Lusíada
Repositório das Universidades Lusíada

**Universidades Lusíada**

Silva, Elisabete Maria Costa da, 1977-

# Práticas de gestão de recursos humanos e desempenho : estudo de caso no Laboratório Militar de Produtos Químicos e Farmacêuticos

http://hdl.handle.net/11067/1110

## Metadados

**Data de Publicação** 2014-09-11

**Resumo** O presente estudo procura averiguar a relação existente entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho dos colaboradores de um Estabelecimento Fabril do Exército. Adicionalmente, pretendemos testar o papel mediador da segurança psicológica na relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho que será a avaliação de desempenho dos trabalhadores da instituição. Os dados foram recolhidos através de um inquérito na modalidade de questionário aplicado aos trabal...

**Palavras Chave** Empregados - Avaliação, Empregados - Psicologia, Gestão de pessoal, Portugal. Exército. Laboratório Militar de Produtos Químicos e Farmacêuticos - Gestão de pessoal

**Tipo** masterThesis

**Revisão de Pares** Não

**Coleções** [ULL-IPCE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-10-12T04:24:33Z com informação proveniente do Repositório

http://repositorio.ulusiada.pt

**U N I V E R S I D A D E  L U S Í A D A  D E  L I S B O A**

Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

Instituto de Psicologia e Ciências da Educação

Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações

# Práticas de gestão de recursos humanos e desempenho: estudo de caso no Laboratório Militar de Produtos Químicos e Farmacêuticos

**Realizado por:**
Elisabete Maria Costa da Silva
**Orientado por:**
Prof.ª Doutora Maria Manuela Marques Faia Correia

**Constituição do Júri:**

| | |
|---|---|
| Presidente: | Prof.ª Doutora Tânia Gaspar Sintra dos Santos |
| Orientadora: | Prof.ª Doutora Maria Manuela Marques Faia Correia |
| Arguente: | Prof. Doutor César Nuno Grima Madureira |

Dissertação aprovada em: 14 de Dezembro de 2011

Lisboa

2012

UNIVERSIDADE LUSÍADA DE LISBOA

Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

Instituto de Psicologia e Ciências da Educação

Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações

# Práticas de gestão de recursos humanos e desempenho: estudo de caso no Laboratório Militar de Produtos Químicos e Farmacêuticos

Elisabete Maria Costa da Silva

Lisboa

Outubro 2012

UNIVERSIDADE LUSÍADA DE LISBOA

Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

Instituto de Psicologia e Ciências da Educação

Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações

# Práticas de gestão de recursos humanos e desempenho: estudo de caso no Laboratório Militar de Produtos Químicos e Farmacêuticos

Elisabete Maria Costa da Silva

Lisboa

Outubro 2012

Elisabete Maria Costa da Silva

# Práticas de gestão de recursos humanos e desempenho: estudo de caso no Laboratório Militar de Produtos Químicos e Farmacêuticos

Dissertação apresentada ao Instituto de Psicologia e Ciências da Educação da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Lusíada de Lisboa para a obtenção do grau de Mestre em Psicologia do Trabalho e das Organizações.

Orientadora: Prof.ª Doutora Maria Manuela Marques Faia Correia

Lisboa

Outubro 2012

## Ficha Técnica

**Autora** Elisabete Maria Costa da Silva

**Orientadora** Prof.ª Doutora Maria Manuela Marques Faia Correia

**Título** Práticas de gestão de recursos humanos e desempenho: estudo de caso no Laboratório Militar de Produtos Químicos e Farmacêuticos

**Local** Lisboa

**Ano** 2012


**Mediateca da Universidade Lusíada de Lisboa - Catalogação na Publicação**

SILVA, Elisabete Maria Costa da, 1977-

Práticas de gestão de recursos humanos e desempenho : estudo de caso no Laboratório Militar de Produtos Químicos e Farmacêuticos / Elisabete Maria Costa da Silva ; orientado por Maria Manuela Marques Faia Correia. - Lisboa : [s.n.], 2012. - Dissertação de Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações, Instituto de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade Lusíada de Lisboa.

I - CORREIA, Maria Manuela Marques Faia, 1967-

LCSH
1. Empregados - Avaliação
2. Empregados - Psicologia
3. Gestão de pessoal
4. Portugal. Exército. Laboratório Militar de Produtos Químicos e Farmacêuticos - Gestão de pessoal
5. Universidade Lusíada de Lisboa. Instituto de Psicologia e Ciências da Educação - Teses
6. Teses - Portugal - Lisboa

1. Employees - Rating of
2. Employees - Psychology
3. Personnel management
4. Portugal. Exército. Laboratório Militar de Produtos Químicos e Farmacêuticos - Personnel management
5. Universidade Lusíada de Lisboa. Instituto de Psicologia e Ciências da Educação - Dissertations
6. Dissertations, Academic - Portugal - Lisbon

LCC

1. HF5549.5.R3 S55 2012

# DEDICATÓRIA

*Dedico esta dissertação aos meus pais, por me acompanharem em todos os percursos e pelo apoio incondicional.*

# AGRADECIMENTOS

Este trabalho só foi possível graças à colaboração de todas as pessoas a quem, nesta página manifesto os meus agradecimentos.

Agradeço especialmente à Professora Doutora Manuela Faia Correia pela sua orientação, por toda a sua disponibilidade e apoio indispensáveis, pela troca de concepções, pareceres e sugestões muito úteis para a evolução, melhoria e concretização deste trabalho.

De uma forma especial manifesto aqui o meu agradecimento, à Mestre Lurdes Frias, porque me incentivou a inscrever no Mestrado, pela sua disponibilidade e apoio.

Agradeço à Direcção do Laboratório Militar, que me possibilitou a concretização da parte prática do trabalho.

A todos os meus colegas do Laboratório Militar deixo os meus agradecimentos pela colaboração prestada nas respostas ao inquérito, que são os documentos mais importantes do trabalho. Só graças a eles foi possível a concretização do mesmo.

Agradeço aos meus familiares, amigos e colegas, pelo permanente apoio e pelas palavras de incentivo para terminar este trabalho.

Elisabete Silva

# RESUMO

O presente estudo procura averiguar a relação existente entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho dos colaboradores de um Estabelecimento Fabril do Exército. Adicionalmente, pretendemos testar o papel mediador da segurança psicológica na relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho que será a avaliação de desempenho dos trabalhadores da instituição.

Os dados foram recolhidos através de um inquérito na modalidade de questionário aplicado aos trabalhadores da instituição, onde se obteve a percepção acerca das práticas de gestão de recursos humanos, e a percepção acerca da segurança psicológica.

Procedeu-se à análise estatística dos dados, com recurso à técnica de correlação e regressão. Os resultados obtidos neste estudo sugerem que as práticas de gestão de recursos humanos não se encontram relacionadas com o desempenho dos trabalhadores bem como não foi possível aferir que a segurança psicológica assume um papel mediador entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho.

A análise dos resultados permitiu concluir que as práticas de gestão de recursos humanos na instituição seguem na generalidade uma tendência oposta à da aprestada pela literatura, cujos efeitos se reflectem no desempenho dos trabalhadores.

**Palavras-chave**: Práticas de gestão de recursos humanos, desempenho e segurança psicológica.

# ABSTRACT

The present study, aims to establish the connection between practices of Human Resources management and performance in a Military Establishment. Additionally, it is also intent to test the mediator role of psychology safety in the practices of Human Resources management and performance, which will be the assessment of the workers performance.

All data has been collected through a questionnaire done by all workers at the Military Establishment that allowed obtaining the perception about practices of Human Resources management and the perception about psychological safety.

The data has been statistically analyzed, recurring to correlation and regression techniques. The obtained results in this study suggests that practices of Human Resources management are not related with the workers performance, neither was possible to gauge that psychology safety takes a mediator role between practices of Human Resources management and performance.

The analysis of the results, allowed concluding that practices of Human Resources management in this institution follow a general tendency opposite to that in literature published so far, which effects are reflected in workers performance.

**Key words**: Management of human resources, performance, psychological safety.

# ÍNDICE

DEDICATÓRIA ..... i
AGRADECIMENTOS ..... ii
RESUMO..... iii
ABSTRACT..... iv
ÍNDICE ..... v
ÍNDICE DE QUADROS ..... viii
ÍNDICE DE FIGURAS ..... ix
ÍNDICE GRÁFICOS ..... x

**INTRODUÇÃO**
INTRODUÇÃO ..... 1
ENQUADRAMENTO E PERGUNTA DE PARTIDA ..... 1
OBJECTIVOS ..... 2
ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO ..... 2

**PARTE 1 - REVISÃO DA LITERATURA**
CAPÍTULO 1 – PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS ..... 5
1.1.PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS ..... 5
1.1.1. Gestão de Carreiras ..... 7
1.1.2. Avaliação de Desempenho ..... 8
1.1.3. Formação Profissional ..... 11
1.2.SÍNTESE DO CAPÍTULO ..... 14

**CAPÍTULO 2 – SEGURANÇA PSICOLÓGICA**
2.1.SEGURANÇA PSICOLÓGICA ..... 16
2.2. SÍNTESE DO CAPÍTULO ..... 19

**CAPITULO 3 – DESEMPENHO**

3.1. DESEMPENHO …… 21

3.2. SÍNTESE DO CAPÍTULO …… 24

**CAPITULO 4 – PRÁTICAS DE GRH, SEGURANÇA PSICOLÓGICA E DESEMPENHO**

4.1. PRÁTICAS DE GRH, SEGURANÇA PSICOLÓGICA E DESEMPENHO …….. 25

4.2. PRÁTICAS DE GRH E SEGURANÇA PSICOLÓGICA …….. 26

4.3. PRÁTICAS DE GRH, SEGURANÇA PSICOLÓGICA E DESEMPENHO …….. 27

4.4. SÍNTESE DO CAPÍTULO ……..…… 29

## PARTE 2 – ESTUDOS

**CAPITULO 5 – METODOLOGIAS DE INVESTIGAÇÃO**

5.1. CARACTERÍSTICAS DA INSTITUIÇÃO ……..…… 31

5.2. RECURSOS HUMANOS …….……... 32

5.2.1. Gestão de Carreiras …….…….. 33

5.2.2. Avaliação de Desempenho ……. 33

5.2.3. Formação Profissional …… 34

5.3. CARACTERÍSTICAS DO EFECTIVO…… 35

5.4. AMOSTRA …….……. 36

5.5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS ……..……. 39

5.6. OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS ……..…… 40

5.6.1. Variáveis Independentes……. 40

5.6.2. Variável Dependente ……. 42

5.6.3. Variável Mediadora…… 42

5.7. RECOLHA DE DADOS ……..……..…….. 43

5.8. INSTRUMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS ……..…….. 44

**CAPITULO 6 – APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS**

6.1. PRÁTICAS DE GRH ……... 45

6.1.2. Avaliação de Desempenho ……. 46
6.1.3.Formação Profissional ……. 47
6.1.4.Sintese sobre a percepção sobre práticas de gestão de recursos humanos .. 49
6.2. SEGURANÇA PSICOLÓGICA ……..…….. 50
6.3. ESTIMAÇÃO DAS QUALIDADES MÉTRICAS DAS ESCALAS ……..……. 52
6.3.1. Percepção das Práticas de Gestão de Recursos Humanos ……. 52
6.3.2. Segurança Psicológica…… 54
6.4. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ……..…… 56
6.5. CORRELAÇÃO ENTRE VARIÁVEIS……...…… 57
6.6. ANÁLISE DE REGRESSÕES ……...…… 58
6.6.1. Segurança Psicológica…… 58
6.7. SÍNTESE …….……...…… 59

**CAPITULO 7 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**
7.1. DISCUSSÃO DAS VARIÁVEIS EM ESTUDO ……...…… 60
7.2. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS PRÁTICOS …….. 61

**PARTE 3 – CONCLUSÕES FINAIS**
CONCLUSÕES …….…… 64
LIMITAÇÕES E PERSPECTIVAS FUTURAS ……..…….. 64

**BIBILOGRAFIA**…….……..……. 66

**ANEXOS**
Anexo 1: Organograma do Laboratório Militar……..…… 69
Anexo 2: Fichas de Avaliação de Desempenho ……...…….. 71

**APENDICES**
Apêndice A: Questionário……..…….…… 88

# ÍNDICE DE QUADROS

**Quadro 1.1**: Instrumentos e tipos de avaliação ……..…….…… 14

**Quadro 5. 1**: Distribuição geográfica dos trabalhadores …….…….. 35

**Quadro 5. 2**: Distribuição dos trabalhadores por género ……..……. 37

**Quadro 5. 3**: Distribuição dos trabalhadores por idade …….…… 37

**Quadro 5. 4**: Distribuição dos trabalhadores por grupo profissional……..……... 38

**Quadro 5. 5**: Distribuição dos trabalhadores por habilitações literárias…..…….. 38

**Quadro 5. 6**: Distribuição dos trabalhadores por antiguidade …….……. 39

**Quadro 5. 7**: Itens da escala práticas de GRH …….. 41

**Quadro 5. 8**: Itens da escala segurança psicológica……...……... 42

**Quadro 6. 1**: Carreiras ..……. 46

**Quadro 6. 2**: Avaliação de desempenho …….……... 47

**Quadro 6. 3**: Formação profissional …….……. 48

**Quadro 6. 4**: Síntese da percepção sobre as práticas de GRH ……..……..……. 49

**Quadro 6. 5**: Principais relações entre as práticas …….……... 50

**Quadro 6. 6**: Segurança psicológica …….……. 51

**Quadro 6. 7**: Síntese da percepção sobre segurança psicológica …….……. 52

**Quadro 6. 8**: Consistência interna da sub-escala gestão de carreiras …….……... 53

**Quadro 6. 9**: Consistência interna da sub-escala avaliação de desempenho …….…… 54

**Quadro 6. 10**: Consistência interna da escala práticas de GRH …….. 54

**Quadro 6. 11**: Consistência interna da escala segurança psicológica ……..……. 55

**Quadro 6. 12**: Consistência interna da escala segurança psicológica …….…… 56

**Quadro 6. 13**: Correlações das variáveis em estudo ….……..…… 57

**Quadro 6. 14**: Regressão para o teste de mediação da segurança psicológica ……... 59

# ÍNDICE DE FIGURAS

**Figura 1.1**: As quatro práticas de GRH ……..……...…. 6
**Figura 1.2**: Processo de formação …….……. 12
**Figura 4.1**: Representação da Hipótese Geral 1…….. 26
**Figura 4.2**: Representação da Hipótese Geral 2……..…….…….. 27
**Figura 4.3**: Representação da Hipótese Geral 3…….……..…….…. 28
**Figura 4.4**: Representação do modelo teórico de investigação ……...….. 28

# INTRODUÇÃO

O presente trabalho insere-se na temática da relação das práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho, que terá como contexto um Estabelecimento Fabril do Exército (EFE), o Laboratório Militar de Produtos Químicos e Farmacêuticos (LMPQF).

Neste estudo pretende-se verificar a relação existente entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho dos trabalhadores da referida instituição. Pretende-se ainda estudar o papel da segurança psicológica enquanto variável mediadora.

O Laboratório Militar enquanto Estabelecimento Fabril do Exército, caracteriza-se por ser um Organismo da Administração Directa do Estado, dependente da estrutura do Exército Português e é gerido com autonomia financeira e administrativa.

Quanto à gestão dos seus recursos humanos verifica-se que é um caso atípico da Administração Pública uma vez que, os trabalhadores civis dos EFE, embora não sejam tipicamente funcionários públicos, estão sujeitos genericamente a toda a legislação aplicável aos trabalhadores com contrato em funções públicas, uma vez que, não tendo um Estatuto legal específico, a lei remete para a regra da subsidiariedade, aplicando-se a estes trabalhadores as normas e regulamentos da Administração Pública.

E, na Administração Pública, a gestão de recursos humanos faz-se num enquadramento jurídico, é nesse sentido, que entendemos relevante identificar no presente trabalho algumas considerações da gestão de recursos humanos nesse contexto.

## ENQUADRAMENTO E PERGUNTA DE PARTIDA

O presente trabalho inicia-se com algumas considerações sobre as práticas de gestão de recursos humanos, desempenho e segurança psicológica.

Seguidamente será apresentado um caso prático onde se pretende verificar a percepção que os trabalhadores do Laboratório Militar de Produtos Químicos e Farmacêuticos, doravante designado Laboratório Militar, têm em relação às práticas de gestão de recursos humanos e a sua relação com o desempenho, tendo como papel mediador a segurança psicológica.

Assim definimos a seguinte pergunta de partida: a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos no Laboratório Militar e o desempenho dos trabalhadores é mediada pela segurança psicológica?

## OBJECTIVOS

Partindo da pergunta formulada anteriormente e tendo em vista entender a percepção dos trabalhadores do Laboratório Militar acerca das práticas de gestão de recursos humanos na instituição e a sua relação com o desempenho, bem como a segurança psicológica, são definidos os seguintes objectivos no estudo:

i) Objectivo geral: avaliar o impacto da percepção dos trabalhadores acerca das práticas de gestão de recursos humanos;

ii) Objectivos específicos: (i) caracterizar as práticas de gestão de recursos humanos adoptadas no Laboratório Militar; (ii) verificar se existe relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho dos trabalhadores, testando o papel mediador da segurança psicológica.

## ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A presente dissertação para além desta introdução, está estruturada em três partes.

Na primeira, que integra quatro capítulos, apresentamos a revisão da literatura em que nos baseámos para realizar os estudos empíricos. No primeiro capítulo, realizamos uma síntese da literatura sobre a relação entre práticas de gestão de recursos humanos. No segundo capítulo, elaboramos uma síntese da literatura sobre a segurança psicológica.

No terceiro capítulo, elaboramos uma síntese da literatura sobre o desempenho. No quarto capítulo, apresentamos os modelos de investigação sobre as práticas de gestão de recursos, segurança psicológica e desempenho.

Na segunda parte, que integra três capítulos, descrevemos o estudo empírico efectuado, referindo os procedimentos, caracterização da instituição, medidas utilizadas, tratamento dos dados e resultados apurados.

Na parte das conclusões e última da presente dissertação, relevamos as implicações teóricas, metodológicas e práticas do trabalho e propomos sugestões para desenvolvimentos a realizar no futuro.

# PARTE 1 - REVISÃO DE LITERATURA

# CAPÍTULO 1

# PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Neste capítulo apresentamos uma abordagem sobre as práticas de gestão de recursos humanos, identificando as seguintes práticas: Gestão de carreiras, avaliação de desempenho e formação profissional.

## 1.1. PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

As práticas de gestão de recursos humanos desempenham um papel estratégico na gestão das organizações no contexto actual (Stavrou & Brester, 2005).

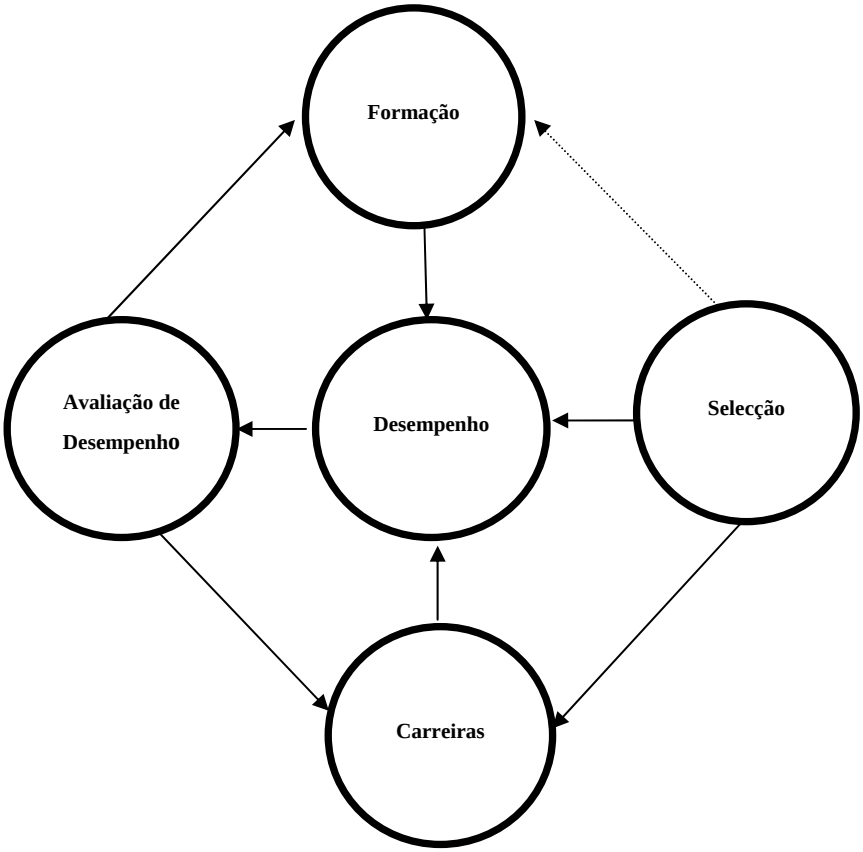
De acordo com Bilhim (2006), as práticas de gestão de recursos humanos devem consistir num conjunto de sistemas consequentes do alinhamento das políticas estratégicas de gestão definidas pela organização para os seus trabalhadores.

As práticas de gestão de recursos humanos referem-se às actividades correspondentes à função recursos humanos propriamente dita, das quais se destacam as actividades de recrutamento e selecção, formação e desenvolvimento, avaliação de desempenho, sistemas de carreiras e remunerações.

As principais discussões sobre a gestão de recursos humanos centram-se precisamente no impacto que as práticas de gestão de recursos humanos têm no desempenho organizacional. As investigações sobre esta temática têm revelado uma diversidade de evidências empíricas e teóricas, no entanto, ainda muito há para esclarecer.

Na figura 1.1 apresentam-se as quatro práticas de gestão recursos humanos que podem influenciar o comportamento das pessoas e que exerce impacto na realização/desempenho ao nível individual e organizacional.

**Figura 1.1 – As quatro Práticas de GRH**




**Fonte**: Adaptado Bilhim (2006:31)

"Os estudos efectuados, quanto à abordagem das práticas, uns centram-se no efeito de práticas isoladas, por exemplo, a formação (Bartel, 1994), outros estudos consideram o efeito de conjuntos de práticas ou sistemas de gestão de recursos humanos (Arthur, 1994, Pfeffer; 1998). No entanto, a mais relevante evidência centra-se no facto de que as práticas não afectam o desempenho organizacional individualmente, mas sim quando interligadas num sistema de gestão de recursos humanos consistente. Um conjunto de práticas de GRH internamente consistente é mais eficaz do que a soma dos efeitos das práticas individuais, devido ao seu mútuo efeito sinergético" (Caroço, 2011, p.19).

As práticas de gestão de recursos humanos também podem influenciar o desempenho da empresa através de fornecimento de estruturas organizacionais que estimulam a participação entre trabalhadores e lhes permite melhorar a forma como os trabalhos são realizados (Huselid 1995).

De acordo com Becker (1996), um conjunto de práticas onde se verifiquem efeitos individuais e positivos no desempenho pode ser uma condição necessária, mas não suficiente, para que se verifique um maior efeito no desempenho. Esta perspectiva implica que as empresas devem avaliar muito cuidadosamente as decisões a tomar nos recursos humanos da empresa.

### 1.1.1. Gestão de Carreiras

O estudo das carreiras permite compreender a relação entre a pessoa, o trabalho e o sistema social onde os indivíduos desenvolvem a sua actividade ao longo da vida. O indivíduo traz para a organização metas de desenvolvimento e crescimento, de carreira e expectativas acerca das funções e a organização traz trabalho interessante, bem como um conjunto de competências a utilizar no trabalho. A investigação apoia a ideia de que, quanto melhor for a articulação entre a organização e o empregado, menor possibilidade existe deste abandonar aquela, experimentando grande satisfação e grande produtividade (Bilhim, 2006).

Também Raposo (2010) defende que a gestão de carreiras é uma responsabilidade do colaborador e da organização. Pressupõe-se o envolvimento do colaborador, das chefias directas e do departamento de recursos humanos (este deve divulgar as políticas da empresa nesta área e apoiar/orientar a implementação – nomeadamente pelo aconselhamento das chefias).

O conceito de carreira focaliza-se sobretudo no indivíduo e nas suas necessidades. No entanto, ele pode centrar-se apenas na perspectiva individual, devendo implicar uma análise à dinâmica decorrente da relação entre a organização e o indivíduo. Daí que se considere mais pertinente e abrangente utilizar o termo de desenvolvimento de carreiras ao invés de gestão de carreiras.

De acordo com Bilhim (2006), o desenvolvimento de carreira é um esforço permanente, organizado e formalizado, destinado a desenvolver, enriquecer e tornar os trabalhadores mais capazes. Possui um enfoque mais amplo, um horizonte temporal mais dilatado, e uma finalidade mais larga do que tem a formação. O desenvolvimento deve ser a chave da estratégia de negócio para a sobrevivência de qualquer organização que opera numa envolvente altamente competitiva e global.

O desenvolvimento de carreira deve passar por três fases: diagnóstico, direcção e desenvolvimento. Na primeira fase, são identificadas as capacidades, os interesses e os

valores dos trabalhadores. Na segunda, determina-se o tipo de carreira que o trabalhador quer e os passos que deve dar para tanto. Nesta fase os trabalhadores podem ter aconselhamento individual e informação de uma enorme variedade de fontes. Na terceira fase, são implementadas as acções necessárias para criar ou aumentar as capacidades do trabalhador. Os programas mais usados são de orientação dos juniores pelos seniores, rotação por diversas posições horizontais na respectiva estrutura funcional e aconselhamento periódico por um tutor.

Desta forma, (Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2006, citando Cf. Jackson, 2000) entendem o desenvolvimento de carreiras como um processo de avaliação, alinhamento e conciliação entre as necessidades, oportunidades e mudanças organizacionais e individuais, através do recurso a múltiplas abordagens e metodologias.

Na Administração Pública e de acordo com o artigo 4º, n.º 1, do Decreto-Lei n.º 248/85, define-se carreira como um conjunto hierarquizado de categorias às quais correspondem funções da mesma natureza a quem os profissionais terão acesso de acordo com a antiguidade e mérito evidenciado no desempenho profissional, e categoria como a posição que os funcionários ocupam no âmbito de uma carreira, fixada de acordo com o conteúdo e qualificação de funções, referida á escala salarial da função pública.

Actualmente na Administração Pública as carreiras estão fixadas de acordo com a Lei n.º 12-A/2008 que estabelece os regimes de vinculação, carreiras e de remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas, dando lugar às carreiras gerais e especiais. O artigo 41.º da referida Lei estabelece que são gerais as carreiras cujos conteúdos funcionais caracterizam postos de trabalho de que a generalidade dos órgãos ou serviços carecem no desenvolvimento das respectivas actividades, e são especiais as carreiras cujos conteúdos funcionais caracterizam postos de trabalho de que apenas um ou alguns órgãos ou serviços carecem para o desenvolvimento das respectivas actividades.

### 1.1.2. Avaliação de Desempenho

Recorrendo à literatura especializada na área de recursos humanos, encontram-se inúmeras definições de avaliação de desempenho. De acordo com Bilhim (2006), a avaliação de desempenho é a pedra angular de qualquer sistema eficaz de gestão de recursos humanos. A avaliação de desempenho fornece a informação necessária para a tomada de decisões estratégicas ao diagnosticar o grau de adaptação entre o sistema actual de gestão de recursos

humanos e o que é exigido pela mudança de direcção estratégica da organização. Serve ainda como um sistema de controlo estratégico para medir o desempenho actual relativamente aos objectivos estratégicos já fixados. Já para, Tavares (2011) a avaliação de desempenho é um instrumento de gestão de recursos humanos, na medida em que fundamenta, de forma mais correcta, a construção de sistemas de remuneração mais justos, a progressão dos trabalhadores nas carreiras e a sua formação contínua.

Numa outra perspectiva, "White e Thornbory (2007) referem que a avaliação de desempenho deve contribuir para que o avaliado discuta com o avaliador os determinantes do seu desempenho, através do estabelecimento de objectivos e acções a implementar, numa óptica de desenvolvimento progressivo. Para o efeito, as avaliações devem recorrer-se de entrevistas entre o avaliador e o avaliado, periodicamente estabelecidas" (Caroço, 2011, p.21).

Duarte (2006) refere que, a avaliação de desempenho é um processo pelo qual uma organização mede a eficiência e eficácia dos colaboradores. Em geral, este processo serve como ferramenta de auditoria e controlo da contribuição dos participantes para o lucro organizacional. O mesmo autor refere que, a avaliação de desempenho é um sistema formal, sistemático, periódico, estandardizado e qualificado que permite apreciar o trabalho dos colaboradores na organização. Formal, porque se trata de uma apreciação com base em procedimentos oficias previamente definidos de natureza documental; sistemático, porque requer uma abordagem orientada e continuada do desempenho profissional dos indivíduos; periódica, na medida em que define prioridades regulares de avaliação e aplicação; estandardizado e qualificado, porque obedece a um conjunto de critérios e procedimentos, estabelecidos tecnicamente e concretizados na utilização de uma ficha de um Manual de Avaliação de Desempenho.

A avaliação de desempenho será, então, uma das práticas de gestão de recursos humanos mais complexas, se por um lado contribui para medir o contributo individual dos trabalhadores, por outro serve para os subordinados compreenderem os objectivos da organização, o que leva estes a compreender as suas responsabilidades e contributos para os objectivos da organização.

A avaliação de desempenho serve para detectar lacunas de competências que por sua vez levam à detecção de necessidades de formação. Também podem auxiliar nas transferências, nas promoções, nas remunerações, na orientação profissional a dar ao colaborador uma melhor perspectiva de carreira profissional.

Desenvolver e implementar um sistema de avaliação de desempenho é sem dúvida algo fundamental para qualquer organização. No entanto, este deve ser desenvolvido da forma mais diligente possível e indo ao encontro dos objectivos da organização.

Para Caetano (2007), as principais limitações da implementação de um sistema de avaliação de desempenho, justificam-se com a existência de cotações inflacionadas, falta de consistência do sistema com as políticas que orientam o próprio sistema de avaliação.

Actualmente na Administração Pública o sistema de avaliação de desempenho dos serviços, dos dirigentes e dos trabalhadores, é o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Publica (SIADAP). Criado pela Lei n.º 10/2004 de 22 de Março, alterada pela Lei n.º 66-B/2007, que de acordo com o artigo 3.º tem como objectivos globais; (a) contribuir para a melhoria da gestão da Administração Pública em razão das necessidades dos utilizadores e alinhar a actividade dos serviços com objectivos das políticas públicas, (b) desenvolver e consolidar práticas de avaliação e auto regulação da Administração Pública (c) identificar necessidades de formação e desenvolvimento profissional adequados à melhoria do desempenho dos serviços, dos dirigentes e dos trabalhadores, (d) promover a motivação e o desenvolvimentos das competências e qualificações dos dirigentes e trabalhadores, favorecendo a formação ao longo da vida; (e) reconhecer e distinguir serviços (f) melhorar a arquitectura de processos, gerando valor acrescentado para os utilizadores; (g) melhorar a prestação de informação e a transparência da acção dos serviços da Administração Pública; (h) apoiar o processo de decisões estratégicas através de informação relativa a resultados e custos.

Este método de avaliação integra resultados obtidos na prossecução de objectivos individuais em articulação com objectivos da respectiva unidade orgânica, e competências que visam avaliar os conhecimentos, capacidades técnicas e comportamentais adequados ao exercício e uma função.

Os efeitos deste método de avaliação de desempenho individual, tem segundo o artigo n.º 52 da Lei n.º 66-B/2007, (a) identificação de potencialidades pessoais e profissionais do trabalhador que devem ser desenvolvidas; (b) diagnóstico de necessidades de formação; (c) identificação de competências e comportamentos profissionais merecedores de melhoria; (e) melhoria do posto de trabalho e dos processos a ele associados; (f) alteração do posicionamento remuneratório na carreira do trabalhador e atribuição de prémios de desempenho.

No capítulo 3 do presente trabalho será abordado o Desempenho, que será considerado neste trabalho a Avaliação de desempenho dos trabalhadores do laboratório Militar, onde se irá abordar mais alguns aspectos sobre esta prática de gestão de recursos humanos, nomeadamente, os actores e os erros que podem ocorrer num processo de avaliação de desempenho.

### 1.1.3. Formação Profissional

A formação consiste num processo intencional, planeado e sistemático com a finalidade de desenvolver atitudes, comportamentos e competências dos trabalhadores. Assume um estatuto de grande centralidade no contexto das práticas de gestão de recursos humanos, sendo-lhe atribuído um papel estratégico relacionado com o desenvolvimento de competências e produção de vantagens competitivas das organizações (Ceitil, 2002).

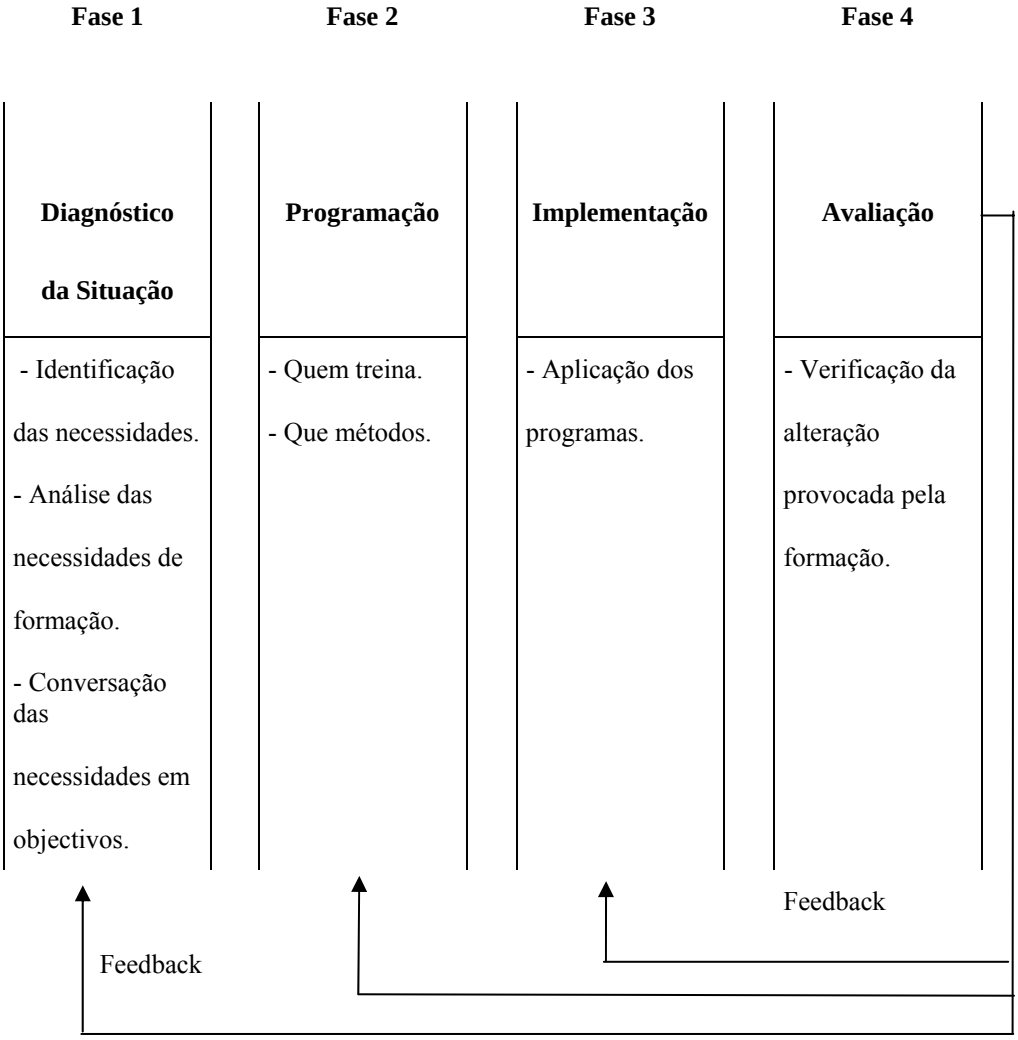
Segundo Bilhim (2004), a formação liga-se, ao mesmo tempo, aos anseios do desenvolvimento e valorização dos trabalhadores e às necessidades das organizações, contribuindo para o sucesso de ambos: valorização individual das pessoas e valorização colectiva dos activos mais importantes da organização e consequentemente do seu poder competitivo.

Os programas de formação devem ser planeados e executados de acordo com um plano de formação elaborado pela organização, é neste plano de formação que devem ser identificadas as acções de formação, de acordo com os interesses e objectivos da organização.

Qualquer que seja a organização, para atingir os seus objectivos através do desenvolvimento de competências dos trabalhadores deve seguir um processo de formação, que, de acordo com Rocha (2005), se desenvolve em quatro fases: diagnóstico das necessidades de formação, programação, implementação e avaliação.

Na figura que se segue estão representadas as 4 fases de um processo de formação.

**Figura 1.2 - Processo de formação**




**Fonte:** Rocha 2005: 154.

O diagnóstico das necessidades de formação leva à determinação das necessidades, podendo ser efectuada através de quatro abordagens:

- ✓ *Survey* das necessidades da formação – identificação das lacunas da formação, o que se pode fazer através de questionários, entrevistas, análise em grupo e grupos diagnóstico.
- ✓ Análise das funções - identificar quais as funções que necessitam de rectificação e as tarefas que precisam de ser desenhadas com mais precisão.

- ✓ Estudos das competências – identificarem as competências que a organização necessita.
- ✓ Análise de *performance* – determinar o desempenho exigido por cada tipo de função e comparação com os resultados concretos, de forma a concluir pela necessidade de formação adequada.

Feito o diagnóstico da situação, será elaborada a programação da formação. Faz parte da fase de programação:

a) A determinação do número de participantes, este deve rondar os 15;

b) A selecção deve basear-se no interesse da organização e das competências dos candidatos;

c) A organização do *curriculum* das matérias;

d) A elaboração de normas e regulamentos;

e) O método de controlo de acção;

f) Feedback e de avaliação de resultados;

g) A definição da quantidade de monitores;

h) A inventariação e recolha de meios pedagógicos e matérias necessárias;

i) A definição dos orçamentos e custos gerais.

A implementação da formação é levada a cabo pelos formadores e com recurso a determinados métodos e técnicas. Os formadores podem ser, consultor profissional, professores ou membros da organização. Os métodos e técnicas de formação dependem dos objectivos que se pretende prosseguir. Estes podem ser os de fazer adquirir técnicas, aumentar conhecimentos ou alterar comportamentos e atitudes.

Para finalizar o processo de formação deve efectuar-se uma avaliação.

O quadro que se segue espelha os instrumentos e tipos de avaliação num processo de formação (Rocha, 2005).

**Quadro 1.1 - Instrumentos e Tipos de Avaliação**

| **Instrumentos** | ***NÍVEIS DE AVALIAÇÃO*** | | | |
|---|---|---|---|---|
| | **Reacção** | **Aprendizagem** | **Comportamento** | **Resultados** |
| Questionário | ● | ● | ● | ● |
| Escala de atitudes | ● | | ● | ● |
| Testes escritos | | ● | | |
| Simulações de desempenho | | ● | ● | |
| Entrevista | ● | | ● | ● |
| Observação | ● | | ● | |
| Registo de desempenho | | | ● | ● |

**Fonte**: Rocha 2005: 163

O actual regime normativo da formação da Administração Pública encontra-se previsto no Decreto-Lei 50/98, de 11 de Março. De acordo com o artigo 3.º do referido Decreto-Lei, entende-se por formação profissional o processo global e permanente através do qual os trabalhadores (anteriormente funcionários e agentes), bem como os candidatos a funcionários sujeitos a um processo de recrutamento e selecção, se preparam para o exercício de uma actividade profissional, através da aquisição e do desenvolvimento de capacidades ou competências, cuja síntese e integração possibilitam a adopção dos comportamentos adequados ao desempenho profissional e à valorização pessoal e profissional.

## 1.2. SÍNTESE DO CAPÍTULO

As sínteses que efectuamos da literatura revela que as três práticas de gestão de recursos humanos identificadas no presente trabalho estão interligadas e articulam-se entre si, constituindo o sistema de GRH.

Verificamos que, nas práticas de GRH a avaliação de desempenho assume uma função central do sistema, identificando por um lado o desempenho para efeitos de desenvolvimento de carreiras e ao mesmo tempo permite o levantamento de necessidades de formação.

# CAPÍTULO 2

# SEGURANÇA PSICOLÓGICA

Neste capítulo, apresentamos uma abordagem sobre a segurança psicológica, que se caracteriza pela crença que uma equipa evidencia para assumir riscos interpessoais.

## 2.1. SEGURANÇA PSICOLÓGICA

Segurança é a percepção de se estar protegido de riscos, perigos ou perdas. Seguindo esta ideia podemos dizer que a segurança psicológica é, não sentir medo, sentir-se livre para expressar ideias e opiniões, não sentir medo de fazer perguntas, não sentir medo de errar.

Edmonson (1999), estudou a importância de construir o que chamou de segurança psicológica e avaliou as implicações desta para a aprendizagem em equipa. O mesmo autor define, segurança psicológica da equipa como a crença compartilhada que uma equipa evidencia para assumir riscos interpessoais e encontrar forte apoio para uma associação entre segurança psicológica de equipa e comportamento de aprendizagem de equipa.

Ainda Edmonson (1999), referiu que em ambientes psicologicamente seguros, as pessoas acreditam que se errarem, não serão, por isso, penalizados, e que os outros não vão pensar que são inferiores por terem errado.

Todos temos uma inclinação natural para relevar as impressões que os outros formam de nós e evitar acções que possam levar os outros a pensar que somos ignorantes, incompetentes, negativos ou perturbadores. As pessoas tentam todos os mecanismos para diminuírem o risco de verem a sua imagem afectada.

Segundo (Turnley e Bolino, 2001, citado por Bear e Frese, 2003), referem que existem quatro riscos específicos para a imagem que as pessoas enfrentam no trabalho: ser visto como ignorante, incompetente, negativo ou perturbador. Cada uma é desencadeada por comportamentos particulares e específicos, através dos quais indivíduos e grupos

aprendem. Primeiro quando as pessoas fazem perguntas ou pedem informações, correm o risco de serem vistos como ignorantes. Quando admitem os erros, pedem ajuda ou a aceitam, as pessoas arriscam-se a serem vistas como incompetentes. O ser visto como negativo, pode levar muitas vezes as pessoas a ter relutância em entregar avaliações críticas de um grupo ou desempenho individual o que limita a precisão de reflexão colectiva (Edmondson, 2002).

Além disso, as pessoas esforçam-se para manter a sua própria face, uma tendência que inibe a forma de compartilhar e feedback negativo (Edmondson, 2002).

Segurança psicológica foi originalmente usada como um conceito ao nível do indivíduo e de equipa. Para demonstrar uma relação entre o clima de segurança psicológica percebida e o envolvimento de trabalho, esforço e desempenho, (Brown e Leigh, 1996, citando Kahn, 1990) adoptaram a definição de segurança psicológica, referindo-se ao sentido de ser capaz de mostrar e empregar a auto-imagem sem medo de consequências negativas para a sua imagem, status ou carreira de um trabalhador (Bear & Frese, 2003).

Edmondson (2003), no seu estudo em que analisou a aprendizagem em equipas de acção interdisciplinar, concluiu que os líderes de equipa eficazes foram capazes de facilitar a aprendizagem e promover a inovação por criação de um clima de segurança psicológica. Vontade de pensar em novas ideias, explorar novas direcções e comportar-se criativamente pode exigir uma rede de segurança psicológica, uma vez que o processo de exploração pode ser arriscado.

Para além do líder, também esse retorno que os membros da equipa podem fornecer é um contributo essencial para a aprendizagem da equipa, mas isto só acontecerá se houver a percepção de que a equipa é um lugar seguro para tomar riscos interpessoais (Santos, Caetano & Jesuíno, 2008).

Por exemplo, Baer e Frese (2003) encontraram uma relação positiva entre um clima de segurança psicológica e o processo de inovação. Embora estes autores não tenham discutido clima psicológico a nível individual e referiram o processo de inovação, em vez de criatividade individual, esta evidência é sugestiva da importância da segurança psicológica para participação nos processos de trabalho criativo. Isso ocorre quando novas ideias e invenções criativas podem parecer à primeira vista ridículas.

Assim um clima de segurança psicológica, envolvimento do trabalho criativo pode levar a

resultados pessoais negativos (diminuir o respeito, sendo visto como um tolo ou mesmo ser por vezes censurado). A participação individual num trabalho criativo vai ser prejudicado em climas em que os funcionários sentem que há um baixo nível de segurança psicológica e o envolvimento criativo é melhor compreendido através do papel interveniente de outro factor afectivo, ou seja, sentimentos de vitalidade.

Bear e Frese (2003), elaboraram estudos sobre a segurança psicológica e a iniciativa, referindo que organizações que exibem um ambiente de trabalho caracterizado pela iniciativa e segurança psicológica podem ter uma maior possibilidade em promover a eficácia das inovações de processo. Nesse sentido, referem climas de segurança psicológica para a iniciativa, como construções de nível organizacional, que descrevem os atributos organizacionais e interpessoais em matéria de iniciativa.

Ainda (Bear e Frese, 2003, citando West, 1990, p: 312) referem que, " um clima de segurança psicológica descreve um ambiente de trabalho onde os funcionários são seguros para falar sem serem rejeitados ou punidos. Empregados que trabalham numa organização que dispõe de um clima não ameaçador e de suporte devem ser mais propensos a assumir o risco, de propor uma nova ideia, do que num ambiente onde quando se propõe uma nova ideia se vai ser contestado, será censurado, ridicularizado ou penalizado. Por outras palavras, afirmam que, organizações com um clima de segurança psicológica, irão melhorar o comportamento de aprendizagem, bem como a utilização do potencial criativo dos trabalhadores. Possíveis mecanismos pelo qual o clima de segurança psicológica produz um maior grau de desempenho são a facilidade e redução de riscos na apresentação de novas ideias em clima seguro (Edmondson 1999; West, 1990), melhor equipe de aprendizagem (Edmondson, 1999), o nível mais elevado de envolvimento de trabalho e empenho de maior esforço (Brown & Leigh, 1996, citado por Bear & Frese, 2003) e a colaboração mais espontânea na resolução de problemas. Assim, as empresas que exibem um clima de segurança psicológica têm um melhor desempenho".

Segurança psicológica e iniciativa desempenham um papel importante de forma directa e indirecta, influenciando o desempenho organizacional (Bear & Frese, 2003). Também Edmondson (1999), mostrou que a segurança psicológica leva a aprendizagem de equipa a melhorar o desempenho da equipe.

Para os autores (May, Gilson e Harter 2004, citando Kahn, 1990), segurança psicológica leva a uma vontade de se investir no trabalho. As relações entre trabalhadores, colegas de

trabalho, que se baseiem no apoio e na confiança, também promovem segurança psicológica. (May, Gilson e Harter 2004, citando McAllister, 1995) referem que as bases para a confiança interpessoal podem ser cognitiva e afectiva.

Confiança cognitiva refere-se a fiabilidade e a segurança dos outros. Confiança afectiva está enraizada nas relações emocionais entre as pessoas. Indivíduos que confiam uns nos outros emocionalmente, geralmente expressam preocupações com o bem-estar do outro, acreditam na virtude intrínseca de tais relações e estão dispostos a fazer investimentos futuros emocionais no relacionamento (Pennings & Woiceshyn, 1987, citado por May, Gilson e Harter, 2004).

Nembhard e Edmondson (2006) referem que, a segurança psicológica pode ser perdida devido à falta de vontade de participar na melhoria da qualidade de comunicação, devido ao medo de represália pelo alto *status*.

Outros estudos, como os de Kark e Carameli (2009), referem que a preocupação do indivíduo em se sentir psicologicamente seguro pode aumentar sensações de vitalidade, que por sua vez pode resultar no envolvimento do trabalho criativo. Um ambiente caracterizado por segurança psicológica pode contribuir para um sentimento de força física e mental, ou seja vitalidade, e este por sua vez influenciará a capacidade do indivíduo para se comprometer no trabalho e mais especificamente no trabalho criativo.

Os trabalhos destes autores suportam a noção de que os sentimentos de vitalidade dos funcionários são susceptíveis de aumentar a criatividade no trabalho. Estes resultados estão em consonância com os estudos anteriores que revelam a existência do efeito de afectividade positiva sobre o comportamento criativo, (e.g. Amabile et al., 2005; Isen, 1999 a, b; James e tal., 2004; Madjar et al., 2002, citado por Kark e Carameli, 2009).

Também Kark e Carameli (2009), em seu estudo concluíram que, sentimentos de segurança psicológica afectam directamente o envolvimento individual dos trabalhadores no trabalho criativo e que a vitalidade medeia parcialmente a relação entre segurança psicológica de funcionários e seu envolvimento no trabalho criativo.

## 2.2. SÍNTESE DO CAPÍTULO

Definimos como objectivo deste estudo avaliar as práticas de gestão de recursos humanos e verificar a sua relação com o desempenho testando como papel mediador a segurança

psicológica.

A síntese que efectuamos da literatura acerca da variável mediadora segurança psicológica leva-nos a concluir que é importante as pessoas entenderem o seu ambiente de trabalho e se sentirem seguras, sem medo de errar, expressar ideias e ser-se o próprio na sua equipe de trabalho, tudo isto leva a que as pessoas se sintam confiantes em assumir riscos no trabalho, a melhorar a aprendizagem em equipa, aumentar a iniciativa e criatividade.

# CAPÍTULO 3

# DESEMPENHO

Neste capítulo apresentamos uma síntese do desempenho, que será considerado neste trabalho: Avaliação de desempenho dos trabalhadores no LMPQF.

## 3.1 DESEMPENHO

Desempenho define-se como um conjunto de características ou capacidades de comportamento e rendimento de um indivíduo, de uma organização ou grupo, quando comparados com metas, requisitos ou expectativas previamente definidas.

Por sua vez, a avaliação de desempenho é uma ferramenta que permite avaliar o desempenho dos colaboradores e simultaneamente o desempenho da organização.

Toscano (2004) refere que, a avaliação do desempenho é um instrumento de apoio à gestão e um factor de mobilização em torno da missão dos serviços e organismos e por isso deve ser visto como um estímulo ao desenvolvimento das pessoas e à melhoria da qualidade dos serviços.

Em geral, é possível expressar o desempenho ou *performance* do que se pretende avaliar utilizando-se uma métrica, função ou índice de desempenho em relação às metas, requisitos ou expectativas previamente definidos.

Para Anthony e Govindarajan (2007), os sistemas de medição e avaliação de desempenho têm como principal objectivo a implementação da estratégia e, ao mesmo tempo, a superação dos factores críticos de sucesso nela definidos. Assim, se esses factores forem avaliados e recompensados, os colaboradores sentir-se-ão motivados para os alcançar.

Segundo (Franco, 2001, citado por Fernandes, 2004, p.32), "é importante fazer a distinção entre a avaliação de desempenho e a gestão de desempenho. Enquanto a primeira está

associada à qualificação dos resultados, a segunda orienta-se para a melhoria da qualidade do desempenho.

Tradicionalmente, a ênfase dos sistemas de avaliação do desempenho tem sido o desempenho em si – o quê do comportamento - sendo feita uma qualificação que se baseia na apreciação de resultados quantitativos específicos (financeiros, produtivos ou qualitativo), realizada pelo chefe aos seus subordinados e reportando-se ao passado recente; pode dar lugar a recompensas (bónus baseados no desempenho e prémios de mérito).

No entanto, muitas organizações têm vindo a interessar-se também pela gestão de desempenho, baseada na avaliação das competências, ou seja, os comportamentos, procurando uma avaliação mais qualitativa e orientada para o desenvolvimento futuro. Com efeito, a abordagem das competências permite uma perspectiva diferente na apreciação do desempenho. O desempenho é avaliado tendo em conta a adequação das competências utilizadas pela pessoa em função dos resultados a atingir.

Um modelo global de gestão de desempenho baseia-se num sistema de avaliação do desempenho que combine o planeamento, a gestão e a avaliação dos resultados e das competências.

Este tipo de modelo avalia e recompensa tanto o desempenho como as competências, isto é, tanto os resultados conseguidos no período de avaliação como os comportamentos que foram manifestados, e que deram origem a esses resultados; tal permite que ambas as partes envolvidas – avaliado e avaliador – saibam claramente como promover um desempenho de nível superior, no presente ou no futuro, na função actual ou noutra".

Duarte (2006), caracteriza os actores intervenientes na avaliação de desempenho da seguinte forma; (i) chefias directas- é o mais comum. Esta avaliação consiste na apreciação pelo superior hierárquico do desempenho individual de cada colaborador de acordo com a sua contribuição para os resultados da sua equipa e da organização. No final, a chefia reúne com cada um dos seus colaboradores e dá-lhes o feedback do seu desempenho e informa-os dos aspectos a melhorar, apontando os pontos fortes e fracos. (ii) método de auto-avaliação, é o método por meio do qual o próprio colaborador é solicitado a fazer uma análise das suas características de desempenho. Este tipo de avaliação supera a deficiência e o descontentamento dos próprios avaliados com o processo de avaliação; permite que os colaboradores se tornem elementos activos, diminui também a tendência para se apreciar a

personalidade do indivíduo, estimula o desempenho e o desenvolvimento; (iii) comissão de avaliação, é uma metodologia pela qual o colaborador é avaliado por um grupo de pessoas, constituído por vários actores organizacionais, para além da chefia directa podem pertencer à comissão a chefia imediatamente a seguir, elementos do departamento de recursos humanos e nalguns casos, inclusive colegas do avaliado. As comissões de avaliação são normalmente utilizadas quando os colaboradores não estão satisfeitos com a avaliação efectuada pelas chefias directas. (iv) na avaliação a 360º todos os colaboradores são simultaneamente avaliadores e avaliados num regime de anonimato em que não há interacção entre eles. Cada colaborador é avaliado por todos os que no âmbito do desempenho organizacional estão relacionados com ele; pelas chefias, pelos colegas, pelos fornecedores, pelos clientes. Normalmente é o departamento de recursos humanos ou uma equipa de especialistas, que analisa as respostas e faz um relatório final. As respostas são comunicadas a cada um dos avaliados por parte do departamento.

De acordo com Tavares (2011), avaliar é importante, no entanto é uma actividade difícil. O mesmo autor refere também que, a um grande número de avaliadores falta formação para avaliar outras pessoas e aponta alguns erros mais frequentes num processo de avaliação, como: (i) Erro de leniência/severidade. Este erro consiste em ser muito benevolente, (leniência), ou severo, (severidade). No primeiro caso verifica-se a tendência para avaliar sempre acima da média e no último abaixo desta; (ii) Erro de tendência central. Este erro consiste em concentrar todas as avaliações em torno de uma classificação média não usando os valores extremos da escala; (iii) Erro de halo, este erro consiste em avaliar um aspecto em causa na avaliação, atendendo à impressão geral que se tem do avaliado: boa ou má; (iv) Erro de recenticidade. Este erro consiste em avaliar o desempenho tendo em conta exclusivamente os actos mais recentes, ignorando outros ocorridos noutros períodos anteriores.

Como é natural, os erros enunciados podem ocorrer e contagiar os resultados obtidos. Para diminuir a tendência a esses erros, é absolutamente necessário que, quer os avaliadores quer os avaliados, tenham formação adequada de modo a atenuar ou até eliminar os erros num processo de avaliação, para que a avaliação seja o mais coerente e fidedigna.

Mendes e Sarmento (2010), referem que durante o processo de avaliação deve verificar-se o acompanhamento periódico dos avaliados, designado de *coaching*, que é uma ferramenta que permite melhorar o desempenho dos trabalhadores, quer a nível pessoal como

profissional. Trata-se de um processo de acompanhamento individual que visa ajudar a repensar a forma de alcançar resultados.

Em conclusão, não há sistemas de avaliação bons ou maus. O importante é que cada organização adopte o modelo mais ajustado à sua realidade e que esse modelo permita alcançar o principal objectivo de um sistema de avaliação de desempenho, identificar a distância que existe entre, por um lado, o que a organização pretende dos colaboradores e, por outro, aquilo que os colaboradores esperam da organização. Quanto menor for essa distância melhor será o desempenho do colaborador e mais contribuirá para o sucesso da empresa.

## 3.2. SÍNTESE DO CAPÍTULO

Neste capítulo procuramos realçar algumas considerações relativas ao desempenho, mais concretamente à avaliação de desempenho, que no presente trabalho terá o papel de variável dependente.

Referimos algumas considerações sobre a avaliação de desempenho, nomeadamente os actores intervenientes e os erros que podem ocorrer num processo de avaliação de desempenho, que se enquadra num seguimento do que já referido no primeiro capítulo.

# CAPÍTULO 4

# PRÁTICAS DE GRH, SEGURANÇA PSICOLÓGICA E DESEMPENHO

Neste capítulo, apresentamos a relação entre as práticas de GRH e o desempenho, de forma a formular as hipóteses de investigação e o modelo teórico que suporta o desenvolvimento do presente trabalho.

## 4.1. PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E DESEMPENHO

Delery e Shaw (2001) no seu estudo onde apresentam uma modelo para a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional, referem que, as práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho (recrutamento e selecção, formação, recompensas, avaliação de desempenho e desenho de funções) contribuem para desenvolver, as capacidades e a motivação nos trabalhadores, facilitando também (através de uma organização de trabalho adequada) a aplicação dessas capacidades no desempenho profissional, o que aumenta a produtividade e leva a resultados económico-financeiros positivos. No seu modelo os autores consideram que cada prática de gestão de recursos humanos pode influenciar várias características da força do trabalho.

Na presente investigação vamos tentar perceber se as práticas de gestão de recursos humanos estão relacionadas com o desempenho dos trabalhadores do LMPQF, nesse sentido vamos formular as hipóteses que vão sustentar a presente investigação.

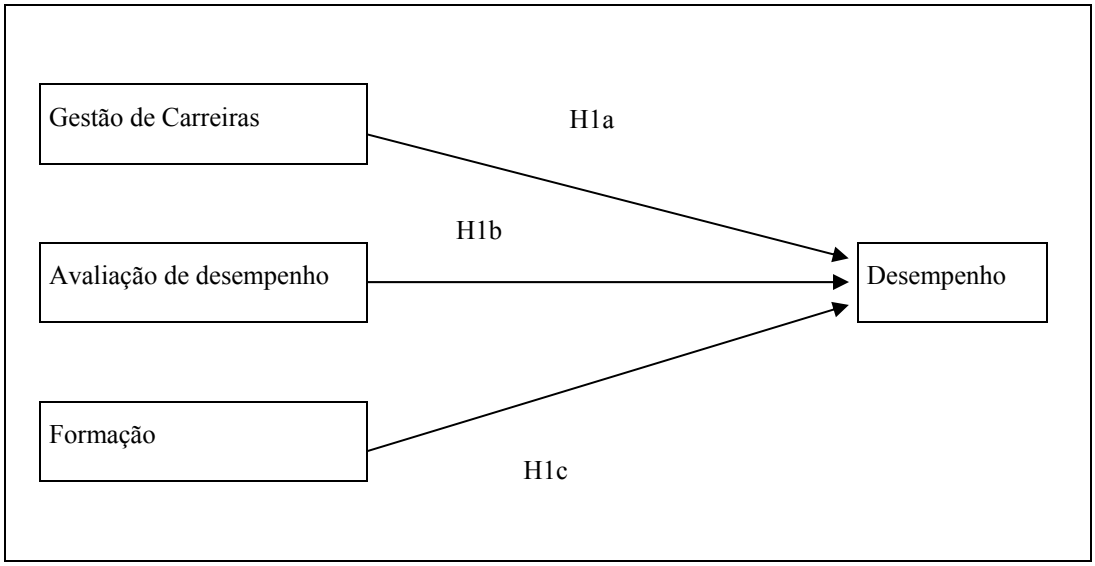
*Hipótese Geral 1 – A percepção favorável das práticas de gestão de recursos humanos no LMPQF estão positivamente relacionadas com o desempenho.*

*H1a: A percepção favorável da gestão de carreiras no LMPQF está positivamente relacionada com o desempenho.*

*H1b: A percepção favorável do sistema de avaliação de desempenho no LMPQF está positivamente relacionada com o desempenho.*

*H1c: A percepção da utilidade prática da formação no LMPQF está positivamente relacionada com o desempenho.*

**Figura 4.1 - Representação da Hipótese Geral 1**




## 4.2. PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E SEGURANÇA PSICOLÓGICA

Os estudos realizados em volta do tema segurança psicológica por Edmonson (1999) apontaram a segurança psicológica como a variável mediadora.

No presente trabalho inicialmente vamos tentar perceber se a percepção das práticas de gestão de recursos humanos está relacionada com a segurança psicológica. Neste sentido vamos formular as seguintes hipóteses.

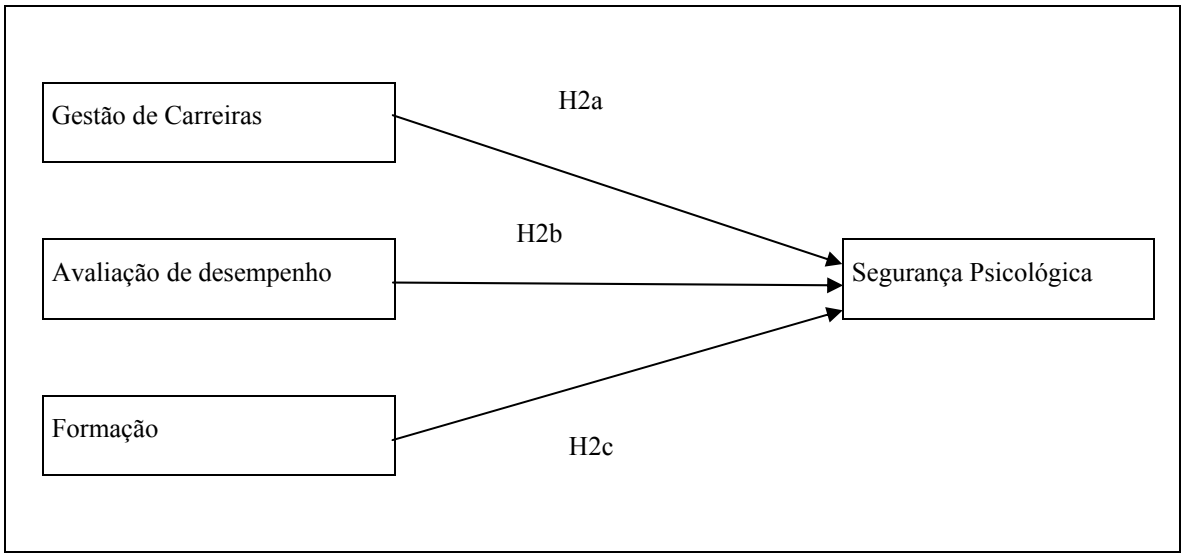
*Hipótese Geral 2 – A percepção das práticas de gestão de recursos humanos no LMPQF está relacionada com a segurança psicológica.*

*H2a: A percepção favorável da gestão de carreiras no LMPQF está relacionada com segurança psicológica.*

*H2b: A percepção favorável do sistema de avaliação de desempenho no LMPQF está relacionada com segurança psicológica.*

*H2c: A percepção da utilidade da formação profissional no LMPQF está relacionada com segurança psicológica.*

**Figura 4.2 - Representação da Hipótese Geral 2**




## 4.3. PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS, SEGURANÇA PSICOLÓGICA, E DESEMPENHO

Como já referimos no ponto anterior, Edmonson (1999) utilizou a segurança psicológica como papel mediador em seus estudos.

Ainda no presente trabalho vamos tentar perceber se a relação das práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho é mediada pela segurança psicológica, neste sentido vamos formular as seguintes hipóteses:

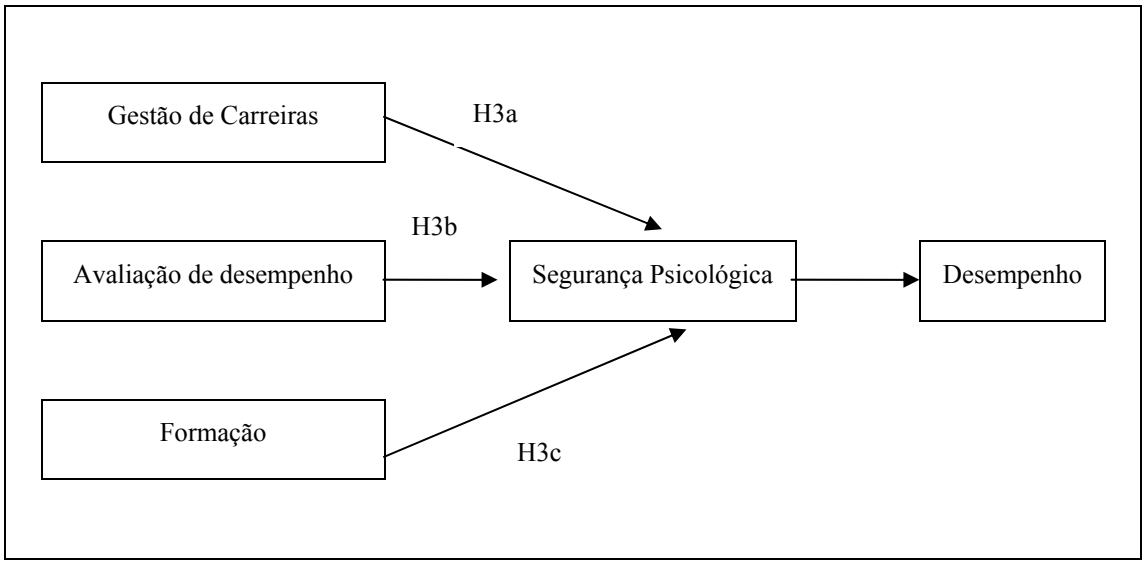
*Hipótese Geral 3 – A relação das práticas de gestão de recursos humanos no LMPQF e desempenho é mediada pela segurança psicológica.*

*H3a: A relação favorável da gestão de carreiras no LMPQF e desempenho é mediada pela segurança psicológica.*

*H3b: A relação favorável do sistema de avaliação de desempenho no LMPQF e desempenho é mediada pela segurança psicológica.*

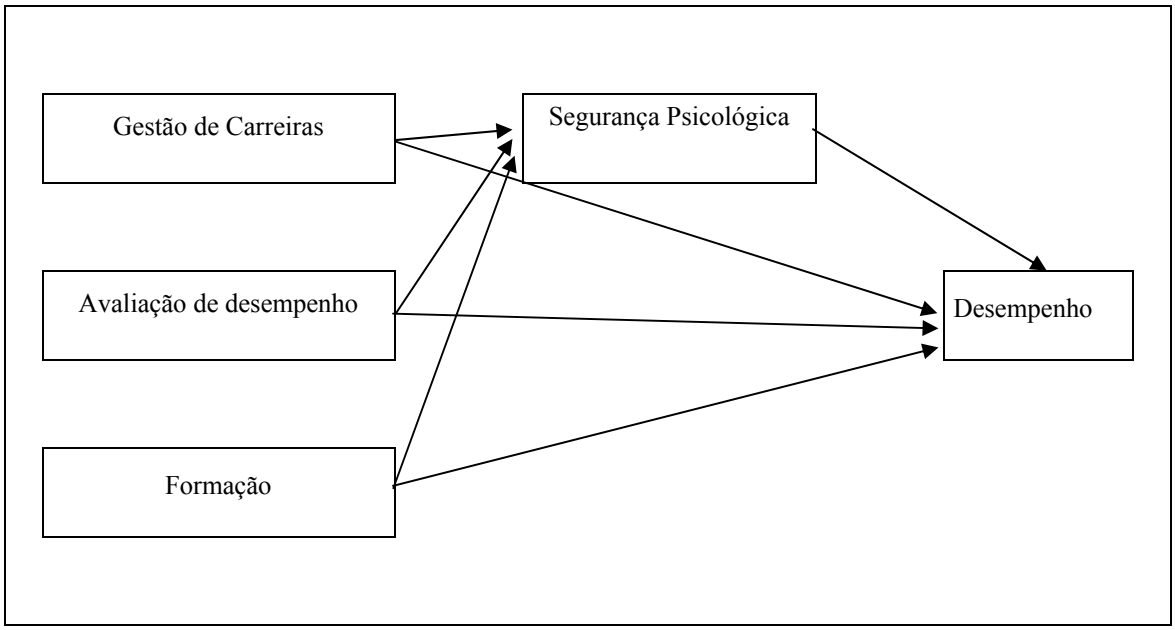
*H3c: A relação da utilidade da formação profissional no LMPQF e desempenho é medida pela segurança psicológica.*

**Figura 4.3 - Representação da hipótese geral 3**




A revisão da literatura levou-nos a construir o modelo teórico da investigação.

**Figura 4.4 - Representação do Modelo Teórico de Investigação**



## 4.4. SÍNTESE DO CAPÍTULO

Em síntese, podemos constatar, pela literatura pesquisada, que as práticas de gestão de recursos humanos podem influenciar o desempenho e que a segurança psicológica pode influenciar o desempenho dos indivíduos.

# PARTE 2 – ESTUDOS

# CAPITULO 5

# METODOLOGIAS DE INVESTIGAÇÃO

## 5.1. CARACTERÍSTICAS DA INSTITUIÇÃO

O Laboratório Militar foi criado pela Lei nº 3864 de 16 de Fevereiro de 1918, com a denominação de Farmácia Central do Exército, de acordo com o artigo 9º da mesma Lei, é considerado um Estabelecimento Fabril. Mais tarde e de acordo com a Lei 2 020 de 1947 a Farmácia Central do Exército passa a denominar-se Laboratório Militar de Produtos Químicos e Farmacêuticos.

De acordo com Móra (2001), o Laboratório Militar é o organismo da logística farmacêutica do Exército, dotado de autonomia administrativa e financeira, destinado a satisfazer o reabastecimento de medicamentos, material sanitário, incluindo dispositivos médicos e reagentes, aos hospitais militares e a todas as outras unidades, estabelecimento órgãos do Exército.

Está integrado na estrutura do Exército, dependendo funcionalmente do Comandante da Logística, do director dos Serviços de Saúde para os aspectos técnicos e, em assuntos de segurança e disciplina, do Comandante da Região Militar onde estão implantadas a sede ou as sucursais do Laboratório Militar.

Com fundamento nos documentos legais enformadores, a missão restabelecida pode caracterizar-se da seguinte forma:

- Apoio logístico no reabastecimento ao Exército, em particular, e às Forças Armadas, em geral, no que respeita a medicamentos e material sanitário, incluindo dispositivos médicos e reagentes para análises clínicas;
- Capacidade de constituição de reservas estratégicas para situações de emergência;
- Prestação de serviços na área dos cuidados primários de saúde (análises clínicas) e no campo do sanitarismo (análises de águas, desinfecções e desratizações);

- Formação de quadros militares;
- Apoio social aos militares e à Família Militar, em medicamentos e análises clínicas.

Dos efectivos do Laboratório Militar, fazem parte militares e civis que exercem as suas funções com o objectivo final do cumprimento da missão que lhe está atribuída. Actualmente o Laboratório Militar conta com um efectivo de 24 Militares e 82 trabalhadores civis.

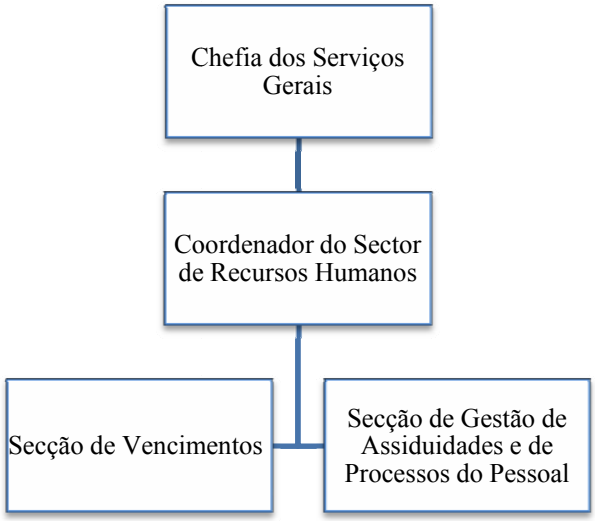
O LMPQF tem uma estrutura bastante hierarquizada e elaborada conforme se pode observar no organograma representado no Anexo 1.

## 5.2. RECURSOS HUMANOS

O Sector de Recursos Humanos no Laboratório Militar tem como missão o recrutamento, formação e desenvolvimento de recursos humanos, administração de pessoal e processamento de remunerações.

A responsabilidade da elaboração, colecta e actualização é do Chefe do Serviço. A verificação é da responsabilidade do Chefe do Serviço e a aprovação da competência da Direcção do Laboratório Militar.

**Figura 5.1 - Organograma do Sector de Recursos Humanos no LMPQF**



Os procedimentos administrativos do Sector de Recursos Humanos passam pelo Controlo do Pessoal, o Processamento de Vencimentos, Gestão das Acções de Formação, a Gestão de Carreiras, a Avaliação de Desempenho e o Arquivo.

### 5.2.1. Gestão de Carreiras

Toda a gestão de carreiras na instituição é feita com base em Despacho de Director do Laboratório Militar.

*Progressões*

- ✓ A progressão faz-se pela mudança de nível, dentro da mesma categoria ou carreira horizontal.

*Promoções*

- ✓ A promoção é a mudança para a categoria seguinte da respectiva carreira e opera-se para nível a que corresponda remuneração base imediatamente superior.

*Reclassificação*

- ✓ A reclassificação corresponde à mudança de funções que impliquem mudanças de carreira e está subordinada à verificação dos requisitos da nova função.

### 5.2.2. Avaliação de Desempenho

Todos os procedimentos relacionados com a Avaliação de Desempenho dos trabalhadores que fizeram parte da amostra para do estudo, são efectuados com base nos seguintes procedimentos:

O processo inicia-se com o despacho do Director com vista à eleição dos representantes dos notados na comissão paritária, sendo os representantes da Direcção nomeados pelo Director do Laboratório Militar.

- ✓ A eleição deverá ter lugar no mês de Dezembro de cada ano.
- ✓ Nos primeiros 5 dias úteis do mes de Janeiros de cada ano os notados preenchem as fichas de notação (mod. 1,2,3,4 em anexo B) nas rubricas sobre actividades relevantes durante o período em apreciação e funções exercidas.
- ✓ As restantes rubricas são preenchidas pelos notadores até 31 de Janeiro, devendo

dentro deste período realizar-se uma reunião de harmonização das classificações com a presença de todos os avaliadores de segundo nível.

- ✓ Até dia 15 de Fevereiro de cada ano deve ser dado conhecimento da respectiva avaliação aos interessados em entrevista individual com os notadores.
- ✓ O interessado após tomar conhecimento da sua avaliação pode apresentar aos notadores, no prazo de 5 dias úteis, reclamação por escrito tendo em vista a revisão da classificação atribuída.
- ✓ No prazo de 5 dias úteis contados do recebimento da reclamação os respectivos notadores proferirão decisão sobre a mesma.
- ✓ O notado após tomar conhecimento da decisão, e no prazo de 5 dias úteis pode requerer ao Director que o seu processo seja submetido a parecer da comissão paritária.
- ✓ O parecer da comissão paritária será proferido no prazo de 15 dias úteis com contagem da data em que tiver sido solicitado, com proposta de resposta à reclamação.
- ✓ O Director proferirá a decisão final que poderá não coincidir com nenhuma das soluções propostas, e deverá ser sempre fundamentada.
- ✓ As classificações de serviço ordinárias deverão ser homologadas até 30 de Abril de cada ano civil.

### 5.2.3 Formação Profissional

A política de formação profissional tem por fim garantir que os trabalhadores do Laboratório Militar possuam, as competências necessárias ao cumprimento das suas atribuições, contribuindo para o alcance dos objectivos da instituição.

A definição da política de Formação Profissional é da responsabilidade do Sector de Pessoal, de acordo com a estratégia delimitada pela Direcção, e tendo em consideração as necessidades de desenvolvimento de competências necessárias.

A identificação das necessidades de formação é feita a dois níveis:

Estratégico – Competências a desenvolver em todos os colaboradores ou em grupos profissionais específicos, em função das directivas da Gestão estratégica;

Operacional – Competências a desenvolver em cada colaborador, em função de

necessidades especificas, devidamente identificadas a quando da Avaliação de Desempenho.

A formação pode ser interna ou externa, assentando a escolha na ponderação sobre as melhores opções de desenvolvimento humano a tomar em cada caso.

O sector de pessoal, após obter os dados quanto às necessidades de formação, estabelece, em diálogo com os diversos Chefes de Serviço, a melhor forma de desenvolver as competências identificadas, face às diversas abordagens possíveis (cursos, "on Job training", "coaching", novas actividades/projectos, auto-formação) e face às diversas prioridades do serviço.

## 5.3. Caracterização do efectivo no Laboratório Militar

A instituição alvo deste estudo, desenvolve a sua actividade em várias zonas do país, estando sediada em Lisboa, dispondo ainda de 5 Sucursais, uma em Lisboa, na zona da Estrela, uma no Porto, uma em Coimbra, uma em Santa Margarida e uma em Évora.

O efectivo civil do Laboratório Militar está distribuído entre a Sede e as Sucursais perfazendo um total de 82 trabalhadores civis actualmente.

**Quadro 5.1- Distribuição geográfica dos trabalhadores**

| Local de Trabalho | Nº de trabalhadores | % |
|---|---|---|
| Sede | 55 | 67 |
| Sucursal Estrela | 9 | 11 |
| Sucursal Porto | 9 | 11 |
| Sucursal Coimbra | 4 | 5 |
| Sucursal Santa Margarida | 3 | 4 |
| Sucursal Évora | 2 | 2 |

Conforme se pode verificar através dos dados acima indicados, mais de metade dos

trabalhadores do Laboratório Militar encontra-se a desempenhar as suas funções em Lisboa (Sede) e os restantes estão distribuídos pelas sucursais.

## 5.4. AMOSTRA

A amostra que utilizamos para este estudo foi de 72 trabalhadores, isto aconteceu porque dos 82 efectivos civis do Laboratório Militar, 1 trabalhador encontrava-se de licença sem vencimento, 5 em regime de Contrato de Trabalho em Funções Públicas a termo resolutivo certo[1], e 3 de baixa prolongada. Foram distribuídos 73 inquéritos pela sede e sucursais, todos foram respondidos e apenas 1 estava inválido para o estudo.

Segundo Sarmento (2008), o grau de confiança que geralmente se utiliza é $\lambda$=95% e o erro amostral de D=5%. Para $\lambda$=95%, o valor da normal estandardizada é de acordo com as tabelas estatísticas $Z_{\alpha/2=}$ 1,96. O universo dos respondentes é N= 82.

O tamanho da amostra aleatória simples (n), para uma população finita (N), quando se pretende estimar uma proporção da população (p), com um nível de confiança ($\lambda$) e um nível de precisão (D) é a seguinte:

$$n = \frac{p \times (1-p)}{\frac{D^2}{(Z_{\alpha/2})^2} + \frac{p \times (1-p)}{N}} \qquad (1)$$

Quando não se conhece a proporção (p) opta-se pela hipótese mais pessimista, isto é, p = 0,5. Para os valores considerados, a amostra deve ter n=69 inquéritos respondidos. Todavia, obtiveram-se n=72 respostas o que implica que o erro amostral é menor. Calculou-se o erro amostral, que é extremamente reduzido D=4%.

Por outro lado, uma vez que o erro é muito pequeno, optou-se por calcular o tamanho da amostra para o grau de confiança de $\lambda$=99% com um erro de D=4%. O número de respondentes da amostra, aplicando a equação (1) é n=72. Conclui-se que os resultados obtidos nesta investigação são muitíssimo importantes, de acordo com as tabelas estatísticas.

Dos 72 trabalhadores que fizeram parte da amostra 33% eram do sexo masculino, sendo

[1] Estes trabalhadores estão sujeitos a um regime de avaliação de desempenho diferente do que é aplicado aos trabalhadores com contrato de trabalho por tempo indeterminado, pelo que não foram incluídos neste estudo.

que os restantes 67% e a maior percentagem eram sexo feminino.

**Quadro 5.2 - Distribuição dos trabalhadores por género**

| **Género** | **Frequência** | **%** |
|---|---|---|
| Feminino | 48 | 67 |
| Masculino | 24 | 33 |
| Total | 72 | 100 |

Da amostra de trabalhadores, 40% tinham idades compreendidas entre os 50 e 59 anos de idade, 38% dos trabalhadores tinham idades entre os 40 e os 49 anos de idade e apenas 8% tinham mais de 60 anos de idade.

**Quadro 5.3 - Distribuição dos trabalhadores por idade**

| **Idade** | **Frequência** | **%** |
|---|---|---|
| 30 A 39 | 10 | 14 |
| 40 A 49 | 27 | 38 |
| 50 A 59 | 29 | 40 |
| Mais 60 | 6 | 8 |
| Total | 72 | 100 |

Conforme se pode constatar no quadro que se segue a maior percentagem dos trabalhadores desta amostra pertenciam ao grupo profissional de Técnicos Profissionais com 39% e Administrativos com 29%, seguiram-se o grupo profissional de Operários e Auxiliares com 18% e 8% respectivamente, sendo que o grupo profissional de Técnicos Superiores foi apenas de 8% do total da amostra.

**Quadro 5.4 - Distribuição dos trabalhadores por grupo profissional**

| Grupo Profissional | Frequência | % |
|---|---|---|
| Técnico Superior | 6 | 8 |
| Técnico Profissional | 28 | 39 |
| Administrativo | 21 | 29 |
| Operário | 11 | 15 |
| Auxiliar | 6 | 8 |
| Total | 72 | 100 |

Mais de metade da amostra, ou seja 51% dos trabalhadores tinham o ensino secundário completo, ao nível do 12º ano de escolaridade, seguindo-se com 24% o nível habilitacional do 9º ano de escolaridade, com o 6º ano e 4º ano de escolaridade tinham 6% e 11%, respectivamente e uma percentagem de 8% dos trabalhadores, eram licenciados.

**Quadro 5.5 - Distribuição dos trabalhadores por habilitações literárias**

| Habilitações Literárias | Frequência | % |
|---|---|---|
| Licenciatura | 6 | 8 |
| 12º Ano Escolaridade | 37 | 51 |
| 9º Ano Escolaridade | 17 | 24 |
| 6º Ano Escolaridade | 4 | 6 |
| 4º Ano Escolaridade | 8 | 11 |
| Total | 72 | 100 |

Relativamente à antiguidade dos trabalhadores, representada no quadro seguinte, cerca de

39% e maioritariamente tinham uma antiguidade entre os 10 e os 19 anos, verificou-se também que os 25% dos trabalhadores tinham entre 20 e 29 anos e entre os 30 e os 39 anos de antiguidade encontravam-se 26% dos trabalhadores, apenas 10% tinham mais de 40 anos de antiguidade.

**Quadro 5.6 - Distribuição dos trabalhadores por antiguidade**

| Antiguidade | Frequência | % |
|---|---|---|
| 10 A 19 | 28 | 39 |
| 20 A 29 | 18 | 25 |
| 30 A 39 | 19 | 26 |
| Mais 40 | 7 | 10 |
| Total | 72 | 100 |

## 5.5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente investigação valeu-se do inquérito por questionário como técnica fundamental de recolha de dados.

A investigação iniciou-se com um pedido efectuado à Direcção do Laboratório Militar para a recolha de informação necessária para a concretização do estudo. Obtida a necessária autorização, procedeu-se a uma recolha sistemática de informação com recurso a pesquisa documental a nível organizacional, nomeadamente, manuais de procedimentos, manuais, relatórios de actividades e fichas de avaliação de desempenho dos trabalhadores.

A metodologia utilizada para a realização deste caso prático foi um inquérito com questões fechadas.

O inquérito foi respondido pelos trabalhadores civis do Laboratório Militar encontrando-se a estrutura de carreiras organizada em cinco Grupos Profissionais, são eles o Técnico Superior, o Técnico Profissional, o Administrativo, o Operário e o Auxiliar.

Foi utilizado um inquérito com dois grupos de questões para o presente estudo, um deles constituído por um grupo de 15 questões que tem por objectivo avaliar a percepção dos

trabalhadores relativamente às práticas de gestão de recursos humanos no Laboratório militar, e um outro grupo de 10 questões onde se pretende verificar o sentimento dos trabalhadores acerca da sua equipa.

As respostas aos mesmos são dadas de acordo com uma escala de Likert que se apresenta com valores entre um e cinco em que um é discordo totalmente e cinco concordo totalmente. O inquirido pontua as suas respostas de acordo com o seu grau de concordância com as questões que lhe são colocadas.

A análise dos resultados permitirá conhecer, a percepção em relação às práticas de gestão de recursos humanos na referida instituição, bem como o sentimento destes em relação à sua equipa de trabalho.

A presente investigação culminará, na apresentação das principais conclusões e onde se mostram os resultados encontrados com o desenvolvimento do trabalho e as respostas às hipóteses formuladas.

## 5.6. OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS

### 5.6.1 Variáveis Independentes

As variáveis independentes consistem nas práticas de gestão de recursos humanos.

Foi utilizada uma escala, em todas as variáveis, do tipo Likert, de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

**Quadro 5.7 - Itens da escala práticas de gestão de recursos humanos**

| Gestão de Carreiras |
|---|
| Nesta instituição tenho oportunidade para o meu desenvolvimento pessoal |
| Esta instituição oferece oportunidades de desenvolvimento da minha carreira |
| Nesta empresa as promoções são injustas |
| Nesta instituição as pessoas que progridem na carreira são as que têm melhor desempenho |
| Nesta instituição as progressões na carreira estão associadas à antiguidade |
| Aqui as pessoas progridem tão rapidamente como noutras empresas. |
| Avaliação de Desempenho |
| O meu chefe comunica-me a apreciação que faz do meu trabalho |
| A avaliação do desempenho é feita com base em simpatias pessoais do avaliador |
| O sistema de avaliação de desempenho aplicado é adequado para avaliar o meu desempenho |
| A minha instituição não se interessa pelo meu desempenho |
| A avaliação do meu desempenho é feita em função de objectivos previamente definidos |
| Formação |
| A formação nesta instituição permite ser mais eficaz no trabalho |
| A formação nesta empresa permite melhorar bastante o meu desempenho |
| A eficácia da formação é devidamente avaliada nesta instituição |
| A formação nesta Instituição tem um valor prático para o meu trabalho |

### 5.6.2 Variável Dependente

A variável Avaliação de Desempenho foi operacionalizada através das fichas de avaliação de desempenho, Modelo n.º 156, Modelo n.º 157, e Modelo n.º 158, do INCM, S.A., (Anexo 2).

### 5.6.3 Variável Mediadora

A variável Segurança Psicológica perspectivamos operacionaliza-la através da escala de Edmondson (1999).

A escala é constituída por 10 questões relativas ao sentimento acerca da equipa, tendo esta sido adaptada da original que é constituída por 10 questões.

**Quadro 5.8 - Itens da escala de segurança psicológica**

| Segurança Psicológica |
|---|
| Se comete um erro na sua equipa, este é frequentemente utilizado contra si |
| É permitido aos membros da sua equipa apresentarem problemas e questões delicadas |
| Os membros da sua equipa por vezes rejeitam outros por serem diferentes. |
| É seguro assumir riscos na sua equipa |
| É difícil pedir ajuda a outros membros da sua equipa |
| Ninguém da sua equipa seria capaz de agir deliberadamente para minar os seus esforços |
| Quando trabalha com os membros da sua equipa, as suas competências e talentos pessoais são valorizados e utilizados |
| Não tenho medo de ser eu próprio nesta equipa |
| Tenho medo de expressar as minhas opiniões no seio desta equipa |
| Existe um ambiente ameaçador nesta equipa |

Foi utilizada uma escala, em todas as variáveis, do tipo Likert, de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

## 5.7. RECOLHA DE DADOS

A obtenção dos dados necessários para a elaboração da investigação foi realizada em duas partes distintas.

Numa primeira parte, realizou-se a aplicação de inquéritos por questionário, dirigidos a todos os trabalhadores civis do Laboratório Militar.

O inquérito sobre as práticas de gestão de recursos humanos utilizado para o presente estudo é da autoria de Caroço (2011), e o inquérito sobre a segurança psicológica é da autoria de Edmonson (1999).

Após autorização do Director do Laboratório Militar, o questionário foi distribuído pessoalmente a todos os trabalhadores da Sede do Laboratório Militar e, aos trabalhadores que se encontravam nas sucursais foi pedida a colaboração dos respectivos chefes da sucursal para a distribuição dos inquéritos. A todos os trabalhadores que foi possível entregar pessoalmente o inquérito foi explicado qual o objectivo que se pretendia com o estudo. Aos trabalhadores das sucursais foi explicado telefonicamente ao chefe de cada sucursal o que se pretendia com o estudo e este por sua vez transmitiram aos trabalhadores quando entregaram os questionários.

Os trabalhadores da sede entregaram pessoalmente os questionários respondidos e os trabalhadores das sucursais depois de responderem ao questionário colocaram em envelope fechado e foi enviado por correio.

Assim que os inquéritos foram recepcionados, eram numerados por ordem de recepção, sendo criada uma lista com o nome e o número mecanográfico dos trabalhadores.

Numa segunda parte, depois da autorização do Director do Laboratório Militar foi tirada uma cópia da Ficha de Avaliação de Desempenho referente à avaliação do ano de 2011 de todos os trabalhadores, que servirá de igual modo para obtenção dos dados a da investigação.

## 5.8. INSTRUMENTOS DE ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS

O tratamento estatístico a que os dados foram sujeitos teve por objectivo, como a nossa amostra percepciona, as práticas de gestão de recursos humanos e como estas se relacionam com o desempenho dos trabalhadores, e testar o papel mediador da segurança psicológica.

Os dados recolhidos através dos questionários foram tratados com recurso à aplicação do Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) utilizando estatísticas descritivas e estatística inferencial, com vista ao estudo psicométrico das escalas e testar as hipóteses em estudo.

O teste da variável mediadora no modelo empírico proposto foi realizado com recurso à análise de regressão linear aplicada às variáveis independentes do modelo (práticas de gestão de recursos humanos), à variável mediadora (segurança psicológica) e à variável dependente (desempenho).

# CAPÍTULO 6

# APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

## 6.1 PRÁTICAS DE GRH

### 6.1.1. Gestão de Carreiras

A análise da percepção da gestão de carreiras, permite-nos aferir que 44,5% dos inquiridos entende que tem oportunidade para o seu desenvolvimento pessoal na instituição, no entanto, apenas 25% dos respondentes acham que a instituição oferece oportunidades de desenvolvimento da carreira. No que é respeitante às promoções 45,8% dos inquiridos entendem que estas são injustas. Existe claramente a percepção de que as pessoas que progridem na carreira não são as que têm melhor desempenho (61,1%),

As progressões na carreira estão associadas à antiguidade é percepcionado por 33.4% dos inquiridos.

Os inquiridos tem uma percepção clara de que as pessoas não progridem tão rapidamente como noutras empresas (70,8%).

**Quadro 6.1 - Carreiras**

| Iten | Escala* | | | | | Média | Desvio Padrão |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| | % de respostas | | | | | | |
| Nesta instituição tenho oportunidade para o meu desenvolvimento pessoal | 16,7 | 20,8 | 18,1 | 40,3 | 4,2 | 2,9 | 1,2 |
| Esta instituição oferece oportunidades de desenvolvimento da minha carreira | 22,2 | 27,8 | 25,0 | 25,0 | 0,0 | 2,5 | 1,1 |
| Nesta empresa as promoções são injustas | 8,3 | 9,7 | 36,1 | 25,0 | 20,8 | 3,4 | 1,2 |
| Nesta instituição as pessoas que progridem na carreira são as que têm melhor desempenho | 22,2 | 38,9 | 26,4 | 12,5 | 0,0 | 2,3 | 1 |
| Nesta instituição as progressões na carreira estão associadas à antiguidade | 13,9 | 20,8 | 31,9 | 30,6 | 2,8 | 2,9 | 1,1 |
| Aqui as pessoas progridem tão rapidamente como noutras empresas. | 20,8 | 30,6 | 43,1 | 2,8 | 2,8 | 2,4 | 0,9 |

*Escala: 1-Discordo Totalmente; 5- Concordo Totalmente

### 6.1.2 Avaliação de Desempenho

De acordo com o quadro, verificamos que existe a percepção de que o Chefe comunica a apreciação que faz do trabalho (55,6%). A avaliação de desempenho é feita com base em simpatias pessoais do avaliador é percepcionada por 37.5% dos trabalhadores.

No que é respeitante ao sistema de avaliação ser adequado para avaliar o desempenho 36,1% dos respondentes entendem que este é o mais adequado, e 22.2 % dos inquiridos têm a percepção de que a instituição não se interessa pelo seu desempenho.

A avaliação do desempenho é feita em função de objectivos previamente definidos, foi percepcionado por 30,6% dos trabalhadores.

**Quadro 6.2 – Avaliação de Desempenho**

| Item | Escala* | | | | | Média | Desvio Padrão |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| | % de respostas | | | | | | |
| O meu chefe comunica-me a apreciação que faz do meu trabalho | 15,3 | 9,7 | 19,4 | 40,3 | 15,3 | 3,3 | 1,3 |
| A avaliação do desempenho é feita com base em simpatias pessoais do avaliador | 6,9 | 19,4 | 36,1 | 27,8 | 9,7 | 3,1 | 1,1 |
| O sistema de avaliação de desempenho aplicado é adequado para avaliar o meu desempenho | 13,9 | 23,6 | 26,4 | 29,2 | 6,9 | 2,9 | 1,2 |
| A minha instituição não se interessa pelo meu desempenho | 5,6 | 43,1 | 29,2 | 15,3 | 6,9 | 2,8 | 1,0 |
| A avaliação do meu desempenho é feita em função de objectivos previamente definidos | 23,6 | 33,3 | 12,5 | 26,4 | 4,2 | 2,5 | 1,2 |

*Escala: 1-Discordo Totalmente; 5- Concordo Totalmente

### 6.1.3. Formação Profissional

Com base no quadro, podemos referir que existe claramente a percepção de que a formação permite ser mais eficaz no trabalho (54.2%). Os respondentes percepcionam em 45.8% que a formação permite melhorar bastante o trabalho, e 62.5% dos inquiridos consideram que a formação tem um valor prático para o trabalho.

Relativamente à eficácia da formação, os inquiridos percepcionam em 9.7% esta ser devidamente avaliada na instituição.

**Quadro 6.3 – Formação Profissional**

| Iten | Escala* | | | | | Média | Desvio Padrão |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| | % de respostas | | | | | | |
| A formação nesta instituição permite ser mais eficaz no trabalho | 12,5 | 11,1 | 22,2 | 41,7 | 12,5 | 3,3 | 1,2 |
| A formação nesta empresa permite melhorar bastante o meu desempenho | 15,3 | 9,7 | 29,2 | 37,5 | 8,3 | 3,1 | 1,2 |
| A eficácia da formação é devidamente avaliada nesta instituição | 16,7 | 31,9 | 41,7 | 9,7 | 0,0 | 2,4 | 0,9 |
| A formação nesta Instituição tem um valor prático para o meu trabalho | 9,7 | 9,7 | 18,1 | 44,4 | 18,1 | 3,5 | 1,2 |

*Escala: 1-Discordo Totalmente; 5- Concordo Totalmente

### 6.1.4. Síntese sobre a percepção sobre as práticas de gestão de recursos humanos.

**Quadro 6.4 – Síntese da percepção sobre as práticas de gestão de recursos humanos**

| Práticas | Relevância |
|---|---|
| Gestão de Carreiras | Existe a percepção de que as oportunidades para desenvolvimento pessoal de forma generalizada<br>Não há percepção de existir oportunidades de desenvolvimento de carreira<br>Há a percepção de que as promoções são injustas<br>Existe a percepção de que as pessoas que progridem na carreira não são as que têm melhor desempenho<br>Não há a percepção de que as progressões na carreira estão associadas à antiguidade<br>Existe a percepção generalizada de que as pessoas progridem tão rapidamente como noutras instituições |
| Avaliação de Desempenho | Existe a percepção generalizada de que o chefe comunica a apreciação do trabalho<br>Não há a percepção de que a avaliação de desempenho é feita com base em simpatias pessoais do avaliador<br>Não existe a percepção de que o sistema de avaliação de desempenho aplicado é adequado para avaliar o desempenho<br>Não há percepção de que a instituição não se interessa pelo desempenho<br>Não existe percepção de que a avaliação de desempenho é feita em função de objectivos previamente definidos |
| Formação | Existe a percepção generalizada de que a formação permite ser mais eficaz no trabalho<br>Há percepção de que a formação permite melhorar o desempenho<br>Não existe a percepção de que eficácia da formação é devidamente avaliada<br>Existe a percepção generalizada de que a formação tem um valor prático para o trabalho |

**Quadro 6.5 – Principais relações entre as práticas prescritas na literatura e as práticas percepcionadas no LMPQF.**

| Práticas | Critérios de sucesso prescritos na literatura | Percepção dos critérios no Laboratório Militar |
|---|---|---|
| Gestão de Carreiras | Progressões associadas ao desempenho<br>Construção de planos de carreira | Percepção de ausência de progressões associadas ao desempenho<br>Percepção da ausência de planos de carreira |
| Avaliação de Desempenho | Fixação de objectivos<br>Medidas de Avaliação | Percepção da ausência de objectivos |
| Formação | Avaliação da eficácia da formação | Percepção de ausência da eficácia da formação |

## 6.2. SEGURANÇA PSICOLÓGICA

A análise da segurança psicológica, permite-nos aferir que 63,9% dos inquiridos entende que quando cometem um erro na sua equipa, esse não é frequentemente utilizado contra si. Existe claramente a percepção de que é permitido aos membros da equipa apresentarem problemas e questões delicadas (73,3%). Os inquiridos têm a percepção clara de que, os membros da sua equipa não rejeitam outros por serem diferentes (63,9%), existe também a percepção generalizada por parte dos inquiridos de que, não sentem dificuldades em pedir ajuda a outros membros da sua equipa (65,2%).

No que é respeitante ao facto de assumir riscos na sua equipe, 50% dos inquiridos entendem que sim.

"Ninguém da minha equipa seria capaz de agir deliberadamente para minar os meus esforços", é percepcionado por 45,8%.

"Quando trabalho com os membros da minha equipa, as minhas competências e talentos pessoais são valorizados e utilizados", 58,3% dos inquiridos têm a percepção que sim.

"Não tenho medo de ser eu próprio na minha equipa", foi percepcionado por 86,1% dos trabalhadores.

73,6% dos respondentes não têm medo de expressar as suas opiniões no seio da sua equipa, e apenas 8,4% dos inquiridos percepciona que existe um ambiente ameaçador na sua equipa.

**Quadro 6.6 – Segurança Psicológica**

| Iten | Escala* | | | | | Média | Desvio Padrão |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| | % de respostas | | | | | | |
| Se cometo um erro na minha equipa, este é frequentemente utilizado contra mim | 15,3 | 48,6 | 15,3 | 13,9 | 6,9 | 2,5 | 1,1 |
| É permitido aos membros da minha equipa apresentarem problemas e questões delicadas | 2,8 | 6,9 | 16,7 | 58,3 | 15,3 | 3,8 | 0,9 |
| Os membros da minha equipa por vezes rejeitam outros por serem diferentes | 25,0 | 38,9 | 13,9 | 16,7 | 5,6 | 2,4 | 1,2 |
| É seguro assumir riscos na minha equipa | 6,9 | 12,5 | 30,6 | 41,7 | 8,3 | 3,3 | 1 |
| É difícil pedir ajuda a outros membros da minha equipa | 20,8 | 44,4 | 11,1 | 15,3 | 8,3 | 2,5 | 1,2 |
| Ninguém da minha equipa seria capaz de agir deliberadamente para minar os meus esforços | 4,2 | 16,7 | 33,3 | 33,3 | 12,5 | 3,3 | 1 |
| Quando trabalho com os membros da minha equipa, as minhas competências e talentos pessoais são valorizados e utilizados | 9,7 | 9,7 | 22,2 | 48,6 | 9,7 | 3,4 | 1,1 |
| Não tenho medo de ser eu próprio na minha equipa | 2,8 | 4,2 | 6,9 | 52,8 | 33,3 | 4,1 | 0,9 |
| Tenho medo de expressar as minhas opiniões no seio da minha equipa | 37,5 | 36,1 | 9,7 | 11,1 | 5,6 | 2,1 | 1,2 |
| Existe um ambiente ameaçador na minha equipa | 44,4 | 33,3 | 13,9 | 5,6 | 2,8 | 1,9 | 1 |

*Escala: 1-Discordo Totalmente; 5- Concordo Totalmente

**Quadro 6.7 – Síntese da percepção sobre a segurança psicológica**

| Relevância |
|---|
| Existe a percepção de que quando se comete um erro na equipa, esse não é frequentemente utilizado contra si |
| Há a percepção de que é permitido aos membros da equipa apresentarem problemas e questões delicadas |
| Existe a percepção de que os membros da equipa não rejeitam outros por serem diferentes |
| Existe a percepção de que não sentem dificuldades em pedir ajuda a outros membros da sua equipa |
| Existe a percepção de que é seguro assumir riscos na equipa |
| Existe a percepção de que ninguém da equipa seria capaz de agir deliberadamente para minar os esforços |
| Existe a percepção de que as competências e talentos pessoais são valorizados e utilizados, quando se trabalha em equipa |
| Não existe a percepção de medo de ser – se o próprio na equipa |
| Não há a percepção de medo de expressar opiniões no seio da equipa |
| Não existe percepção de um ambiente ameaçador na equipa |

## 6.3. ESTIMAÇÃO DAS QUALIDADES MÉTRICAS DAS ESCALAS

### 6.3.1. Percepção das Práticas de Gestão de Recursos Humanos

O teste à fiabilidade da escala percepção das práticas de gestão de recursos humanos, procedeu-se à estimação da consistência interna com recurso ao alpha de cronbach, os autores Hill e Hill (2012) referem que os valores de consistência interna só a partir de 0,7 são considerados razoáveis, mas é a partir dos 0,8 que se pode considerar o valor da medida de fiabilidade de bom.

Para todos os itens da escala das práticas de gestão de recursos humanos obteve-se um alpha de cronbach de 0,78. Em seguida estimou-se a consistência interna de cada sub-escala e obtiveram-se os seguintes coeficientes de apha de cronbach, sub-escala gestão de carreiras: 0,594; sub-escala avaliação de desempenho: - 0,014, e sub-escala formação: 0,792.

Verificamos que apenas a sub-escala formação revela um índice que estima uma boa consistência interna, as sub-escalas de gestão de carreiras e avaliação de desempenho revelaram um coeficiente de alpha de cronbach inaceitável, o que nos levou a efectuar uma análise mais criteriosa das sub-escalas.

Verificamos que em ambas as escalas se excluirmos alguns itens obteríamos os alpha de cronbach com valores diferentes, conforme se pode verificar nos Quadros seguintes.

**Quadro 6.8 – Consistência interna da sub-escala gestão de carreiras se eliminado cada item**

| Itens | α |
|---|---|
| 3- Nesta instituição tenho oportunidade para o meu desenvolvimento pessoal | 0,393 |
| 6- Esta instituição oferece oportunidades de desenvolvimento da minha carreira | 0,413 |
| 8- Nesta empresa as promoções são injustas | 0,743 |
| 10 -Nesta instituição as pessoas que progridem na carreira são as que têm melhor desempenho | 0,479 |
| 11- Nesta instituição as progressões na carreira estão associadas à antiguidade | 0,506 |
| 15- Aqui as pessoas progridem tão rapidamente como noutras empresas | 0,578 |

Podemos concluir que se excluirmos o iten 8 "Nesta empresa as promoções são injustas", contribui para a fiabilidade uma vez que, com a sua exclusão o valor do alpha de combrach é de 0,743 o que se considera aceitável.

Face a estes resultados optámos por excluir aquele item.

**Quadro 6.9 – Consistência interna da sub-escala avaliação de desempenho se eliminado cada item**

| Iten | α |
|---|---|
| 5- O meu chefe comunica-me a apreciação que faz do meu trabalho | -0,185 |
| 9- A avaliação do desempenho é feita com base em simpatias pessoais do avaliador | 0,186 |
| 13- O sistema de avaliação de desempenho aplicado é adequado para avaliar o meu desempenho | -0,154 |
| 14- A minha instituição não se interessa pelo meu desempenho | 0,283 |
| 2- A avaliação do meu desempenho é feita em função de objectivos previamente definidos | -0,440 |

Face aos resultados expressos no quadro optamos por excluir todos os itens da sub-escala avaliação de desempenho uma vez que nenhum deles apresenta um valor aceitável.

Os valores finais da consistência interna das sub-escalas encontram-se representados no quadro.

**Quadro 6.10 – Consistência interna para as sub-escalas das práticas de gestão de recursos humanos**

| Escala | N | n itens | α |
|---|---|---|---|
| Global | 72 | 9 | 0,778 |
| Gestão de Carreiras | 72 | 5 | 0,743 |
| Formação | 72 | 4 | 0,792 |

### 6.3.2. Segurança Psicológica

O teste á fiabilidade da escala percepção segurança psicológica, procedeu-se à estimação da consistência interna com recurso ao alpha de cronbach para todos os itens da escala segurança psicológica e obteve-se um 0,358.

A escala segurança psicológica revelou um coeficiente de alpha de cronbach inaceitável, o que nos levou a efectuar uma análise mais criteriosa da escala.

Verificamos que se excluirmos alguns itens obteríamos os alpha de cronbach com valores diferentes, conforme se pode verificar no quadro seguinte.

**Quadro 6.11 – Consistência interna da escala segurança psicológica**

| Itens | α |
|---|---|
| 1 - Se cometo um erro na minha equipa, este é frequentemente utilizado contra mim | 0,250 |
| 2 - É permitido aos membros da minha equipa apresentarem problemas e questões delicadas | 0,408 |
| 3 - Os membros da minha equipa por vezes rejeitam outros por serem diferentes | 0,309 |
| 4 - É seguro assumir riscos na minha equipa | 0,379 |
| 5 - É difícil pedir ajuda a outros membros da minha equipa | 0,292 |
| 6 - Ninguém da minha equipa seria capaz de agir deliberadamente para minar os meus esforços | 0,367 |
| 7 - Quando trabalho com os membros da minha equipa, as minhas competências e talentos pessoais são valorizados e utilizados | 0,426 |
| 8 - Não tenho medo de ser eu próprio na minha equipa | 0,439 |
| 9 - Tenho medo de expressar as minhas opiniões no seio da minha equipa | 0,382 |
| 10 -Existe um ambiente ameaçador na minha equipa | 0,233 |

Podemos concluir que se excluirmos o item 2 "É permitido aos membros da minha equipa apresentarem problemas e questões delicadas", o item 4 "É seguro assumir riscos na minha equipa" o item 7 "Quando trabalho com os membros da minha equipa, as minhas competências e talentos pessoais são valorizados e utilizados" e o item 8 "Não tenho medo de ser eu próprio na minha equipa" contribui para a fiabilidade uma vez que, com a exclusão destes itens o valor do alpha de combrach é de 0,708 o que se considera aceitável.

Face a estes resultados optámos por excluir aqueles quatro itens.

**Quadro 6.12 – Consistência interna da escala segurança psicológica**

| Escala | N | n itens | α |
|---|---|---|---|
| Segurança psicológica | 72 | 6 | 0,708 |

## 6.4. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Os dados referentes à Avaliação de Desempenho foram retirados das Fichas de Avaliação do ano de 2011 dos 72 participantes.

A classificação de serviço de cada funcionário, obtém-se pela tradução da pontuação obtida, numa menção qualitativa, de acordo com os seguintes intervalos:

- ✓ 2 a 3,4 – Não Satisfatório
- ✓ 3,5 a 4,9 – Insuficiente
- ✓ 5 a 6,9 – Suficiente
- ✓ 7 a 8,4 – Bom
- ✓ 8,5 a 10 – Muito bom

Os dados retirados das fichas de avaliação foram traduzidos para uma escala de 0 a 5, em que, 1 é o intervalo de 0 a 3,4 e corresponde a Não Satisfatório, 2 é o intervalo de 3,5 a 4, 9 e corresponde a Insuficiente, 3 é o intervalo de 5 a 6,9 e corresponde a Suficiente, 4 é o intervalo de 7 a 8,4 e corresponde a Bom e 5 é o intervalo de 8,5 a 10 e corresponde a Muito Bom.

## 6.5. CORRELAÇÃO ENTRE VARIÁVEIS

Na análise correlacional dos resultados, aplicou-se o coeficiente de correlação de Pearson. De acordo com Martinez e Ferreira (2007), o coeficiente de correlação de Pearson é o mais poderoso, é um coeficiente de correlação paramétrico, que serve para estudar a relação entre as variáveis.

No Quadro 6.13, apresentamos a matriz de correlações das variáveis estudadas.

**Quadro 6. 13 - Correlações das variáveis em estudo**

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| **1. Práticas GRH Global** | | | | | |
| **2. Segurança Psicológica** | 0,47 | | | | |
| 3. Gestão de Carreiras | 0,882** | -0,032 | | | |
| 4. Formação | 0,891** | 0,087 | 0,593** | | |
| **5. Desempenho** | 0,054 | -0,337** | 0,82 | 0,042 | |

**p < 0,01

Através dos resultados na matriz apresentada, verifica-se uma correlação positiva e significativa entre as práticas de gestão de recursos humanos e a gestão de carreiras (r =0,882; p <0,01), desta forma podemos afirmar que as variáveis práticas de gestão de recursos humanos e gestão de carreiras encontram-se positivamente relacionadas.

Verifica-se uma correlação positiva e significativa entre as práticas de gestão de recursos humanos e formação; (r =0,891; p <0,01), desta forma podemos afirmar que as variáveis formação e práticas de gestão de recursos humanos encontram-se positivamente relacionadas.

Verifica-se uma correlação negativa mas significativa entre a segurança psicológica e desempenho (r = -0,337; p <0,01).

Os resultados obtidos levam-no a concluir que tanto a Hipótese 1 como a Hipótese 2 não se confirmam.

## 6.6. ANÁLISE DE REGRESSÕES

Como refere (Caroço 2011, citando Baron e Kenny, 1986), " o teste das hipóteses de mediação efectuou-se com recurso a procedimentos estatísticos multivariádos, para estimar as seguintes equações de regressão: (1) realizar uma regressão de variável mediadora com a variável preditora; (2) realizar uma regressão da variável critério com a variável preditora; (3) realizar uma regressão da variável critério com preditora controlando a variável mediadora. O estudo da existência de um efeito de mediação exige as seguintes condições: (1) a variável preditora deve afectar a variável critério na primeira equação; (2) a variável preditora deve afectar a variável critério na segunda equação; (3) a mediadora deve afectar a variável critério na terceira equação. Se estas condições são asseguradas no sentido previsto, então o efeito da variável preditora na variável critério deverá ser menor na terceira equação do que na segunda. Uma mediação total é assegurada se o efeito da variável preditora na variável critério deixa de ser significativo quando a mediadora é controlada. A realização do Teste de Sobel permite verificar em que medida as mediações são, ou não significativas" (Caroço, 2011,p.106).

### 6.6.1. Segurança Psicológica

De forma a testar a relação entre as variáveis preditoras (gestão de carreiras, formação e desemepnho) e a variável mediadora (segurança psicológica), efectuou-se uma análise de regressão hierárquica, conforme se pode verificar no quadro que se segue.

**Quadro 6.14 - Regressão para o teste de mediação da segurança psicológica**

| | **Variável Critério** |
|---|---|
| | **Segurança Psicológica** |
| **Variáveis Preditoras** | β |
| Gestão de carreiras | -0,107 |
| Formação | 0,201 |
| Desempenho | -2,048 |
| **R2 Aju.** | 0,092 |
| **F** | 3,395 |

**p < 0,01

Como se pode verificar através do quadro 6.14, os resultados mostram que, obtivemos os seguintes resultados para as variáveis perditoras: gestão de carreiras (β= -0,107; p>0,05), formação (β= 0,201;p >0,05) e desempenho (β=-2,048; p >0,05), os resultados destas variáveis revelam existir um efeito positivo e significativo entre segurança psicológica e formação. No entanto, no que é respeitante às restantes variáveis preditoras (gestão de carreiras e desempenho) e a segurança psicológica, os resultados obtidos levam-nos a concluir que não existe qualquer efeito positivo e significativo entre estas.

O modelo global é significativo (F= 3,395; p> 0,05), e apenas explica 9% da variância total da segurança psicológica.

## 6.7. SÍNTESE

Concluímos no presente estudo que face à ausência de relação causal, nenhuma das hipóteses se confirma.

# CAPÍTULO 7

# DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com base nos resultados obtidos no capítulo anterior, apresentaremos algumas considerações em relação às práticas de gestão de recursos humanos na instituição. No primeiro ponto, apresentaremos uma análise das variáveis em estudo, no segundo ponto, apresentaremos uma análise prática no contexto da instituição.

## 7.1. DISCUSSÃO DAS VARIÁVEIS EM ESTUDO

Este estudo avaliou a relação existente entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho dos trabalhadores da instituição, testando a variável mediadora segurança psicológica que permite retirar as seguintes conclusões: (i) a percepção das práticas de gestão de recursos humanos no LMPQF não estão positivamente relacionadas com o desempenho dos trabalhadores (ii) a segurança psicológica não revela efeitos mediadores na relação entre as variáveis preditoras (gestão de carreiras e desempenho) e a variável critério (segurança psicológica). Apenas se concluiu que existe um efeito mediador na relação entre variável preditora (formação) e a variável critério (segurança psicológica).

Desta forma os resultados sugerem que as práticas de gestão de recursos humanos não influenciam o desempenho dos trabalhadores da instituição.

Em suma, e respondendo à pergunta de partida, não existe a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos no Laboratório Militar e o desempenho dos trabalhadores, também não se verificou a existência de mediação com a segurança psicológica.

## 7.2. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS PRÁTICOS

No presente trabalho, o objectivo consistiu em avaliar o impacto da percepção acerca das práticas de gestão de recursos humanos adoptadas no Laboratório Militar.

Concluímos que, no Laboratório Militar a percepção que existe acerca das práticas adoptadas, nomeadamente, gestão de carreiras, formação e avaliação de desempenho, não se encontra relacionada com o desempenho dos trabalhadores, no entanto, e com base na análise dos resultados obtidos no questionário utilizado, são diversas as conclusões que se apuram acerca da percepção dos trabalhadores das três práticas estudadas.

No que diz respeito à gestão de carreiras, podemos referir que existe a percepção generalizada de que as pessoas que progridem na carreira não são as que têm o melhor desempenho, logo podemos concluir que a gestão de carreiras não está associada ao desempenho na instituição.

Também existe a percepção generalizada de que as pessoas não progridem tão rapidamente como noutras instituições, que a instituição não oferece oportunidades de desenvolvimento da carreira, e que as promoções não estão associadas à antiguidade. A percepção desta prática de GRH, não é sustentada, à luz do que as teorias defendem. Como já foi referido no primeiro capítulo, quanto melhor for a articulação entre a organização e o empregado, menor a possibilidade existe de este abandonar aquela, experimentando grande satisfação e grande produtividade (Bilhim, 2006).

Na avaliação de desempenho, e com base nos resultados obtidos no questionário podemos concluir que, na generalidade os trabalhadores percepcionam que a avaliação de desempenho não é realizada em função de objectivos previamente definidos. Também a generalidade percepciona que o sistema de avaliação de desempenho não é o mais adequado, têm a percepção de que o chefe comunica a apreciação que faz do trabalho e que a instituição se interessa pelo desempenho do trabalhador. Com base na percepção desta prática de GRH e do que já foi referido anteriormente, podemos concluir que a percepção desta prática de GRH, não é em parte sustentada pelo que a literatura enuncia, nomeadamente quanto ao estabelecimento de objectivos que, de acordo com o que já foi referido no primeiro capítulo, num processo de avaliação de desempenho deve verificar-se o estabelecimento de objectivos, numa óptica de desenvolvimento progressivo.

Na formação profissional os trabalhadores na generalidade percepcionam que a formação permite ser mais eficaz e melhorar o trabalho na instituição, e que esta tem um valor prático para o trabalho, mas que não é devidamente avaliada pela instituição. Confrontando a percepção desta prática GRH com o que retiramos da literatura podemos concluir que, de facto a formação é uma prática que permite desenvolver competências, ser mais eficaz e melhorar o trabalho na instituição. No entanto e de acordo com Rocha (2005), que refere que para finalizar um processo de formação deve efectuar-se uma avaliação pela instituição, verifica-se que este aspecto não é percepcionado pelos trabalhadores da instituição.

A formação profissional assume um relevante papel no contexto das práticas de GRH, de acordo com o publicado na Resolução Conselho de Ministro n. º 173/2007, de 7 de Novembro, o investimento em capital humano constitui uma condição primordial para promover a competitividade das empresas e organizações, assegurar a captação e manutenção de sectores de base tecnológica, possibilitar a inovação, aquisição e desenvolvimento de novas competências transversalmente a toda a economia, bem como, em particular, para viabilizar a modernização e evolução das componentes menos dinâmicas da nossa estrutura produtiva.

Em seu estudo Frias (2011), verificou que, no que respeita às políticas e práticas de recursos humanos, os trabalhadores do LMPQF consideraram que trabalham numa organização em que, pelo menos em parte, a gestão de recursos humanos é justa, transparente e aposta no desenvolvimento das pessoas, tendo concluído ser um motivo de satisfação para o grupo técnico superior.

No que respeita ao estudo acerca da segurança psicológica não foi possível verificar qualquer efeito mediador muito provavelmente, pela natureza do trabalho da maior parte dos inquiridos não ser criativo.

Em suma, podemos afirmar que se verifica uma necessidade de proceder a uma renovação das práticas de gestão de recursos humanos, com base na literatura e na legislação no sentido de articular as práticas de gestão de recursos humanos no Laboratório Militar com uma gestão estratégica de recursos humanos que conduza ao alinhamento com o desempenho dos trabalhadores e o desempenho da organização.

# PARTE 3 - CONCLUSÕES FINAIS

# CONCLUSÕES FINAIS

Este capítulo está organizado em dois pontos. No primeiro, apresentaremos as conclusões finais acerca da percepção das práticas de gestão de recursos humanos na instituição em estudo e a relação existente entre essas práticas e o desempenho dos trabalhadores. No segundo ponto referimos as limitações encontradas no desenvolvimento do estudo e perspectivas futuras.

## CONCLUSÕES

A principal conclusão a reter dos resultados deste estudo é que, existe uma necessidade de ajustar as práticas de gestão de recursos humanos no Laboratório Militar a um sistema que reflicta os critérios prescritos na literatura e legislação, adaptando-o ao estilo de organização e às suas políticas de gestão, de forma a levar a organização a atingir uma relação positiva entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho.

Como já foi referido na primeira parte deste trabalho, a literatura aponta alguns estudos onde se verificou a existência de uma relação estreita entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho.

Em conclusão, podemos afirmar que este estudo, procurou contribuir para alargar o conhecimento acerca da organização, mais precisamente, no âmbito das práticas de gestão recursos humanos, o que poderá ser bastante relevante para apoiar a implementação de novas práticas ou a alterações das actuais e que possam realizar-se.

## LIMITAÇÕES DE INVESTIGAÇÕES E PERSPECTIVAS FUTURAS

Aquando da elaboração da presente tese, destaca-se como uma limitação no desenvolvimento deste trabalho os poucos estudos encontrados na literatura sobre o tema

segurança psicológica, a sua relação com as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho, que no nosso entender deveria ser mais alargado.

Convirá no futuro estender este tipo de investigação a outras instituições, de modo a detectar se existem ou não relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho e se a segurança psicológica surge como papel mediador.

Sugere-se em futuros trabalhos a aplicação de inquéritos com resposta aberta de modo a recolher outro tipo de informação que não foi possível através do questionário utilizado.

Importa salientar que consideramos a realização deste trabalho extremamente positivo e que poderá ter bastante utilidade para a instituição, nomeadamente para a Direcção e Chefias, assim como para todos os trabalhadores.

# BIBLIOGRAFIA


Anthony, R., e Govindarajan, V. (2007), *Management Control Systems*. 12ª Edição. Boston. McGraw – Hill Internacional Edition.

Assembleia da Republica (2004), Lei n.º 10/2004 de 22 Março. *Diário da República* – I.ª série, n.º 69, 1586-1589.

Assembleia da Republica. (2007). Lei n.º 66-B/2007 de 28 Dezembro. *Diário da Republica,* I.ª Série, nº 250, 9144- (2) -9144- (20).

Assembleia da Republica (2008) Lei n.º 12-A/ 2008 de 27 de Fevereiro *Diário da República*, I.ª série, n.º 41, 1326 (1) – 1326 (27).

Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior,* 24(1), 45, 45-68.

Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resourse management on organization performance: progress and prospects. *Academy of management journal*, 39, 779-801.

Bilhim, J.A.F. (2004) – *Questões Actuais de Gestão de Recursos Humanos*, Lisboa, I.S.C.P. – Universidade Técnica de Lisboa.

Bilhim, J. A. F. (2006). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, Lisboa, I.S.C.P. – Universidade Técnica de Lisboa.

Caetano, A., Vala, J. (2007) *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. 3ª Edição Lisboa. Editora RH.

Caroço, J. (2011), *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Resultados Organizacionais – Estudo de Caso no Sector Empresarial Local.* Tese de Mestrado. Lisboa: Universidade Lusíada.

Ceitil, M. (2002). *O Papel da Formação no Desenvolvimento de Novas Competências. In* Caetano, A. E vala, J. (organizadores), *Gestão de Recursos Humanos. Contextos, processos e técnicas*, Lisboa, RH Editora, 2ª Ed., pp327-355.

Delery, J., & Shaw, D. (2001). The strategic management of people in work organizations: review, synthesis, and extension. In G. Ferris (Org.), Research in Personnel and Human. *Reresourse Management* (165-197) JAI, Press.

Direcção Geral da Administração Publica (2006). Avaliação e Desenvolvimento de competências na Administração Pública. Lisboa: Direcção Geral da Administração Publica.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behaviour in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.

Edmonson, A., (2002). Managing the risk of learning: Psycological Safty in Work Teams, *International Handbook of Organization Teamwork*, London.

Edmondson, A. (2003). Managing the risk of learning: Psychological safety in work teams. In West, M., Tjosvold, D. & Smith, K (eds) *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Work.* London: Wiley. 255-275

Frias, M., (2011). *Sistemas de Recompensas: influência na motivação para o trabalho*. Tese Mestrado. Lisboa: Universidade Lusíada.

Hill, M., &Hill, A. (2012). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo

Huselid, M. (1995). The impact of human resourse managemnet pratices turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management Journal*, 38, 635-872.

Kark, R. & Carmeli, A. (2009). Alive and creating: the mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement. *Journal of Organizational Behavior*. 30, 785–804.

Martinez, L.& Ferreira. A. (2007), *Análise de dados com SPSS – Primeiros passos*: Escolar Editora.

May, D., Gilson, R. & Harter, L. (2004). *The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. Journal of Occupational and Organizational Psychology,* 77(1),11-37.

Mendes, J. & Sarmento, M.(2010) Gestão do desempenho a partir das competências. *Revista Academia Militar* (in http://www.academiamilitar.pt/proelium-n.o-13.html), consultado em 16-08-2012.

Ministério da Guerra. (1918), Decreto nº 3864/18 de 16 de Fevereiro. *Ordem do Exército*, 1ª Série, n.º 8, 21-30.

Ministério da Guerra (1947). Lei 2 020/47 de 31 de Março, *Ordem do Exército*, 1ª Série, n.º 2, 72-75.

Ministério das Finanças, Avaliação de Desempenho Manual de Apoio - Secretaria de Estado da Administração Pública, Maio 2004.

Móra. J., A., (2001), *Laboratório Militar de Produtos Químicos e Farmacêuticos.* Lisboa 2ª Edição.

Nembhard, I. M., & Edmondson A. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behaviour* . 27.

Presidência de Conselho de Ministros. (1985). Decreto -Lei n.º 248/1985 de 15 Julho. *Diário da República*, I.ª série, n.º 16, 2010-2023.

Presidência de Conselho de Ministros. (1998). Decreto-Lei n.º 50/1998 de 11 Março. *Diário da República* - I.ª série, n.º 59,944-950.

Resolução do Conselho de Ministros (2010). N.º 89/ 2010 de 17 Novembro. *Diário da República* – I. ª Série, n.º 223, 5211-5214.

Raposo, R., (2011) *Novo Paradigma da Gestão de Recursos Humanos o século XXI*, Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

Rocha, J.A.O., (2005), *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública,* Lisboa Escolar Editora.

Santos, J., Caetano A. & Jesuino. J. C. (2008). As competências funcionais dos líderes e a eficácia das equipas. *Revista Portuguesa Brasileira de Gestão*, 27, 22-33.

Sarmento, M. (2008). *Guia Prático Sobre A Metodologia Cientifica,* Colecção Manuais: Universidade Lusíada Editora.

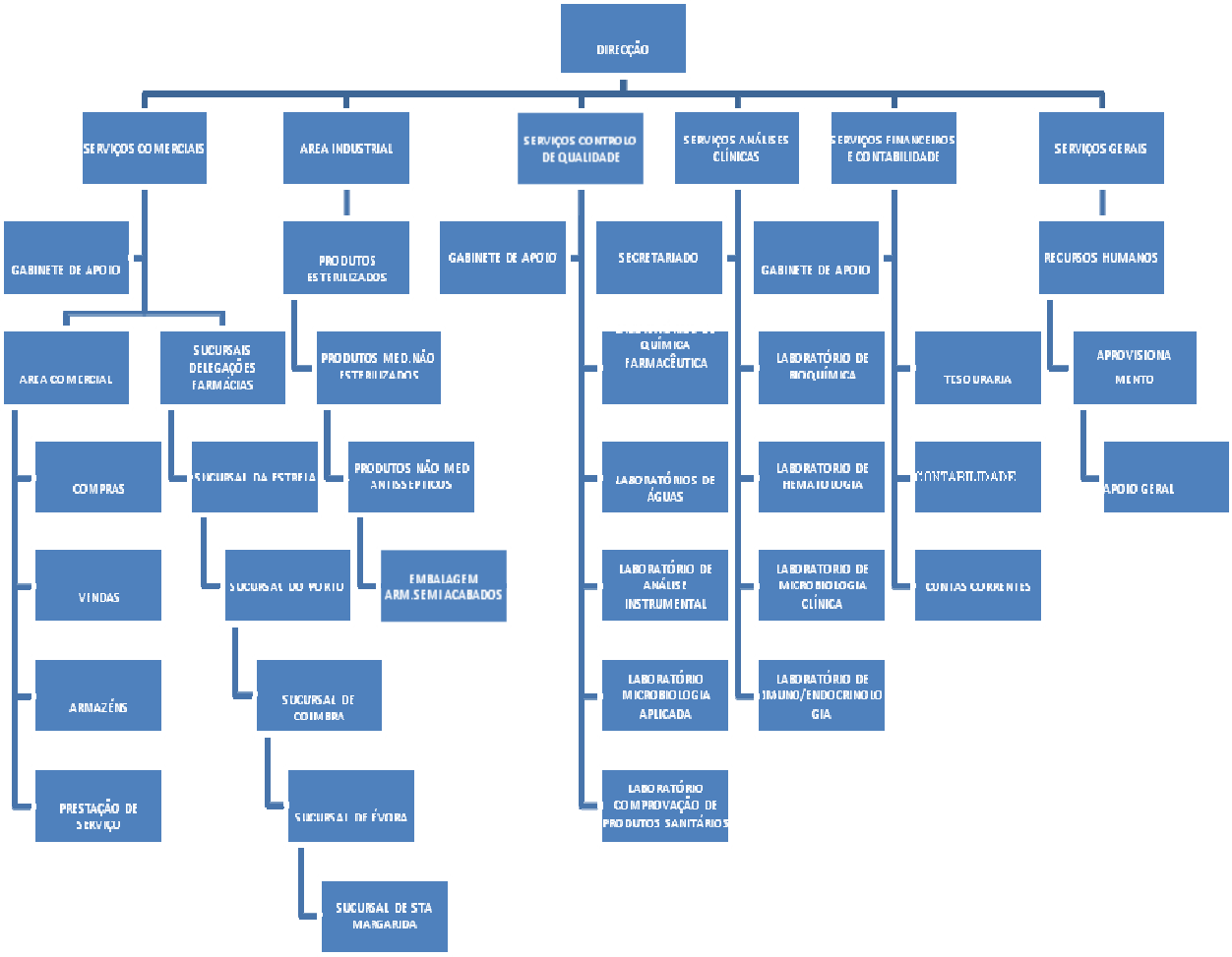
Sousa, M.J., Duarte, T., Sanches, P. G. & Gomes, J. (2006), *Gestão de Recursos Humanos Métodos e Práticas,* Lidel – Edições Técnicas.

Tavares, M., M., V. (2011). *A gestão das pessoas: novos rumos desta função nas organizações*. Universidade Lusíada Editora.

# ANEXO 1

# ORGANOGRAMA DO LABORATÓRIO MILITAR

## Organograma do Laboratório Militar



# ANEXO 2

# FICHAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Modelo n.º 1

S. R.

(*a*) _____

(*b*) _____

(*c*) _____

# NOTAÇÃO PERIÓDICA DO PESSOAL TÉCNICO SUPERIOR E DO PESSOAL TÉCNICO

Nome _____

Categoria _____

Data de notação _____

Classificação de serviço ..... _____

Período a que respeita a notação:

De ____ / ____ / ____

a ____ / ____ / ____

Despacho: _____

Em ____ / ____ / ____

O (*) _____

(*) Cargo da entidade competente para homologar.

**OS NOTADORES**

Em ____ / ____ / ____

_____

Em ____ / ____ / ____

_____

**O NOTADO**

Tomei conhecimento

Em ____ / ____ / ____

_____

**O NOTADO**

Tomei conhecimento após homologação

Em ____ / ____ / ____

_____

(*a*) Ministério ou Secretaria de Estado.
(*b*) Direcção-Geral, Instituto Público ou organismo directamente dependente de membro do Governo.
(*c*) Serviço (a preencher quando necessário).

Modelo n.º 156 (Exclusivo da INCM, S. A.)

FUNÇÕES EXERCIDAS DURANTE O PERÍODO EM APRECIAÇÃO (*a*)

Resultantes de conteúdo funcional do cargo e exercidas com maior frequência:

ACTIVIDADES RELEVANTES DURANTE O PERÍODO EM APRECIAÇÃO (*a*)

Formação, missões específicas, trabalhos de especial complexidade e dificuldade, etc.:

(a) A preencher pelo notado.

Nos termos legais aplicáveis, não autorizo que a minha classificação de serviço seja publicitada.

O NOTADO,

_____ em____ /____ /____

RESUMO

| | Pontuação | Coeficiente de ponderação |
|---|---|---|
| 1. Qualidade de trabalho | | |
| 2. Quantidade de trabalho | | |
| 3. Conhecimentos profissionais | | |
| 4. Adaptação profissional | | |
| 5. Aperfeiçoamento profissional | | |
| 6. Iniciativa | | |
| 7. Criatividade | | |
| 8. Responsabilidade | | |
| 9. Relações humanas no trabalho | | |
| 10. Espírito de equipa | | |
| PONTUAÇÃO OBTIDA | | |

| | | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | QUALIDADE DE TRABALHO<br>Avalia a perfeição do trabalho realizado, tendo em conta a frequência e gravidade dos erros. | Erros e defeitos graves muito frequentes. | | Trabalho com bastantes erros, exigindo acompanhamento e correcções frequentes. | | Trabalho que satisfaz, mas que exige aperfeiçoamento de pormenor. | | Trabalho bem executado, sem deficiências que chamem a atenção. | | Trabalho que chama a atenção pela sua qualidade e rigor de execução. |
| 2 | QUANTIDADE DE TRABALHO<br>Avalia a rapidez de execução das tarefas distribuídas sem prejuízo da qualidade. | Demasiado lento, provocando atrasos no funcionamento do serviço. | | Mostra frequente dificuldade em realizar as tarefas atempadamente. | | Em regra, executa as tarefas em tempo útil. | | Rapidez e oportunidade na execução das tarefas, não sofrendo a qualidade alterações apreciáveis. | | Grande rapidez de execução sem detrimento da qualidade. |
| 3 | CONHECIMENTOS PROFISSIONAIS<br>Avalia os conhecimentos teóricos e práticos relacionados com as exigências da função. | Conhecimentos profissionais insuficientes. Carece das bases essenciais para o desempenho da função. | | Conhecimentos profissionais com lacunas importantes. | | Conhecimentos profissionais adequados às exigências do funcionamento normal do serviço. | | Conhecimentos profissionais que habilitam à resolução de problemas de maior complexidade. | | Conhecimentos profissionais profundos e actualizados, que ultrapassam em regra as exigências do cargo. |
| 4 | ADAPTAÇÃO PROFISSIONAL<br>Avalia a facilidade de ajustamento a novas tarefas e situações. | Revela, na prática, resistência à mudança. Não consegue ultrapassar a rotina. | | Nítidas dificuldades de adaptação a novas tarefas e situações. | | Ajustamento satisfatório a novas tarefas, embora hesite perante situações menos frequentes. | | Boa adaptação a novas tarefas e a situações pouco frequentes. | | Excepcional adaptação à mudança. |
| 5 | APERFEIÇOAMENTO PROFISSIONAL<br>Avalia o interesse demonstrado em melhorar os conhecimentos profissionais e em corrigir defeitos e pontos fracos. | Desinteresse em adquirir novos conhecimentos e em melhorar a qualidade do trabalho. | | Algum interesse, embora esporádico e pouco frequente, em adquirir novos conhecimentos e aperfeiçoar o seu trabalho. | | Interesse, embora descontínuo, em aumentar os seus conhecimentos e aperfeiçoar o seu trabalho. | | Em regra, revela interesse em melhorar os seus conhecimentos e em aperfeiçoar o seu trabalho. | | Interesse metódico e sistemático em melhorar os conhecimentos profissionais e a qualidade do trabalho. |
| 6 | INICIATIVA<br>Avalia a facilidade de procurar soluções para os problemas independentemente da intervenção do superior hierárquico. | É incapaz de tomar a iniciativa, trabalhando apenas sob orientação pormenorizada. | | Em certos casos age com independência, mas sem encontrar as soluções adequadas. | | Toma a iniciativa perante situações pouco complicadas, apresentando resultados aceitáveis. | | Perante situações que excedam a mera rotina resolve quase sempre os problemas de forma acertada sem necessidade de orientação expressa. | | Age com independência e discernimento, encontrando as soluções pertinentes para cada caso. |
| 7 | CRIATIVIDADE (*)<br>Avalia o esforço demonstrado para criar ou desenvolver novos métodos, novas soluções, tendo em conta a adequação ao objectivo e a exequibilidade. | Não se esforça por desenvolver ou criar novos métodos ou, quando o faz, as propostas apresentadas são inadequadase ou inoportunas. | | Faz alguns esforços, mas nem sempre da forma mais adequada. | | Esforça-se por criar novos métodos, embora os resultados nem sempre sejam adequados ou oportunos. | | Esforça-se por criar e desenvolver novos métodos, apresentando sugestões normalmente adequadas e oportunas. | | Muito criativo. As sugestões apresentadas são sempre adequadas e oportunas. |
| 8 | RESPONSABILIDADE<br>Avalia a capacidade de prever, julgar e assumir as consequências dos actos. | Evita as responsabilidades. Não prevê nem assume as consequências dos seus actos. | | Nem sempre avalia as consequências dos seus actos, mas é capaz de as assumir. | | Pondera e assume normalmente as consequências dos seus actos. | | Revela ponderação em todos os actos que pratica e assume a sua responsabilidade. | | Revela elevada ponderação nos actos que pratica, assumindo integralmente e por iniciativa própria a responsabilidade pelos mesmos, corrigindo-os, se necessário. |
| 9 | RELAÇÕES HUMANAS NO TRABALHO<br>Avalia a facilidade de estabelecer e manter boas relações com as pessoas com quem trabalha e o interesse em criar bom ambiente de trabalho. | Provoca atritos frequentes. | | Dificuldade de relacionamento com os colegas. Não contribui para o bom ambiente de trabalho. | | Estabelece relações normais com os colegas de trabalho. | | Boas relações de trabalho. Contribui para manter bom ambiente. | | Relações de trabalho muito boas. Sabe e esforça-se por criar bom ambiente de trabalho. |
| 10 | ESPÍRITO DE EQUIPA (*)<br>Avalia a facilidade de integração e cooperação em trabalho de grupo. | Nunca coopera com o grupo. Individualiza sempre o trabalho. | | Integra-se com dificuldade e é quase sempre passivo no trabalho de grupo. | | Integra-se no grupo e coopera quando expressamente solicitado. | | Integra-se facilmente e esforça-se por cooperar no trabalho de grupo. | | Integra-se facilmente no grupo, intervindo com eficiência no desenvolvimento dos trabalhos. |

(*) Se aplicável.

## APRECIAÇÃO GERAL

(A PREENCHER PELOS NOTADORES)

1. Apreciação geral salientando se há ou não adaptação à função, quais os aspectos positivos e negativos e quais os meios de aperfeiçoamento adequados, nomeadamente acções de formação:

2. Opinião sobre a aptidão do notado para o eventual exercicio de funções de categoria superior e de funções de chefia:

S. R.

Modelo n.º 2

(*a*) _____

(*b*) _____

(*c*) _____

# NOTAÇÃO PERIÓDICA DO PESSOAL ADMINISTRATIVO E TÉCNICO-PROFISSIONAL

Nome _____

Categoria _____

Data de notação _____

Classificação de serviço ..... _____

Período a que respeita a notação:

De ____/____/____

a ____/____/____

Despacho: _____

Em ____/____/____

O (*) _____

(*) Cargo da entidade competente para homologar.

OS NOTADORES

Em ____/____/____

_____

Em ____/____/____

_____

O NOTADO

Tomei conhecimento

Em ____/____/____

_____

O NOTADO

Tomei conhecimento após homologação

Em ____/____/____

_____

(*a*) Ministério ou Secretaria de Estado.
(*b*) Direcção-Geral, instituto público ou organismo directamente dependente de membro do Governo.
(*c*) Serviço (a preencher quando necessário).

Modelo n.º 157 (Exclusivo da INCM, E. P.)

FUNÇÕES EXERCIDAS DURANTE O PERÍODO EM APRECIAÇÃO (*a*)

Resultantes de conteúdo funcional do cargo e exercidas com maior frequência:

ACTIVIDADES RELEVANTES DURANTE O PERÍODO EM APRECIAÇÃO (*a*)

Formação, missões específicas, trabalhos de especial complexidade e dificuldade, etc.:

(*a*) A preencher pelo notado.

Nos termos legais aplicáveis, não autorizo que a minha classificação de serviço seja publicitada.

O NOTADO,

_____ em____/____/____

RESUMO

| | Pontuação | Coeficiente de ponderação |
|---|---|---|
| 1. Qualidade de trabalho | | |
| 2. Quantidade de trabalho | | |
| 3. Conhecimentos profissionais | | |
| 4. Adaptação profissional | | |
| 5. Aperfeiçoamento profissional | | |
| 6. Iniciativa | | |
| 7. Responsabilidade | | |
| 8. Relações humanas no trabalho | | |
| 9. Capacidade para dirigir | | |
| PONTUAÇÃO OBTIDA | | |

| | | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | QUALIDADE DE TRABALHO<br>Avalia a perfeição do trabalho realizado, tenco em conta a frequência e gravidade dos erros. | Erros e defeitos graves muito frequentes. | Trabalho com bastantes erros, exigindo acompanhamento e correcções frequentes. | | Trabalho que satisfaz, mas que exige aperfeiçoamento de pormenor. | | Trabalho bem executado, sem deficiências que chamem a atenção. | | Trabalho que chama a atenção pela sua qualidade e rigor de execução. | |
| 2 | QUANTIDADE DE TRABALHO<br>Avalia a rapidez de execução das tarefas distribuídas sem prejuízo da qualidade. | Demasiado lento, provocando atrasos no funcionamento do serviço. | Mostra frequente dificuldade em realizar as tarefas atempadamente. | | Em regra, executa as tarefas em tempo útil. | | Rapidez e oportunidade na execução das tarefas, não sofrendo a qualidade alterações apreciáveis. | | Grande rapidez de execução sem detrimento da qualidade. | |
| 3 | CONHECIMENTOS PROFISSIONAIS<br>Avalia os conhecimentos teóricos e práticos relacionados com as exigências da função. | Conhecimentos profissionais insuficientes. Carece das bases essenciais para o desempenho da função. | Conhecimentos profissionais com lacunas importantes. | | Conhecimentos profissionais adequados às exigências do funcionamento normal do serviço. | | Conhecimentos profissionais que habilitam à resolução de problemas de maior complexidade. | | Conhecimentos profissionais profundos e actualizados, que ultrapassam em regra as exigências do cargo. | |
| 4 | ADAPTAÇÃO PROFISSIONAL<br>Avalia a facilidade de ajustamento a novas tarefas e situações. | Revela, na prática, resistência à mudança. Não consegue ultrapassar a rotina. | Nítidas dificuldades de adaptação a novas tarefas e situações. | | Ajustamento satisfatório a novas tarefas, embora hesite perante situações menos frequentes. | | Boa adaptação a novas tarefas e a situações pouco frequentes. | | Excepcional adaptação à mudança. | |
| 5 | APERFEIÇOAMENTO PROFISSIONAL<br>Avalia o interesse demonstrado em melhorar os conhecimentos profissionais e em corrigir defeitos e pontos fracos. | Desinteresse em adquirir novos conhecimentos e em melhorar a qualidade do trabalho. | Algum interesse, embora esporádico e pouco frequente, em adquirir novos conhecimentos e aperfeiçoar o seu trabalho. | | Interesse, embora descontínuo, em aumentar os seus conhecimentos e aperfeiçoar o seu trabalho. | | Em regra, revela interesse em melhorar os seus conhecimentos e em aperfeiçoar o seu trabalho. | | Interesse metódico e sistemático em melhorar os conhecimentos profissionais e a qualidade do trabalho. | |
| 6 | INICIATIVA<br>Avalia a facilidade de procurar soluções para os problemas independentemente da intervenção do superior hierárquico. | É incapaz de tomar a iniciativa, trabalhando apenas sob orientação pormenorizada. | Em certos casos age com independência, mas sem encontrar as soluções adequadas. | | Toma a iniciativa perante situações pouco complicadas, apresentando resultados aceitáveis. | | Perante situações que excedam a mera rotina resolve quase sempre os problemas de forma acertada sem necessidade de orientação expressa. | | Age com independência e discernimento, encontrando as soluções pertinentes para cada caso. | |
| 7 | RESPONSABILIDADE<br>Avalia a capacidade de prever, julgar e assumir as consequências dos actos. | Evita as responsabilidades. Não prevê nem assume as consequências dos seus actos. | Nem sempre avalia as consequências dos seus actos, mas é capaz de as assumir. | | Pondera e assume normalmente as consequências dos seus actos. | | Revela ponderação em todos os actos que pratica e assume a sua responsabilidade. | | Revela elevada ponderação nos actos que pratica, assumindo integralmente e por iniciativa própria a responsabilidade pelos mesmos, corrigindo-os, se necessário. | |
| 8 | RELAÇÕES HUMANAS NO TRABALHO<br>Avalia a facilidade de estabelecer e manter boas relações com as pessoas com quem trabalha e o interesse em criar bom ambiente de trabalho. | Provoca atritos frequentes. | Dificuldade de relacionamento com os colegas. Não contribui para o bom ambiente de trabalho. | | Estabelece relações normais com os colegas de trabalho. | | Boas relações de trabalho. Contribui para manter bom ambiente. | | Relações de trabalho muito boas. Sabe e esforça-se por criar bom ambiente de trabalho. | |
| 9 | CAPACIDADE PARA DIRIGIR (*)<br>Avalia a capacidade manifestada para programar, orientar e controlar eficazmente as tarefas dos trabalhadores situados na sua dependência funcional, face aos recursos existentes. | Programação e controlo deficiente. Coordena apenas acções rotineiras. | Programação e coordenação das acções nem sempre adequadas. Os recursos existentes são, por vezes, mal aproveitados. | | Adequada programação e coordenação das acções. Tem, por vezes, falhas de controlo. | | Programa, orienta e controla as acções de forma adequada. Bom aproveitamento dos recursos existentes. | | Excelente programação, orientação e controlo das acções. Total aproveitamento dos recursos existentes. | |

(*) Só aplicável às funções de chefia e coordenação.

## APRECIAÇÃO GERAL

(A PREENCHER PELOS NOTADORES)

1. Apreciação geral salientando se há ou não adaptação à função, quais os aspectos positivos e negativos e quais os meios de aperfeiçoamento adequados, nomeadamente acções de formação:

2. Opinião sobre a aptidão do notado para o eventual exercício de funções de categoria superior e de funções de chefia:

Modelo n.º 3

S. R.

(*a*) _____

(*b*) _____

(*c*) _____

# NOTAÇÃO PERIÓDICA DO PESSOAL AUXILIAR

Nome _____

Categoria _____

Data de notação _____

Classificação de serviço ..... _____

Período a que respeita a notação:

De ____ /____ /____

a ____ /____ /____

Despacho: _____

Em ____ /____ /____

O (*) _____

(*) Cargo da entidade competente para homologar.

**OS NOTADORES**

Em ____ /____ /____

_____

Em ____ /____ /____

_____

**O NOTADO**

Tomei conhecimento

Em ____ /____ /____

_____

**O NOTADO**

Tomei conhecimento após homologação

Em ____ /____ /____

_____

(*a*) Ministério ou Secretaria de Estado.
(*b*) Direcção-Geral, Instituto Público ou organismo directamente dependente de membro do Governo.
(*c*) Serviço (a preencher quando necessário).

Modelo n.º 158 (Exclusivo da INCM, S. A.)

Nos termos legais aplicáveis, não autorizo que a minha classificação de serviço seja publicitada.

O NOTADO,

_____ em____ /____ /____

**RESUMO**

| | Pontuação | Coeficiente de ponderação |
|---|---|---|
| 1. Qualidade de trabalho | | |
| 2. Quantidade de trabalho | | |
| 3. Responsabilidade | | |
| 4. Capacidade para coordenar | | |
| 5. Relações humanas no trabalho | | |
| PONTUAÇÃO OBTIDA | | |

| | | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | QUALIDADE DE TRABALHO<br>Avalia a perfeição do trabalho realizado, tendo em conta a frequência e gravidade dos erros. | Erros graves muito frequentes. | | Trabalho com bastantes erros, exigindo frequentes chamadas de atenção. | | Trabalho que satisfaz, mas que exige aperfeiçoamento de pormenor. | | Trabalho bem executado, sem deficiências que chamem a atenção. | | Trabalho que chama a atenção pela perfeição com que é executado. |
| 2 | QUANTIDADE DE TRABALHO<br>Avalia a rapidez de execução das tarefas distribuídas, sem prejuízo da qualidade. | Demasiado lento, provocando atrasos no funcionamento do serviço. | | Mostra frequente dificuldade em realizar as tarefas atempadamente. | | Em regra, executa as tarefas em tempo útil. | | Rapidez e oportunidade na execução das tarefas, não sofrendo a qualidade alterações apreciáveis. | | Grande rapidez de execução sem detrimento da qualidade. |
| 3 | RESPONSABILIDADE<br>Avalia a capacidade de prever, julgar e assumir as consequências dos actos. | Evita as responsabilidades. Não prevê nem assume as consequências dos seus actos. | | Nem sempre avalia as consequências dos seus actos, mas é capaz de as assumir. | | Pondera e assume normalmente as consequências dos seus actos. | | Revela ponderação em todos os actos que pratica e assume a sua responsabilidade. | | Revela elevada ponderação nos actos que pratica, assumindo integralmente e por iniciativa própria a responsabilidade pelos mesmos, corrigindo-os se necessário. |
| 4 | CAPACIDADE PARA COORDENAR (*)<br>Avalia a capacidade manifesta para programar, orientar e controlar eficazmente as tarefas dos trabalhadores situados na sua dependência funcional. | Programação e controlo deficientes. Coordena acções rotineiras. | | Programação e coordenação das acções nem sempre adequadas. Os meios existentes são, por vezes, mal aproveitados. | | Adequada programação e coordenação das acções. Tem, por vezes, falhas de controlo. | | Programa orienta e controla as acções de forma adequada. Bom aproveitamento dos meios existentes. | | Excelente programação, orientação e controlo das acções. Total aproveitamento dos meios existentes. |
| 5 | RELAÇÕES HUMANAS NO TRABALHO<br>Avalia a facilidade de estabelecer e manter boas relações com as pessoas com quem trabalha e o interesse em criar bom ambiente de trabalho. | Provoca atritos frequentes. | | Dificuldade de relacionamento com os colegas. Não contribui para o bom ambiente de trabalho. | | Estabelece relações normais com os colegas de trabalho | | Boas relações de trabalho. Contribui para manter bom ambiente. | | Relações de trabalho muito boas. Sabe e esforça-se por criar bom ambiente de trabalho. |

(*) Só aplicável à categoria de Encarregado de Pessoal Auxiliar.

## APRECIAÇÃO GERAL

(A PREENCHER PELOS NOTADORES)

1. Apreciação geral salientando se há ou não adaptação à função, quais os aspectos positivos e negativos e quais os meios de aperfeiçoamento adequados, nomeadamente acções de formação:

2. Opinião sobre a aptidão do notado para o eventual exercício de funções de categoria superior e de funções de chefia:

S. R.

Modelo n.º 4

(a) _____

(b) _____

(c) _____

# NOTAÇÃO PERIÓDICA DO PESSOAL OPERÁRIO

Nome _____

Categoria _____

Data de notação _____

Classificação de serviço ..... _____

Período a que respeita a notação:

De ____/____/____

a ____/____/____

Despacho: _____

Em ____/____/____

O (*) _____

(*) Cargo da entidade competente para homologar.

OS NOTADORES

Em ____/____/____

_____

Em ____/____/____

_____

O NOTADO

Tomei conhecimento

Em ____/____/____

_____

O NOTADO

Tomei conhecimento após homologação

Em ____/____/____

_____

(a) Ministério ou Secretaria de Estado.
(b) Direcção-Geral, Instituto Público ou organismo directamente dependente de membro do Governo.
(c) Serviço (a preencher quando necessário).

Modelo n.º 158 (Exclusivo da INCM, S. A.)

Nos termos legais aplicáveis, não autorizo que a minha classificação de serviço seja publicitada.

O NOTADO,

_____ em ____/____/____

RESUMO

| | Pontuação | Coeficiente de ponderação |
|---|---|---|
| 1. Qualidade de trabalho | | |
| 2. Quantidade de trabalho | | |
| 3. Conhecimentos profissionais | | |
| 4. Adaptação profissional | | |
| 5. Aperfeiçoamento profissional | | |
| 6. Responsabilidade pela segurança | | |
| 7. Responsabilidade por material e equipamento | | |
| 8. Capacidade para dirigir | | |
| 9. Capacidade para ensinar | | |
| 10. Relações humanas no trabalho | | |
| PONTUAÇÃO OBTIDA | | |

| | | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | QUALIDADE DE TRABALHO<br>Avalia a perfeição do trabalho realizado, tendo em conta a frequência e gravidade dos erros. | Erros e defeitos graves muito frequentes. | | Trabalho com bastantes erros, exigindo acompanhamento e correcções frequentes. | | Trabalho que satisfaz, mas que exige aperfeiçoamento de pormenor. | | Trabalho bem executado, sem deficiências que chamem a atenção. | | Trabalho que chama a atenção pela sua qualidade e rigor de execução. |
| 2 | QUANTIDADE DE TRABALHO<br>Avalia a rapidez de execução das tarefas distribuídas sem prejuízo da qualidade. | Demasiado lento, provocando atrasos no funcionamento do serviço. | | Mostra frequente dificuldade em realizar as tarefas atempadamente. | | Em regra, executa as tarefas em tempo útil. | | Rapidez e oportunidade na execução das tarefas, não sofrendo a qualidade alterações apreciáveis. | | Grande rapidez de execução sem detrimento da qualidade. |
| 3 | CONHECIMENTOS PROFISSIONAIS<br>Avalia os conhecimentos teóricos e práticos relacionados com as exigências da função. | Conhecimentos profissionais insuficientes. Carece das bases essenciais para o desempenho da função. | | Conhecimentos profissionais com lacunas importantes. | | Conhecimentos profissionais adequados às exigências do funcionamento normal do serviço. | | Conhecimentos profissionais que habilitam à resolução de problemas de maior complexidade. | | Conhecimentos profissionais profundos e actualizados, que ultrapassam em regra as exigências do cargo. |
| 4 | ADAPTAÇÃO PROFISSIONAL<br>Avalia a facilidade de ajustamento a novas tarefas e situações. | Revela, na prática, resistência à mudança. Não consegue ultrapassar a rotina. | | Nítidas dificuldades de adaptação a novas tarefas e situações. | | Ajustamento satisfatório a novas tarefas, embora hesite perante situações menos frequentes. | | Boa adaptação a novas tarefas e a situações pouco frequentes. | | Excepcional adaptação à mudança. |
| 5 | APERFEIÇOAMENTO PROFISSIONAL<br>Avalia o interesse demonstrado em melhorar os conhecimentos profissionais e em corrigir defeitos e pontos fracos. | Desinteresse em adquirir novos conhecimentos e em melhorar a qualidade do trabalho. | | Algum interesse, embora esporádico e pouco frequente, em adquirir novos conhecimentos e aperfeiçoar o seu trabalho. | | Interesse, embora descontínuo, em aumentar os seus conhecimentos e aperfeiçoar o seu trabalho. | | Em regra revela interesse em melhorar os seus conhecimentos e em aperfeiçoar o seu trabalho. | | Interesse metódico e sistemático em melhorar os conhecimentos profissionais e a qualidade do trabalho. |
| 6 | RESPONSABILIDADE PELA SEGURANÇA (*)<br>Avalia o esforço e atenção em evitar acidentes que ponham em risco a segurança própria ou de outrem. | Não respeita as normas de segurança, pondo frequentemente em perigo a segurança própria e a dos outros. | | Mostra pouca preocupação em observar as normas de segurança. | | Preocupa-se normalmente em evitar acidentes. | | É cuidadoso e preocupa-se com a segurança própria e com a dos outros. | | É excepcionalmente cuidadoso e diligente no sentido de preservar eficazmente a sua segurança e a dos outros. |
| 7 | RESPONSABILIDADE POR MATERIAL E EQUIPAMENTO (*)<br>Avalia o esforço e atenção para evitar avarias ou danos em máquinas, materiais ou utensílios que utiliza no desempenho das suas funções ou tem à sua guarda. | É desleixado. Provoca frequentemente avarias ou danos. | | Mostra pouca preocupação em evitar avarias ou danos. | | Preocupa-se normalmente em evitar avarias ou danos. | | É cuidadoso em evitar avarias ou danos e actua em conformidade. | | É excepcionalmente cuidadoso e diligente eficazmente para evitar avarias ou danos. |
| 8 | CAPACIDADE PARA DIRIGIR (**)<br>Avalia a capacidade manifestada para programar, orientar e controlar eficazmente as tarefas dos trabalhadores situados na sua dependência funcional, face aos recursos existentes. | Programação e controlo deficientes. Coordena apenas acções rotineiras. | | Programação e coordenação das acções nem sempre adequadas. Os recursos existentes são, por vezes, mal aproveitados. | | Adequada programação e coordenação das acções. Tem, por vezes, falhas de controlo. | | Programa, orienta e controla as acções de forma adequada. Bom aproveitamento dos recursos existentes. | | Excelente programação, orientação e controlo das acções. Total aproveitamento dos recursos existentes. |
| 9 | CAPACIDADE PARA ENSINAR (**)<br>Avalia o esforço e o interesse demonstrados em transmitir, aos trabalhadores que orienta, os conhecimentos necessários para o bom desempenho das funções. | Não mostra interesse em transmitir quaisquer conhecimentos, impedindo ou prejudicando o bom desempenho da função. | | Por vezes transmite conhecimentos, mas de forma deficiente e incompleta. | | Transmite os conhecimentos estritamente necessários ao desempenho da função. | | Preocupa-se normalmente por transmitir os conhecimentos necessários para o bom desempenho da função. | | Preocupa-se constantemente em transmitir o máximo de conhecimentos úteis para o bom desempenho da função e à operacionalidade de serviço. |
| 10 | RELAÇÕES HUMANAS NO TRABALHO<br>Avalia a facilidade de estabelecer e manter boas relações com as pessoas com quem trabalha e o interesse em criar bom ambiente de trabalho. | Provoca atritos frequentes. | | Dificuldade de relacionamento com os colegas. Não contribui para o bom ambiente de trabalho. | | Estabelece relações normais com os colegas de trabalho. | | Boas relações de trabalho. Contribui para manter bom ambiente. | | Relações de trabalho muito boas. Sabe e esforça-se por criar bom ambiente de trabalho. |

(*) Se aplicável

## APRECIAÇÃO GERAL

(A PREENCHER PELOS NOTADORES)

1. Apreciação geral salientando se há ou não adaptação à função, quais os aspectos positivos e negativos e quais os meios de aperfeiçoamento adequados, nomeadamente acções de formação:

2. Opinião sobre a aptidão do notado para o eventual exercício de funções de categoria superior e de funções de chefia:

# APÊNDICE A

# QUESTIONÁRIO PARA OS TRABALHADORES

**UNIVERSIDADE LUSÍADA DE LISBOA**

**ESTUDO ACADÉMICO – INQUÉRITO**

## APRESENTAÇÃO

Exmo.(a) Sr. (a),

Este questionário tem por objectivo a recolha de dados no âmbito da elaboração de uma tese de mestrado sobre as práticas de gestão de recursos humanos e desempenho. O que se pretende é a percepção dos trabalhadores relativamente às práticas de recursos humanos.

As perguntas do questionário estão construídas de modo a que apenas tenha de assinalar no quadrado respectivo a resposta que entender. Procure responder sem se deter demasiadamente em cada questão.

O questionário é completamente confidencial. As suas respostas são importantes para nos permitirem fazer o tratamento estatístico de todas as questões. Não se pretende fazer qualquer identificação pessoal.

Todas as questões são de preenchimento necessário, caso contrário o questionário não poderá ser considerado válido para tratamento estatístico. Por favor responda a todas as questões, sem interrupções.

A sua resposta é fundamental. Muito obrigada pela sua colaboração!

1. Neste primeiro conjunto de afirmações, gostaríamos de saber a sua opinião sobre as práticas de gestão de recursos humanos.

Por favor, indique em que medida concorda com essas afirmações. Seleccione entre 1 a 5, em que 1 será discordo totalmente e 5 para concordo totalmente. (*não existem respostas "certas" ou "erradas", o importante é que a resposta demonstre fielmente a sua opinião acerca das práticas de recursos humanos* na instituição onde trabalha.

| **Relativamente às práticas de gestão de recursos humanos nesta Instituição:** | **Discordo Totalmente** | **Discordo** | **Nem Concordo Nem Discordo** | **Concordo** | **Concordo Totalmente** |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. A formação nesta instituição tem um valor prático para o meu trabalho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. A avaliação do meu desempenho é feita em função de objectivos previamente definidos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Nesta instituição tenho oportunidade para o meu desenvolvimento pessoal | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. A formação nesta instituição permite ser mais eficaz no trabalho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. O meu chefe comunica-me a apreciação que faz do meu trabalho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Esta instituição oferece oportunidades de desenvolvimento da minha carreira | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. A formação nesta instituição permite melhorar bastante o meu desempenho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Nesta empresa as promoções são injustas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. A avaliação do desempenho é feita com base em simpatias pessoais do avaliador | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Nesta instituição as pessoas que progridem na carreira são as que têm melhor desempenho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Nesta instituição as progressões na carreira estão associadas à antiguidade | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. A eficácia da formação é devidamente avaliada nesta instituição | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. O sistema de avaliação de desempenho aplicado é adequado para avaliar o meu desempenho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. A minha instituição não se interessa pelo meu desempenho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Aqui as pessoas progridem tão rapidamente como noutras instituições. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

2. A lista que se segue refere-se a um conjunto de afirmações que representam possíveis sentimentos referentes à sua equipa de trabalho.

Por favor, indique em que medida concorda com essas afirmações. Seleccione entre 1 a 5, em que 1 será discordo totalmente e 5 para concordo totalmente.

| **Relativamente ao sentimento que tenho acerca da minha equipa:** | **Discordo Totalmente** | **Discordo** | **Nem Concordo Nem Discordo** | **Concordo** | **Concordo Totalmente** |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Se cometo um erro na minha equipa, este é frequentemente utilizado contra mim | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. É permitido aos membros da minha equipa apresentarem problemas e questões delicadas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Os membros da minha equipa por vezes rejeitam outros por serem diferentes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. É seguro assumir riscos na minha equipa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. É difícil pedir ajuda a outros membros da minha equipa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Ninguém da minha equipa seria capaz de agir deliberadamente para minar os meus esforços | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Quando trabalho com os membros da minha equipa, as minhas competências e talentos pessoais são valorizados e utilizados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Não tenho medo de ser eu próprio na minha equipa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Tenho medo de expressar as minhas opiniões no seio da minha equipa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Existe um ambiente ameaçador na minha equipa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## DADOS PESSOAIS

Solicitamos-lhe alguns elementos sócio demográficos indispensáveis para se proceder ao tratamento estatístico por grupos. A informação aqui recolhida é confidencial.

**1 - Género**

- Feminino ☐
- Masculino ☐

**2 – Idade**

- Menos de 29 anos ☐
- 30 a 39 anos ☐
- 40 a 49 anos ☐
- 50 a 59 anos ☐
- Mais de 60 anos ☐

**3 – Habilitações Literárias**

- Licenciatura ☐
- 12º Ano Escolaridade ☐
- 9º Ano Escolaridade ☐
- 6º Ano Escolaridade ☐
- 4º Ano Escolaridade ☐

**4 – Grupo Profissional**

- Técnico Superior ☐
- Técnico Profissional ☐
- Administrativo ☐
- Operário ☐
- Auxiliar ☐

**5 – Antiguidade**

- Menos de 10 anos ☐
- 10 a 19 anos ☐
- 20 a 29 anos ☐
- 30 a 39 anos ☐
- Mais de 40 anos ☐

**Nº Relógio Ponto: _____** **Data: ___/___/2012**

Muito obrigado pelo tempo dispensado ao preencher este questionário.

Por favor quando terminar o preenchimento do questionário coloque no subscrito fornecido e devolva-o.