objetivos iguais na mesma carreira para todos ou seja colocar os objetivos alistados por categorias porque sendo uniforme, conseguir-se-ia chegar a um método de avaliação mais justo. A escala de avaliação é curta/pequena sendo difícil ser justo na avaliação. Seria mais fácil a avaliação de 1 a 20. Os objetivos deveriam ser tarefas, assim o avaliador conseguiria avaliar e detetar mais facilmente se o trabalhador cumpriu ou não cumpriu. Haver um plano de formação para avaliadores e tentar igualar as condições de trabalho para todos para permitir assim um melhor aproveitamento das competências”* - E5

*“Alteração dos parâmetros de avaliação através do aumento dos mesmos, criação de um número de parâmetros específicos, considerados ‘padrão’, para classificar os funcionários dentro de cada categoria, aumento dos valores a atribuir a cada parâmetro, permitindo assim uma melhor diferenciação na classificação final de cada avaliado”* - E6

Independentemente das conclusões que chegamos, consideramos que o presente estudo se revelou bastante importante para a compreensão das perceções dos colaboradores civis e de avaliadores sobre o processo de AD e o SIADAP. Este estudo constituiu-se igualmente como importante na medida em que, como já anteriormente referido, não existem estudos sobre esta temática em contexto militar e, mais concretamente, com os trabalhadores civis.

Acreditamos, porém, que apesar de tudo, subsistem algumas limitações na presente investigação, que poderiam ser colmatadas em investigações futuras, tornando estes dados passíveis de ser interpretados à luz de outras variáveis.

Assim, consideramos que apesar de termos conseguido uma amostra suficiente para a realização do presente trabalho, esta representa apenas 38,2% do total dos trabalhadores civis do Exército. Por conseguinte, pensamos que seria importante ser constituída uma amostra mais ampla. Esta limitação deveu-se ao facto de, por um lado, uma grande parte dos trabalhadores civis do Exército se encontrarem em baixa média e, por outro, os constrangimentos de tempo para a concretização do presente trabalho.

Da mesma forma, consideramos que poderia ser importante, serem realizadas mais entrevistas, procurando-se, por exemplo, entrevistar um avaliador por cada uma das unidades, estabelecimentos e órgãos do Exército.

O instrumento utilizado por nós revelou ser detentor de boas qualidades psicométricas, o que assegura a validade, a fidelidade e a sensibilidade dos resultados obtidos. Não obstante, consideramos que os 6 primeiros itens que foram utilizados na primeira parte do instrumento poderiam sofrer algumas alterações, nomeadamente a passagem para uma escala tipo *Likert* de número par, para se evitar um efeito de tendência central. Temos consciência que a temática da AD à luz de outros estudos consultados, se apresenta como uma temática sensível às perceções individuais e, talvez por esse motivo, tenhamos observado esse efeito, pelo menos nestes 6 primeiros itens.

Por fim, consideramos que o presente estudo foi uma mais-valia ao nível da aprendizagem, do conhecimento e da compreensão das potencialidades e constrangimentos do sistema de AD no Exército no seu sentido genérico e, o SIADAP em particular.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adamson, S., Doherty, N., & Viney, C. (1998). The meanings of career revisited: Implications for theory and practice. *British Journal of Management*, 9, 251-259.
- Alaluf, M. & Stroobants (1994). A competência mobiliza o operário?. *Revista Europeia de Formação Profissional*, 1, 46-55.
- Allred, B., Snow, C., & Miles, R. (1996). Characteristics of managerial careers in the 21st Century. *Academy of Management Executive*, 10 (4), 17-26.
- Almeida, F.N. (1996). *Avaliação de desempenho para gestores*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Almeida, L. & Freire, T. (2007). *Metodologia da investigação em psicologia e educação* (4ª Ed.). Braga: Psiquilibrios.
- Arnold, J. (1997). *Managing careers into the 21st Century*. London: Paul Chapman.
- Bardin, L. (2007). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bartol, M.K. & Martin, C.D. (1998). Performance appraisal: Maintaining system effectiveness. *Public Personnel Management*, 27, 223-230.
- Baruch, Y. & Peiperl, M. (2000). Career Management Practices: an empirical survey and implications. *Human Resource Management*, 39 (4), 347-366.
- Baruch, Y. (1999). Integrated career systems for the 2000s. *International Journal of Manpower*, 20 (7), 432-457.
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: From linear to multidirectional career paths (organizational and individual perspectives). *Career Development International*, 9 (1), 58-73.
- Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16 (2), 125-138.
- Bergamini, C. (1993). *Avaliação de desempenho humano na Empresa*. São Paulo: Atlas.
- Blau, G. (1999). Testing the longitudinal impact of work variables and performance appraisal satisfaction on subsequent overall job satisfaction. *Human Relations*, 52 (8), 1099-1113.
- Bogdan, R. & Biklen, S. (1999). *Investigação qualitativa em educação. Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Caetano, A. (1996). *Avaliação de desempenho: Metáforas, conceitos e práticas*. Lisboa: Editora RH.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de desempenho: O essencial que os avaliadores e avaliados precisam de saber*. Lisboa: Livros Horizonte.

- Câmara, P.B., Rodrigues, J.V., & Guerra, P.B. (2007). *Novo Humanator: Recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Campbell, J. D., Campbell, M. K., & Chia, H.B. (1998). Merit pay, performance appraisal, and individual motivation: Analysis and alternative. *Human Resource Management*, 37, 131-146.
- Carvalho, A.V. & Nascimento, L.P. (1998). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Editora Pioneira.
- Cawley, D.B., Keeping, M.L., & Levy, E.P. (1998). Participation in the performance appraisal process and employee reactions: Meta-analytic review of field investigations. *Journal Applied Psychology*, 83, 615-633.
- Cherrington, D.J. (1995). *The management of human resources* (4th edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (2002). *Recursos humanos* (7ª Ed.). S. Paulo: Editora Atlas.
- Conselho Coordenador da Avaliação (CCA, 2010). *Relatório da avaliação 2009: SIADAP – Factos e números essenciais*. Ministério da Defesa Nacional, Exército Português.
- Conselho Coordenador da Avaliação (CCA, 2011). *Relatório da avaliação 2010: SIADAP – Factos e números essenciais*. Ministério da Defesa Nacional, Exército Português.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2000). The discipline and practice of qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (2nd ed., pp. 1-28). London: Sage Publications.
- Donnadieu, G. & Denimal, P. (1993). *Classification qualification: de l'évaluation des emplois à la gestion des compétences*. Paris: Les Éditions Liaisons.
- Exército (2012). *Balanço social 2011*. Porto: Direção de Administração de Recurso Humanos – Repartição de Pessoal Civil (Ministério da Defesa Nacional – Exército Português).
- Fernandes, A. & Caetano, A. (2000). A avaliação do desempenho. In A. Caetano & J. Vala (Orgs.), *Gestão de recursos humanos: Contextos, processos e técnicas* (pp. 359-387). Lisboa: Editora RH.
- Fortin, M.-F. (1999). *O processo de investigação: Da concepção à realização*. Loures: Lusociência
- Green, J. & D'Oliveira, M. (1991). *Testes estatísticos em Psicologia*. Lisboa: Editorial Estampa.
- Greenhaus, J., Parasuraman, S., & Wormley, W. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33 (1), 64-86.

- Greller, M. M. & Jackson, J. H. (1997). The effect of subordinates level of experience and prior feedback on participation in the performance appraisal reviews. *Psychological Reports*, 80, 547-561.
- Hall, D. & Moss, J. (1998). The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics*, 26 (3), 22-37.
- Isaacson, L. & Brown, D. (2000). *Career information, career counseling, and career development* (7th Ed.). Boston: Allyn & Bacon Ed.
- Jawahar, I. M. (2006a). An investigation of potential consequences of satisfaction with appraisal feedback. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13 (2), 14-28.
- Jawahar, I. M. (2006b). Correlates of satisfaction with performance appraisal feedback. *Journal of Labor Research*, XXVII (2), 213-236.
- Kikoski, J. F. (1999). Effective communication in the performance appraisal interview: Face-to-face communication for public managers in the culturally diverse workplace. *Public Personnel Management*, 28, 301-322.
- Kirkpatrick, D. (2006). *Improving employee performance through appraisal and coaching*. New York: AMACOM.
- Lawler, E. E. (1994). *Motivation in work organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Le Boterf, G. (1994). *De la compétence: Essai sur un attrapeur étrange*. Paris: Les Éditions d'Organisation.
- Lei n.º 10/2004, de 22 de Março, *Diário da República*, 1.ª série
- Lei n.º 12-A/2008, de 27 de Fevereiro, *Diário da República*, 1.ª série
- Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro, *Diário da República*, 1.ª série
- Lévy-Leboyer, C. (1996). *Le bilan de compétences*. Paris: Les Éditions d'Organisation.
- Lima Santos, N. (1991). A avaliação em contexto empresarial: *Estudo empírico sobre a avaliação do desempenho profissional*. Tese de Mestrado apresentada na Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto. Porto: FPCEUP.
- Maddux, R. (2001). *Avaliação de desempenho: Guia Prático para uma avaliação de desempenho mais produtiva* (2ª Ed.). Lisboa: Edição Monitor.
- Marques, C.A. (1992). Da avaliação de desempenho à avaliação de desenvolvimento: *Análise Psicológica*, 3, 297-302.
- Mayer, R. C., & Schoorman, F. D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 35 (3), 671-684.

- Meignant, A. (1990). Analyse des emplois, formation et décisions de gestion. *Éducation Permanente*, 105, 21-30.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolynysky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61 (1), 20-52.
- Milkovich, G. T., & Wigdor, A. K. (1991). *Pay for performance: Evaluating performance appraisal and merit pay*. Washington: National Academy Press.
- Ministério da Defesa Nacional do Estado-Maior do Exército (2011). Ordem do Exército de 31 de Janeiro (1ª Série)
- Ministério das Finanças - Secretaria de Estado da Administração Pública (2004). *Avaliação do desempenho: Manual de apoio*. Lisboa: SEAP.
- Moura, P. V. & Arrimar, C. (2008). *Os novos regimes de vinculação de carreiras e de remunerações dos trabalhadores da administração pública: Comentário à Lei nº 12-A/2008, de 27 de Fevereiro*. Coimbra: Coimbra Editora.
- Murphy, K.R. & Cleveland, J.N. (1995). *Understanding performance appraisal: Social, organizational and goal-based perspectives*. Thousand Oaks: Sage.
- Nabi, G. (2000). Motivational attributes and organizational experiences as predictors of career-enhancing strategies. *Career Development International*, 5 (2), 91-98.
- Nathan, B. R., Mohrman Jr., A.M., & Milliman, J. (1991). Interpersonal relations as a context for the effects of appraisal interviews on performance and satisfaction: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 34 (2), 352-369.
- Passos, A. (2000). Gestão e desenvolvimento da carreira profissional. In A. Caetano & J. Vala (Org.), *Gestão de recursos humanos: Contextos, processos e técnicas* (pp.421-441). Lisboa: RH Editora.
- Pastré, P. & Samurçay, R. (1995). *Le developpement des competences. Analyse du travail e didatique professionnelle*. Paris: Education Permanente.
- Pestana, M.H. & Gageiro, J.N. (2008). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS* (5ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Pontes, B. R. (1996). *Avaliação de desempenho: Nova abordagem*. S. Paulo: LTr.
- Portaria n.º 1633/2007, de 31 de Dezembro, *Diário da República*, 1.ª série
- Robbins, T., & DeNisi, A.S. (1994). A closer look at interpersonal affect as a distinct influence on cognitive processing in performance evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 79, 341-353.

- Seixas, V. (2009). *SIADAP: As quotas no centro da discórdia*. Blog da Formação [Em linha]. [S.l.]: WordPress.com, 5 Ago. 2009. [Cons. 21 Mar. de 2012]. Disponível em WWW:<URL:<http://blogdaformacao.wordpress.com/2009/08/05/siadap-as-quotas-no-centro-da-discordia/>>
- Seixo, M. (2004). *Gestão do desempenho*. Lisboa: Edições Lidel.
- Serapioni, M. (2000). Métodos qualitativos e quantitativos na pesquisa social em saúde: Algumas estratégias para a integração. *Ciências da Saúde Colectiva*, 5 (1), 187-192.
- Serrano, O. (2010). *Avaliação de desempenho dos trabalhadores da administração pública. O caso do Instituto Politécnico de Portalegre*. Tese de Mestrado. Évora: Instituto Politécnico de Portalegre.
- Sierra Bravo, R. (1999). *Técnicas de investigación social: Teoria e ejercicios*. Madrid: Parninfo.
- Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P., & Gomes, J. (2006). *Gestão de recursos humanos*. Lidel: Edições Técnicas.
- Sullivan, S., Carden, W., & Martin, D. (1998). Careers in the next millennium: Directions for future research. *Human Resource Management Review*, 8 (2), 165-185.
- Vaz Freixo, M. (2010). *Metodologia científica: Fundamentos, métodos e técnicas* (2ª ed.). Lisboa: Instituto Piaget.
- Whymark, K. & Ellis, S. (1999). Whose career is it anyway? Options for Career Management in flatter organisation structures. *Career Development International*, 4 (2), 117-120.

**ANEXOS**

---

---

**ANEXO A – Lista da População Civil Militar**

---

Utilização do SIADAP como componente de um Sistema de Gestão de Carreiras

\*\*\*\*\*

U/E/O	N	U/E/O	N
Academia Militar	63	Estado-maior do Exército	25
Arquivo Geral do Exército	8	Estado-Maior do Comando do Pessoal	3
Arquivo Histórico Militar	6	Gabinete de Classificação e Seleção de Lisboa	3
Biblioteca do Exército	3	Gabinete do Chefe do Estado-maior do Exército	16
Câmara Municipal de Sesimbra	1	Gabinete do Vice-Chefe do Estado-Maior do Exército	1
Centro de Audiovisuais do Exército	9	Hospital Militar de Belém	35
Centro de Finanças do Comando do Pessoal	3	Hospital Militar Principal (Lisboa)	133
Centro de Finanças Geral	6	Hospital Militar Regional Nº 1	64
Centro de Novas Oportunidades	1	Hospital Militar Regional Nº 2	40
Centro de Psicologia Aplicada do Exército	3	Inspeção Geral do Exército	3
Centro de Recrutamento de Braga	4	Instituto de Ação Social das Forças Armadas	2
Centro de Recrutamento de Coimbra	5	Instituto de Odivelas	64
Centro de Recrutamento de Faro	6	Instituto dos Pupilos do Exército	42
Centro de Recrutamento de Lisboa	2	Instituto Geográfico do Exército	21
Centro de Recrutamento de Ponta Delgada	2	Jornal do Exército	5
Centro de Recrutamento de Vila Real	2	Junta de Freguesia de S. Vicente	1
Centro de Recrutamento de Viseu	4	Laboratório Militar de Produtos Químicos e Farmacêuticos	2
Centro de Recrutamento do Funchal	3	Museu Militar da Madeira	1
Centro de Recrutamento do Porto	2	Museu Militar de Bragança	3
Centro de Saúde de Évora	9	Museu Militar de Elvas	6
Centro de Saúde de Tancos/Santa Margarida	3	Museu Militar de Lisboa	14
Centro de Segurança Militar e de Informações do Exército	1	Museu Militar do Buçaco	3
Centro de Tropas Comandos	10	Museu Militar do Porto	8
Centro de Tropas de Operações Especiais	9	Regimento de Artilharia Antiaérea Nº 1	9
Centro Militar de Educação Física e Desporto	28	Regimento de Artilharia Nº 4	7
Centro Militar de Eletrónica	9	Regimento de Artilharia Nº 5	8
Colégio Militar	73	Regimento de Cavalaria Nº 3	5
Comando da Instrução e Doutrina	26	Regimento de Cavalaria Nº 6	16
Comando da Logística	23	Regimento de Engenharia Nº 1	14
Comando das Forças Terrestres	10	Regimento de Engenharia Nº 3	9
Comando e Gabinete do Comando do Pessoal	2	Regimento de Guarnição Nº 1	4
Conselho Superior de Disciplina do Exército	1	Regimento de Guarnição Nº 2	4
Depósito Geral de Material do Exército	27	Regimento de Guarnição Nº 3	7
Direção de Administração de Recursos Humanos	22	Regimento de Infantaria Nº 1	2
Direção de Aquisições	8	Regimento de Infantaria Nº 3	14
Direção de Comunicações e Sistemas de Informação	2	Regimento de Infantaria Nº 10	31
Direção de Educação	1	Regimento de Infantaria Nº 13	11
Direção de Finanças	13	Regimento de Infantaria Nº 14	12
Direção de História e Cultura Militar	11	Regimento de Infantaria Nº 15	18
Direção de Infraestruturas	23	Regimento de Infantaria Nº 19	8
Direção de Justiça e Disciplina	5	Regimento de Lanceiros Nº 2	6
Direção de Material e Transportes	16	Regimento de Manutenção	31
Direção de Obtenção de Recursos Humanos	3	Regimento de Transmissões	13
Direção de Saúde	5	Regimento de Transportes	9
Direção de Serviços de Pessoal	55	Serviço de Informação Estratégicas de Defesa (SIED)	1
Escola de Sargentos do Exército	14	Serviços Sociais da Administração Pública	1
Escola de Tropas Paraquedistas	42	Sistema de Informação de Segurança (SIS)	1
Escola do Serviço de Saúde Militar	18	Unidade de Apoio da Área Amadora/Sintra	17
Escola Prática de Artilharia	10	Unidade de Apoio da Brigada de Intervenção	20
Escola Prática de Cavalaria	14	Unidade de Apoio da Brigada Mecanizada	89
Escola Prática de Engenharia	33	Unidade de Apoio da Zona Militar da Madeira	14
Escola Prática de Infantaria	15	Unidade de Apoio da Zona Militar dos Açores	17
Escola Prática de Transmissões	15	Unidade de Apoio do Comando do Pessoal	17
Escola Prática dos Serviços	11	Unidade de Aviação Ligeira do Exército	38
Estabelecimento Prisional Militar	4	Total Geral	1652

## **ANEXO B – Instrumento de Recolha de Informação**

---

\*\*\*\*\*

## **INVESTIGAÇÃO SOBRE A UTILIZAÇÃO DO SIADAP COMO COMPONENTE DE UM SISTEMA DE GESTÃO DE CARREIRAS**

O presente questionário insere-se numa investigação para a elaboração de uma dissertação de *Mestrado Executivo em Gestão de Recursos Humanos* no INDEG/ISCTE e tem como objetivo analisar a utilização de um sistema integrado de avaliação de desempenho, enquanto instrumento de gestão de carreiras e de controlo dos graus de satisfação do pessoal civil do Exército.

Neste questionário não há respostas certas nem erradas, apenas se pretende que responda da forma mais honesta possível. Os dados recolhidos serão tratados estatística e confidencialmente garantindo, assim, o anonimato.

Confirme que respondeu a todas as questões!

Muito obrigada pela sua colaboração.

*Julieta Vasconcelos*

### 1. Dados Sociodemográficos

1.1. Idade: \_\_\_\_\_ anos

1.2. Género: Feminino  Masculino

1.3. Carreira: \_\_\_\_\_

1.4. Função: \_\_\_\_\_

1.5. Unidade/Estabelecimento/Órgão (escrito por extenso) \_\_\_\_\_

1.6. Habilitações Literárias:

Inferior ao 9º ano de escolaridade  Licenciatura

Entre 0 9º ano de escolaridade e o 11º ano completo  Mestrado

12º Ano de escolaridade completo  Pós-graduação

Bacharelato  Doutoramento

1.7. Tempo de serviço desempenhado nas funções: anos \_\_\_\_\_ meses \_\_\_\_\_

### 2. Escolha a opção que considera a que melhor se adequa à sua situação:

2.1. Relativamente aos resultados que obteve na última avaliação de desempenho, considera que estes foram:

Muito abaixo das minhas expectativas  Abaixo das minhas expectativas

Como esperava  Acima das minhas expectativas

2.2. Comparativamente com outros trabalhadores com a mesma categoria/carreira/ função, considero que o meu desempenho foi:

Abaixo da média  Na média  Acima da média  Não sei

2.3. Qual o grau de subjetividade que confere ao processo de avaliação de desempenho? (Assinale com um círculo à volta do número que corresponde à sua opinião):

Muito pouco 1-----2-----3-----4--- Bastante

2.4. Qual o grau de importância que confere ao sistema de avaliação de desempenho? (Assinale com um círculo à volta do número que corresponde à sua opinião):

Muito pouco 1-----2-----3-----4--- Bastante

2.5. Como avalia o processo de avaliação de desempenho no seu serviço? (Assinale com um círculo à volta do número que corresponde à sua opinião):

Muito Mau 1-----2-----3-----4--- Muito Bom

2.6. Qual o grau de satisfação relativamente ao atual sistema de avaliação de desempenho? (Assinale com um círculo à volta do número que corresponde à sua opinião):

Muito pouco 1-----2-----3-----4--- Bastante

### 3. Responda agora as questões seguintes, colocando uma cruz no local que a si se aplica.

## Utilização do SIADAP como componente de um Sistema de Gestão de Carreiras

	<b>1 (Discordo Totalmente) – 2 (Discordo) – 3 (Concordo) – 4 (Concordo Totalmente)</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>1</b>	O sistema de avaliação de desempenho reconhece e premeia o mérito dos trabalhadores de forma adequada.				
<b>2</b>	O meu superior estimula o desenvolvimento das minhas competências.				
<b>3</b>	O meu trabalho é desencorajante.				
<b>4</b>	Sinto-me satisfeito/a com os resultados obtidos na minha avaliação de desempenho quando considero a qualidade do trabalho que realizei.				
<b>5</b>	O processo de avaliação de desempenho pode contribuir para uma valorização profissional.				
<b>6</b>	As competências e os objetivos esperados na avaliação de desempenho têm sido negociados com o meu avaliador.				
<b>7</b>	Tenho regularmente informação sobre o meu desempenho.				
<b>8</b>	Considero que do processo de avaliação de desempenho anual pode resultar um diagnóstico de necessidades de formação dos avaliados.				
<b>9</b>	O meu superior preocupa-se em ser justo na avaliação do meu desempenho.				
<b>10</b>	A avaliação de desempenho tem permitido a minha promoção.				
<b>11</b>	Motiva-me superar os objetivos que se esperam de mim.				
<b>12</b>	O meu trabalho proporciona-me um sentimento de respeito por mim próprio/a.				
<b>13</b>	Durante o período anual de avaliação tive oportunidade para expor a minha opinião sobre o meu desempenho.				
<b>14</b>	Estou de acordo com o feedback que recebo da minha avaliação de desempenho.				
<b>15</b>	A avaliação de desempenho tem-me permitido realizar formações diversas.				
<b>16</b>	O mecanismo de diferenciação de desempenho (quotas) é adequado.				
<b>17</b>	Sinto-me satisfeito/a com os resultados da entrevista de avaliação de desempenho.				
<b>18</b>	O meu trabalho proporciona-me satisfação.				
<b>19</b>	A minha carreira tem sido orientada com base nos resultados da minha avaliação de desempenho.				
<b>20</b>	Sei perfeitamente o que o meu superior espera de mim.				
<b>21</b>	As minhas competências têm sido enriquecidas com o sistema de avaliação de desempenho.				
<b>22</b>	Considero que o processo de avaliação é normalmente justo.				
<b>23</b>	O meu trabalho é frustrante.				
<b>24</b>	A progressão na carreira não existe com este sistema de avaliação de desempenho.				
<b>25</b>	Sinto-me motivado/a para cumprir os objetivos que se esperam de mim.				
<b>26</b>	O meu serviço utiliza os resultados de avaliação de desempenho para diagnosticar as necessidades de formação dos avaliados.				
<b>27</b>	Eu tenho um sentimento de lealdade para com o meu chefe direto.				
<b>28</b>	Tenho tido oportunidades de mobilidade de funções com o sistema de avaliação de desempenho.				
<b>29</b>	Os objetivos e as competências são devidamente acompanhados entre avaliador e avaliado.				
<b>30</b>	Tenho tido formação necessária para o adequado desempenho da minha função.				
<b>31</b>	A avaliação de desempenho tem permitido que eu aufera uma remuneração mais adequada.				
<b>32</b>	O meu serviço serve-se dos resultados da avaliação de desempenho para fazer uma gestão da minha carreira.				
<b>33</b>	Estou disposto/a a fazer um esforço para além do que normalmente se espera de mim, para que o meu chefe direto seja bem-sucedido.				
<b>34</b>	Senti já algum crescimento pessoal após o meu processo de avaliação de desempenho.				
<b>35</b>	O meu trabalho permite-me aprender bastante.				
<b>36</b>	Estou satisfeito/a com o meu chefe direto.				
<b>37</b>	Sinto que com a avaliação de desempenho tenho mais perspetivas de carreira.				

Obrigada pela sua colaboração!

**ANEXO C – Guião de Entrevista**

---

\*\*\*\*\*

1. Qual a sua opinião relativamente ao SIADAP? Concorda ou não com a implementação deste sistema de avaliação? Porquê?
2. Quais as principais dificuldades de implementação que tem sentido na aplicação deste sistema?
3. Quais considera ser os pontos fortes deste sistema?
4. Possui alguma formação sobre o atual processo de avaliação de desempenho?
5. Sente necessidade de adquirir competências na área de AD e na utilização do SIADAP? Porquê?
6. Acha que se o sistema de avaliação for bem implementado pode traduzir-se numa melhor gestão dos RH? Em que medida?
7. Reconhece que o sistema reconhece e premeia o mérito dos trabalhadores de forma adequada?
8. Considera que este sistema pode ser utilizado para a gestão de carreiras? Como?
9. Da sua experiência acha que o sistema é motivador para os avaliados? Em que medida?
10. Se lhe fosse pedida a sua opinião sobre o atual formato do SIADAP, quais seriam as suas propostas. Que questões colocaria?
11. Numa escala de 0 a 5 pontos, como avalia a implementação deste sistema na avaliação dos trabalhadores?
12. Quer acrescentar alguma questão?

**ANEXO D – Pedido de Autorização**

---

\*\*\*\*\*

**EXMO SENHOR GENERAL CHEFE DO ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO**

Julieta Maria Abreu Bacelar de Vasconcelos, Alf RC, NIM 06552401, a desempenhar funções na RPC/DARH na Secção e Gestão de Carreiras, licenciada em Psicologia Organizacional, presentemente a frequentar o Mestrado Executivo em Gestão de Recursos Humanos no INGEG/ISCTE, pretendo elaborar a minha tese de dissertação de mestrado no âmbito: *“Utilização do SIADAP como componente de um Sistema de Gestão de Carreiras”*, baseando o meu estudo na utilização de um sistema de Avaliação de Desempenho, como mecanismo de orientação de carreiras e controlo dos graus de satisfação dos trabalhadores, tendo intenção de incorporar indicadores de gestão de carreira nas fichas de avaliação, assim como efetuar entrevistas com o intuito de partilha de expectativas e oportunidades de orientação. Venho por este meio solicitar autorização, para efetuar esse estudo ao universo do MPCE (Mapa do pessoal civil do Exército).

Esta atividade, não pressupõe qualquer prejuízo, ou que afete de algum modo, o âmbito das minhas funções, que atualmente desempenho na RPC, assumindo a responsabilidade e garantia da confidencialidade dos dados obtidos nas entrevistas, não existindo qualquer prejuízo para o interesse público, para o Exército ou para os direitos e interesses legalmente protegidos dos cidadãos.

Comprometo-me também a cessar de imediato a atividade no caso de ocorrência superveniente de conflito.

Pede deferimento,

Quartel em Porto, 06 de fevereiro de 2012

A Requerente

---

Julieta Maria Abreu Bacelar de Vasconcelos

ALF RC

## **ANEXO E – Deferimento do Pedido de Autorização**

---

\*\*\*\*\*

**CONCLUSÃO / PROPOSTA**

Face ao que precede propõe-se que seja **DEFERIDO** o requerimento apresentado pela **ALF RC NIM 06552401 JULIETA MARIA ABREU BACELAR DE VASCONCELOS** através do qual vem solicitar autorização para elaborar a tese de dissertação de mestrado no âmbito da utilização do SIADAP como componente de um sistema de gestão de carreiras, sendo autorizada a, sob a supervisão direta da RPC, utilizar para esse efeito dados relativos à implementação do SIADAP no Exército e a realizar entrevistas com avaliadores e avaliados.

À consideração e decisão superiores,

**O CHEFE DA REPARTIÇÃO**

**NUNO CORREIA NEVES**

**ANEXO F – Grelha Vertical**

---

\*\*\*\*\*

Grelha vertical E1 – U/E/O				
Domínio	Categoria	Código	Subcategoria	Frases ilustrativas
<b>Domínio A – Opinião sobre a AD e SIADAP</b>	Opinião sobre AD e SIADAP	<b>A1</b>	A1.1. Favorável A1.2. Desfavorável	
	Dificuldades na implementação	<b>A2</b>	A2.1. Falta de preparação com os instrumentos A2.2. Resistência à mudança/ Dificuldades de comunicação entre avaliador/Avaliado A2.3. Ao nível dos objetivos e indicadores A2.4. Sem dificuldades	
	Pontos fortes	<b>A3</b>	A3.1. Identificação de pontos A3.2. Não identificação	
	Formação	<b>A4</b>	A4.1. Sem formação A4.2. Com formação	
	Necessidade de adquirir competências em AD e no SIADAP	<b>A5</b>	A5.1. Sim A5.2. Não	
	Melhor adequação do sistema proporciona melhor gestão de RH	<b>A6</b>	A6.1. Sim A6.1. Não	
	Sistema que reconhece e premeia o mérito	<b>A7</b>	A7.1. Sim A7.2. Não	
	Sistema pode ser usado para gestão de carreiras	<b>A8</b>	A8.1. Sim A8.2. Não	
	Sistema motivador	<b>A9</b>	A9.1. Sim A9.2. Não	
	Propostas de melhoria	<b>A10</b>	A10.1. Com proposta A10.2. Sem proposta	
	Avaliação do sistema	<b>A11</b>	A11.1. - 1 ponto A11.2. - 2 pontos A11.3. - 3 pontos A11.4. - 4 pontos A11.5. - 5 pontos	
	Informação Adicional	<b>A12</b>		

**ANEXO G – Grelha Transversal**

---

\*\*\*\*\*

DOMÍNIO A – Opinião sobre a AD e o SIADAP				N	Porcentagem de respostas
Categoria	Código	Subcategorias	Entrevistas		
Opinião sobre AD e SIADAP	A1	A1.1. – Favorável			
		A1.2. – Desfavorável			
Dificuldades na implementação	A2	A2.1. – Dificuldades nos instrumentos			
		A2.2. – Resistência à mudança/Dificuldades de comunicação entre avaliador/Avaliado			
		A2.3. - Ao nível dos objetivos e indicadores			
		A2.4. - Sem dificuldades			
Pontos fortes	A3	A3.1. Identificação de pontos			
		A3.2. Não identificação			
Formação	A4	A4.1. Sem formação			
		A4.2. Com formação			
Necessidade de adquirir competências em AD e no SIADAP	A5	A5.1. Sim			
		A5.2. Não			
Uma melhor adequação do sistema proporciona melhor gestão de RH	A6	A6.1. Sim			
		A6.1. Não			
Sistema que reconhece e premeia o mérito	A7	A7.1. Sim			
		A7.2. Não			
Sistema que pode ser usado para gestão de carreiras	A8	A8.1. Sim			
		A8.2. Não			
Sistema motivador	A9	A9.1. Sim			
		A9.2. Não			
Propostas de melhoria	A10	A10.1. Com proposta			
		A10.2. Sem proposta			
Avaliação do sistema	A11	A11.1. - 1 ponto			
		A11.2. – 2 pontos			
		A11.3. – 3 pontos			
		A11.4. – 4 pontos			
		A11.5. – 5 pontos			
Informação adicional	A12	A12.1. – Acrescenta algo			
		A12.2. – Não acrescenta nada			

<b>Código</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Frases ilustrativas</b>
<b>A1</b>	Favorável	
	Desfavorável	
<b>A2</b>	Instrumentos	
	Resistência e comunicação	
	Objetivos e indicadores	
	Sem dificuldades	
<b>A3</b>	Identificação de pontos	
	Não identificação	
<b>A4</b>	Sem formação	
	Com formação	
<b>A5</b>	Sim	
	Não	
<b>A6</b>	Sim	
	Não	
<b>A7</b>	Sim	
	Não	
<b>A8</b>	Sim	
	Não	
<b>A9</b>	Sim	
	Não	
<b>A10</b>	Com proposta	
	Sem proposta	
<b>A12</b>	Acrescenta algo	
	Não acrescenta	