

A Avaliação de Desempenho na Força Aérea Portuguesa

Marisa Silva Alves Manito

Trabalho de Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Ciências do Trabalho e Relações Laborais

Orientador:

Doutor Alan Stoleroff, Professor Associado

ISCTE – Instituto Universitário Lisboa

Setembro/2013

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Alan Stoleroff pelas recomendações e orientações;

Ao TCOR/TMMA Carlos Jesus pelo encaminhamento;

Ao MAJ/TPAA José Severiano pela inspiração na escolha do tema e pela colaboração;

Ao CAP/TMMT Joaquim Brigas pela amizade, incentivo e colaboração;

Ao TEN/TPAA Vítor Almeida pela disponibilidade, colaboração e dedicação;

À TEN/TPAA Patrícia Rocha pela colaboração e pelo estímulo de ideias;

Ao Rodrigo pelo incentivo e apoio incondicional;

Aos meus pais pelo estímulo e apoio em todas as fases da minha vida;

A todos os que me apoiaram e motivaram.

RESUMO

A avaliação de desempenho é um mecanismo específico inserido na gestão de recursos humanos nas organizações. A consequência do seu impacto levou ao reconsiderar dos sistemas de avaliação de desempenho. Esta proposta de trabalho projeto intenta que se investigue, através de um inquérito por questionário, a qualidade do *feedback* cedido pelos avaliadores aos avaliados, para que, ao detetar as principais lacunas, se possam implementar as medidas corretivas adequadas, entre as quais, a aplicação de um sistema de autoavaliação que obrigue à “discussão” entre os intervenientes sobre a avaliação produzida. Procura tanto analisar a conceptualização e objetivos do modelo como averiguar da sua eficácia e repercussões na organização. A Força Aérea Portuguesa rege-se pelo Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Força Aérea (REAMMFA), onde constam as instruções para a execução do Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares da Força Aérea (SIAMMFA) e onde a ficha de Avaliação Individual (FAI) assume enorme relevância. O SIAMMFA avalia o mérito militar, aprecia o mérito absoluto e relativo de cada militar. O rigor na sua aplicação é crucial de forma a não produzir efeitos indesejáveis para os avaliados e consequentemente para a organização.

Palavras-chave

Avaliação, Desempenho, Feedback, Autoavaliação.

ABSTRACT

The performance evaluation is a specific mechanism inserted in human resource management in organizations. The consequence of its impact led to reconsider the systems performance evaluation. This research project intends to investigate, through a questionnaire, the quality of the evaluator's feedback given to the evaluatees so that, by detecting the main gap, it may be possible to implement appropriate remedial measures, including the implementation of a self-assessment system, requiring the "discussion" among the intervenients about the evaluation produced. It seeks to analyze both the conceptualization and model objectives as to ascertain its effectiveness and impact on the organization. The Portuguese Air Force is governed by a Regulation of Assessment of Merit of the Air Force (REAMMFA), which contains the instructions for the implementation of Evaluation System of Merit of the Air Force (SIAMMFA) where the plug and Individual Evaluation (FAI) assumes enormous importance. The SIAMMFA evaluates the military merit, enjoying the absolute and relative merits of each military. The rigor in its application is crucial so as not to produce undesirable effects assessed and consequently for the organization.

Keywords

Evaluation, Performance, Feedback, Self-Assessment.

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS.....	ii
RESUMO	iii
ABSTRACT	iv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vii
GLOSSÁRIO DE SIGLAS.....	viii
I. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Tema e Objetivos	1
1.2. Definição e contexto do problema.....	2
1.3. Metodologia.....	3
1.4. Estrutura do trabalho	4
II. PRESSUPOSTOS TEÓRICOS.....	5
2.1. Sistemas de Controlo de Gestão	5
2.2. A Avaliação do Desempenho.....	7
2.3. Ciclos de Gestão do Desempenho	11
2.1. Medição do desempenho	13
2.2. Fontes de Avaliação	16
2.3. Autoavaliação.....	16
2.4. Feedback	18
2.7.1. Teoria das Características da Função de Hackman e Oldham.....	20
III. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	23
3.1. O Controlo na Força Aérea.....	23
3.2. O Sistema de Avaliação dos Militares da Força Aérea Portuguesa.....	23
3.3. Legislação	24
3.3.1. EMFAR.....	24
3.3.2. REAMMFA	24
3.3.3. RIAMMFA	25
IV. PROPOSTA DE MODELO DE AVALIAÇÃO DE MÉRITO MILITAR	28
4.1. Problemática onde se insere o projeto.....	28

4.2. Objetivos do projeto	30
4.3. Caracterização da Amostra.....	31
4.4. Escolha do método de pesquisa	31
4.4.1. Operações da observação.....	31
4.4.2. Limitações do projeto.....	32
V. CONCLUSÃO	34
VI. FONTES	36
VII. BIBLIOGRAFIA	36
VIII. ANEXOS.....	I

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. - Processo de Gestão de Controlo	7
Figura 2.2. - Ciclo do Desempenho.....	12
Figura 2.3 - O ciclo do desempenho elevado	1
Figura 2.4. – Modelo das características da função	1
Figura 4.1 – Pergunta: Em que medida analisa com aos avaliados a avaliação produzida? ...	29
Figura 4.2. – Pergunta: Entre períodos de avaliação faz sessões de aconselhamento, orientação e apoio aos avaliados, perspetivando a avaliação seguinte?	29
Figura 4.3. – Pergunta: Considera que teria influência, na melhoria do desempenho, o facto do avaliado poder fazer uma autoavaliação?.....	29

GLOSSÁRIO DE SIGLAS

CEMFA	- Chefe do Estado-Maior da Força Aérea
CEMGFA	- Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas
CPESFA	- Comando do Pessoal da Força Aérea
DP	- Direção de Pessoal
EMFAR	- Estatuto dos Militares das Forças Armadas
EMFA	- Estado Maior da Força Aérea
FAI	- Ficha de Avaliação Individual
FA	- Força Aérea Portuguesa
H(n)	- Hipótese (n – para n = 1, 2, 3, 4)
IGFA	- Inspeção Geral da Força Aérea
IPM	- Índice Potencial Motivador
JDS	- Job Diagnostic Survey
QP	- Quadro Permanente
REAMMFA	- Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Força Aérea
SPSS	- Statistical Package for Social Sciences
SIAMMFA	- Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares da Força Aérea

I. INTRODUÇÃO

1.1. Tema e Objetivos

A avaliação de desempenho está inserida num processo bastante importante e sensível da gestão organizacional. O sucesso de cada organização depende forçosamente do desempenho dos seus colaboradores, portanto, é crucial que o sistema de avaliação seja objetivo, tanto ao nível da medição, como do reconhecimento.

A avaliação do desempenho faz parte de um processo de mensuração em que existe um acompanhamento do colaborador no exercício do seu cargo, o que possibilita o desencadeamento de ações que permitem o desenvolvimento e/ou aperfeiçoamento das competências necessárias ao bom desempenho das suas funções¹.

Atualmente, a avaliação do desempenho pode ser encarada como um dos processos com mais ênfase na gestão de recursos humanos, pelo facto da maioria das organizações atuarem de uma forma competitiva, em que existe necessidade de se negociar e legitimar todo o processo para que a avaliação seja benéfica.

Para além de conceitos e teorias, este processo carece de boas práticas: racionalidade, objetividade, instrumentos com propriedades psicométricas adequadas (consequentemente o conhecimento do seu manuseio), bem como de critérios que validem as cotações atribuídas.²

O que se pretende com este trabalho é perceber se na avaliação de desempenho em causa faz falta um procedimento complementar. Entender qual a sua utilidade e influência sobre o processo de avaliação, bem como quais as suas consequências no desempenho. Qual a influência do *feedback* no desempenho de um indivíduo, perceber se é adequado ao que o mesmo idealiza e necessita. Se o *feedback* corresponder, este poderá ter um desempenho elevado, o contrário, surtirá em efeitos indesejados. Para a sua realização, foi escolhido o Sistema de Avaliação de Mérito Militar da Força Aérea Portuguesa (SIAMMFA).

Deste modo, várias questões podem ser colocadas:

1. Será que o conceito e modelo de avaliação do desempenho emergido no contexto empresarial tem relevância para tipos de organização não sujeitos a concorrência, como as organizações militares nacionais, onde a competição económica não dita uma relação uniforme entre os valores de eficiência e qualidade nas prestações?

¹ Chiavenato (1986)

² Caetano (1996)

2. Em que medida poderá a avaliação de desempenho melhorar as competências do indivíduo e contribuir para os resultados organizacionais?
3. Se o avaliado tiver conhecimento da sua avaliação terá mais facilidade em elevar o seu desempenho?
4. Será que a existência de *feedback* esclarece as expectativas de ambas as partes conduzindo a um melhor entendimento e consequentemente a um aumento do desempenho do avaliado?

1.2. Definição e contexto do problema

Muitas vezes o *feedback* a ser dado ao avaliado é desvalorizado. Os avaliadores comumente têm dificuldade em efetuar um bom *feedback*, ficando esta fase do sistema de avaliação incompleta. Esta lacuna poderá ser resultado de falta de treino ou conhecimento, por na maioria das vezes, apenas se dar relevância aos aspetos negativos do desempenho, ficando os outros aspetos aquém da discussão. Por outro lado, dá-se conta de um elevado número de colaboradores que nem passam por esta fase, o que manifesta a dificuldade na lidação com o processo, bem como no confronto de ideias e para os quais são apontadas deficiências na relação entre os objetivos estabelecidos e as metas atingidas³.

As organizações devem implementar um sistema de autoavaliação que obrigue à “discussão” entre avaliador e avaliado sobre a avaliação produzida. Os chefes ou avaliadores devem liderar de forma motivadora, para que através do acompanhamento dos avaliados, estes possam atingir os objetivos definidos.

Apesar de muitos conhecerem a palavra *feedback*, poucos a utilizam efetivamente, esta atitude pode conduzir a diversas consequências organizacionais. O chefe deve fornecer *feedback* ao seu colaborador, acompanhá-lo, instruí-lo e identificar os pontos em que o mesmo deve melhorar e qual a maneira mais correta para o fazer. O grande problema é que em muitas organizações, isto não acontece. Alguns colaboradores são despedidos ou promovidos sem saberem a razão, e outros têm avaliações negativas e não sabem o que, nem como melhorar.⁴

Os comportamentos típicos dos avaliadores ou chefes que não dão *feedback* traduzem-se em criticar, não elogiar, apontar os erros e os defeitos frequentemente sem dar explicação de porque os considera como tal, e não manifestar opinião ou sugerir melhorias, o que gera, por

³ Rego, A., M. Pina e Cunha, Diana Gomes (2010)

⁴ Rego, A., M. Pina e Cunha, Diana Gomes (2010)

parte dos avaliados, desmotivação, dúvidas, baixa autoestima e autoconfiança, perda de estímulo criativo e sugestivo, em último caso; abandono da organização⁵.

O *feedback* ao ser colocado somente no sistema de avaliação acaba por não ser entendido como um processo de crescimento e sim, como uma forma de julgamento, o que acaba por bloquear aquando a receção do mesmo. Os avaliados apenas se fixam em saber se têm um desempenho elevado ou não e acabam por não perceber os porquês desse resultado. Quando esta situação ocorre, o desenvolvimento do avaliado passa para segundo plano, daí a necessidade do *feedback* ser um processo contínuo e descritivo ao invés de avaliativo. Contudo, também existe a possibilidade do mesmo não ser dado porque os avaliados não estão prontos para recebê-lo, o que poderá desencadear comportamentos negativos, desmotivar, ser entendido como uma crítica ou comprometer diversos fatores, como as relações, amizades, competências, status. Sendo assim, é importante deter a capacidade de receber, dar e desenvolver o *feedback*, para que este seja eficaz e eficiente.⁶

Posto isto, e tendo em consideração os resultados futuramente apresentados, averiguar-se-á através desta proposta de trabalho de projeto, se a Força Aérea Portuguesa carece do mesmo problema, e deste modo, se ajude a melhorar o *feedback* e, conseqüentemente, o sistema de avaliação através da implementação de um sistema de autoavaliação que complemente o sistema de mérito militar.

1.3. Metodologia

À investigação de caráter científico subjaz a obtenção de conhecimentos segundo o objeto em estudo. Este estudo foi desenvolvido a partir do conhecimento que a autora tem da organização, com o auxílio da legislação acerca da mesma e com a colaboração dos intervenientes já mencionados nos agradecimentos que, pelos seus conhecimentos e experiência foram cruciais para o desenvolvimento desta proposta de projeto.

A autora deste trabalho faz parte da organização em estudo, com funções de Técnico de Pessoal e Apoio Administrativo (TPAA) e este foi o ponto de partida para o desenvolvimento deste estudo.

Esta proposta de projeto apresenta, na sequência do desenvolvimento da problemática e da justificação do interesse em estudar os benefícios da aplicação do feedback no processo da avaliação do desempenho, várias propostas com metodologias complementares.

⁵ Rego, A., M. Pina e Cunha, Diana Gomes (2010)

⁶ Rego, A., M. Pina e Cunha, Diana Gomes (2010)

1.4. Estrutura do trabalho

O presente projeto encontra-se estruturado em cinco capítulos.

Ao primeiro capítulo subjaz a contextualização do tema, os objetivos que se pretende alcançar com a elaboração deste projeto, a explicação da metodologia a ser utilizada e a estrutura do próprio projeto.

O segundo capítulo começa por abordar os pressupostos teóricos acerca dos sistemas de controlo de gestão, posteriormente dá ênfase ao tema da avaliação do desempenho onde são contemplados os subtemas acerca dos ciclos da avaliação de desempenho, da medição do desempenho e das fontes de avaliação. Para concluir destaca os temas sobre o *feedback* e sobre a autoavaliação.

O capítulo terceiro caracteriza a Força Aérea Portuguesa quanto à legislação e à sua forma de efetuar a avaliação de mérito militar onde se insere a avaliação de desempenho.

O quarto capítulo apresenta uma proposta para a implementação de um sistema de autoavaliação que obrigue à discussão entre avaliado e avaliador sobre a avaliação produzida, com vista a complementar a avaliação de mérito militar e portanto, a avaliação de desempenho, proposta esta que tem em consideração os resultados e recomendações provenientes de outros trabalhos de investigação.

O quinto e último capítulo remete para as conclusões deste trabalho, bem como às suas limitações e possíveis pistas para trabalhos futuros.

Por último, os anexos, onde constam, um inquérito, uma ficha de autoavaliação, os cálculos para a aplicação do questionário, uma ficha de avaliação individual (FAI) e os indicadores a ter em conta para o seu preenchimento.

II. PRESSUPOSTOS TEÓRICOS

Neste Capítulo pretende-se abordar a literatura no que concerne aos Sistemas de Controlo de Gestão tendo em consideração que o objetivo deste projeto consiste em complementar um modelo de Avaliação de Desempenho já existente, e como tal, não faria sentido abordar o tema da Avaliação de Desempenho sem que descrevesse os Sistemas de Controlo de Gestão, mesmo que sucintamente, visto a Avaliação de Desempenho ser um instrumento que faz parte desses mesmos sistemas.

2.1. Sistemas de Controlo de Gestão

O planeamento de qualquer atividade passa por um processo básico de controlo que se traduz na definição das metas, avaliação do desempenho e na introdução das medidas corretivas tendo em conta o desvio revelado. A minuciosidade no planeamento traduz-se em sucesso na análise.

Os Sistemas de Controlo de Gestão ou somente Controlo de Gestão podem apresentar duas definições. A primeira dita que o cumprimento da missão e dos objetivos está somente a cargo dos gestores de topo, portanto, focaliza-se na motivação e esforço dos gestores, os quais devem ser constantes para que sejam alcançados os objetivos definidos⁷.

Em detrimento da primeira definição, objetivos exclusivos dos gestores pelos objetivos gerais, surge uma segunda definição que dá relevância aos aspetos instrumentais, isto é, o Controlo de Gestão faz parte de um sistema em que os instrumentos necessários devem estar disponíveis para todos os responsáveis da organização. Contudo, estas definições são rejeitadas pelos autores, por serem visões que se afastam do padrão requerido, e considerarem o Controlo de Gestão uma ferramenta desagradável que apenas serve para fiscalizar e controlar e como alternativa referem que “O controlo de gestão é um conjunto de instrumentos que motivem os responsáveis descentralizados a atingirem os objetivos estratégicos da empresa, privilegiando a ação e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilização”⁸.

De forma a simplificar, alguns autores definem separadamente os conceitos de Sistemas, Gestão e Controlo, sendo os Sistemas uma forma prescrita e geralmente repetitiva de se realizar uma atividade ou um conjunto de atividades; a Gestão uma atuação transversal, em

⁷ Jordan et al., 2008

⁸ Jordan et al., 2008

que a todos os níveis é garantido a execução das estratégias definidas, e o Controlo como detetor, através do registo dos acontecimentos, assessor na medida em que faz a comparação do acontecimento com um *standard*, *effector* ou *feedback* por influenciar os comportamentos e rede comunicacional pela forma de articulação da informação entre os elementos⁹.

*“Organizational control systems are intended to help influence the behavior of people as members of a formal organization.”*¹⁰

Estando em conformidade, os mesmos autores defendem que a definição da missão e das orientações estratégicas devem ser implementadas para que os Sistemas de Controlo de Gestão funcionem de forma sequencial e articulada e para isso devem ser empregues de acordo com a Figura 2.1.¹¹, em que são relacionados:

- 1- Estabelecimento do plano estratégico e do plano operacional;
- 2- Desenvolvimento e aplicação dos planos não só através da motivação, do diálogo e da influência comportamental mas também através do alinhamento dos responsáveis nos diferentes níveis organizacionais;
- 3- Medição e avaliação de desempenho e implementação de eventuais medidas correctivas;
- 4- Programa de incentivos ou reajustamento dos planeamentos

⁹ Anthony e Govindarajan (2007)

¹⁰ Flamholtz (1996)

¹¹ Flamholtz (1996), pp. 18

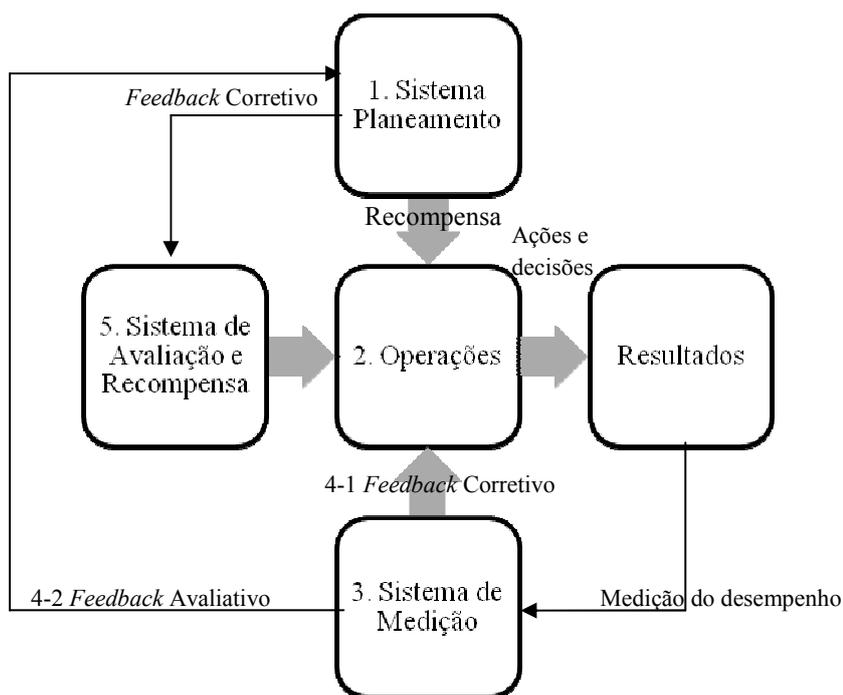


Figura 2.1. - Processo de Gestão de Controle

A grande parte dos controlos assentam no “*feedback*” que deriva da deteção dos desvios, na determinação da ocorrência e na necessidade de se introduzir uma medida corretiva, apesar de ser preferível uma medida preventiva ao invés de uma corretiva.

O *feedback* corretivo consiste no ajuste das operações de forma a melhorar o desempenho, o *feedback* avaliativo dá-nos a informação da situação do sistema de operações. Isto proporciona uma base para a avaliação de desempenho, assim como para a administração de recompensas.¹²

O processo de controlo tem em vista acelerar a tomada das medidas corretivas e por outro lado o de tentar minimizar os erros e atribuir responsabilidades.

2.2. A Avaliação do Desempenho

A prática organizacional visa a concretização da estratégia das metas através de desempenhos de excelência. A visão estratégica através das suas diversas unidades, comandadas pela missão e valores conduziram a uma flexibilidade da estrutura empresarial onde os papéis das pessoas foram, conseqüentemente, clarificados. Deste modo, a vantagem competitiva está na qualidade do capital humano, na sua diferenciação e nas suas competências.¹³

¹² Flamholtz (1996)

¹³ Cunha, M.P. et al., (2006)

Estes aspetos trouxeram a necessidade de se repensar processos, métodos e técnicas para que desta forma se otimizasse os recursos, dando mais ênfase aos desempenhos do que às funções, através da implementação de sistemas de gestão de recursos humanos assentes na gestão de competências. Assim, ao avaliar e controlar poder-se-á ter uma visão mais objetiva de todo o potencial humano, para que sejam atingidos os objetivos organizacionais e para que futuramente se possa idealizar as competências estrategicamente necessárias à organização.

Um sistema de avaliação possibilita que se obtenha informações relevantes à construção de diversos programas, sejam para efeitos de formação, promoção, remuneração, entre outros.

- «A avaliação do desempenho representa uma necessidade no plano económico: a empresa precisa de exercer um controlo sobre a sua própria produção. A qualidade desta e a pressão do mercado, dos clientes, constituem fatores que tornam um tal processo inevitável.

- A avaliação de desempenho representa uma necessidade no plano organizacional. Permite julgar o nível de adaptação dos homens às suas funções, assim como a qualidade das estruturas organizacionais.

- A avaliação de desempenho responde a uma necessidade humana: todo o indivíduo tem necessidade de se avaliar dentro do contexto do seu trabalho, de medir a sua própria eficácia.»¹⁴

A avaliação do desempenho nasceu da necessidade de estabelecimento de objetivos estratégicos e administrativos, sendo extremamente importante nos processos de recrutamento e no diagnóstico de necessidades de formação. Avaliar, faz parte da natureza humana e deste modo, é comum que a todo o momento se emita pareceres sobre os outros indivíduos, tendo por base uma intuição ou uma impressão.

Aquando o processo de avaliação de pessoas há que se considerar duas premissas essenciais. A primeira, refere-se à necessidade do avaliador recorrer à utilização de instrumentos de avaliação métricos, bem como, a importância de os saber dominar e de conhecer toda a dinâmica da organização e objetivos, de forma a garantir a objetividade do processo. Na segunda premissa subjaz o facto de se ter em conta que a singularidade e a

¹⁴Amado redigiu o capítulo intitulado “L’appréciation des performances: du réalisme à l’outil de gestion” da obra colectiva Monsieur Personnel et le développement des hommes, Flammarion, Paris 1978, Peretti, Jean-Marrie (1998), Recursos Humanos, (2ªEdição), Lisboa, Edições Sílabo, Lda. pp.250

subjetividade do indivíduo, assim como, a sua dimensão humana não permitem a existência de um padrão. A inclusão de diversas unidades de negócio sob o domínio da visão estratégica, encaminhadas pela missão e valores da organização, acarretou uma flexibilização da estrutura empresarial e naturalmente, um esclarecimento do papel das pessoas nas organizações em que se relaciona a qualidade do capital humano com a diferenciação competitiva.¹⁵

Atingir o nível “perfeito” de competências requeridas para a organização não é uma tarefa fácil, considerando que existe necessidade de reconsiderar processos, métodos e técnicas, que através da implementação de sistemas de gestão apropriados e atualizações constantes se reflitam na otimização dos recursos. Para isso, é necessário identificar as competências da organização e conhecer os níveis de atualização nas diferentes áreas funcionais. Desta forma será possível, através da análise das funções, tendo em consideração a missão e as responsabilidades, identificar quais os comportamentos pretendidos.¹⁶

A avaliação de desempenho enquadra-se dentro de um processo que ajuda os indivíduos na compreensão dos objetivos, tal como, no estabelecimento de uma abordagem para gerir e formar pessoas, de modo a que os mesmos sejam cumpridos. Faz parte de um instrumento que permite medir o desempenho e que deve ser utilizada de forma muito exigente.

«A Avaliação de Desempenho é uma sistemática apreciação de desempenho do indivíduo no cargo e do seu potencial de desenvolvimento. Toda avaliação é um processo para estimar ou julgar o valor, a excelência, as qualidades ou o status de algum objeto ou pessoa (...). Em resumo, a avaliação do desempenho é um conceito dinâmico, pois os empregados são sempre avaliados, seja formal ou informalmente, com certa continuidade, nas organizações.»¹⁷

Através da avaliação podem ser observadas e avaliadas competências como: visão estratégica, planeamento, organização, responsabilidade, acompanhamento, liderança, delegação, tomada de decisão, solução de problemas, iniciativa, proatividade, criatividade e inovação, orientação para os resultados, auto desenvolvimento, administração de conflitos, capacidade de negociação, flexibilidade e adaptação a mudanças, competências interpessoais e trabalho em equipa. Quando falamos em avaliação de desempenho, falamos no

¹⁵ Silva, Gabriela (2007)

¹⁶ Silva, Gabriela (2007)

¹⁷ Chiavenato (1985)

desenvolvimento pessoal e profissional de cada colaborador e por inerência no sucesso organizacional.

O processo de avaliação de desempenho subentende que o desempenho de uma organização dependa do desempenho de cada colaborador e da sua atuação na equipa; nesse caso, a avaliação de desempenho deve ter em conta uma análise do passado, a correção dos eventuais desvios no presente e o estabelecimento de ações a tomar no futuro. Como ferramenta de gestão de pessoas compreende uma análise sistémica, periódica, estandardizada e qualificada, o que implica a utilização de técnicas de observação, critérios e procedimentos, tendo em conta a função desempenhada por cada colaborador, o seu potencial desenvolvimento, os objetivos estabelecidos, os resultados alcançados, sendo que o objetivo destas observações é a eficácia e a eficiência demonstradas pelo colaborador na sua função, sempre de acordo com o ponto de vista da organização face aos seus objetivos finais.

Ao contrário do que a generalidade das pessoas pensam, a avaliação do desempenho não deve ser usada como uma “arma”, no sentido de julgar, mas sim, para colaborar no desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores. Desta forma, ao se conhecer e compreender melhor os subordinados, se poderá ajudar cada um nas suas fragilidades, levando à melhoria dos resultados e à obtenção de elevados desempenhos. Contudo, de todas as práticas de Gestão de Recursos Humanos, é a mais polémica e a que gera mais questões aquando da sua implementação nas organizações, pelo fato de estar associada à diferenciação e à individualização salarial.

Assim, destaca-se os seguintes objetivos da avaliação de desempenho¹⁸:

- ✓ Reconhecer e aumentar o desempenho individual e coletivo;
- ✓ Facultar uma maior adequação ao trabalho;
- ✓ Contribuir o planeamento estratégico da organização através de indicadores;
- ✓ Aumentar aperfeiçoamento e a capacitação;
- ✓ Desenvolver uma cultura de avaliação de desempenho funcional;
- ✓ Proporcionar feedback do desempenho aos avaliados;
- ✓ Dar a oportunidade de progressão por mérito;
- ✓ Envolver os colaboradores na missão da organização;
- ✓ Promover a comunicação;
- ✓ Responsabilizar;
- ✓ Aumentar a produtividade;

¹⁸ Chiavenato (1985)

- ✓ Promover.

Porém, estes objetivos podem ser resumidos em três fundamentais:

- ✓ Possibilitar a medição do desempenho e determinar a sua aplicabilidade;
- ✓ Priorizar no tratamento dos recursos humanos, em que o modo como são administrados influencia a sua produtividade positiva ou negativamente;
- ✓ Facultar a participação de todos dentro da organização e oferecer oportunidades de crescimento pessoal e profissional.

Sendo o seu objetivo essencialmente de carácter pedagógico, deve permitir ao indivíduo uma evolução, isto é, deve ser encarado como um processo educativo e não como um mecanismo de castigo ou recompensa para os avaliados. Deve ser utilizado como instrumento essencial para identificar as principais dificuldades e necessidades, passíveis de melhoria.

No contexto organizacional, a avaliação constitui uma base para melhorar o sistema recompensas no que respeita aos prémios de desempenho, para o desenvolvimento de planos de carreira, inclusive sistemas internos de promoções, e para calendarização de ações de formação. Os objetivos da avaliação de desempenho resultam das políticas organizacionais.

A avaliação é relevante no que dita à oportunidade para o avaliador estabelecer e rever objetivos globais e individuais de desempenho, pois podem não estar adequados à realidade organizacional.

A realização de um sistema de gestão do desempenho só é possível “através de um processo em que se procura observar o desempenho dos colaboradores, confrontá-los com as expectativas e objetivos, orientá-los e aconselhá-los sobre as melhorias que é necessário introduzir e o modo de o conseguir”¹⁹.

2.3. Ciclos de Gestão do Desempenho

Comumente se diz que uma avaliação de desempenho depende essencialmente dos objetivos que são estabelecidos pela organização, onde existe ou não, uma negociação entre a mesma e o avaliado. Esta negociação não prescinde da existência de meios de apoio que podem ser materiais, tecnológicos ou humanos, sendo importante o acompanhamento e *feedback* para se sejam corrigidos os eventuais desvios e para que se viabilize o que foi estabelecido, como ilustra a Figura 2.2.²⁰

¹⁹ Caetano (1996)

²⁰ Câmara (2007)

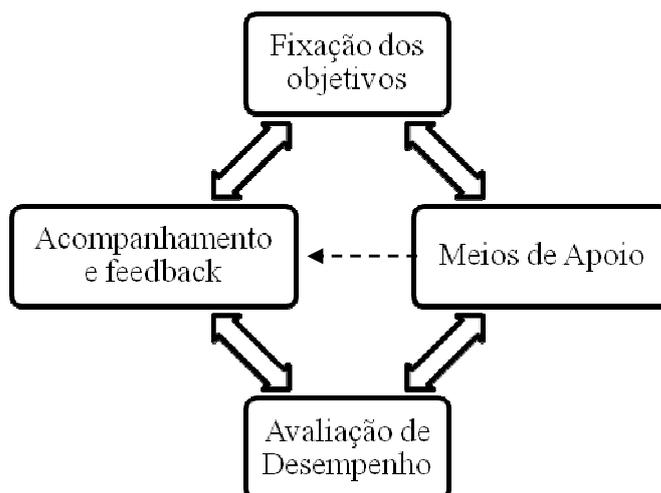


Figura 2.2. - Ciclo do Desempenho

Para tal é imprescindível a perceção de que a avaliação não se trata de um caso pontual e sim, de um processo que se encontra integrado num sistema de controlo de gestão que deve ser implementado ao longo do ano. Processo esse que tem em consideração contextos organizacionais e estratégicos e que está inserido num sistema de interações.

Deste modo foi proposto um modelo²¹ (Figura 2.3.)²² que integra a relação entre a motivação, a satisfação e a produtividade. O modelo de elevado desempenho é resultado de diversas contribuições teóricas e dita que as pessoas têm objetivos desafiantes. Estes objetivos, se acompanhados de elevada expectativa ou sentimento de autoeficácia podem gerar elevados desempenhos. No entanto, carece de comprometimento face aos objetivos e capacidades adequadas, *feedback* das atividades e desvio de constrangimentos situacionais.

O elevado desempenho resulta de quatro mecanismos: direção da atenção e da ação, esforço, persistência e desenvolvimento de estratégias e planos para a execução da tarefa. Se o elevado desempenho compensar, torna-se satisfatório em relação ao trabalho. Esta satisfação vai-se transformar em empenhamento com a organização e seus objetivos.

Este modelo defende que elevados desempenhos, articulados a recompensas compensatórias levam à satisfação no trabalho. Deste modo estes autores defendem que se podemos afirmar que a satisfação pode causar o desempenho, então o desempenho também pode causar a satisfação.

²¹ Lacke e Lahtham (1990b)

²² Cunha, M.P.et al., (2006), pp. 193

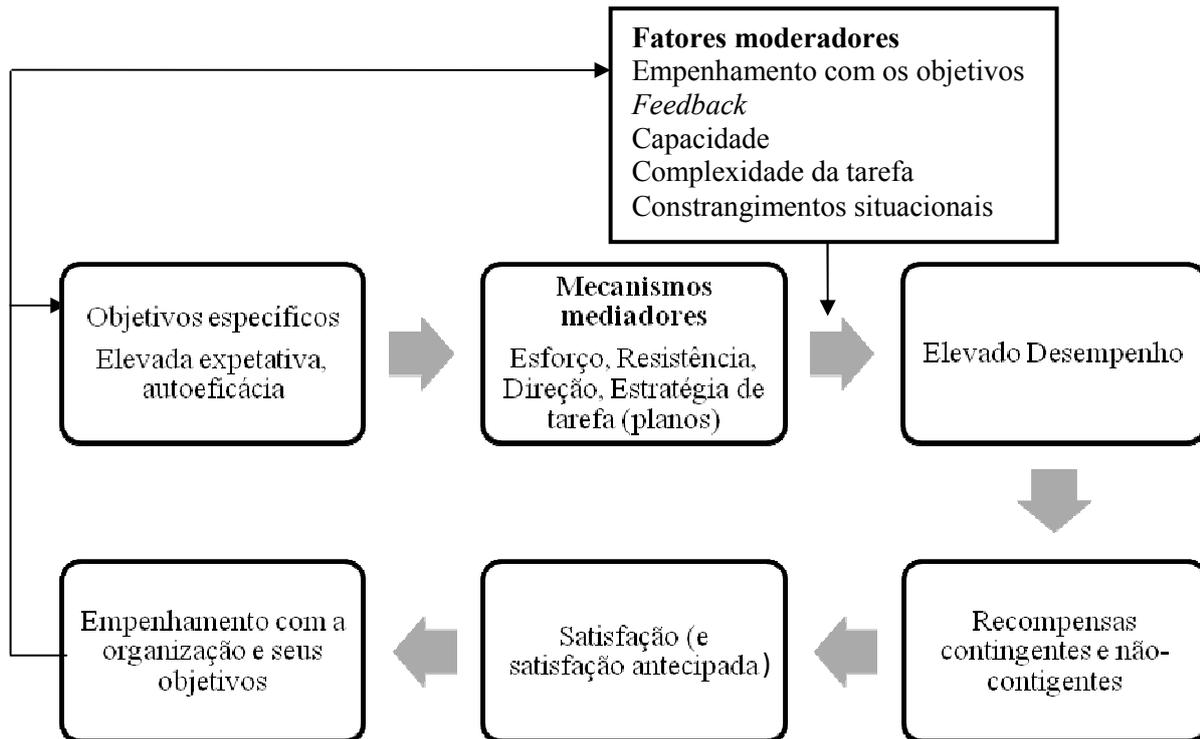


Figura 2.3 - O ciclo do desempenho elevado

2.1. Medição do desempenho

Existem quatro métodos de efetuar a medição na avaliação de desempenho, dos quais se destaca²³:

- a) **Focalizada nas Pessoas** – Consiste num método em que o avaliador efetua a avaliação com base nos traços de personalidade, com recurso a escalas quantitativas ou qualitativas e faz parte de um método tradicional de medição de desempenho.
- b) **Focalizado nos Comportamentos** – Método desenvolvido em alternativa ao método focalizado nas pessoas, que tem o intuito de efetuar a medição do desempenho comportamental. Este método conta com o auxílio de diferentes escalas, as escalas que recaem sob as principais funções do avaliado e por isso as que estão ancoradas nos comportamentos; as que se baseiam em exposições minuciosas de comportamentos e em que a medição é efetuada de acordo com a frequência do cumprimento, escalas de observação comportamental e as escalas que melhor permitem ao colaborador, um

²³ Caetano (1996)

desenvolvimento por se focarem em situações críticas que são as que registam somente comportamentos significativos, incidentes críticos;

c) **Focalizado na comparação com os outros** – Medição executada por ordenação simples dos colaboradores do melhor para o pior ou vice-versa, ou por comparação sistemática por pares em que o avaliado é comparado com cada um dos colegas. Outro método que tem sido utilizado é o da distribuição forçada, “...em que se comparam grupos de pessoas com graus de desempenho considerados idênticos”²⁴;

d) **Focalizado nos Resultados** – Método comumente utilizado em organizações com Sistemas de Controlo de Gestão para medir e avaliar o desempenho e em que a avaliação pode ser efetuada por comparação com os paradigmas normais da empresa ou por comparação com objetivos antecipadamente estimados.

A medição do desempenho enquadra-se num dos momentos mais delicados da Avaliação de Desempenho.²⁵ Para que esta fase decorra da melhor maneira possível existe a necessidade dos critérios de medição estarem alinhados com as funções desempenhadas, bem como a imprescindibilidade da definição de indicadores de desempenho, tanto qualitativos como quantitativos, de acordo com a função a apreciar. De destacar que, mesmo desta forma podem surgir erros por parte de quem avalia como os a seguir apresentados²⁶:

- ✓ **Efeito de halo** – tendência do avaliador para alargar a todo o desempenho um aspeto positivo desse mesmo desempenho;
- ✓ **Efeito de hom** – tendência do avaliador para alargar a todo o desempenho um aspeto negativo desse mesmo desempenho;
- ✓ **Tendência central** - tendência do avaliador atribuir uma nota média, não se quer prejudicar, nem se comprometer. O avaliador evita atribuir notas baixa com receio de prejudicar o avaliado e simultaneamente avaliações elevadas para não se comprometer;
- ✓ **Severidade** – quando avaliador utilizar pontuações demasiadas baixas, como no caso de estabelecer padrões demasiados elevados e impossibilitar que os avaliados os atinjam;

²⁴ Caetano (1996)

²⁵ Caetano (1996)

²⁶ Gomes, J. et al., (2008), Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano, Lisboa, Edições Sílabo, pp.449-450

- ✓ **Complacência/Leniência** – quando o avaliador utiliza pontuações demasiado elevadas, como no caso de estabelecer padrões demasiado baixos e possibilitar que os avaliados os atinjam;
- ✓ **Erro de atribuição fundamental** – o avaliador atribui às características pessoais a conduta do colaborador;
- ✓ **Protótipo do empregado “ideal”** – o avaliador avalia os colaboradores tendo em conta os seus ideais de desempenho;
- ✓ **Efeito similitude** – os colaboradores são avaliados positivamente se forem idênticos ao avaliador e negativamente se forem diferentes;
- ✓ **Efeito das expectativas prévias** – a avaliação do colaborador é efetuada de acordo com as expectativas do avaliador, o que leva a que um colaborador de quem se tenha fracas expectativas seja beneficiado;
- ✓ **Desvio de responsabilidades** – o avaliador reforça o desempenho negativo do colaborador por se sentir responsável pelo mesmo;
- ✓ **Efeito comparação** – o colaborador é avaliado por comparação a outros de referência, o que se pode traduz na diferença de resultados em colaboradores com o mesmo desempenho real;
- ✓ **Erro da primeira impressão** – avaliação pela primeira impressão do colaborador, seja ela favorável ou não ao avaliado;
- ✓ **Efeito recenticidade** - o avaliador tende a lembrar-se dos factos mais recentes, sejam positivos ou negativos, acabando estes por ter um peso desproporcionado na avaliação;
- ✓ **Incompreensão do significado dos fatores** – o avaliador não compreende ou distorce o significado dos fatores;
- ✓ **Fadiga** – o avaliador pode ser menos rigoroso pela quantidade simultânea de avaliações;
- ✓ **Estereótipo** – o avaliador é influenciado pela raça, género, habilitações literárias e idade do colaborador;
- ✓ **Efeitos emocionais** – de acordo com o estado emocional, o avaliador vai gerar avaliações diferentes;
- ✓ **Inveja/receio concorrência** – o colaborador, devido à sua elevada competência e potencial, não é avaliado tão positivamente pelo facto do avaliador recear um concorrente.

2.2. Fontes de Avaliação

O chefe é quem normalmente deverá assumir a responsabilidade de avaliar, pelo facto de ter condições de acompanhar e observar o desempenho do avaliado.

O avaliador assume uma extrema responsabilidade aquando o processo de avaliação de desempenho, pois o seu sucesso vai depender dele, e para isso é necessário que o mesmo seja treinado, quer na capacidade de observar e registar dados e informações, quer na capacidade de analisar e ser sensível às diversas circunstâncias. Outra competência de elevada importância que o avaliador deve apresentar, é o facto de ter uma excelente capacidade para apresentar propostas de medidas corretivas. Os avaliadores devem ser conhecedores de todo o sistema de avaliação, bem como dos respetivos formulários e indicadores de avaliação.

Quanto às fontes de avaliação, existem quatro possíveis de destacar²⁷:

a) **Chefe imediato** – método mais comum e que garante a homogeneidade e o rigor na interpretação dos critérios de avaliação e na análise comparativa de desempenho. A desvantagem principal é que o avaliador pode ser influenciado pela imagem global e histórica que possui sobre o avaliado e pelo tipo de relacionamento técnico e pessoal;

b) **Autoavaliação** – tem o intuito de complementar a avaliação da chefia direta e onde são os avaliados que medem o seu próprio desempenho, sendo que no final as respostas são analisadas pelo avaliador para que haja uma discussão de ideias. Este tipo de método estimula o compromisso e o desenvolvimento dos subordinados, contudo os resultados podem ser direcionados de acordo com as intenções do avaliado. Este método tem algumas limitações de ordem hierárquica e cultural;

c) **Avaliação a 360°** – método de avaliação considerado sofisticado, em que todos os intervenientes, internos ou externos, independentemente da sua posição hierárquica, são simultaneamente avaliadores e avaliados. Este método prima pela confidencialidade;

d) **Avaliação pelos pares /colegas** – esta avaliação é feita dentro do mesmo nível hierárquico por elementos que trabalhem em contato direto, o que pode acarretar efeitos perversos caso não exista alinhamento dos seus pressupostos.

2.3. Autoavaliação

A autoavaliação acontece quando ao avaliado é solicitado que se autocaracterize de uma forma sincera, tendo em conta os objetivos fixados/esperados pela organização e os resultados alcançados.

²⁷ Caetano (1996)

A aplicação da autoavaliação de forma sistémica teve a sua origem prática nos anos 60.²⁸ Era empregue consoante a entrevista da avaliação e por ser considerada construtiva ao acarretar melhorias no comportamento dos indivíduos e naturalmente no desempenho. Vários estudos foram efetuados, sendo detetados problemas psicométricos na utilização da autoavaliação; porém os resultados obtidos apresentaram inconsistência.

O anonimato e as que evidenciam a comparação com os outros aumentam a validade da autoavaliação, estando o corolário da questão na comparação social.²⁹

A autoavaliação visa o envolvimento dos próprios avaliados, de forma a que estes, ao perceberem os objetivos do trabalho, consigam melhorar o desempenho e conseqüentemente, aumentem a motivação. Este processo permite ao avaliado ter conhecimento dos seus pontos fortes, pontos fracos e potencialidades, bem como permite ao avaliado a autorregulação das suas atividades, prioridades e organização.³⁰

Alguns autores³¹ defendem que a autoavaliação faz parte de uma gestão orientada para os colaboradores, em detrimento da heteroavaliação, por esta fomentar uma avaliação tradicional, diretamente relacionada com o tipo de gestão tradicional e caracterizada como sendo extremamente autoritária.

Deste modo existem diversas vantagens na utilização de uma avaliação que contemple a autoavaliação e destaca-se o aumento do apoio dado pelas chefias ao avaliado, o sentimento de prestígio pelo próprio avaliado, um maior envolvimento entre colaboradores, maior interação e participação entre avaliado e avaliador no *feedback* da avaliação. Quanto às desvantagens, o mesmo autor assinala que poderá ocorrer leniência e violação das regras tradicionais na relação avaliador/avaliado. Todavia, considera-as ultrapassáveis se a primeira for direcionada para o crescimento profissional do avaliado e a segunda pela aderência das organizações a este tipo de avaliação.

A autoavaliação complementa a heteroavaliação no sentido em que se ambos forem efetuadas de forma coerente e eficaz, no momento em que o avaliado tiver conhecimento dos resultados, a sua discussão, *feedback*, poderá ser bastante vantajosa, pois, irá permitir a análise de eventuais desvios e de medidas corretivas. Contudo, poderá existir necessidade de recorrer a aconselhamento específico. A importância da “discussão” está relacionada com os

²⁸ Caetano (1996)

²⁹ Mabe e West (1982)

³⁰ McGregor (1957)

³¹ Meyer (1991)

ajustes e progressos que é possível fazer quando se tem conhecimento do resultado da avaliação de desempenho e neste confronto a autoavaliação é muito relevante. A autoavaliação é um auxiliar à negociação existente no processo de avaliação³².

Normalmente, a autoimagem de indivíduo não coincide com a heteroimagem daí a importância de existir um confronto de ideias, para que se possa reavaliar modos de atuação. Neste sentido, a autoavaliação não deve ser da inteira responsabilidade do avaliado pelo facto de, por vezes, o próprio avaliado não ter condições de se autoavaliar e existirem sempre pontos de vistas diferentes nas avaliações. Poderá também existir diversidade de objetivo relativamente à sua fixação e à forma como o avaliado os encara, no entanto importa referir que a autoavaliação, por ser mais exigente, poderá ser mais difícil do que uma heteroavaliação.

À utilização deste processo subjaz uma oportunidade de se apurar o funcionamento da organização, de se identificar os fatores que carecem de melhorias, para que desta forma seja possível o seu reforço e de haver a possibilidade de se melhorar os processos de medição, no entanto, apenas se devem recorrer deste método grupos de trabalho com elevado nível cultural e intelectual, para que seja reduzido o subjetivismo e as distorções pessoais, para além de argumentar que este tipo de avaliação não tem sucesso se aplicado a jovens universitários que desempenhem altos cargos nas organizações.³³

2.4. Feedback

As entrevistas no sistema de avaliação, normalmente, têm o papel de fazer a avaliação da atividade executada no ano que finda e a atividade a desenvolver no ano seguinte. Nestas entrevistas também são contempladas orientações para as carreiras, apreciações do trabalho para serem analisadas e discutidas, bem como as necessidades de formação.

O *feedback*, para além de ter elevada relevância no processo de comunicação, é uma fase fundamental nos sistemas de avaliação de desempenho e é caracterizada pelo retorno de uma mensagem, entre o emissor e o recetor. Para que o avaliado possa participar na avaliação, é necessário que o mesmo tenha conhecimento da sua avaliação para que possa alcançar os objetivos propostos. Este *feedback* permite efetuar reajustes nas mensagens a transmitir, de acordo com as necessidades e os comportamentos do recetor, assim como, conduzir a um

³² Folger et al. (1992)

³³ Chiavenato (1985)

maior envolvimento de ambas as partes, para além de proporcionar ao avaliado condições de melhoria, fortalecimento de relações.

Poder-se-á dizer que o *feedback* é motivacional, por incrementar persistência mesmo quando negativo e instrutivo na medida em que sugere e clarifica papéis. Porém, o mesmo não deve ser efetuado apenas no momento da avaliação de desempenho, e sim, sempre que necessário, individualmente e em condições de reunião. Desta forma é crucial que, tanto o avaliado como o avaliador, se sintam comprometidos e é muito importante que o avaliado fique consciencializado do caminho percorrido e o que ainda está por percorrer. Neste sentido o *feedback* serve de apoio, como forma de minimizar desencontros de expectativas entre o avaliado e o avaliador, e portanto reduzir as subjetividades³⁴.

Este momento merece a maior atenção e deve ser feito conjuntamente, com a participação de ambas as partes, para que se possam analisar todos os pormenores e que o caminho percorrido seja no sentido de obter um resultado construtivo.

Numa gestão tradicional, o tipo de *feedback* unilateral, de cima para baixo, é muitas vezes utilizada por organizações que se caracterizam como sendo burocráticas, onde não se verifica a existência de um envolvimento entre os seus colaboradores, porém as organizações que optam por introduzir este ponto no sistema de avaliação permitem ao avaliado uma melhoria do seu desempenho, através da análise das suas características e da sua adequação ao que é pretendido. O desenrolar deste processo pressupõe que não se subestime a função do avaliado, por mais elementar que seja, e que se tenha em consideração as suas aspirações e objetivos pessoais, por ser um ser único dentro da organização, bem como as orientações e oportunidades proporcionadas.

O *feedback* deve dar ao avaliado condições para desempenhar melhor o seu trabalho, bem como uma oportunidade para existir uma comunicação clara e objetiva, no sentido de melhorar a relação laboral. A forma de comunicação influencia o comportamento dos colaboradores, neste caso ajuda a melhorar o desempenho e a aumentar a confiança e isto acontece porque através do diálogo as relações organizacionais são fortificadas, o compromisso aumenta, bem como a quantidade de declarações positivas e o equilíbrio entre a manifestação de pontos de vista³⁵.

O facto de apenas se efetuar um *feedback* pela negativa acaba por gerar relações destrutivas o que leva a que os indivíduos ajam defensivamente e retrativamente, ora este tipo

³⁴ Ilgen et al. (1979) e Kopelman (1986)

³⁵ Rego, A., M. Pina e Cunha (2010)

de comportamentos é desmotivante e quebra o empenhamento efetivo na organização, assim como conduz ao medo e à ocultação. Quando existe ocultação de informação é mais difícil tomar decisões acertadas, para além de apenas se dizer o que o chefe quer ouvir.

No entanto, alguns autores defendem que se deve ter em atenção o excesso de positividade, por conduzir a níveis de acomodação, mediocridade e complacência e por isso também não se deve negligenciar a comunicação pela negatividade, quer isto dizer que também devem ser comunicados os aspetos negativos da avaliação, porém de forma construtiva. Tanto o avaliador como o avaliado, no fim da entrevista do *feedback* devem sentir que a mesma foi útil e construtiva.

2.7.1. Teoria das Características da Função de Hackman e Oldham

Como podemos verificar o *feedback* faz parte de um fator motivador, se negativo os colaboradores ao ansiarem pela melhoria do desempenho têm tendência para se sentirem motivados. Quando positivo, pode ser desencorajador por se igualar à autoimagem do indivíduo. Assim, as organizações para conseguirem manter os níveis de motivação satisfatórios, devem implementar critérios de avaliação de desempenho pelos quais os colaboradores possam ter por base o desenvolvimento das suas funções, recebendo *feedback* constantemente para que alcancem os objetivos definidos. Desta forma têm conhecimento do caminho a seguir para além de garantir à organização o alcance de bons desempenhos.

O fator que verdadeiramente motiva as pessoas em contexto laboral é o trabalho atribuído e, assim, apresenta um instrumento de medição, o Índice de Potencial Motivador (IPM) que possibilita que se avalie o potencial motivador de cada função.³⁶

O modelo das características da função³⁷ (ver figura 2.4.)³⁸ considera que existem cinco dimensões do trabalho que originam estados psicológicos críticos no trabalhador:

1. **Variabilidade** – refere-se ao conjunto diversificado de conhecimentos, competências e talentos requeridos para o desempenho de determinada função;
2. **Identidade** – tem em consideração o grau em que é solicitado a execução de determinada tarefa, onde o indivíduo se consegue identificar e em que se observa um princípio e um fim, bem como um resultado visível;

³⁶ Hackman (1980)

³⁷ Hackman e Oldham (1975)

³⁸ Hackman e Oldham (1980)

3. **Significado** – reporta-se ao grau do impacto que as tarefas geram nas vidas das pessoas, tanto ao nível interno como ao nível externo da organização;
4. **Autonomia** – grau de independência de planeamento e execução de tarefas;
5. **Feedback** – refere-se ao grau em que é dada a perceber ao indivíduo de forma clara e direta as informação sobre a execução das suas tarefas e quais os seus níveis de desempenho.

Podemos ainda verificar que existem três estados psicológicos críticos que influenciam os resultados: o primeiro é o significado experimentado, que deriva das dimensões do trabalho (variedade, identidade e significado); o segundo que resulta da autonomia diz respeito à responsabilidade pessoal pelo trabalho que realiza; o terceiro e último, proveniente do *feedback*, é o conhecimento dos resultados do seu trabalho.

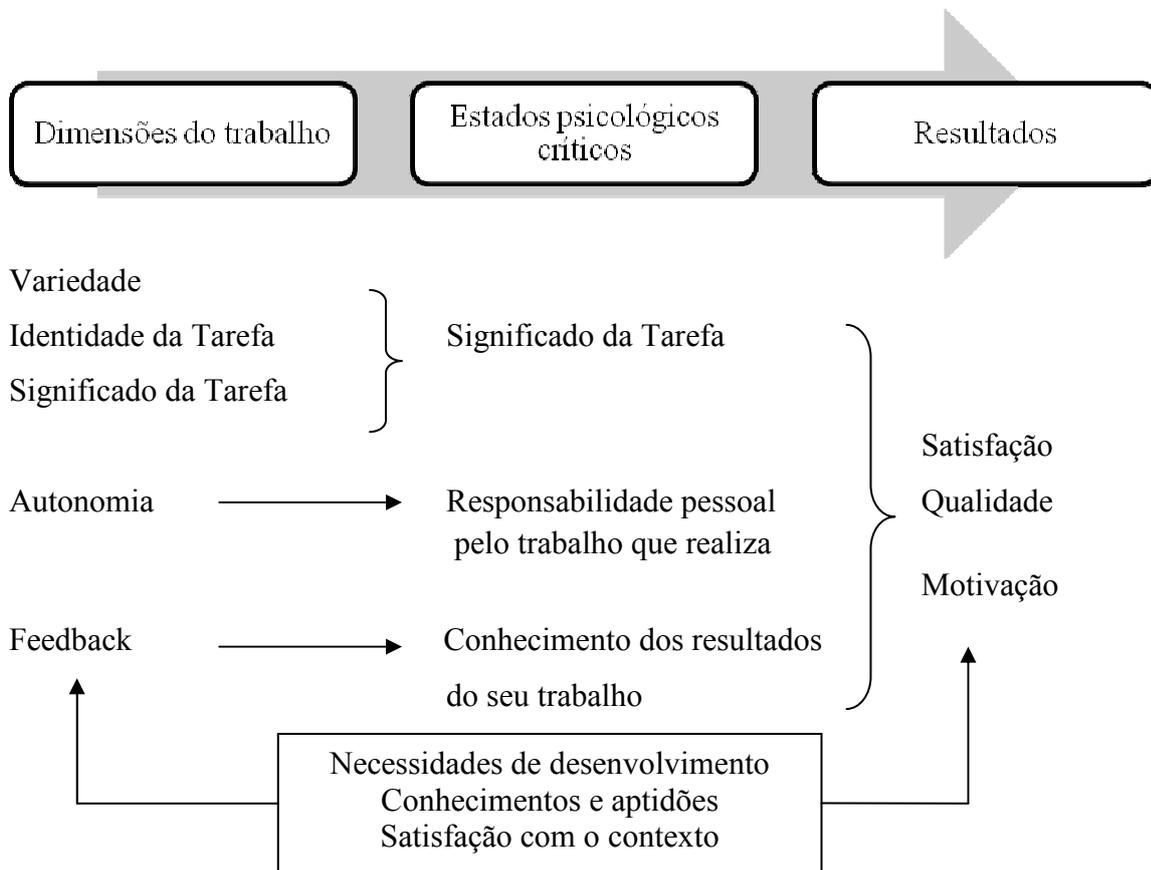


Figura 2.4. – Modelo das características da função

Para este modelo os autores criaram o IPM através de uma fórmula, onde se pode averiguar a importância da autonomia e do *feedback* em todo o processo, e como estes dois fatores poderão por si só influenciar o IPM. A motivação e a satisfação do indivíduo será maior quanto mais elevado for o índice.

$$\text{IPM} = \frac{(\text{Variedade} + \text{Identidade} + \text{Significado da Tarefa}) \times \text{Autonomia} \times \text{Feedback}}{3}$$

Estes autores elaboraram ainda um questionário, JDS (Job Diagnostic Survey), que visa averiguar a presença ou ausência das dimensões. Com os resultados é possível calcular o IPM.

Este modelo³⁹ tem o intuito de apurar os efeitos das mudanças no postos de trabalho dos trabalhadores e diagnosticar nos postos de trabalho existentes, através da determinação da presença ou ausência das características anteriormente mencionadas, se existe forma de, através do redesenho, melhorar a qualidade de vida no trabalho através do aumento da motivação e da produtividade.

Em suma, é consensual entre os autores que o *feedback* é um fator (des)motivador dentro das organizações, seja ele positivo ou negativo, e deve fazer parte integrante do próprio sistema.

As organizações sejam elas empresariais ou não, existem para alcançar objetivos, tendo mais sucesso quanto mais se aproximar dos seus objetivos. Os indivíduos inseridos dentro das organizações fazem parte dos recursos que são necessários ao seu desenvolvimento e crescimento.

Os sistemas de avaliação de desempenho são necessários em todas as organizações, principalmente, se tivermos em consideração as diferentes concepções da natureza humana. O indivíduo é um ser complexo onde existe um cruzamento de corpo, mente, emoção e espírito e por isso não é de todo fácil saber qual o seu interesse e objetivo. Deste modo, cabe ao gestor compreender que, para a maioria das pessoas, o trabalho poderá ter um enorme valor satisfatório. O *feedback* é uma forma de alinhar os objetivos individuais do indivíduo aos da organização, de conseguir direcionar para o caminho definido pela organização.

“Toda a actividade de uma empresa (ou qualquer organização) é um encadeamento de processos de interacção e de comunicações: eles são o lubrificante que permite o funcionamento do mecanismo organizacional.”⁴⁰

³⁹ Dodd & Ganster (1991)

⁴⁰ Cabin (1999)

III. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

3.1. O Controlo na Força Aérea

A Força Aérea, independentemente das suas características e das suas dimensões, faz parte de uma organização funcional com objetivos definidos. Possui uma estrutura com níveis hierárquicos onde cada indivíduo assume uma posição. Os seus departamentos têm metas e objetivos estabelecidos e são responsáveis pelo seu próprio controlo, competência de cada chefe em relação ao seu pessoal e aos seus processos. Contudo, importa referir que esta autoridade e responsabilidade se esgota no chefe que recebeu a delegação a esse mesmo nível e portanto, à medida que se sobe na cadeia hierárquica a responsabilidade que cada chefe possui aumenta de acordo com os processos que cobre.

Ao Chefe do Estado-Maior da Força Aérea (CEMFA) cabe a autoridade e a responsabilidade pelo desempenho da Força Aérea. Encarregado pela definição dos grandes objetivos é também responsável pelo cumprimento das metas estabelecidas desde a maior até à menor célula da estrutura, sendo que a única diferença se encontra no controlo direto que o chefe dessa célula efetua. O CEMFA apenas consegue controlar externa e diretamente os processos com recurso à Inspeção Geral da Força Aérea (IGFA), órgão que se baseia na filosofia de Gestão de Qualidade Total e atua de modo a aproximar a qualidade ao controlo.

3.2. O Sistema de Avaliação dos Militares da Força Aérea Portuguesa

A organização em estudo é a FA, é um ramo integrante das Forças Armadas com autonomia administrativa, inserida na administração direta do Estado e tem a seu cargo aproximadamente 6592 militares.

A FA, à semelhança das outras organizações, possui um sistema de avaliação do desempenho. Porém, à implementação deste sistema subjaz a avaliação de comportamentos e por inerência, do desempenho, bem como do preenchimento de uma Ficha de Avaliação Individual (FAI) de um militar.

Neste âmbito será necessário caracterizar, de forma sucinta, este sistema de avaliação, bem como proceder à sua explicação legislativa e à sua forma de tratamento.

3.3. Legislação

A avaliação dos militares da FA rege-se pelo Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR) e pelo Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Força Aérea (REAMMFA).

3.3.1. EMFAR⁴¹

Neste diploma são estabelecidas as bases comuns aos três ramos das Forças Armadas e estão contempladas nos artigos 80º ao 89º e do 200º ao 203º

Neste contexto importa destacar alguns artigos:

O n.º 1 do art. 80º “a avaliação do mérito é obtida através da apreciação do currículo, com especial relevo para a avaliação individual, tendo em vista uma correta gestão do pessoal, designadamente quanto a: a) Recrutamento e seleção; b) Formação e aperfeiçoamento; c) Promoção; d) Exercício de funções.”

O n.º 6 do art. 81º “A avaliação individual desfavorável é obrigatoriamente comunicada ao interessado e a favorável é-lhe comunicada quando ele a requerer.”

O art. 87º “Sempre que da avaliação individual conste referência, parecer ou juízo significativamente favoráveis ou desfavoráveis, as entidades competentes de cada ramo devem convocar o militar para lhe dar conhecimento pessoal, no intuito de contribuir para o estímulo, orientação e valorização do mesmo.

3.3.2. REAMMFA⁴²

Este regulamento, como disposto no n.º 3 do art. 80º do EMFAR, é regulamentado pela FA, Portaria n.º 976/04, de 3 de Agosto e nele são estabelecidas as instruções para a execução do Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares da Força Aérea (SIAMMFA). Assim, é importante destacar o art. 3º “O REAMMFA tem por objetivos específicos: a) Estabelecer as competências, atividades e procedimentos relativos à avaliação do mérito dos militares da Força Aérea; b) Estabelecer as instruções para o preenchimento, tramitação e registo das fichas de avaliação individual (FAI); c) Estabelecer os modelos de FAI; d) Habilitar e sensibilizar os avaliadores para a aplicação correta dos critérios de avaliação individual.”

⁴¹Decreto-lei n.º 236/25JUN99-EMFAR

⁴² Portaria n.º 976/03AGO04- REAMMFA

3.3.3. SIAMMFA⁴³

Conforme o disposto, no Capítulo II, art. 4º, o SIAMMFA tem o intuito de avaliar o mérito militar, isto é, aprecia o mérito absoluto e relativo de cada militar, certificando o desenvolvimento da carreira dos avaliados, de acordo com as suas competências, possibilitando o aproveitamento individual dessas mesmas competências, permitindo também o aperfeiçoamento das atividades de recrutamento, seleção, formação, desempenho e promoção, de forma a estimular o cumprimento dos deveres militares e o aperfeiçoamento técnico-militar dos avaliados.

Desta forma é necessário ter presente que a estrutura do sistema de avaliação, art. 5º, é contemplada por elementos constantes da avaliação individual, avaliação das ações de formação e dados que sejam relevantes do processo individual.

Quanto às regras fundamentais, contempladas no Capítulo III, Secção I, carece de destaque:

O n.º 1º do art. 10º “A avaliação individual, principal suporte do SIAMMFA, consiste em apreciar o avaliado nas áreas militar, do desempenho e dos atributos pessoais e é materializada pelo posicionamento do avaliado no descritor de cada fator inscrito na FAI.

O n.º 1º e n.º 2º do art. 16º, onde consta que a avaliação deve ser obrigatoriamente comunicada a avaliado após formalidade prevista no n.º 4º do artigo 18º e que para os efeitos do disposto no n.º 1º, o avaliado preenche o campo 11 da FAI (anexo I) e recebe, no caso de solicitar, a certidão discriminativa da avaliação.

Relativamente às características dos avaliadores, Capítulo III, Secção II, art. 18. a avaliação é efetuada por um 1º avaliador e por um 2º avaliador, quando aplicável, sendo que o 2º avaliador dá um parecer sobre a avaliação do 1º avaliador. Os avaliados dependem sempre diretamente de quem os avalia e estes podem ser, comandantes, diretores ou chefes diretos. Os avaliadores dos militares do quadro permanente (QP) são, obrigatoriamente, militares do QP. Caso seja um oficial é necessário que tenha posto igual ou superior a tenente, se for sargento tem que ter posto igual ou superior ao sargento-ajudante.

A FAI pode conter comentários feitos pelo responsável da unidade, órgão ou serviço, mesmo que este não seja nenhum dos avaliadores.

No que respeita às competências o 1º Avaliador, este avalia os militares que estão na sua dependência direta, no caso de existir avaliação desfavorável⁴⁴ ou atribuições de nível 5,

⁴³ Portaria n.º 976/03AGO04, a partir do art.º 4.º - SIAMMFA.

⁴⁴ Portaria n.º 976/03AGO04, art.º 27.º-SIAMMFA

deverá sempre fundamentar as motivações que levaram a essas atribuições assim como deverá justificar a atribuição de “Não observado (N/OBS)” em qualquer dos fatores de avaliação.

O avaliador deverá dar conhecimento da avaliação ao avaliado, assim como decidir relativamente a eventuais reclamações, mas apenas na ausência de um segundo avaliador ou por delegação deste;

O 2º avaliador procede ao pronunciamento da avaliação feita pelo 1º avaliador, no caso de ter conhecimento direto deste, deverá manifestar-se na atribuição dos níveis e caso exista alguma discordância compete-lhe assinalar as alterações com as iniciais do seu nome, apelido e comentar. Da mesma forma que o 1º avaliador, tem a obrigatoriedade de justificar a atribuição de uma avaliação desfavorável, “Não observado” e a atribuição de qualquer nível 5; o 1º avaliador deverá ter conhecimento de todas as alterações efetuadas e também poderá ser incumbido de dar conhecimento da avaliação, caso o 2º avaliador pretenda, não obstante de ser este a fazê-lo, deve, após ouvir o 1º avaliador, sobre eventual reclamação efetuada pelo avaliado.

Não existe 2º avaliador se o 1º avaliador seja Oficial General ou no caso de existir subordinação direta ao Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas (CEMGFA), ao CEMFA ou qualquer Tenente-General, ou até mesmo quando a entidade titular de cargo se situar no topo da hierarquia funcional, quando não inserida na estrutura das Forças Armadas.

Relativamente à Ficha de Avaliação Individual (FAI), na Secção III, nos arts. 23º e 24º são estipulados os modelos e as instruções de preenchimento a aplicar a todos os militares, bem como salienta o facto de o avaliador ter conhecimento dos fatores e descritores

Os fatores e níveis de avaliação, Seção IV, art. 24.º passam por avaliar três áreas, denominados fatores genéricos, área militar, área do desempenho e os atributos pessoais, quanto à sua aplicação importa referir que são iguais para todos os postos, à exceção, dos praças, no que respeita aos pontos da “capacidade de comando e chefia” e “capacidade de planeamento”.

Na Secção V, art. 27.º, dá-se atenção a avaliações individuais desfavoráveis e aqui importa ter em conta o disposto no nº 2 do artigo mencionado, e onde consta que o avaliador que der conhecimento duma avaliação deste tipo “deve diligenciar no sentido de contribuir para o estímulo, orientação e valorização do avaliado.”

As entidades com competências, relativamente ao SIAMMFA, pelo tratamento das avaliações, conforme disposto nos arts. 31.º e 32.º do REAMMFA, são respetivamente, o Comando do Pessoal da Força Aérea (CPESFA) e a Direção de Pessoal (DP), sendo que ao

CPESFA, para efeitos da gestão do pessoal, compete a aprovação de métodos que conduzam à melhoria da realização do SIAMMFA, bem como à análise dos seus resultados.

Quanto à DP compete o tratamento dos aspetos burocráticos no que respeita à receção das FAI, apresentar propostas de melhoria do sistema de avaliação, executar o tratamento estatístico, tendo em conta, o conjunto de avaliações periódicas e extraordinárias, bem como a organização dos processos dos avaliados.

O método utilizado neste tipo de avaliação é o método das escalas gráficas. Este método consiste na utilização de uma tabela de dupla entrada, onde as linhas representam fatores de avaliação do desempenho e as colunas os graus de variação.

IV. PROPOSTA DE MODELO DE AVALIAÇÃO DE MÉRITO MILITAR

4.1. Problemática onde se insere o projeto

Esta proposta de projeto surge no seguimento da problemática apresentada e pela análise de diversos trabalhos e documentos, mas em especial por uma das recomendação finais de um trabalho de investigação individual, para o Curso de Preparação de Oficiais Superiores 2009/2010, onde é sugerido a implementação de um sistema de auto-avaliação que obrigue à discussão entre avaliado e avaliador sobre a avaliação produzida e que tem por base os resultados apresentados nas Figuras 4.1., 4.2. e 4.3. Estes resultados tiveram origem num trabalho que teve como objetivo estudar a perceção dos militares avaliadores acerca do sistema de avaliação em vigor na FA e analisar, segundo o seu entendimento, o rigor colocado na tarefa de avaliar, a sua relevância para a melhoria do desempenho e carreira dos avaliados bem como identificar eventuais medidas corretivas no sentido de acrescentar qualidade ao processo de avaliação. Desta forma foram identificadas vários aspetos como o rigor colocado pelos avaliadores na tarefa de avaliar; o seu entendimento sobre a influência da avaliação individual na melhoria do desempenho, os efeitos da avaliação na carreira militar e os fatores suscetíveis de melhorar no sistema de avaliação individual.

O método de investigação utilizado no estudo descrito utilizado foi o proposto por Raymond Quivy. Para isso foi elaborada uma pergunta de partida, da qual derivaram outras a que se tentou dar resposta, e formuladas hipóteses que foram avaliadas com base em indicadores de análise identificados.

Como estratégia de pesquisa optou-se por efetuar um inquérito por questionário a Majores, Capitães e Tenentes avaliadores das Bases Aéreas que, pela posição que ocupam na cadeia hierárquica, experiência e nível de conhecimentos, o investigador achou que trariam algum contributo, com as suas opiniões e sugestões, para a melhoria do sistema de avaliação que está em vigor.

O facto de não existir qualquer estudo acerca do que se pretende saber para esta proposta de projeto, tornou-se estimulante, para além de, através dela existir o impulso para auxiliar noutras áreas da avaliação de desempenho, como é o caso do *feedback* dado aos avaliados, para este caso específico.

Escala de Recodificação		Freq./Posto			Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Média Quantitativa	Desvio Padrão
		Maior	Capítulo	Tenente					
5	S	18	17	13	48	40,0	40,0	1,24	
4	F	10	13	8	31	25,8	25,8		
3	AV	8	4	5	17	14,2	14,2		
2	R	4	9	6	19	15,8	15,8		
1	N	0	3	2	5	4,2	4,2		
Total Resp. Válida/Posto		40	46	34	120	100,0	100,0		

Legenda: S-Sempre; F-Frequentemente; AV-Az Vezes; R-Raramente; N-Nunca.

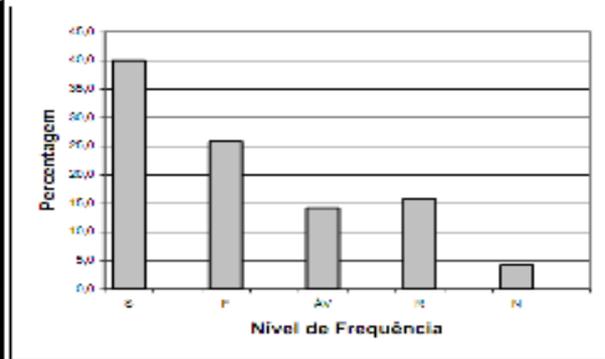


Figura 4.1 – Pergunta: Em que medida analisa com aos avaliados a avaliação produzida?

Escala de Recodificação		Freq./Posto			Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Média Quantitativa	Desvio Padrão
		Maior	Capítulo	Tenente					
5	S	3	5	2	10	8,3	8,3	1,27	
4	F	8	7	6	21	17,5	17,5		
3	AV	9	11	9	29	24,2	24,2		
2	R	9	11	10	30	25,0	25,0		
1	N	11	12	7	30	25,0	25,0		
Total Resp. Válida/Posto		40	46	34	120	100,0	100,0		

Legenda: S-Sempre; F-Frequentemente; AV-Az Vezes; R-Raramente; N-Nunca.

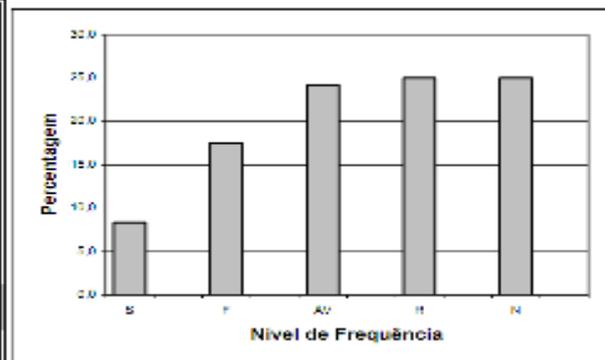


Figura 4.2. – Pergunta: Entre períodos de avaliação faz sessões de aconselhamento, orientação e apoio aos avaliados, perspetivando a avaliação seguinte?

	Freq./Posto			Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida
	Maior	Capítulo	Tenente			
Sim	26	40	26	102	85,0	85,0
Não	4	6	8	18	15,0	15,0
Total Resp. Válida/Posto	40	46	34	120	100,0	100,0

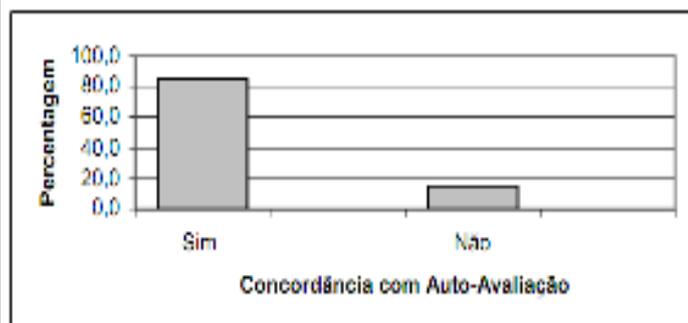


Figura 4.3. – Pergunta: Considera que teria influência, na melhoria do desempenho, o facto do avaliado poder fazer uma autoavaliação?

Nas conclusões do estudo efetuado verificou-se, de acordo com o estipulado no n.º 1 do art.º 27.º do REAMMFA que cerca de 43,4% dos inquiridos já atribuíram avaliações desfavoráveis, sendo que à exceção de um, diligenciaram no sentido de contribuir para a melhoria do avaliado.

Nos resultados acima apresentados grande parte dos inquiridos analisa “sempre” ou “frequentemente” com os avaliados a avaliação produzida, porém existem cerca de 15% que “raramente” o fazem.

Entre períodos de avaliação, porém apenas 8,3% afirmam realizarem sessões de aconselhamento, orientação e apoio.

O facto do avaliado poder fazer uma autoavaliação teria influência na sua melhoria do desempenho, afirmam-no 85%.

Para esta amostra foram selecionados 40 Majores, 46 Capitães e 34 Tenentes, com base em dados recolhidos na DP.

4.2. Objetivos do projeto

1. Aplicação do questionário (Anexo A) elaborado com o intuito de averiguar a qualidade do *feedback* dado aos avaliados e de modo a validar, ou não, as hipóteses, H (n), apresentadas:

H1 – Os militares que não desempenham funções de chefia tendem a demonstrar um maior desejo por acompanhamento com *feedback*.

H2 – Os avaliadores tendem a demonstrar um menor desejo por acompanhamento com *feedback*.

H3 – Os militares com menos qualificações tendem a demonstrar um maior desejo por acompanhamento com *feedback*.

O fundamento de se aplicar um método de inquirição online justifica-se pelo número da amostra e pelo acesso a todos os inquiridos, que de outra forma não seria possível. Para além de se ter em consideração as vantagens que a aplicação do mesmo proporciona e de destacar: maior rapidez, simplificação, contextualização e facilidade de resposta de forma a facilitar a sua análise. Este tipo de questionário é uma mais-valia no tratamento da análise de informação, exigindo menos tempo.

2. Analisar os resultados obtidos através do inquérito por questionário e verificar quais as hipóteses validadas e as que não foram validadas. A importância da formulação das hipóteses prende-se com o facto de se perceberem as causas e os efeitos da carência de *feedback* para que se possam tomar as medidas corretivas adequadas.

3. Implementação de um sistema de autoavaliação (Anexo B), previamente elaborado que obrigue à “discussão” entre avaliado e avaliador acerca da avaliação produzida e desta forma, complemente o sistema de mérito militar. Este sistema irá permitir que o avaliador aproxime mais a sua avaliação do real desempenho do avaliado, bem como irá

permitir que ambos tenham outra perspetiva acerca da avaliação e do desempenho. Se utilizado de forma adequada complementar o sistema de heteroavaliação.

4. Neste caso podem surgir outras possibilidades alternativas ou até mesmo complementares, como o facto de se efetuar uma experiência ao escolher duas amostras de militares, os que receberão e os que não receberão feedback e ao longo do ano comparar os desempenhos de cada amostra e perceber qual a influência do feedback no seu desempenho. Outra possibilidade passa pela aplicação de um questionário construído para o efeito, a ser aplicado a uma amostra de indivíduos dentro de uma unidade ou setor da Força Aérea.

O recurso a diversos testes permitirá perceber se o facto de um avaliado ter mau desempenho é motivado pelo avaliador não proporcionar *feedback*, bem como ajudará a perceber outros motivos pelos quais os avaliados possam ter baixo desempenho e que se relacionem com o feedback. Assim, auxiliará a encontrar uma forma de resolução para esta problemática, pois o papel do avaliador aqui é bastante importante, na medida em que quanto mais *feedback* o avaliador proporcionar ao avaliado, mais este fica esclarecido acerca dos seus objetivos, metas e desempenho, caso contrário poderá trazer diversas consequências, baixo desempenho, desmotivação, absentismo, etc.

4.3. Caracterização da Amostra

A recolha de dados para a constituição da amostra foi calculada tendo em conta o Universo dos militares da FA em 22 de agosto de 2013 e de acordo com os cálculos apresentado no Anexo C. A seleção dos indivíduos será executada de acordo com o próprio interesse e contribuição de cada inquirido, isto é, de forma aleatória, através da colocação do questionário online (link) na localização dos avisos da plataforma online e através do envio através do software de comunicação interna (GroupWise), o que implica que sejam os próprios inquiridos a terem o interesse de responder ao questionário.

4.4. Escolha do método de pesquisa

4.4.1. Operações da observação

O método de inquirição online tem o seu fundamento na apreciação do número da amostra e pela possibilidade de acesso a todos os inquiridos, que de outra forma não seria possível, para além de proporcionar maior rapidez, simplificação e comodidade de resposta, por forma a

facilitar a sua análise. Este tipo de questionário é uma mais-valia no tratamento da análise de informação, exigindo menos tempo por parte dos inquiridos.

Conceção do instrumento de observação – Produção de um inquérito (Anexo A) com recurso ao Google docs. para que o mesmo seja colocado num aviso de uma plataforma online e enviado através do link utilizando o software Groupwise, programa utilizado para receção/envio de correio interno e externo e que tem a possibilidade de aceder todos os endereços dos seus utilizadores.

Testar o instrumento de observação – Tendo em conta que o preenchimento e a leitura do questionário, ao contrário da entrevista, serem da responsabilidade de inquirido, as questões serão efetuadas de forma clara, precisas e objetivas para não existirem dúvidas na sua compreensão, contudo serão testadas a um pequeno número de indivíduos que constituem a amostra.

Recolha de dados – O método de recolha de dados será efetuado através da aplicação do instrumento de observação. Os dados serão enviados pelo próprio inquirido e ficará armazenado no google docs, para posterior migração de dados para uma folha de Excel e seguidamente para o Programa SPSS (Statistical Package for Social Sciences).

Método complementar – Recorrência à utilização do Programa SPSS para efetuar a análise estatística dos dados. Primeiramente será necessário a organização dos dados por forma a relacionar os objetivos do inquérito, com as perguntas e respostas. Neste âmbito carecerá que as respostas se apresentem de forma homogénea, para posterior construção de uma tabela de dupla entrada, com as questões e as respostas. Deste modo e após a introdução dos dados e respetiva codificação, será possível efetuar a análise pretendida.

4.4.2. Limitações do projeto

Do ponto de vista da obtenção da informação ao nível interno e da colaboração por parte da organização, não existiu qualquer limitação a registar.

Conceptualmente a elaboração deste projeto deparou-se com algumas limitações que se podem considerar relevantes:

Inicialmente, com este trabalho de investigação, o que se pretendia era elaborar uma dissertação e sustentá-la teoricamente de maneira a responder às questões iniciais, validar ou não, as hipóteses formuladas com análise dos resultados provenientes da aplicação do questionário (Anexo A) em que o intuito era averiguar a qualidade do *feedback*. No entanto não foi possível obter a autorização necessária para a sua aplicação, por parte da FA. De forma a contornar esta situação e tendo em conta o esforço e o caminho percorrido à

posteriori, este trabalho de investigação teve de ser reinventado e teve de ser elaborado tendo em consideração os resultados originários de outros trabalhos de investigação realizados anteriormente e de forma a ser uma proposta de projeto de investigação.

V. CONCLUSÃO

No seguimento da elaboração deste projeto foram contempladas duas premissas essenciais: a estratégia da organização e a importância da contribuição das pessoas que dela fazem parte para persecução dos resultados organizacionais e assim sendo considerou-se que seria vantajoso que essa contribuição fosse mais valorizada através de um sistema que implementasse uma “discussão” que permitisse a possibilidade de ouvir ambas as partes intervenientes no processo de avaliação de mérito militar e desta forma contribuir para a melhoria do desempenho.

No que se refere à revisão bibliográfica poder-se-á sintetizar que:

1. O sucesso organizacional carece de algum tipo de controlo. Os sistemas de controlo de gestão desde que sejam alinhados aos objetivos e estratégias da organização terão mais probabilidade de serem bem sucedidos;

2. O sistema de avaliação é um meio pelo qual é possível localizar diversas lacunas e faz parte de um momento que merece a atenção por parte de todos dentro de uma organização, principalmente, pela forma como contribui para o desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos;

3. Os momentos de avaliações de desempenho geram inevitavelmente alguma tensão nas organizações e que cabe aos avaliadores proporcionar nesses momentos, uma excelente oportunidade para ouvir e refletir sobre as reclamações e as sugestões dos seus colaboradores, bem como para reconhecer e louvar publicamente o mérito dos colaboradores mais eficientes e dedicados;

4. O avaliador não deve manter nem um comportamento demasiado rígido, nem demasiado tolerante. No entanto, deve seguir meticulosamente os indicadores de avaliação e analisar todo o seu conteúdo, sem exceção, pois se os indicadores não forem aplicados desta forma a avaliação de desempenho pode fugir da realidade;

5. Ao colaborador cabe tentar encarar este período como um desafio, uma oportunidade para melhor o desempenho;

6. O *feedback* proporcionará uma forma do avaliador perceber o ponto de vista do avaliado, dará ao avaliado uma oportunidade de expor as suas aspirações e de ter conhecimento de um quadro geral do que deve melhor ou manter. Também é uma boa forma de reforçar ou estimular comportamentos positivos, bem como ultrapassar obstáculos e crises;

7. A autoavaliação quanto “confrontada” com a heteroavaliação conduzirá ao aperfeiçoamento do sistema de avaliação por clarificar expectativas e objetivos. Este método

ao ser implementado no sistema de mérito militar trará à razão outros aspetos ainda não contemplados até ao momento e dará tanto ao avaliador, como ao avaliado, outro ponto de vista para que a avaliação se aproxime mais do resultado real,

8. O resultado da avaliação deve ser “discutido” pelo avaliador e pelo avaliado;

Tendo em conta as premissas mencionadas, esta proposta de projeto visa contribuir para que, através da deteção de certas lacunas, nomeadamente ao nível do *feedback* proporcionado pelo avaliador, se possa elevar o desempenho dos avaliados, através do esclarecimento de expectativas, objetivos e metas. Este intenta que cada avaliador mude de comportamento, ao ter conhecimento das consequências de não prestar *feedback*. Esta mudança de comportamento poderá ter reflexos no aumento de motivação por parte do avaliado, para além de permitir que o mesmo se envolva mais com a organização.

O facto de se ajudar e valorizar as pessoas fará com que estas reajam com satisfação e se dediquem mais ao trabalho.

VI. FONTES

Legislação

Decreto-lei n.º 236/25JUN99-EMFAR;
Portaria n.º 976/03AGO04, a partir do art.º 4.º – SIAMMFA;
Portaria n.º 976/03AGO04, art.º 27.º - SIAMMFA;
Portaria n.º 976/03AGO04 – REAMMFA.

VII. BIBLIOGRAFIA

- Amado (1978) citado por Peretti, Jean-Marrie.(1998), Recursos Humanos, (2ªEdição), Edições Sílabo, Lda.;
- Anthony, R. e V. Govindarajan (2007), Management Control Systems, 12ª Edição, New York: McGraw-Hill;
- Cabin (1999 citado em Cunha, M.P., A. Rego, R.C. Cunha, C. Cabral-Cardoso, (2006) Manual de Comportamento Organizacional e gestão (5ª Edição). Lisboa, RH Editora, pp.81;
- Camâra, Pedro B., Paulo B. Guerra e Joaquim V. Rodrigues, (2007), Novo Humanator, Lisboa, Editora Dom Quixote;
- Carvalho, P., Ana Boas, Avaliação de Desempenho: Incentivo Ou Penalidade? (2004); Revista Universidade Rural: Série Ciências Humanas, Seropédica, RJ: EDUR, Vol. XXVI (26), pp. 40-46,;
- Caetano, António, Jorge Vala, (1996). Avaliação de Desempenho, Metáforas, Conceitos e Práticas. 1ª Ed. Lisboa, Editora RH;
- Caetano, A, (2008), Avaliação de Desempenho - O Essencial que Avaliadores e Avaliados Precisam Saber. 2ª Edição, Lisboa, Livros Horizonte;
- Ceitol, M. (2007), Gestão e Desenvolvimento de Competências, (1ª Edição). Lisboa, Edições Sílabo;
- Chiavenato, Idalberto (1986), Administração de Recursos Humanos, Vol. II (2), São Paulo, Editoras Atlas S.A.;
- Chiavenato, Idalberto, (2001), Desempenho humano nas empresas: como desenvolver cargos e avaliar o desempenho, (5ª Edição), São Paulo, Atlas;
- Cunha, M.P., A. Rego, R.C. Cunha, C. Cabral-Cardoso, (2006) Manual de Comportamento Organizacional e Gestão (5ª Edição). Lisboa, RH Editora;
- Ferreira, S. (2012), Conceção de um Sistema de Gestão de Desempenho e de Competências: O Caso Rodoviária do Tejo – Projecto de Mestrado de Gestão, Lisboa, ISCTE;
- Flamholtz, Eric (1996), Effective Management Control: theory and practice, USA, Kluwer Academic Publishers
- Folger et al. 1992 Caetano, António, Jorge Vala, (1996). Avaliação de Desempenho, Metáforas, Conceitos e Práticas. 1ª Ed. Lisboa, Editora RH;
- Ghiglione, Rodolphe e Benjamin Matalon, (1992), O Inquérito. Teoria e Prática, Oeiras, Celta Editora;
- Gomes, J. et al., (2008), Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano, Lisboa, Edições Sílabo;
- Hackman, J.R. e G. Oldham (1980), Work Redesign, Philippines: Addison-Wesley, Reading Publishing Company, Inc.;
- Ilgen et al. (1979) e Kopelman (1986) Cunha, M.P., A. Rego, R.C. Cunha, C. Cabral-Cardoso, (2006) Manual de Comportamento Organizacional e gestão (5ª Edição). Lisboa, RH Editora;
- Instituto de Altos Estudos da Força Aérea, Boletim N.º8 – Dezembro 95, Lisboa, FA, pp. 108-111; 118;

- Jordan, H., J. Carvalho das Neves, J. Azevedo Rodrigues (2008), O Controlo de Gestão – Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores, (8ª Edição), Lisboa, Áreas Editoras;
- Lacke e Lahtham (1990b) citado em Cunha, M.P., A. Rego, R.C. Cunha, C. Cabral-Cardoso, (2006) Manual de Comportamento Organizacional e gestão (5ª Edição). Lisboa, RH Editora;
- Mabe e West (1982) citado em Caetano, António, Jorge Vala, (1996). Avaliação de Desempenho, Metáforas, Conceitos e Práticas. 1ª Ed. Lisboa, Editora RH;
- Meyer (1991) citado em Caetano, António, Jorge Vala, (1996). Avaliação de Desempenho, Metáforas, Conceitos e Práticas. 1ª Ed. Lisboa, Editora RH;
- McGregor (1957), citado em Caetano, António, Jorge Vala, (1996). Avaliação de Desempenho, Metáforas, Conceitos e Práticas. 1ª Ed. Lisboa, Editora RH;
- Quivy, R. e L. Champenhoud, (2003), Manual de Investigação em Ciências Sociais, Lisboa, Gradiva;
- Rego, A., M. Pina e Cunha, Diana Gomes (2010), Porque não gosto do meu chefe, Lisboa, Edições Sílabo;
- Rego, A., M. Pina e Cunha (2010) Liderança positiva, (2ª Edição). Lisboa, Edições Sílabo;
- Ribeiro, José (2010), A Gestão de Recursos Humanos na Força Aérea – Trabalho Curso de Preparação de Oficiais Superiores 2009/2010, Lisboa, FA;
- Peretti, Jean-Marrie.(1998), Recursos Humanos, (2ªEdição), Edições Sílabo, Lda.;
- Santos, C. (2010), Avaliação de Desempenho e Sistema de Incentivos – Projecto de Mestrado em Contabilidade, Lisboa, ISCTE;
- Silva, Gabriela (2007 citado em Ceitil, M. (2007), Gestão e Desenvolvimento de Competências, (1ª Edição). Lisboa, Edições Sílabo.

VIII. ANEXOS

ANEXO A – Inquérito

O presente questionário insere-se no âmbito de uma Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Ciências do Trabalho e Relações Laborais no ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, coordenado pelo Professor Doutor Alan Stoleroff.

Peço-lhe que responda a todas as questões colocadas, de acordo com a sua experiência e a sua opinião. Não existem respostas correctas ou incorrectas.

O questionário é totalmente anónimo e confidencial.

Agradeço, desde já, a sua colaboração.

Sexo: M F **Idade:** ____ **Situação:** RC QP

Posto: ____ **Especialidade:** ____ **Anos de serviço efetivo:** ____

Habilitações (indique o nível mais elevado de escolaridade atingido):

- | | |
|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Actual 4.º ano/ antiga 4.ª classe | <input type="checkbox"/> 12.º ano |
| <input type="checkbox"/> Actual 6.º ano/ antigo 2.º ano | <input type="checkbox"/> Bacharelato |
| <input type="checkbox"/> Actual 9.º ano/ antigo 5.º ano | <input type="checkbox"/> Licenciatura |
| <input type="checkbox"/> Actual 11º ano/ antigo 7º ano | <input type="checkbox"/> Mestrado |
| <input type="checkbox"/> Ensino médio (antigos institutos comercial ou industrial) | <input type="checkbox"/> Doutoramento |

Desempenha funções de chefia?

Sim Não

Perfil

Avaliador Avaliado Ambos

Anos como avaliador: _____

Anos como avaliado: _____

Gostaria de conhecer o seu **grau de informação** relativamente ao SIAMMFA. Com efeito, peço-lhe que indique o seu nível de conhecimento relativamente a vários itens. Para tal, assinale a alternativa que considerar mais correcta, utilizando a seguinte escala:

- 1 – Nenhum;
- 2 – Insuficiente;
- 3 – Suficiente;
- 4 – Bom;
- 5 – Muito Bom.

Como avalia o seu conhecimento relativamente a:

	Nenhum	Insuficiente	Suficiente	Bom	Muito Bom
1. Periodicidade das avaliações.	1	2	3	4	5
2. Áreas, fatores e descritores da avaliação individual.	1	2	3	4	5
3. Número e características dos avaliadores.	1	2	3	4	5
4. Tempo mínimo comum de desempenho de funções, dos avaliadores com o avaliado.	1	2	3	4	5
5. Escala utilizada nas fichas de avaliação individual	1	2	3	4	5
6. Justificação feita no caso de se atribuir “Não observado”.	1	2	3	4	5
7. Fundamentação no caso de se atribuir uma avaliação desfavorável ou de nível 5.	1	2	3	4	5
8. Prazo previsto para apresentar reclamação no caso de discordar da avaliação.	1	2	3	4	5
9. Papel do Comandante quando não está na qualidade de avaliador.	1	2	3	4	5

Gostaria agora de conhecer a sua **opinião relativamente às afirmações apresentadas**. Com efeito, peço-lhe que assinale a alternativa que melhor expressar a sua opinião, utilizando a escala que se segue:

- 1 – Discordo inteiramente com a afirmação;
- 2 – Discordo com a afirmação, mas não inteiramente;
- 3 – Concordo com a afirmação, mas não inteiramente;
- 4 – Concordo inteiramente com a afirmação;
- 5 – Não tenho opinião relativamente à afirmação.

	Discordo inteiramente	Discordo, mas não inteiramente	Concordo, mas não inteiramente	Concordo inteiramente	Não tenho opinião formada
1. Gosto do meu trabalho.	1	2	3	4	5
2. O meu trabalho é monótono e repetitivo; estou sempre a fazer as mesmas tarefas.	1	2	3	4	5
3. A avaliação individual promove a melhoria do funcionamento do Serviço.	1	2	3	4	5
4. O meu esforço é justamente reconhecido com a avaliação individual.	1	2	3	4	5
5. Confio na capacidade da minha chefia para avaliar o meu desempenho de forma justa.	1	2	3	4	5
6. Com a avaliação individual trabalho mais motivado(a), pois sei que o meu esforço é reconhecido.	1	2	3	4	5
7. A avaliação individual permite que se obtenha mais responsabilidade na realização das tarefas, pois tenho atividades e objetivos definidos para a minha função.	1	2	3	4	5
8. O meu local de trabalho proporciona-me as condições necessárias para atingir um desempenho elevado.	1	2	3	4	5
9. A organização preocupa-se com a melhoria do desempenho dos militares.	1	2	3	4	5

	Discordo inteiramente	Discordo, mas não inteiramente	Concordo, mas não inteiramente	Concordo inteiramente	Não tenho opinião formada
10. O esclarecimento sobre a avaliação deve fazer parte de uma das fases da avaliação de desempenho.	1	2	3	4	5
11. O esclarecimento e acompanhamento do desempenho é suscetível de fortalecer relações e eliminar expetativas.	1	2	3	4	5
12. O diálogo sobre o desempenho entre avaliador e avaliado deve esclarecer os aspectos melhorados e os que ainda devem ser melhorados.	1	2	3	4	5
13. O acompanhamento da avaliação deve ser feito ao longo de todo o período de avaliação.	1	2	3	4	5
14. O esclarecimento da avaliação diminui sentimentos de injustiça e contribui para o estímulo, orientação e valorização do avaliado.	1	2	3	4	5
15. O meu avaliador investe e motiva-me para que obtenha um desempenho elevado.	1	2	3	4	5
16. Considero que o meu avaliador procura compreender as minhas expetativas para efetuar um bom acompanhamento da avaliação.	1	2	3	4	5
17. Durante o período de avaliação, o avaliador costuma identificar os meus pontos fortes e fracos.	1	2	3	4	5
18. O avaliador preocupa-se em esclarecer todos os fatores da avaliação.	1	2	3	4	5
19. O avaliador cria um ambiente físico favorável (sem ruído, iluminado...) quando me dá as informações sobre a avaliação.	1	2	3	4	5

A Avaliação de Desempenho na Força Aérea Portuguesa

	Discordo inteiramente	Discordo, mas não inteiramente	Concordo, mas não inteiramente	Concordo inteiramente	Não tenho opinião formada
20. No acompanhamento da avaliação, o avaliador costuma dar mais importância aos aspetos negativos do meu desempenho.	1	2	3	4	5
21. No final de cada período de avaliação o avaliador apenas me transmite o resultado final da avaliação sem a esclarecer.	1	2	3	4	5
22. Devia ter mais apoio e acompanhamento no desempenho das minhas funções.	1	2	3	4	5
23. Se tivesse um acompanhamento e um esclarecimento do meu desempenho, teria melhores resultados.	1	2	3	4	5
24. Gostaria de poder manifestar mais a minha opinião durante a avaliação individual.	1	2	3	4	5
25. Como avaliador procuro efetuar registos do desempenho dos meus avaliados, principalmente, para me auxiliarem no preenchimento da ficha de avaliação individual.	1	2	3	4	5
26. Uma componente auto avaliativa poderia ajudar o avaliador no momento da avaliação.	1	2	3	4	5
27. O sistema de avaliação de mérito militar carece de melhorias ao nível do esclarecimento que é feito no final da avaliação.	1	2	3	4	5

ANEXO B – Proposta da Ficha de Autoavaliação da Avaliação de Mérito dos Militares da Força Aérea Portuguesa (SIAMMFA)

Unidade	
---------	--

(A preencher pelo avaliado)

Avaliado	Nome										
	Posto										
	Unidade orgânica										
	NIP									-	
Período em avaliação	/ /					a	/ /				

Nota: No que respeita aos fatores de avaliação para praças, os mesmos não respondem aos factores relativos à capacidade de comando e chefia e à capacidade de julgamento.

1. Grau de realização dos fatores fixados:

Para cada fator fixado em que nível considera que se situou nas diversas áreas?

Área Militar	Mau	Insuficiente	Suficiente	Bom	Muito Bom
Disciplina					
Apresentação pessoal					
Capacidade de comando e chefia					
Iniciativa					
Adaptabilidade					
Espírito de missão					

(Breve fundamentação relativa à área militar)

--

Área de desempenho	Mau	Insuficiente	Suficiente	Bom	Muito Bom
Qualidade do trabalho					
Conhecimentos profissionais					
Relações humanas e cooperação					
Utilização dos recursos					
Capacidade de planeamento					
Capacidade de julgamento					
Capacidade de decisão					
Expressão oral e escrita					

(Breve fundamentação relativa à área desempenho)

--

Área dos atributos pessoais	Mau	Insuficiente	Suficiente	Bom	Muito Bom
Cultura geral;					
Autodomínio;					
Autoconfiança					

(Breve fundamentação relativa à área dos atributos pessoais)

--

3. Fatores mais influentes na avaliação de mérito militar (área militar, área desempenho e área dos atributos pessoais)

Classifique cada um dos fatores seguintes quanto ao grau de influência que considera terem tido na sua avaliação de mérito militar.

(Na escala apresentada assinale com X, sendo que 1 representa a influência mais negativa e 6 a mais positivo)

FATORES	1	2	3	4	5	6
Definição de funções e responsabilidades						
Esclarecimento dos indicadores de desempenho						
Estabelecimento de metas						
Qualidade das chefias						
Unidade orgânica ou subunidade						
Recursos materiais disponíveis						
Ambiente organizacional						
Condições físicas e ambientais						
Localização geográfica da Unidade						
Estímulos e desafios inerentes à função						
Exigência de responsabilidades						
Função desempenhada						

4. Comentários e Propostas

ANEXO C - Cálculos

Universo em 22 de agosto 2013 N = **6592**

Estratos:

OFICIAIS	2012
SARGENTOS	2509
PRAÇAS	2071

Proporção dos Estratos: $\rho = \frac{N_i}{N}$

$$\rho_{OFICIAIS} = \frac{N_{OFICIAIS}}{N} = \frac{2012}{6592} = 0,305$$

$$\rho_{SARGENTOS} = \frac{N_{SARGENTOS}}{N} = \frac{2509}{6592} = 0,381$$

$$\rho_{PRAÇAS} = \frac{N_{PRAÇAS}}{N} = \frac{2071}{6592} = 0,314$$

Proporção do Universo: $\pi = \sum_{i=1}^n \rho_i^2$

$$\pi = \rho_{Oficiais}^2 + \rho_{Sargentos}^2 + \rho_{Praças}^2 = 0,305^2 + 0,381^2 + 0,314^2 = 0,337$$

Amostra: (intervalo de confiança $Z_x = 0,95$ e erro de amostragem $e = 0,05$)

$$n = \frac{N Z_x^2 \pi(1-\pi)}{(N-1)e^2 + Z_x^2 \pi(1-\pi)} = \frac{6592 \times 3,84 \times 0,337 \times 0,664}{6591 \times 0,0025 + 3,84 \times 0,337 \times 0,664} = \frac{5655,868}{17,33} \approx 326,259$$

Estratos da Amostra:

$$n_{OFICIAIS} = 326 \times 0,305 = 100$$

$$n_{SARGENTOS} = 326 \times 0,381 = 124$$

$$n_{PRAÇAS} = 326 \times 0,314 = 102$$

CONFIDENCIAL
(QUANDO PERTINENTE)

6. FUNDAMENTAÇÃO DE AVALIAÇÃO DESFAVORÁVEL

AVALIADO: NIP: | |

(Para indicar o motivo da avaliação desfavorável, incluindo comentários e fundamentos previstos nos artigos 32º e 33º da Lei)

Texto

DATA: | | | |

UNIDADE: | | | | | | | |

DESEMPENHO

CONFIDENCIAL
(QUANDO PERTINENTE)

ANEXO E - Indicadores

ÁREA MILITAR

13	DISCIPLINA – Cumprimento das leis e regulamentos militares e ordens relativos ao serviço.								
1	MAU	2	INSUFICIENTE	3	SUFICIENTE	4	BOM	5	MUITO BOM
Mesmo sendo advertido constantemente, infringe as normas estabelecidas e/ou ordens superiores.		Falha, por vezes, no cumprimento das normas estabelecidas e/ou ordens superiores.		Cumpra as normas estabelecidas, bem como as decisões superiores.		Cumpra sem margem para reparos as normas estabelecidas e/ou as decisões superiores.		Aceita plenamente e cumpre com zelo as normas estabelecidas e/ou decisões superiores, servindo de exemplo aos demais.	

14	APRESENTAÇÃO PESSOAL – Cuidado na sua apresentação pessoal, postura e uso de uniforme.								
1	MAU	2	INSUFICIENTE	3	SUFICIENTE	4	BOM	5	MUITO BOM
A apresentação pessoal é descuidada, comprometendo os padrões definidos.		A apresentação pessoal compromete, por vezes, os padrões definidos.		A apresentação pessoal não compromete os padrões definidos.		Mostra-se cuidadoso na apresentação pessoal, mantendo-se com rigor dentro dos padrões definidos.		Revela extremo cuidado com os detalhes da apresentação pessoal, servindo de exemplo aos demais.	

15	CAPACIDADE DE COMANDO E CHEFIA – Capacidade para motivar e orientar os subordinados para a execução das tarefas ou missões.								
1	MAU	2	INSUFICIENTE	3	SUFICIENTE	4	BOM	5	MUITO BOM
Não consegue motivar nem orientar os subordinados para o alcance das metas propostas.		Devido a uma nem sempre adequada motivação e orientação dos subordinados, falha, por vezes, no alcance das metas propostas.		Consegue, em regra, motivar e orientar os subordinados para o alcance das metas propostas.		A forma como motiva e orienta os subordinados é sempre adequada ao alcance das metas propostas.		Incentiva e orienta de modo hábil e harmonioso os subordinados, atingindo plenamente as metas propostas. Chefe exemplar.	

16	INICIATIVA – Capacidade para actuar, quando são necessárias decisões, sem esperar instruções do escalão superior.								
1	MAU	2	INSUFICIENTE	3	SUFICIENTE	4	BOM	5	MUITO BOM
Incapaz de antecipar quaisquer acções. Necessita de ordens e/ou instruções detalhadas, em qualquer situação.		Hesita na tomada de medidas antecipadas, necessitando com frequência de ordens e/ou instruções detalhadas em qualquer situação.		É capaz de encetar acções adequadas, em situações rotineiras, necessitando por vezes, de orientações gerais, quando surgem novas situações.		É capaz de antecipar as acções adequadas, não necessitando de ordens e/ou orientações.		Destaca-se por antecipar as acções adequadas, mesmo em situações complexas.	

17	ADAPTABILIDADE – Capacidade de ajustar o seu desempenho perante novas situações.								
1	MAU	2	INSUFICIENTE	3	SUFICIENTE	4	BOM	5	MUITO BOM
É incapaz de se ajustar de maneira adequada a novas situações de trabalho, mesmo recebendo orientação.		O seu desempenho ressentir-se perante alterações inesperadas na rotina do seu trabalho. Demora a adaptar-se à nova situação.		Em face de modificações na rotina do seu trabalho, reage de modo adequado, superando as dificuldades iniciais.		Mantém um bom nível de desempenho perante modificações na rotina de trabalho.		Reage prontamente a modificações significativas na rotina do trabalho, mantendo elevado o seu nível de desempenho.	

18	ESPÍRITO DE MISSÃO – Esforço, tenacidade e espírito de sacrifício evidenciados no cumprimento da missão.								
1	MAU	2	INSUFICIENTE	3	SUFICIENTE	4	BOM	5	MUITO BOM
Coloca habitualmente os seus interesses pessoais à frente dos assuntos relativos ao serviço. Fraca disposição para o serviço.		Revela fraco ânimo e pouca determinação, mesmo em situações de rotina, com tendência para desanimar perante as primeiras dificuldades		Usualmente disponível e persistente, não se deixa vencer facilmente pelas dificuldades ou questões de interesse pessoal, para a consecução dos objectivos		Disponível e perseverante, esforça-se sempre por vencer os obstáculos que se oponham à realização dos objectivos propostos, mesmo com os riscos inerentes.		Revela elevada determinação, coragem e entrega no cumprimento das missões que lhe são atribuídas, quaisquer que sejam os riscos e as exigências.	

ÁREA DO DESEMPENHO

19	QUALIDADE DO TRABALHO – Avaliação do trabalho realizado face aos objectivos.								
1	MAU	2	INSUFICIENTE	3	SUFICIENTE	4	BOM	5	MUITO BOM
A qualidade dos trabalhos realizados não permite atingir os objectivos propostos.		Falhas em tarefas de rotina, que supera mediante orientação.		Os seus trabalhos de rotina são adequados, embora necessite, por vezes, de orientação.		Os seus trabalhos, mesmo fora da rotina, são adequados, não necessitando de orientação.		Os seus trabalhos destacam-se pela elevada qualidade e precisão que apresentam.	

20	CONHECIMENTOS PROFISSIONAIS – Nível dos conhecimentos aplicados no exercício da função.								
1	MAU	2	INSUFICIENTE	3	SUFICIENTE	4	BOM	5	MUITO BOM
Revela conhecimentos profissionais fracos ou inadequados, comprometendo demasiadas vezes a qualidade do trabalho realizado.		Os seus conhecimentos são limitados à realização de tarefas simples.		Aplica adequadamente os conhecimentos teóricos e práticos no desempenho das suas funções.		Aplica muito bem os conhecimentos teóricos e práticos no desempenho das suas funções.		Os seus conhecimentos teóricos transcendem os necessários à função. Tem capacidade para os aplicar em funções mais complexas que a sua.	

21	RELAÇÕES HUMANAS E COOPERAÇÃO – Atitude no relacionamento com superiores, pares e inferiores.								
1	MAU	2	INSUFICIENTE	3	SUFICIENTE	4	BOM	5	MUITO BOM
Relaciona-se inadequadamente com os outros. Não coopera ou provoca atritos constantes no ambiente de trabalho.		Tem dificuldades em relacionar-se, no ambiente de trabalho.		Mantém um bom relacionamento com os outros, não provocando atritos no ambiente de trabalho.		Relaciona-se e coopera de forma harmoniosa e espontânea com os outros, contribuindo para um bom ambiente de trabalho.		Destaca-se pela extrema facilidade com que se relaciona e coopera com os outros, promovendo e desenvolvendo um excelente ambiente de trabalho.	

22	UTILIZAÇÃO DOS RECURSOS – Modo como emprega os recursos materiais e humanos, visando optimizá-los em face das necessidades da função.								
1	MAU	2	INSUFICIENTE	3	SUFICIENTE	4	BOM	5	MUITO BOM
Subutiliza ou utiliza mal os recursos de que dispõe, comprometendo a obtenção dos resultados pretendidos.		Utiliza de forma nem sempre satisfatória os recursos disponíveis.		Emprega de forma adequada os recursos disponíveis.		Emprega de forma racional os recursos à sua disposição.		Destaca-se pela forma superior como optimiza os recursos disponíveis, suplantando, inclusivamente, a insuficiência de meios.	

23	CAPACIDADE DE PLANEAMENTO – Aptidão para identificar problemas, antecipar situações, projectar soluções e estabelecer procedimentos para a consecução de objectivos pré-estabelecidos.									
1	MAU	2	INSUFICIENTE	3	SUFICIENTE	4	BOM	5	MUITO BOM	
Mostra-se incapaz de planear com eficiência.		Apresenta dificuldades de planeamento, com prejuízo na consecução dos objectivos.		Sistematiza procedimentos que satisfazem as necessidades rotineiras.		Estabelece planeamentos necessários para a execução de tarefas, mesmo complexas, garantindo a consecução dos objectivos.		Destaca-se pela capacidade de identificar problemas, antecipar situações, ordenar metas e estabelecer procedimentos para a consecução dos objectivos.		

24	CAPACIDADE DE JULGAMENTO – Aptidão para apreender, analisar e concluir sobre situações ou factos.									
1	MAU	2	INSUFICIENTE	3	SUFICIENTE	4	BOM	5	MUITO BOM	
Os pareceres emitidos são, por norma, inadequados, devido à análise incorrecta dos factores subjacentes, mesmo em situações simples.		Pareceres só ocasionalmente adequados, devido à análise incompleta dos factores subjacentes.		Revela um julgamento adequado, resultante da análise correcta dos factores intervenientes		Revela um julgamento eficiente resultante da análise correcta, mesmo em situações complexas.		Tira com segurança e rapidez as conclusões acertadas, mesmo em situações muito complexas.		

25	CAPACIDADE DE DECISÃO – Aptidão para escolher e assumir uma posição perante várias e circunstâncias diversas.									
1	MAU	2	INSUFICIENTE	3	SUFICIENTE	4	BOM	5	MUITO BOM	
Por norma é incapaz de tomar decisões, mesmo em situações simples e rotineiras.		Hesita na tomada de decisões, mesmo em situações simples e rotineiras.		Toma decisões adequadas, na maioria das situações.		Toma decisões adequadas, mesmo em situações que envolvam alguma complexidade.		Evidencia-se pela forma judiciosa como decide, perante situações de muita complexidade e elevado grau de risco.		

26	EXPRESSÃO ORAL -		Capacidade para comunicar ideias, verbalmente e por escrito, em termos de clareza, concisão, simplicidade e eficiência						
27	EXPRESSÃO ESCRITA -								
1	MAU	2	INSUFICIENTE	3	SUFICIENTE	4	BOM	5	MUITO BOM
Comunica com dificuldade, comprometendo a compreensão do que quer transmitir.		Expõe as suas ideias de forma apenas satisfatória.		Expõe as suas ideias com clareza.		Expõe as suas ideias com clareza, fluência e eficácia.		Muito hábil no modo fúente, claro e eficiente como comunica. Persuasivo.	

ÁREA DOS ATRIBUTOS PESSOAIS

28	CULTURA GERAL	Mostra-se minimamente informado quanto a outros campos do conhecimento, para além do profissional.	SIM	NÃO
29	AUTODOMÍNIO	Revele aptidão para manter a calma, não permitindo que as emoções interfiram com o eficiente desempenho da função.	SIM	NÃO
30	AUTOCONFIANÇA	Revela-se seguro de si e conhecedor dos limites que pode atingir.	SIM	NÃO