

**INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES**  
**CURSO DE ESTADO-MAIOR CONJUNTO**

**2012/2013**



**TII**

**A AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOS MILITARES. A  
DICOTOMIA “AVALIAÇÃO POR OBJETIVOS “ VS “AVALIAÇÃO  
POR COMPETÊNCIAS”**

O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A FREQUÊNCIA DO CURSO NO IESM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOUTRINA OFICIAL DAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS E DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA.



**INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES**

**A AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOS MILITARES. A  
DICOTOMIA “AVALIAÇÃO POR OBJETIVOS” VS  
“AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIAS”**

**CTEN M Nuno Filipe Lourenço Morgado**

Trabalho de Investigação Individual do CEM-C 12/13

Pedrouços 2013



## **INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES**

**CTEN M NUNO FILIPE LOURENÇO MORGADO**

Trabalho de Investigação Individual do CEM-C 12/13

Orientador: MAJ ADMIL Pires Ferreira

Pedrouços 2013

---



## **Agradecimentos**

À família, pela paciência.

Aos camaradas do CEMC 12-13, pelo apoio.

Ao Major Pires Ferreira, meu orientador, pela permanente disponibilidade demonstrada ao longo do curso.



## Índice

Introdução.....	1
Definição do contexto em que o estudo se desenvolve .....	1
Justificação do estudo.....	2
Objeto do estudo e sua delimitação.....	3
Definição dos objetivos da investigação.....	4
Procedimento metodológico.....	4
Organização do estudo.....	5
1. A Eficácia dos atuais modelos de avaliação do desempenho das Forças Armadas.....	7
a. Enquadramento conceptual.....	7
(1) Propósitos de um sistema de avaliação do desempenho.....	7
(2) Desempenho e medição do desempenho.....	7
(3) Perspetivas sobre a avaliação do desempenho.....	8
(4) A avaliação do desempenho no contexto de um sistema de gestão do desempenho.....	9
(5) A gestão por objetivos nas organizações.....	11
(6) <i>O Balanced Scorecard</i> .....	14
b. A envolvente organizacional.....	16
c. Os sistemas de avaliação dos Ramos - análise comparativa.....	18
d. Síntese conclusiva.....	23
2. A implementação de um sistema de gestão por objetivos nas Forças Armadas.....	26
a. O SIADAP - Sistema Integrado de Avaliação e Gestão do Desempenho na Administração Pública.....	26
(1) Enquadramento.....	26
(2) Características do SIADAP.....	27
b. O papel dos objetivos na gestão do desempenho.....	30
c. As competências.....	30
d. A especificidade da condição militar.....	33
e. A aplicabilidade do SIADAP às Forças Armadas.....	35
f. Síntese conclusiva.....	37
3. As consequências da implementação dos princípios inerentes ao SIADAP nas Forças Armadas.....	39
a. Gestão do desempenho nos Ramos.....	39
b. Sistemas de Avaliação do Mérito dos Militares.....	42



c. Síntese conclusiva.....	44
Conclusões.....	46
Bibliografia.....	48

### **Índice de Apêndices**

Apêndice A - Procedimento metodológico.....	Ap-A-1
Apêndice B - Corpo de conceitos.....	Ap-B-1
Apêndice C - Sistemas de Avaliação do Mérito das Forças Armadas – Análise Comparativa.....	Ap-C-1
Apêndice D - Síntese das entrevistas.....	Ap-D-1
Apêndice E - Síntese das principais medidas de ajuste a realizar nos modelos de avaliação do desempenho dos Ramos.....	AP-E-1

### **Índice de figuras**

Figura nº1 - O ciclo do desempenho.....	10
Figura nº2 - Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos.....	12
Figura nº3 - Ligação dos objetivos individuais à estratégia da empresa.....	14
Figura nº4 - Objetivos do <i>Balanced Scorecard</i> .....	16

### **Índice de tabelas**

Tabela nº1 - Fases da Gestão por Objetivos.....	13
-------------------------------------------------	----



## **Resumo**

Em qualquer organização, independentemente da sua natureza, a avaliação do desempenho deve constituir um instrumento essencial para uma adequada gestão dos seus recursos humanos, facultando indicadores que permitam aferir da consecução quer dos objetivos individuais, quer dos da própria organização e, numa perspetiva mais abrangente, sancionar os processos de seleção, recrutamento e determinação de necessidades de formação, com o intuito de poder premiar aqueles que se revelarem mais competentes.

O objetivo do presente estudo consiste em analisar se o modelo de avaliação por competências, em vigor nas Forças Armadas, concretiza o modelo adequado para os militares, ou, se pelo contrário, a estes deva ser aplicado o SIADAP, em vigor na Administração Pública. Constatando-se que este modelo assenta essencialmente no princípio da gestão por objetivos, analisámos numa fase inicial o conjunto de conceitos inerentes a este tipo de gestão. De seguida, efetuámos um estudo sobre a eficácia dos atuais modelos de avaliação do desempenho dos militares no contexto das alterações recentes à sua envolvente interna e externa e aos modernos conceitos de gestão organizacional.

Como resultado do estudo, propomos algumas medidas de ajuste aos modelos atuais, sustentados no facto de reconhecermos vantagens no modelo de gestão por objetivos, nos quais se fundamenta o SIADAP, por se tratar esta de uma metodologia que promove um constante desenvolvimento individual e organizacional e, resultante de uma maior aproximação entre o avaliador e o avaliado, uma pronta reação daqueles relativamente aos desempenhos menos favoráveis destes.



## **Abstract**

In any organization, regardless of its nature, the performance appraisal should be an essential tool for proper management of its human resources, providing indicators to measure the achievement of individual goals or whether the organization itself and, on a broader perspective, to approve the processes of selection, recruitment and the determination of formation needs, in order to be able to reward those who are most competent.

The aim of this study is to examine whether the evaluation skills model, used in the Armed Forces, formalizes the appropriate model for the military, or, on the contrary, they should be applied SIADAP, used in Public Administration. Noting that this model is used essentially based on the principle of objectives management, we started to analyze the set of concepts inherent to this type of management. Next, we performed a study on the effectiveness of current models of performance appraisal of the military in the context of recent changes to its internal and external surroundings and modern concepts of organizational management. As a result of the study, we propose some measures of adjustment to current models, supported in the fact of recognizing advantages in the objectives management model, on which is based SIADAP, because it is this methodology that promotes a constant individual and organizational development, and derived from a closer relation between the evaluator and the evaluated, a prompt reaction of those relatively to worse performances of these.



## **Palavras-Chave**

Avaliação, competências, desempenho, gestão, mérito, objetivos, Sistema Integrado de Avaliação e Gestão do Desempenho na Administração Pública (SIADAP).



## Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

AP	Administração Pública
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CEMA	Chefe do Estado-Maior da Armada
CEME	Chefe do Estado-Maior do Exército
CEMFA	Chefe do Estado-Maior da Força Aérea
EMFAR	Estatuto dos Militares das Forças Armadas
FFAA	Forças Armadas
GPO	Gestão por objetivos
GRH	Gestão de Recursos Humanos
QE	Quadro Especial
QP	Quadros Permanentes
RH	Recursos Humanos
SIADAP	Sistema Integrado de Avaliação e Gestão do Desempenho na Administração Pública



## **Introdução**

### **Definição do contexto em que o estudo se desenvolve**

Os Recursos Humanos (RH) assumem hoje um valor indiscutivelmente estratégico para qualquer organização de referência, estando o sucesso desta indissociavelmente interligado à permanente valorização desses recursos, através da adoção de mecanismos íntegros, adaptados à envolvente organizacional e que, focados nos resultados, procurem e destaquem o reconhecimento individual e o respetivo contributo para a obtenção dos objetivos da organização (Menezes, 2007, p. 1).

Em qualquer organização, onde naturalmente se incluem as Forças Armadas (FFAA), a avaliação do desempenho constitui-se como uma necessidade impreterível que, incorporada na gestão de recursos humanos (GRH) numa perspetiva abrangente, só poderá ser considerada válida se baseada em critérios de justiça e rigor e, sobretudo, se assentar num modelo claro e inequívoco (Avelar, 2007).

Por outro lado, num mundo em constante mudança, a adaptação ao meio envolvente surge como condição necessária para que qualquer organização continue a sobreviver e a ter sucesso. Tal constatação é, também, naturalmente válida em relação às organizações de cariz estruturante da Sociedade e do Estado, como acontece com as FFAA, onde, apesar das suas características particulares, o requisito de adaptação às novas exigências não pode deixar de corresponder a uma preocupação permanente.

De acordo com Saraiva (2010, p. 68), estas alterações prendem-se não só com as questões económicas em que o país vive, mas também com as alterações legislativas que têm sido produzidas no âmbito da gestão e administração da causa pública. Destas medidas destaca-se a Lei nº66-B/2007, de 28 de dezembro, que estabelece o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP). Ainda segundo o mesmo autor, o novo paradigma baseia-se numa perspetiva de gestão assente numa lógica de prestação de contas ao cidadão, de responsabilidade pelos resultados alcançados e de transparência nos procedimentos com o fim último de premiar o mérito e a excelência, por forma a satisfazer cada vez mais o cidadão.

O nº 1 do artigo 2º do SIADAP refere que “ *A presente lei aplica-se aos serviços da administração directa e indirecta do Estado, bem como, com as necessárias adaptações, designadamente no que respeita às competências dos correspondentes órgãos, aos serviços da administração regional autónoma e à administração autárquica.*” Por outro lado, se considerarmos o que defende Saraiva (2010), em função das leis orgânicas



de cada um dos Ramos das FFAA, também estes são organismos *“dotados de autonomia administrativa, que se integram na administração directa do Estado, através do Ministério da Defesa Nacional”*, pelo que, do confronto das normas supra parece evidente que os Ramos das FFAA não estão arredados da obrigatoriedade de cumprir o SIADAP (Saraiva, 2010, p.70). Numa outra perspectiva, a leitura do normativo em questão permite ainda concluir, em função do que se expressa no nº1 do artigo 82º, que *“ a avaliação de desempenho referente a 2008 nos serviços e organismos, assim como nas carreiras de regime especial e corpos especiais que disponham de um sistema de avaliação de desempenho específico que ainda não tenha sido adaptado ao abrigo do nº3 do artigo 2º ou do artigo 21º da Lei nº 10/2004, de 22 de Março, efectua-se de acordo com o respectivo sistema específico, até à sua adaptação nos termo do artigo 3.º e do nº 2 do artigo 86.º”*, onde se releva, neste último caso, que *“ os sistemas de avaliação específicos (...) mantêm-se em vigor até à sua revisão para adaptação ao disposto na presente lei, a qual deve ocorrer até 31 de Dezembro de 2008, sob pena de caducidade, sendo a sua aplicação sujeita às regras previstas no artigo 82.º”*, facto que na verdade não chegou a suceder.

#### **Justificação do estudo**

A gestão de um qualquer recurso prevê que dele se retire o melhor aproveitamento e rentabilidade possível. Gerir pessoas surge como a atividade de maior complexidade e dificuldade neste contexto. O facto de inclui-las no mesmo patamar do conjunto de todos os restantes recursos da organização, com necessidades semelhantes de gestão, confere-lhe uma significativa dose de controvérsia. No entanto, quer o fator humano possa ser considerado como um recurso da organização, ou como sendo a própria organização (Senge, 2001 cit. por Neto, 2011, p. 4), haverá que desenvolver um conjunto de ações que visem garantir a sua adequada seleção, evolução, avaliação e recompensa.

A avaliação de desempenho constitui uma prática específica da GRH que pode, se bem delineada, potenciar o desenvolvimento das pessoas, incrementando substancialmente a sua motivação (Wilson, 2002). Numa organização como a militar, onde, em nossa opinião, surge ainda mais vincadamente expressa a importância estratégica do ativo humano, em função do papel que lhe está reservado no contexto do cumprimento da missão das FFAA, intrinsecamente ligada à defesa dos interesses do país, espera-se que a avaliação do desempenho tenha não só um contributo decisivo na aferição dos objetivos individuais e da própria organização, mas que se estenda também ao conjunto dos processos de recrutamento, seleção e diagnóstico de necessidades de formação, tendo



presente a necessidade de reconhecimento e valorização dos que forem considerados mais aptos.

O setor público, onde surge inserida a organização militar, introduziu há já quase uma década o SIADAP, que, não obstante as várias alterações que foi sofrendo, representou uma adaptação a um modelo inovador, por parte de um setor tradicionalmente conservador, facto que não poderá deixar de constituir uma base de reflexão para a organização militar, normalmente na vanguarda dos aspetos relacionados com a liderança e gestão de pessoas. Efetivamente, o sistema em apreço consiste num modelo de avaliação e gestão assente em objetivos orientados para os resultados, com o qual se pretende avaliar de forma coerente e harmoniosa, a eficácia, a eficiência e a qualidade dos serviços (SIADAP 1), os dirigentes superiores e intermédios (SIADAP 2) e os trabalhadores (SIADAP 3).

O problema que se nos depara consiste em avaliar em que medida a aplicação da metodologia inerente ao SIADAP nas FFAA traria vantagens, concretamente no que respeita à avaliação do desempenho dos militares, comparativamente à utilizada pelos Ramos, assente preferencialmente num modelo de avaliação por competências. Se a filosofia sobre a qual assenta o SIADAP representar o ponto de viragem que permita efetivar a necessária rutura em direção a um modelo de avaliação do desempenho dos militares mais eficaz, haverá, como pretendemos mostrar, que repensar um novo modelo fundamentado nesta abordagem. Neste contexto, com as dúvidas que se levantam quanto à proficiência dos atuais sistemas de avaliação em responder às mudanças mencionadas, o assunto adquire a necessária acuidade e pertinência.

### **Objeto do estudo e sua delimitação**

O tema a tratar – A avaliação do desempenho dos militares. A dicotomia “Avaliação por objetivos” vs “Avaliação por competências” – encontra enquadramento no contexto da administração e GRH. Porque se trata de algo inovador no que concerne à sua aplicação às FFAA, esta temática encontra a sua base conceptual na experiência vivenciada nas organizações civis, lançando desta forma um repto complementar à necessidade do estabelecimento de lógicas comparativas que permitam ajuizar qual o modelo que melhor se adequa à avaliação dos militares das FFAA.

Tendo presente o que de específico tem a instituição militar, o presente trabalho tem por objeto de estudo os sistemas de avaliação do desempenho dos militares das FFAA.

Perante a abrangência da temática, durante o processo de análise da eventual



implementação do modelo do SIADAP, assente numa lógica de gestão participativa por objetivos, no quadro mais abrangente de um sistema de gestão do desempenho, com implicações em toda a organização, também aqui o estudo irá incidir mais especificamente sobre os impactos no sistema de avaliação do desempenho dos militares das Forças Armadas.

### **Definição dos objetivos da investigação**

Ao longo da elaboração do presente estudo, procurámos atingir os seguintes objetivos:

**Objetivo geral:** Analisar em que medida o modelo de avaliação do desempenho preconizado pelo SIADAP tem aplicabilidade aos militares das FFAA, proporcionando melhorias face ao atual modelo e às especificidades da condição militar.

#### **Objetivos específicos:**

- Analisar se os atuais modelos de avaliação dos militares das FFAA refletem uma efetiva e rigorosa avaliação do seu desempenho nas respetivas funções;
- Avaliar até que ponto uma filosofia de gestão por objetivos, tal como preconizada pelo SIADAP, amplamente estabelecida nas organizações externas às FFAA, inclusivamente no setor da Administração Pública, se adequaria melhor, numa perspetiva de maior rigor e justiça na avaliação dos militares;
- Averiguar as implicações da implementação de um sistema desta natureza nos modelos de gestão dos Ramos e identificar as adaptações que necessariamente teriam de ser feitas ao modelo em vigor.

### **Procedimento metodológico**

Para orientação da pesquisa a efetuar foi definida a seguinte pergunta de partida: *“Em que medida o modelo de avaliação do desempenho preconizado pelo SIADAP é aplicável aos militares das FFAA, proporcionando melhorias face ao atual modelo e às especificidades da natureza militar”?*

Da questão em apreço, resultam as seguintes questões derivadas:

*Q1 - Que fatores relacionados com as FFAA levam a repensar a avaliação do desempenho dos seus militares?*

*Q2 - Qual a aplicabilidade e vantagem da adequação de um sistema de gestão por objetivos do tipo SIADAP às FFAA?*

*Q3 - Que mudanças organizacionais adviriam da implementação dos princípios inerentes ao SIADAP nas FFAA?*



Perante o conjunto de questões levantadas, foram admitidas como hipóteses no contexto do nosso estudo, as que se seguem:

*H1 - A reforma já efetuada na Administração Pública (AP) com a implementação do SIADAP, conceitos de gestão de RH mais adaptados aos novos paradigmas das sociedades e as vulnerabilidades dos atuais sistemas dos Ramos recomendam repensar a avaliação do desempenho dos militares das FFAA.*

*H2 - O modelo de gestão por objetivos do tipo SIADAP é, com as devidas adaptações, aplicável às FFAA, permitindo, contrariamente aos sistemas atuais, avaliar e melhorar o desempenho nas funções, numa perspetiva integrada e vantajosa para a organização e identificar o potencial dos seus RH.*

*H3 - A implementação do SIADAP às FFAA originará alterações importantes no seu modelo de gestão de RH, designadamente, obrigando à adoção de medidas de ajuste nos sistemas de avaliação do mérito dos militares.*

O percurso metodológico que utilizámos, expresso graficamente no Apêndice A, consistiu na utilização do método dedutivo e numa pesquisa bibliográfica relacionada com a Gestão de Recursos Humanos (GRH), designadamente no que concerne à área da gestão do desempenho, ao conjunto de diplomas que, no quadro de cada um dos Ramos, regula os sistemas de avaliação de desempenho dos seus militares, e, finalmente ao SIADAP. Paralelamente, foi conduzido um trabalho de campo assente em contactos diretos e entrevistas estabelecidas com várias entidades relacionadas diretamente com o processo em apreço.

### **Corpo de conceitos**

Procurámos no decurso do estudo que iremos iniciar definir os principais conceitos que se relacionam com o tema, e que apresentamos no apêndice B.

### **Organização do estudo**

Uma vez definida a questão principal, formuladas as questões derivadas e deduzidas as hipóteses, procedemos à organização do trabalho em três capítulos. Assim, após a presente apresentação, procurámos aferir sobre a eficácia dos atuais modelos de avaliação do desempenho das FFAA, iniciando o percurso com o necessário enquadramento contextual sobre a temática em causa, relevando as metodologias em prática na generalidade das organizações, abordando a envolvente à organização militar, num contexto transformacional de âmbito interno e externo e, no quadro da caracterização dos sistemas de avaliação do mérito dos militares, procurar comparativamente identificar



os pontos fortes e os que revelam possibilidades de melhoria. No segundo capítulo, tentámos analisar a eventual implementação de um sistema de gestão por objetivos (GPO) às FFAA, sob uma perspectiva de aplicabilidade face à especificidade da condição militar e às eventuais vantagens relativamente à implementação do modelo. Para esse efeito procedemos inicialmente à caracterização do modelo do SIADAP, dos seus objetivos e princípios em que se fundamenta. Finalmente, no terceiro e último capítulo, procurámos analisar e antecipar o impacto que a eventual filosofia do SIADAP produziria, particularmente em duas vertentes, nos sistemas de Avaliação do Desempenho dos Militares, sugerindo as devidas adaptações, caso seja adequado, e no contexto mais abrangente da gestão do desempenho dos Ramos. Por último, tecemos as conclusões e propostas resultantes do estudo em apreço.



## **1. A eficácia dos atuais modelos de avaliação do desempenho das FFAA**

No capítulo que se inicia, tentaremos contextualizar teoricamente o assunto em questão, procurando relevar alguns conceitos fundamentais que importarão interiorizar, bem como o atual “estado da arte” relativamente a esta temática. No percurso a que nos propusemos, tentaremos sobretudo analisar a forma como estes conceitos são aplicados no contexto das modernas organizações, visando identificar as eventuais vantagens e pontos comuns que, com as devidas adaptações, possam vir a ser aplicados na organização militar. Ainda no decurso do capítulo, procurar-se-á efetuar uma análise sobre os modelos de avaliação do desempenho em vigor nos Ramos. Na prossecução de tal desiderato, começaremos por caracterizar a envolvente, interna e externa, à organização militar, tentando identificar, no contexto das significativas alterações que, sobretudo, na última década a têm vindo a afetar nesta dupla dimensão, que fatores possam levar a questionar a sua eficácia.

### **a) Enquadramento conceptual**

#### **(1) Propósitos de um sistema de avaliação do desempenho**

Segundo (Youngcourt et al., 2007, citado por Neto, 2011, p. 7), qualquer sistema de avaliação do desempenho poderá ter três propósitos fundamentais: de cariz administrativo, onde se destacam os aspetos que se relacionam com as questões salariais, de promoção ou demissão e do reconhecimento do desempenho individual); de desenvolvimento (onde são identificadas necessidades de formação, proporcionando ainda o retorno relativamente ao desempenho do indivíduo através da identificação dos respetivos pontos fracos e fortes); e, finalmente, da definição do papel individual na organização, através do reconhecimento de aspetos desatualizados do trabalho, proporcionando informação relevante quer aos avaliados, quer aos avaliadores. Por outro lado, a implementação de um sistema de avaliação do desempenho numa qualquer organização, visará a obtenção de objetivos particulares, que poderão ser reunidos em diversas categorias, consoante se destinem à manutenção e desenvolvimento organizacional, ao desenvolvimento individual ou à gestão de recompensas (Caetano, 1996).

#### **(2) Desempenho e medição do desempenho**

O conceito de desempenho pode ser concebido segundo uma dupla dimensão, conforme se relevem os meios ou os fins (Caetano, 2008, p.29). No primeiro caso, o desempenho relaciona-se com o conjunto de comportamentos de que o empregado é detentor e que, sendo importantes para os objetivos gerais da organização de que faz parte,



podem ser mensuráveis no que diz respeito ao seu contributo para esses objetivos. No segundo caso, o desempenho centra-se nos resultados que decorrem do conjunto de comportamentos ou atividades desenvolvidas pelos empregados num determinado lapso de tempo (Saraiva, 2010, p. 5).

A medição do desempenho consiste num dos problemas fundamentais em qualquer sistema de avaliação do desempenho, devendo por essa razão basear-se em elementos objetivos, que possam ser observáveis e, no possível, perfeitamente mensuráveis (Saraiva, 2010, p.7). Para Caetano (2008, p. 32), o desempenho deverá assentar em critérios e medidas que permitam obter uma diferenciação entre, no contexto dos objetivos da organização, contributos elevados, médios ou fracos, podendo ter carácter quantitativo ou qualitativo. Outra questão importante consistirá em garantir a perfeita adequabilidade entre esses critérios e a função desempenhada.

A medição deverá comportar a recolha de indicadores que possibilitem efetuar comparações com níveis de desempenho anteriores e com os níveis de desempenho pretendidos. Se este processo é relativamente simples em determinadas funções, outras há em que tal tarefa se afigura mais complexa, tendo por isso que se recorrer a objetivos qualitativos, com critérios de avaliação de maior subjetividade.

Do que antecede, conclui-se que qualquer processo de medição de desempenho será sempre precedido pela definição de um termo de comparação, assumido como aquele que se espera seja cumprido e com o qual o desempenho efetivo deverá ser comparado. A obtenção de um nível de bom ou mau desempenho será avaliado pelo grau de aproximação do desempenho real ao desempenho expectável.

### **(3) Perspetivas sobre a avaliação do desempenho**

A edificação de um sistema de avaliação do desempenho deve, segundo Moura et al. (2012, p. 6), ter em consideração os vários intervenientes do processo, internos e externos, que sejam considerados importantes para a organização, assim como a envolvente que potencialmente influencie a tomada de decisão. Segundo Caetano (2008, pp. 13-24), dos diferentes métodos de avaliação, relevam-se os que se focam no comportamento, no indivíduo e nos resultados obtidos.

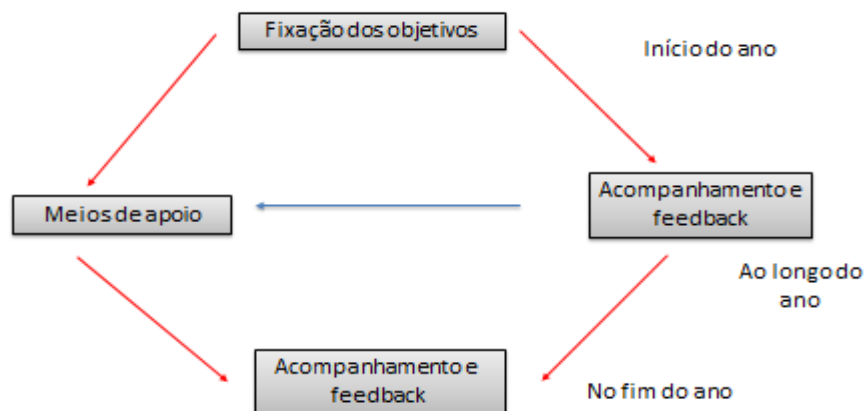
No contexto do presente estudo, debrucemo-nos sobre os dois últimos. Os sistemas clássicos baseavam-se na tentativa de avaliar o desempenho, centrando-o no indivíduo e nas suas características de personalidade. No entanto, apresentavam algumas vulnerabilidades, uma vez que não se sustentavam em critérios associados ao real



desempenho do indivíduo na função, baseando-se antes em apreciações fundamentadas na personalidade do avaliado. Contudo, tal tipo de avaliação voltou a fazer sentir-se mais recentemente sob o nome de avaliação por competências, relevando-se agora, não propriamente a avaliação da competência, mas a sua demonstração no desempenho das tarefas acometidas ao avaliado. A avaliação do desempenho centrada nos resultados, ou avaliação por objetivos, representa, como veremos adiante, o sistema mais difundido atualmente nas organizações, baseando-se na medição do desempenho do avaliado, em função de uma série de objetivos antecipadamente negociados e definidos de forma a poderem ser objetivamente aferidos (Moura et al., 2012, p. 7).

#### **(4) A avaliação do desempenho no contexto de um sistema de gestão do desempenho**

Na revisão da literatura que tem por objeto de estudo esta temática, constata-se a existência de um conjunto amplo de diferentes definições de avaliação do desempenho, consoante o enfoque que é atribuído a um ou outro aspeto do que se entende dever ser avaliado, ou consoante o que é suposto ser atingido com essa avaliação. Em qualquer dos casos a avaliação do desempenho foi assumindo gradualmente nas organizações um papel estratégico e integrador das outras práticas de GRH, podendo ser analisada como um termo genérico que engloba um conjunto de atividades através das quais se procura avaliar os empregados, desenvolver as sua competências, incrementar os desempenhos e, finalmente, proceder à distribuição de recompensas (Fletcher, 2001 cit. por Neto, 2011, p. 6). Seja como for, parece consensual a constatação, no contexto das modernas abordagens sobre o assunto, que a avaliação do desempenho se insere num quadro de significativa abrangência, incluindo-se como parte integrante da Gestão do Desempenho. Esta, entendida como um processo, inclui três fases, o planeamento, onde se definem as metas e objetivos, a condução do desempenho, onde se releva a função do gestor na transmissão do *feedback* e a avaliação, onde se realiza o confronto dos resultados obtidos com as expetativas.



**Figura 1** - O ciclo do desempenho

Fonte: (Câmara, 2012, p.32)

É comum nos dias hoje utilizar-se indiscriminadamente os conceitos de avaliação do desempenho e gestão do desempenho como se tratasse de um mesmo conceito. Avaliar e gerir o desempenho não são conceitos idênticos. De acordo com Câmara (2012, pp. 9-10), avaliar o desempenho consiste numa apreciação relativamente à atuação de um subordinado no passado, confrontado com um padrão estabelecido, com o objetivo de o premiar ou punir. A avaliação entendida desta maneira, comporta riscos, revestindo-se amiúde de unilateralidade, porque apenas tem peso o juízo de valor do chefe, não tendo o subordinado forma de o contestar, e até de eventual natureza discriminatória, uma vez que esta se poderá basear em dados subjetivos.

A gestão do desempenho procura minimizar a subjetividade através da adoção de um processo de GPO, baseada numa metodologia de comunicação contínua, assente numa relação entre avaliado e avaliador que deverá definir expectativas claras e entendimentos mútuos sobre o conjunto de tarefas que o subordinado deverá concretizar, dos resultados expectáveis e em que medida a sua concretização contribuirá para os objetivos globais da organização, ao relacionamento a estabelecer entre avaliador e avaliado com o intuito de incrementar o seu desempenho, assim como à forma como o mesmo será medido (Saraiva, 2010, p. 10).

Poderá pois ser considerada como um sistema estruturado pela positiva (Câmara,



2012, p. 10), tendo por fim último gerar nas organizações uma metodologia de melhoria contínua, assente numa insatisfação permanente com os resultados obtidos e uma procura sistemática de os superar.

O sistema de gestão do desempenho, entendido como um instrumento de gestão crucial, na medida em que permitirá obter a máxima rentabilidade do capital humano das organizações, e o sistema de avaliação do desempenho que o integra, pode ser assim definido como um sistema de gestão que consiste numa análise do desempenho do colaborador em função da concretização das tarefas que realiza, atentas as metas estabelecidas, os resultados obtidos e o respetivo potencial de desenvolvimento (Saraiva, 2010, p.16). Neste contexto, a avaliação do desempenho deverá ser entendida com particular enfoque no desempenho do cargo e no comportamento do indivíduo durante o desempenho das suas funções e não no desempenho em geral (Avelar, 2007, p. 91).

#### **(5) A gestão por objetivos nas organizações**

O conceito de GPO surge em 1954, desenvolvido por Peter Drucker, no contexto da necessidade da adoção de modelos organizacionais mais adaptáveis e ajustados às condições do mercado. A importância crescente que paulatinamente foi sendo conferida às políticas de RH nas organizações, no decurso do reconhecimento de que as mesmas funcionam, sobretudo, através das pessoas que as constituem e que as representam, e da perceção da possibilidade de que também estas possam atingir os seus objetivos pessoais, acarretando maiores probabilidades de êxito para a própria organização, conduziu a uma alteração da abordagem normalmente conduzida no seio das organizações, onde imperava a filosofia de gestão *Taylorista*, assente numa lógica de alcance da eficiência, em contraponto com uma visão centrada no desenvolvimento do trabalho relacionado diretamente com a prossecução do alcance dos objetivos organizacionais (Avelar, 2007, p. 81).

O conceito de GPO, constituindo ainda hoje a base dos sistemas de avaliação da globalidade das organizações, baseia-se fundamentalmente em processos psicológicos com potencial para incrementar a motivação e a melhoria do desempenho. Assim, o colaborador tomando conhecimento das expetativas que a organização em si deposita para o período seguinte, tem a possibilidade de auto-regular a sua atividade, estabelecendo prioridades e aumentando os níveis de autonomia e responsabilidade. Mais relevante porventura será a possibilidade de, através do conhecimento dos resultados, poder identificar por si próprio os desvios do seu grau de desempenho, identificar os fatores que os determinaram e as



medidas corretivas a implementar, disponibilizando-se paralelamente para procurar ou aceitar o adequado *feedback* da hierarquia ou dos seus pares (Caetano, 2008, p. 45).

Para Câmara (2012, p. 20), o modelo de GPO é um modelo aberto, que evoluindo da conceção *druckeriana* que previa apenas a existência de objetivos individuais, perfeitamente ajustado no contexto da era industrial, caracterizada pela divisão do trabalho e pela especialização, se reveste de suficiente flexibilidade para abarcar também objetivos de equipa, no atual quadro de funcionamento modular das organizações.



**Figura 2** – Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos

Fonte: (Câmara, 2012, p. 12)

Segundo Rocha (2010), a GPO caracteriza-se por se tratar de uma gestão profundamente participada, uma vez que os avaliados conhecem e participam na elaboração dos objetivos, implica a integração quer dos aspetos humanos, quer dos relacionados com a organização, colocando especial ênfase nos conceitos de motivação e avaliação dos subordinados.

Por outro lado, Grote (1996, pp. 82-101), considerava que os elementos essenciais de uma metodologia de GPO deveriam englobar:

- A criação de um ambiente comunicacional aberto e transparente;
- Negociação no estabelecimento de objetivos;
- Definição de relações vencedor-vencedor;
- Definição de recompensas e punições com base nos desempenhos atingidos;
- Desenvolvimento de um clima organizacional positivo, proativo e desafiante.



Tabela 1 – Fases da GPO

Fonte: (Almeida, 1996, Grote, 1995, Rocha, 2010 cit. por Neto, 2011, p.14)

FASES DA GESTÃO POR OBJETIVOS	
Estabelecimento de objetivos de longo prazo	Objetivos que se incorporam no desígnio fundamental da organização.
Definição de objetivos específicos de curto prazo para a empresa	Objetivos enquadrados nos objetivos de longo prazo antecipadamente definidos, normalmente quantificáveis, materializados em orçamentos que cobrem as atividades das diversas áreas funcionais.
Definição de objetivos individuais e padrões de avaliação	Definição de planos de ação que incluem objetivos simultaneamente desafiantes e atingíveis, juntamente com os respectivos padrões de avaliação, que deverá ser concretizado num contexto de interação entre superiores e subordinados. Torna-se indispensável uma clara definição do que deve e quando deve ser atingido.
Revisão periódica	Conjunto de atividades periódicas de revisão do progresso, facultando adequado feedback ao avaliado relativamente ao seu desempenho, garantindo a identificação e resolução dos problemas. Poderá conduzir a uma reformulação dos objetivos por falta de realismo.
Avaliação dos resultados	Comparação entre as ações executadas e os respectivos resultados obtidos com os padrões antecipadamente definidos. Poderá conduzir à identificação de necessidades de treino ou outras disfunções organizacionais. Possibilita elevar a motivação dos subordinados.

### Definição dos objetivos

Segundo Locke e Latham (2002 cit. por Caetano, 2008, p. 46), um objetivo consiste no alvo de uma ação realizada com o fim de alcançar um determinado nível de proficiência, num determinado lapso de tempo. Ainda de acordo com aquele autor, a influência dos objetivos no desempenho pode ser consubstanciada nos seguintes fatores:

- Focalizam a atenção e o esforço nas atividades relevantes para o nível que se pretende alcançar;
- Funcionam como um tónico, materializado pelo facto de objetivos difíceis originarem maior esforço do que objetivos fáceis;
- Influenciam a persistência, pelo facto de datas limite rígidas conduzirem a um ritmo de trabalho mais intenso do que datas de trabalho mais flexíveis;
- Influenciam a ação de forma indireta, pela estimulação ou pelo uso de estratégias e conhecimento pertinentes para a tarefa.

De acordo com Doran (1981, pp. 35-36), a definição concreta de objetivos deve obedecer a um conjunto de regras, sendo que o mais comum é a adoção dos princípios enunciados com o acrónimo SMART:



- Específicos (*Specific*) – referem-se ao planeamento pormenorizado e rigoroso do conjunto de tarefas a realizar, e como devem ser feitas. Os objetivos de carácter genérico tendem a ser menos eficazes;

- Mensuráveis (*Measurable*) – a mensurabilidade e capacidade de verificação dos objetivos definidos permitem aferir se os elementos a quem foi encarregue a sua concretização revelam ou não competência para os atingir;

- Combinados (*Agreed*) – os objetivos devem antecipadamente ser acordados entre os vários intervenientes em questão, de forma a garantir que as pessoas se sintam motivadas e possam percecionar os objetivos como algo intrínseco a elas próprias;

- Realistas (*Realistic*) – os objetivos só serão verdadeiramente eficazes se forem adequadamente exequíveis;

- Temporizados (*Timed*) – Torna-se necessário o estabelecimento de prazos concretos para o rigoroso cumprimento dos objetivos.

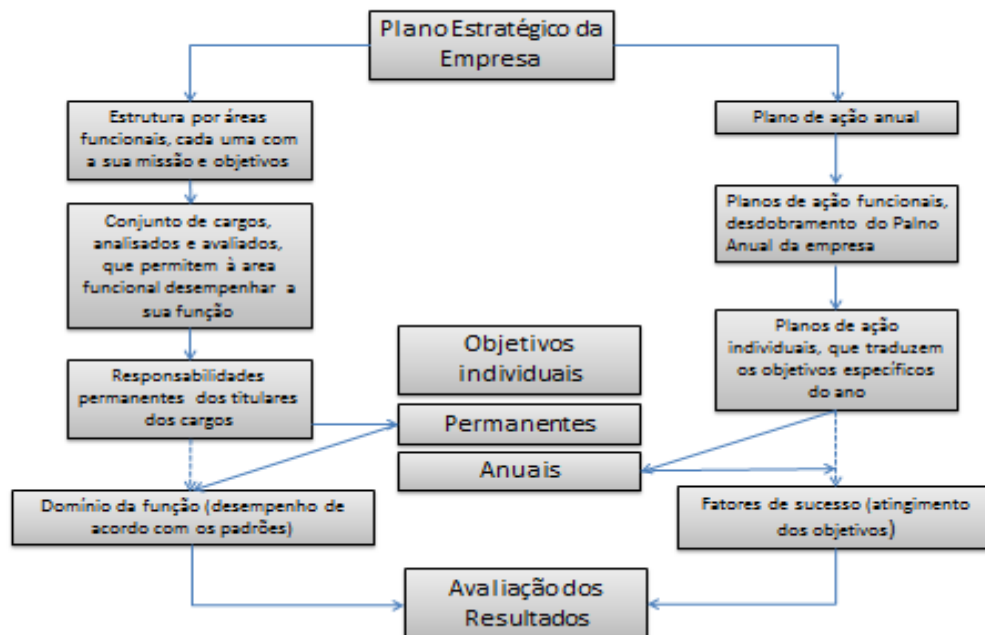


Figura 3 – Ligação dos objetivos individuais à estratégia da empresa

Fonte: (Câmara, 2012, p.38)

## (6) O *Balanced scorecard*

Concluimos esta abordagem mencionando aquela que constitui hoje a principal ferramenta de apoio à gestão por objetivos, o *Balanced Scorecard (BSC)*, desenvolvida por



Kaplan e Norton, cujo principal propósito e contributo fundamental neste contexto, residiu, numa fase inicial, na chamada de atenção dos gestores para a necessidade de, paralelamente aos objetivos ligados diretamente ao negócio, ser essencial que fossem igualmente estabelecidos objetivos de melhoria interna da própria organização. No modelo desenvolvido, defendia-se a necessidade de existir um adequado equilíbrio entre os resultados e os processos de desenvolvimento organizacional. Os quatro campos criados na matriz do BSC desenvolvida para o efeito (Resultados Financeiros, Relação com Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional), e onde iriam ser encaixados os respetivos objetivos, assumem na essência, os princípios e os requisitos da GPO (Câmara, 2012, p.11).

Paralelamente, outro dos desígnios da metodologia consistia em agregar os objetivos estratégicos da organização, às metas definidas em antecipação com os colaboradores, através da adoção de uma técnica de desdobramento dos objetivos macro em cascata. Kaplan e Norton (1996) adiantavam que as organizações que viessem a adotar a metodologia em questão, conseguiriam:

- Elucidar e originar consenso sobre qual a visão e a estratégia da organização;
- Transmitir e estabelecer um relacionamento entre os vários objetivos estratégicos, no contexto de toda a organização;
- Estabelecer um alinhamento entre as metas departamentais e a visão estratégica da organização;
- Proceder de forma sistemática à revisão da estratégia;
- Adquirir o necessário feedback relativamente à aprendizagem, no sentido de obter uma melhoria da estratégia.

Não obstante o BSC ter tido na sua génese a necessidade de definição de um instrumento que viabilizasse a medição e avaliação do desempenho, a verdade é que rapidamente se converteu em algo muito mais abrangente, particularmente como método referencial para a clarificação e implementação da estratégia nas organizações, permitindo transformar a visão e estratégia organizacional em objetivos mensuráveis focalizados no indivíduo ou conjuntamente (Avelar, 2007. P. 125). Tendo sido desenvolvido para utilização em organizações com fins lucrativos, referem os autores (2001) que a metodologia pode adquirir utilidade no contexto da AP, salientando-se a vertente da comunicação aos empregados dos resultados obtidos e a identificação da missão da



organização.

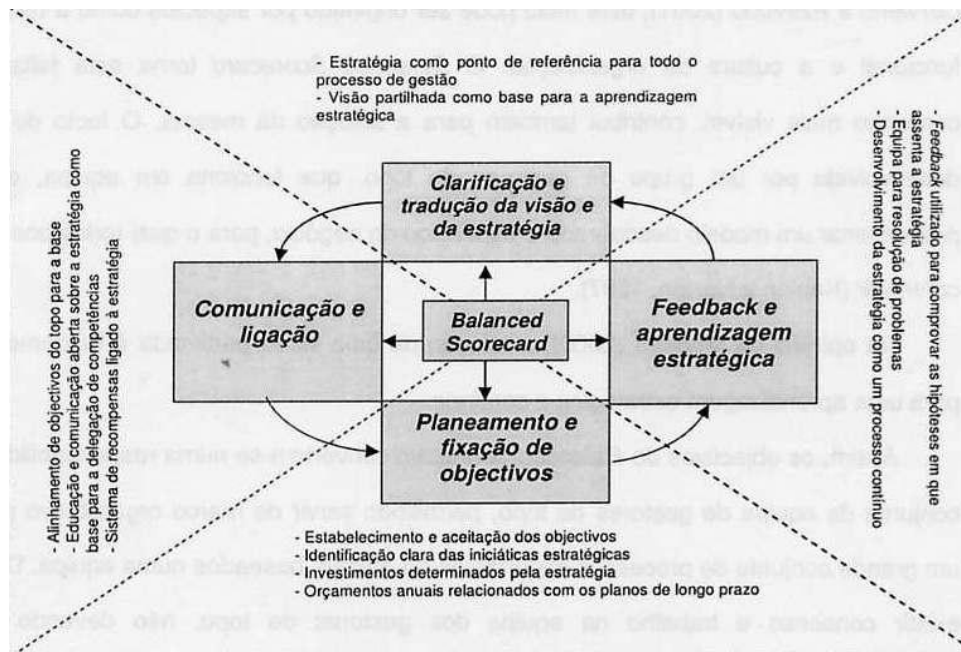


Figura 4 – Objetivos do BSC

Fonte: (Kaplan et al., 2000 cit. por Sousa, 2012, p.9)

E foi justamente esta filosofia que, com as indispensáveis adaptações à realidade das instituições do Estado, fomentou a recente reforma da AP, relevando a metodologia da gestão por objetivos.

### b) A envolvente organizacional

Numa sociedade caracterizada por um contexto de significativa mutação, onde fenómenos como a globalização e as novas tecnologias constituem uma realidade que tem vindo a originar alterações dos paradigmas vigentes, designadamente através do estabelecimento de uma nova tipologia de relacionamento das pessoas e da organização, baseadas na intensificação do seu envolvimento, participação e compromisso organizacional (Rolo, 2009, p. 1), qualquer organização para sobreviver deverá ter a capacidade de analisar e, sobretudo, compreender a envolvente externa onde se insere, assim como, de realizar as necessárias adaptações no quadro da metodologia dos seus processos internos, como condição fundamental para a sua sobrevivência e vitalidade. Esta constatação tem vindo a ser uma realidade no contexto da sociedade civil, onde a generalidade das organizações tem vindo a implementar os indispensáveis ajustes, de forma a garantir a adequação às transformações e às novas exigências sociais, alterando práticas e procedimentos em conformidade com os novos paradigmas. Para além disso, não



será difícil identificar uma certa tendência de unificação de processos, quer no percurso conducente à obtenção dos objetivos pretendidos, quer na gestão dos seus recursos.

Presente o que precede, entendemos assumir relevo significativo a identificação do conjunto de fatores que vêm influenciando e que poderão levar a questionar a forma como se vem processando a avaliação do desempenho dos militares das FFAA. No fundo, o que nos parece de sublinhar é a necessidade de definição do método mais apropriado, que de uma forma adequadamente planeada e ponderada permita identificar e recompensar os responsáveis pelas boas práticas no seio da organização, no sentido de garantir a promoção do mérito e da excelência, permitindo simultaneamente facultar dados que viabilizem uma melhoria contínua do seu desempenho, no contexto mais vasto da melhoria do desenvolvimento profissional e pessoal.

A nível interno, o impacto das transformações anteriormente aduzidas tem-se vindo, obviamente, a refletir no seio da organização militar, designadamente através do enorme salto tecnológico verificado nos últimos anos e da facilidade de acesso à informação dos seus quadros, apanágio dos tempos atuais. Esta evolução tem-se traduzido num natural e significativo incremento das qualificações da generalidade dos RH das FFAA, desde logo pela complexidade dos processos de operação e manutenção de equipamentos tecnologicamente evoluídos, mas mais vincadamente ainda, pela recente profissionalização generalizada dos seus elementos (Neto, 2011, p. 4). O mesmo autor sublinha que o final do serviço militar obrigatório, conduziu à necessidade de competir com outras organizações no mercado de trabalho na procura de recrutar os melhores para os seus quadros. Estes novos desafios e a necessidade de continuar a manter as pessoas motivadas e comprometidas com a organização, exigiram da GRH a adoção de práticas que fomentassem e desenvolvessem esse comprometimento e simultaneamente auxiliassem cada indivíduo a dar o melhor de si em prol da organização.

Sendo a organização militar caracterizada pela existência de uma cultura organizacional marcadamente vincada, baseando-se fundamentalmente em conceitos basilares de hierarquia e disciplina, tem vindo historicamente a assumir o vanguardismo em algumas práticas, que têm constituído fator de incentivo na sua disseminação e implementação na restante sociedade. Não obstante, todas estas alterações não se traduziram ainda, em nosso entender, em modificações significativas nas metodologias de gestão do pessoal, mais exatamente na forma como se processa a sua avaliação. Releve-se neste aspeto, como exemplo do que afirmamos, os quase vinte anos que possui já o



Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Marinha, tendo sofrido neste lapso temporal uma única alteração.

A nível externo, cumpre destacar o conjunto de alterações legislativas que no quadro da administração e gestão da função pública, têm vindo a ser produzidas nos últimos anos. Registe-se neste particular a Lei nº 66 – B/2007, de 28 de dezembro, que veio alterar o paradigma então vigente, definindo novas metodologias para a avaliação de desempenho dos serviços, dirigentes e dos trabalhadores da AP. Como veremos mais adiante, a necessidade de implementação destas alterações teve como origem um aumento exponencial da despesa pública, mas também um incremento substancial do nível de exigência dos cidadãos. Este modelo inovador fundamenta-se conceptualmente na avaliação por objetivos, antecipadamente acordados entre avaliador e avaliado.

Não obstante as orientações legislativas nesse sentido, tal modelo nunca chegou a ser, com as devidas adaptações, implementado no seio da organização militar. A verdade é que se constata hoje um desfasamento conceptual significativo entre os sistemas dos Ramos e a aludida avaliação por objetivos.

### **c) Os sistemas de avaliação dos Ramos – Análise comparativa**

O diploma enquadrante da avaliação dos Ramos das FFAA é o Estatuto dos Militares da Forças Armadas (EMFAR), designadamente através do disposto nos seus artigos 80º a 89º, do capítulo I do Título VII. O documento em apreço estabelece no seu artigo 82º os propósitos da avaliação individual dos militares, que se destina a:

- “a) Seleccionar os mais aptos para o desempenho de determinados cargos e funções;*
- b) Actualizar o conhecimento do potencial humano existente;*
- c) Avaliar a adequabilidade dos recursos humanos aos cargos e funções exercidos;*
- d) Compatibilizar as aptidões do avaliado e os interesses da instituição militar, tendo em vista a crescente complexidade decorrente do progresso científico, técnico, operacional e organizacional;*
- e) Incentivar o cumprimento dos deveres militares e o aperfeiçoamento técnico-militar.”*

Ainda decorrente do determinado no documento, concretamente no disposto no artigo 80º, surge regulamentadas as normas dos Sistemas de Avaliação dos Ramos; Marinha (Portaria 502/1995); Exército (Portaria 1246/2002) e Força Aérea (Portaria 976/2004). Convirá acrescentar, que os sistemas de avaliação em uso nas FFAA têm como objetivo não só avaliar o desempenho, mas também o mérito dos militares. Esta última



visa, no essencial, facultar ao órgão gestor do pessoal informação que possibilite julgar e avaliar as condições **de promoção e nomeação para o desempenho de cargos e o exercício de funções** e baseia-se em quatro parâmetros: Formação; avaliação individual; registo disciplinar; antiguidade.

Proceder-se-á seguidamente a uma análise sucinta e comparativa daquilo que é estabelecido nestes diplomas: como pontos comuns, salienta-se desde logo a constituição comum dos sistemas de avaliação do mérito dos militares. Qualquer deles incorpora elementos de avaliação da formação, avaliação individual e o registo individual. No caso do Exército, e contrariamente ao que sucede nos outros Ramos, é determinado o respetivo coeficiente de ponderação. Na Marinha e Força Aérea, o mérito relativo é definido por um órgão de conselho, sem que o regulamento esclareça como é calculado.

Relativamente aos sistemas de avaliação individual, poder-se-á considerar que todos se caracterizam pela avaliação de um conjunto de comportamentos e traços de personalidade, que, de uma forma ou outra se assemelham, não obstante ser conferido um particular destaque na Marinha e na Força Aérea à área do desempenho, através da integração de vários parâmetros de avaliação aqui agrupados. De igual forma, todos os sistemas apresentam períodos de avaliação ordinária de um ano, podendo no entanto existirem também avaliações extraordinárias em diferentes situações, na Marinha, por destacamento do avaliado ou avaliador após passados quatro meses desde a última avaliação; na Força Aérea, se decorridos seis meses; no Exército se decorridos seis meses, mas só em relação ao avaliado.

O sistema de avaliação dos três Ramos assenta em escalas numéricas, onde cada aptidão é valorizada de um a cinco. No caso do Exército e Força Aérea a avaliação do segundo avaliador tem preponderância sobre a do primeiro avaliador, contrariamente ao caso da Marinha, onde é a opinião do primeiro avaliador que prevalece. Em qualquer dos casos, o avaliador é o chefe hierárquico do militar, estando definidas limitações de posto para exercer tal função. Finalmente, é em todos os sistemas obrigatório dar a conhecer ao avaliado a respetiva informação do chefe hierárquico, no entanto, a este caberá apenas concordar ou discordar com a avaliação que lhe foi atribuída, restando-lhe o direito de reclamação. Sublinhe-se que este momento do processo de avaliação se encontra previsto no artigo 13º do normativo regulamentar do Exército, onde claramente se expressa a importância desta oportunidade para o adequado esclarecimento ao avaliado relativamente ao processo da sua valorização, orientação e melhoria para o serviço.



No apêndice C, detalhamos os pormenores respeitantes ao exercício comparativo entre os sistemas de avaliação dos três Ramos que acabámos de abordar.

### **Aspetos positivos e a melhorar**

Da análise efetuada, algumas ilações poderão ser tiradas que, duma forma transversal, em nossa opinião, parecem estender-se ao conjunto dos sistemas de avaliação das FFAA. Se alguns aspetos positivos podem ser elencados no processo, salientando-se, no caso do sistema de avaliação do mérito, o forte enraizamento na cultura organizacional de cada Ramo, o relacionamento dos vários elementos do percurso da carreira do militar, através da incorporação de dados da avaliação individual, da avaliação disciplinar e dos que resultaram das ações de formação. Pode ainda considerar-se que o sistema se reveste de significativo grau de justiça, uma vez que todos os militares pertencentes a um determinado universo são avaliados em função de critérios análogos.

Relativamente ao sistema de avaliação individual, a mais valia reside no facto de qualquer dos sistemas se encontrar assimilado no seio da organização há tempo suficiente para ser utilizado com a necessária fluidez, refletindo a avaliação das mesmas aptidões, e originando condições de paridade, que auxiliam na confrontação das desigualdades existentes.

No que diz respeito aos impressos de avaliação, sublinhamos, no caso particular da Marinha, a existência de campos que possibilitam apurar com algum rigor a orientação de carreira do militar e a futura gestão de colocações, permitindo estabelecer uma ponte com a gestão funcional de carreiras, proporcionando ao primeiro avaliador manifestar a sua opinião sobre o entendimento que tem relativamente à permanência do militar na unidade, bem como, em complemento à avaliação quantificada, pronunciar-se qualitativamente nos campos relativos à orientação de carreira e aptidão para promoção. O impresso do Exército prevê a possibilidade de proceder a considerações sobre o emprego preferencial do avaliado.

No entanto, em nosso entender, muitos outros fatores existem passíveis de melhoria. O Vice-Almirante Bonifácio Lopes<sup>1</sup>, por exemplo, releva como principais fraquezas do atual sistema de avaliação do mérito dos militares da Marinha a falta de divulgação e fixação dos critérios em vigor, a falta de esclarecimento das ponderações dos vários subsistemas de avaliação, assim como a fundamentação nem sempre adequadamente precisa da ordenação dos militares dos vários postos nas listagens de promoção por

---

<sup>1</sup> Entrevista realizada em 11 de abril de 2013 na Superintendência dos Serviços do Pessoal ao Vice-Almirante Bonifácio Lopes, Superintendente dos Serviços do Pessoal.



escolha. Identifica ainda um déficit de objetividade no sistema, opinião de resto partilhada, neste particular, pelo Coronel Xavier de Sousa<sup>2</sup> relativamente ao Exército, considerando que, não obstante o atual modelo de avaliação do desempenho representar já, na sua opinião, uma evolução muito significativa em relação ao modelo anterior, afirmou que continuam a existir diversos parâmetros de avaliação revestidos de significativa subjetividade, que justificariam uma melhor definição. De acordo com Menezes (2007, p. 27), não parece existir em qualquer deles uma adequada relação entre a avaliação do mérito e a gestão da formação, designadamente quando o desempenho do militar atinge níveis considerados insatisfatórios. Neste particular, releva-se a inocuidade da entrevista de avaliação, que sem a sustentação adequada, no geral, mais não é que uma mera formalidade do avaliado tomar conhecimento da sua avaliação, não existindo, desta forma, um *feedback* formal que vise concretamente promover o desenvolvimento. Ainda segundo o autor, não pode deixar de constituir um paradoxo um sistema cujas bases integram a antiguidade, formação, registo disciplinar e a avaliação individual, nem sempre ponderadas de forma inequívoca, e que tem como finalidade avaliar o desempenho, pondere o tempo de serviço e as aptidões adquiridas em função da frequência de ações de formação.

Se considerarmos o conjunto de conceitos anteriormente abordados relativos à avaliação do desempenho, poder-se-á inferir que a condução deste processo nas FFAA, em função dos instrumentos de avaliação utilizados, não faz uso de fatores inequivocamente mensuráveis. De acordo com Avelar (2007), a avaliação efetuada pelos Ramos reincide essencialmente na apreciação do mérito para efeitos de promoção por escolha e não numa verdadeira avaliação do desempenho na função. Sobre este aspeto referiu o Major-General Figueiro Mata<sup>3</sup> a constatação de um aumento muito significativo na média das avaliações individuais das praças da Força Aérea, sem justificação aparente, desde que a mesma passou a constituir fator de peso para a seleção dos militares para ingresso nos Quadros Permanentes (QP), tendo-se observado mais recentemente uma diminuição geral desses índices quando tal deixou de constituir fator de seleção. De resto igual situação se passa na Marinha com as praças e os oficiais em regime de contrato com pretensões de entrada nos QP. O Coronel Sousa, refere por outro lado, relativamente aos oficiais do Exército, que o sistema atual privilegia a antiguidade com que se ingressa nos QP, deixando pouca

---

<sup>2</sup> Entrevista realizada em 09 de abril de 2013 no IESM ao Coronel Xavier de Sousa, oficial que exerceu até Novembro de 2012 as funções de Subdiretor da Direção de Administração de Recursos, tendo anteriormente desempenhado as funções de chefe da Repartição de Pessoal Militar da mesma Direção.

<sup>3</sup> Entrevista realizada em 04 de abril de 2013 na Direção de Pessoal da Força Aérea ao Major-General Figueiro Mata, Diretor de Pessoal.



margem para o verdadeiro reconhecimento do mérito ao longo da carreira. Considera ainda que o sistema devia contemplar, no que à evolução das carreiras diz respeito, a progressão horizontal no posto e não só a progressão vertical, assim como premiar adequadamente a vontade do militar em aumentar a sua qualificação paralela individual.

Por outro lado, como vimos, avaliar pressupõe a existência de uma referência que permita aferir se determinados resultados estão ou não a ser atingidos, em função daquilo que é esperado. O que sucede é que a avaliação está demasiadamente dependente do juízo prevalecente de um único avaliador, que, baseado essencialmente na apreciação subjetiva que, em função de aptidões nem sempre devidamente discriminadas nos respetivos regulamentos<sup>4</sup>, faz, através da perceção que foi construindo a partir do comportamento do avaliado. Sublinhe-se neste ponto a apreciação que recai na avaliação de atributos pessoais, traços de personalidade (ex. “responsabilidade”), de competências (ex. “capacidade de organização”), ou na análise comportamental, baseadas numa escala que se ancora em interpretações subjetivas, logo sujeitas a erros diversos e distorções cognitivas (Caetano, 2008, p. 63). Na opinião do Major-General Mata e do Coronel Sousa, constata-se que a maior proximidade de um militar com o chefe, ou a longa permanência numa mesma unidade refletem-se em geral em médias individuais mais elevadas, por outro lado, referem ainda que tradicionalmente, a área operacional de cada um dos Ramos sobressai como a área onde a média das avaliações é a mais baixa, em contraponto com a área de Estado-Maior, onde se atribuem as avaliações mais altas, sem parecer existirem razões plausíveis para que isso aconteça. Ainda neste particular referiu o Vice-Almirante Lopes, no caso concreto da Marinha, um aumento exponencial das avaliações com o classificação “Muito Bom” a partir do momento em que deixou de ser obrigatório justificar por escrito a atribuição de tal classificação, o que em nada traduz uma elucidação do desempenho do avaliado. Isto remete-nos para uma questão importante, corroborada de resto por todas as entidades entrevistadas, e que se relaciona com o facto das avaliações individuais se encontrarem atualmente muito inflacionadas, tornando-se difícil estabelecer a adequada diferenciação entre os militares.

Outros erros podem ser aqui referidos no mesmo contexto, como por exemplo, a tendência da avaliação ser feita em comparação com outros indivíduos, e não com padrões pré-definidos (Grote, 1996). Na verdade, o avaliador não é em geral confrontado com o

---

<sup>4</sup> De acordo com a opinião do Major-General Mata, existe demasiada subjetividade no regulamento da Força Aérea relativamente aos descritores que sustentam a valorização dos parâmetros de avaliação individual, tornando-se muito difícil diferenciar, por exemplo, entre a atribuição do valor quatro ou cinco na apreciação de um determinado militar.



desempenho que dele se espera, pelo que, não existindo o necessário grau de comparação, torna-se impossível estabelecer uma avaliação objetiva.

Outro aspeto que merece particular destaque prende-se com a inexistência da obrigatoriedade da frequência de ações de formação para o avaliador, sobretudo, mas também para o avaliado, que, segundo Cateano (2008, pp. 104-105), deveriam claramente expressar, entre outros aspetos, os objetivos do sistema, os critérios de avaliação, ou os enviesamentos e erros cognitivos passíveis de suceder no processo de recolha da informação relativa ao desempenho. Segundo Neto (2011, p. 26), um avaliador mal preparado, o que muitas vezes sucede no atual quadro dos sistemas de avaliação em vigor, terá tendência a evitar a atribuição de classificações baixas, com o intuito de não prejudicar o subordinado, ou a evitar a atribuição de classificações elevadas, temendo comprometer-se futuramente. Outro aspeto transversal aos Ramos, tal como referido pelas três entidades entrevistadas, refere-se ao pouco rigor atribuído ao avaliador no processo de avaliar, cingindo-se muitas vezes o mesmo à apreciação do avaliado no momento do preenchimento da ficha, olvidando que a mesma pretende representar o conjunto do desempenho do militar ao longo do ano.

Concluimos, referindo no caso da Marinha, e de acordo com o Vice-Almirante Lopes, que se encontra neste momento em apreciação uma nova proposta de modelo de avaliação individual para o Ramo, visando sobretudo torná-lo menos subjetivo que o atual, e de que se destaca como ponto relevante, uma maior aproximação entre avaliador e avaliado, materializada através da obrigatoriedade da existência de uma reunião entre os dois a meio do ano, garantindo desta forma um adequado acompanhamento visando obter a aferição de aspetos relativos ao desempenho do avaliado e ao desenvolvimento de eventuais ações de *coaching*<sup>5</sup>.

#### **d) Síntese conclusiva**

Pretendemos no presente capítulo, para além de introduzir a generalidade dos conceitos que sustentam e permitem perceber os fundamentos do problema em causa, revelar os modernos conceitos e práticas de gestão da generalidade das organizações. A filosofia inerente ao modelo de GPO, que esteve na base da implementação do SIADAP, largamente difundida na generalidade das organizações civis há várias décadas, constitui um marco fraturante com o conceito que sustenta os modelos de avaliação do desempenho das FFAA, quase todos regulados por normativos com pelo menos uma década de

---

<sup>5</sup> De acordo com Câmara (2012, p. 59), trata-se de uma ação de acompanhamento e aconselhamento informal



existência, sem que nenhum deles tenha sofrido alterações significativas na sua natureza, sobretudo decorrentes das grandes alterações sociais dos últimos anos. Tentámos aferir em termos comparativos, sobre a validade dos atuais sistemas de avaliação de mérito em vigor nos Ramos das FFAA em responderem integralmente à correta avaliação do desempenho dos seus militares, no exercício de funções e na vertente da identificação real do potencial dos seus elementos. Como procurámos demonstrar, estes sistemas, enformados de lapsos e erros originados pela subjetividade que os caracteriza, centram-se essencialmente na avaliação de aptidões e características pessoais do indivíduo, quase só se destinando ao ordenamento dos militares para futura promoção, não estabelecem o devido relacionamento com os sistemas de gestão da formação, de forma a proporcionar a adequada resposta aos índices de desempenho mais débeis, não faz uso sistematizado da entrevista de avaliação como processo de garantir o adequado *feedback* ao avaliado, tendente ao melhoramento do seu desempenho e dificilmente se poderá afirmar que avaliam efetivamente o desempenho no exercício de funções.

Em suma, consideramos que os atuais sistemas de avaliação do desempenho dos Ramos não refletem as exigências que um atual e eficaz sistema de avaliação do desempenho deve contemplar, à luz dos modernos conceitos da GRH e das adaptações às substanciais alterações da envolvente interna e externa à organização militar. Tal necessidade de adaptação, constituiu, de resto, o motor das alterações significativas na gestão da AP conduzidas nos últimos anos.

Por outro lado, como já tivemos oportunidade de referir, julgamos não estar hoje em dia completamente posta de parte a orientação política de obrigatoriedade de adaptação dos princípios inerentes a este modelo às Forças Armadas, embora tal nunca tenha sido concretizado.

As entrevistas realizadas a entidades representantes dos diversos Ramos e a proposta de alteração do subsistema de avaliação individual neste momento em apreciação na Marinha, para além de colocarem a nu um vasto conjunto de fragilidades dos atuais sistemas, refletem, em nosso entender a constatação da existência de uma série de aspetos que acabam por consubstanciar a tese da necessidade de repensar a forma de avaliar o desempenho dos seus militares, face ao contexto interno e externo, comprovando a nossa hipótese um (“*A reforma já efetuada na Administração Pública (AP) com a implementação do SIADAP, conceitos de gestão de RH mais adaptados aos novos paradigmas das*



*sociedades e as vulnerabilidades dos atuais sistemas dos Ramos recomendam repensar a avaliação do desempenho dos militares das FFAA”).*



## **2. A implementação de um sistema de GPO nas FFAA**

Tendo presente todas as considerações desenvolvidas no pretérito capítulo, proceder-se-á, no presente, à análise dos principais aspetos que caracterizam o SIADAP, focando as várias dimensões que julgamos essenciais no contexto do desenvolvimento do estudo, numa ótica de comparação com os modelos de avaliação do desempenho dos Ramos. Assim, depois de um enquadramento inicial, passaremos a relevar os princípios em que se fundamenta, quais os objetivos que visa, as características mais significativas, e, por último, a eventual aplicabilidade, com vantagens, no seio das FFAA, atentas as especificidades próprias da condição militar.

### **a) O SIADAP – Sistema Integrado de Avaliação e Gestão do Desempenho na Administração Pública**

#### **(1) Enquadramento**

O SIADAP teve origem no contexto do conjunto de reformas realizadas no âmbito da gestão pública, consequência das significativas alterações constatadas nas sociedades ocidentais, que, entre outros, conduziu a um aumento da despesa pública e ao incremento do nível de exigência dos cidadãos (Saraiva, 2010, p. 68). O sistema visou a introdução de uma nova cultura, em linha com a metodologia seguida na maioria dos países da União Europeia, onde passou a assumir maior relevo o conceito de gestão do desempenho e, particularmente, a noção de obtenção de resultados e a implementação de instrumentos de avaliação do desempenho. Foi então identificada a necessidade de edificar um novo modelo de avaliação que permitisse de forma integrada, uma análise mais rigorosa dos elementos constituintes dos vários organismos, mas suficientemente abrangente que possibilitasse incrementar os níveis de motivação, a identificação de necessidades de formação e qualificação e, através da implementação de um ambiente de exigência, criar um conceito de responsabilização transversal a todos os elementos do sistema, incluindo os próprios organismos (Avelar, 2007, p. 95).

A leitura da legislação permite tirar algumas ilações. Desde logo, uma clara orientação para os resultados, no contexto da relevância da demonstração das competências profissionais; o conceito de integração no processo de avaliação e a transversalidade do campo de aplicação, não só às pessoas, mas também aos serviços e organismos. Acrescente-se a estes fatores, a edificação de um ambiente transversal de responsabilização hierárquica, no quadro de um ambiente de exigência, materializado pela definição de cotas de mérito e excelência para as respetivas avaliações. Relativamente aos princípios e



objetivos que o norteiam, julgamos que se poderá inferir o seguinte: sobre os princípios, a relevância da utilização de critérios objetivos e públicos que permitam conferir credibilidade, transparência e imparcialidade ao processo; a garantia da necessária flexibilidade que, no contexto da universalidade exigida, viabilize as adequadas adaptações a situações específicas; a eficiência do sistema, consubstanciada num relacionamento do produto final, dos serviços prestados e da mais adequada utilização de recursos; a comparabilidade dos desempenhos dos organismos com padrões nacionais e internacionais, através da utilização de indicadores adequados; finalmente, a participação abrangente e conjunta de dirigentes e trabalhadores na definição dos objetivos, na gestão do desempenho, no incremento dos níveis dos processos de trabalho e na própria avaliação dos serviços. Sobre os objetivos, destacam-se, o contributo do sistema para a melhoria da gestão da AP, numa perspectiva abrangente que englobe o cidadão e a comunidade; o desenvolvimento e consolidação de práticas de auto-regulação; o enfoque na valorização do mérito assente na concretização dos objetivos; no contexto da promoção da motivação e desenvolvimento de competências, o incentivo e favorecimento da formação contínua ao longo da carreira; finalmente, através da divulgação de informação relativa a resultados e custos, possibilitar a adequada ponderação relativamente à pertinência da existência de determinados serviços, no quadro do apoio ao processo de decisões de cariz estratégico.

## **(2) Características do SIADAP**

O SIADAP, que integra três subsistemas, de avaliação do desempenho dos serviços da AP (SIADAP 1), de avaliação do desempenho dos dirigentes da AP (SIADAP 2) e de avaliação do desempenho dos trabalhadores da AP (SIADAP 3), encontra enquadramento no ciclo de gestão de cada serviço da AP, constituído pelas seguintes fases:

*“- Fixação dos objectivos do serviço para o ano seguinte (...), os objectivos estratégicos plurianuais determinados superiormente (...), os resultados da avaliação do desempenho (...);*

*- (...);*

*- Elaboração e aprovação do plano de actividades do serviço para o ano seguinte, incluindo os objectivos, actividades, indicadores de desempenho do serviço e de cada unidade orgânica;*

*- Monitorização e eventual revisão dos objectivos do serviço (...) em função de contingências não previsíveis ao nível político-administrativo;*



- *Elaboração do relatório de actividades, com demonstração qualitativa e quantitativa dos resultados alcançados, nele integrando o balanço social e o relatório de auto-avaliação (...)* (SIADAP, 2007, artº 8º).

Face ao que precede, no estrito cumprimento das normas legislativas, deverão para cada ciclo avaliativo ser definidos objetivos estratégicos em todos os órgãos constituintes da AP, aplicados a todos os níveis hierárquicos organizacionais, com um grau de abrangência que englobe o serviço e todos os seus funcionários. Relativamente à avaliação do desempenho, relevam-se dois parâmetros. Os resultados, que remetem para o grau de concretização dos objetivos acordados, no contexto da avaliação dos contributos de cada um para a sua obtenção, em função dos indicadores antecipadamente definidos. Os objetivos individuais, à luz da filosofia da GPO, deverão ser temporizáveis, exequíveis, mensuráveis e claros, estabelecidos em linha com os objetivos da unidade orgânica, no quadro dos objetivos globais da organização e concorrendo sinergicamente para a sua concretização. A parametrização da avaliação baseia-se em três diferentes graus que classificam a superação, o cumprimento e o não cumprimento dos objetivos (um, três e cinco). O resultado corresponderá ao valor da média aritmética simples das valorizações atribuídas a cada um dos resultados obtidos, relativamente aos objetivos acordados.

O segundo parâmetro avaliado corresponde às competências, numa perspetiva integradora dos conceitos de capacidade de liderança e do conjunto das competências técnicas e comportamentais consideradas adequadas ao desempenho do cargo. Corresponderá, no fundo, ao desempenho efetivo demonstrado pelo avaliado no exercício da sua atividade, parametrizado em três distintos níveis, competência demonstrada a um nível elevado, competência apenas demonstrada ou não demonstrada (um, três e cinco). O resultado final deste parâmetro corresponderá à média aritmética das valorizações atribuídas às competências escolhidas no início de cada ciclo avaliativo por cada avaliado. Para cada grupo diferenciado de pessoal foram definidos perfis distintos de competências, referidos ao padrão médio requerido de desempenho.

A avaliação final exprimir-se-á em menções qualitativas resultantes das valorizações finais de cada um dos parâmetros mencionados, nos seguintes termos:

- Desempenho relevante – de quatro a cinco;
- Desempenho adequado – de dois a três vírgula nove;
- Desempenho inadequado – de um a um vírgula nove.



Relativamente à atribuição da classificação “Desempenho relevante”, esta será, ou por iniciativa do avaliado ou do avaliador, sujeita à apreciação do Conselho Coordenador da Avaliação que, se tal for considerado adequado, a irá aceitar com o devido reconhecimento de mérito, materializada em “Desempenho Excelente”, apenas em sede do SIADAP 3.

O sistema enfatiza desta forma dois componentes da avaliação, o nível de concretização dos resultados em função dos objetivos e a avaliação das competências associadas a perfis previamente identificados para cada grupo funcional.

O processo de avaliação, materializado através de fichas diferenciadas por grupos funcionais, conta com a participação de cinco entidades, o avaliador, o avaliado, o conselho coordenador de avaliação, com intervenção direta no processo de definição dos critérios de harmonização e validação das avaliações de muito bom e excelente; a comissão paritária, atuando como comissão consultiva junto dos dirigentes máximos no processo de apreciação das propostas de avaliação, antes da sua homologação, e o dirigente máximo, responsável pela garantia da adequação do sistema de avaliação às realidades do serviço que dirige, pela implementação dos critérios de ponderação dos parâmetros a avaliar e pela homologação final das avaliações, processa-se nas seguintes fases:

- Definição de objetivos e resultados a alcançar;
- Execução da Auto-avaliação e Avaliação;
- Harmonização das propostas de Avaliação;
- Reunião entre o avaliado e o avaliador, no contexto da avaliação do desempenho, definição de objetivos, indicadores de avaliação e estabelecimento de competências;
- Validação das competências e reconhecimento de desempenhos considerados excelentes;
- Intervenção da comissão paritária para apreciação do processo de avaliação;
- Homologação;
- Processo de reclamações e outro tipo de impugnações;
- Processo de revisão dos objetivos.

Concluimos esta apreciação, relevando outro aspeto importante. A aplicação do SIADAP estabelece um nível de percentagens máximas de classificações mais elevadas (Desempenho relevante - 25% e Excelente - 5%), no último caso apenas em sede do SIADAP 3, passíveis de serem atribuídas em cada serviço e, mesmo isso, de forma equitativa aos diversos grupos profissionais. Os resultados da avaliação global do



desempenho manifestam-se assim na carreira, através da valorização do reconhecimento dos desempenhos excepcionais, materializada, no âmbito do SIADAP 3, pela possibilidade de realização de estágios em Portugal ou no estrangeiro, no contexto da AP, ou em organismos com metodologias de gestão com interesse para a AP, e ainda pela frequência de ações de formação adequadas ao desenvolvimento de competências profissionais.

#### **b) O papel dos objetivos na gestão do desempenho**

A teoria relativamente ao estabelecimento de objetivos constitui uma das teorias da motivação que mais tem recebido validação empírica na última década (Locke et al, 2002). A investigação tem vindo a confirmar a ideia de que a definição de objetivos difíceis e específicos produzem em geral graus de desempenho mais elevados, em contraponto com a existência de objetivos difusos ou inexistentes (Caetano, 2008, p. 46). Acrescenta o autor que existem alguns mecanismos primordiais que levam a que os objetivos influenciem o desempenho. Destaquemos alguns: Focalização da atenção e esforço nas atividades relevantes; influência sobre a persistência, decorrente de um incremento do ritmo de trabalho face à definição de datas-limite rígidas; finalmente, estimulação ao uso de estratégias e conhecimentos relevantes para a tarefa. Por outro lado, a clarificação do objetivo e do racional que o originou e o sustenta, constitui um decisivo fator de motivação para que o colaborador se comprometa na sua prossecução.

Uma outra dimensão, defendida por Saraiva (2010) relativamente ao Exército, mas facilmente extensível aos outros Ramos, e que poderia potenciar situações vantajosas, prende-se com a possibilidade de incorporação nos subsistemas de avaliação individual de desafios direcionados aos diferentes escalões, possibilitando que os subordinados tomassem conhecimento dos objetivos acometidos às respetivas chefias, e pudessem sucessivamente, numa perspetiva hierárquica, para eles contribuir. Defende também o autor que a própria instituição militar poderia sair beneficiada, pois a adoção de um sistema em que também ela pudesse ser avaliada, poderia constituir-se como um indicador decisivo na aferição por parte das chefias de topo sobre o grau de desempenho dos Ramos relativamente aos fins a que se destinam.

#### **c) As competências**

Referimos que o SIADAP se baseava na avaliação do desempenho resultante da confrontação entre os objetivos estabelecidos e os resultados obtidos e, em relação aos dirigentes e colaboradores, igualmente as competências demonstradas e a desenvolver



(SIADAP, 2007). De seguida faremos um breve enquadramento teórico sobre esta dimensão da avaliação do desempenho.

No campo da psicologia, decorrente dos estudos que se iniciaram no final da década de cinquenta, o termo competência encontra-se associado à motivação do indivíduo para executar as tarefas, sendo utilizada para assinalar as características intrínsecas implícitas ao desempenho eficaz ou elevado (Caetano, 2008, p.34). Boyatzis (1982 cit. por Rolo, 2009, p. 8), privilegia porventura uma definição mais abrangente, quando refere o conjunto de todas as habilidades, conhecimentos, qualidades e atitudes que possibilitam a um determinado indivíduo apresentar um desempenho acima da média em qualquer posto de trabalho, e que, sendo mensuráveis e possíveis de controlar, possibilitem distinguir um indivíduo excelente, de outro que apenas realize satisfatoriamente o seu trabalho.

Limitando-nos somente ao suposto papel que ocupam nos atuais sistemas de gestão do desempenho, as competências, tal como o próprio conceito de desempenho, podem ser entendidos sobre a perspetiva da entidade empregadora ou do próprio empregado. Segundo Caetano (2008. pp. 32-44), no primeiro caso, competências referem-se a recursos organizacionais considerados necessários para atingir os seus objetivos de caráter estratégico. Especificamente, podemos caracterizá-las como conhecimentos, habilidades e capacidades consideradas imprescindíveis para que os empregados possam desempenhar funções concretas que os habilitem a atingir os objetivos da organização.

Segundo Moura et al. (2012, p. 11), a definição estratégica identificada por uma organização no contexto do cumprimento da sua missão, viabilizará o reconhecimento de um conjunto de tarefas e atividades que visem a sua concretização, e que deverão ser organizadas por cargos e funções. Definidas que foram, será possível, consequentemente, identificar as características e as capacidades que os empregados devem patentear com o fito de virem a desempenhar com eficácia essas atividades. De acordo com Menezes (2007, p. 12), a implementação do referido modelo por competências implicaria, faseadamente, a identificação dos perfis considerados adequados para cada cargo ou função, por competências. Desta forma, uma vez diagnosticados e erigidos estes perfis, várias opções existem que poderão ser adotadas no estabelecimento das adequadas ligações das competências às práticas de gestão da organização.

Retomando a análise, refira-se que, do ponto de vista do empregado, e ainda de acordo com Caetano (2008, p. 32-44), as competências relacionam-se com o conjunto de capacidades que dispõem e que lhes permitirão definir em que medida aceitarão utilizá-las



na totalidade, ou apenas em parte, nas atividades que visam a obtenção dos objetivos da organização. Refira-se que o facto de os empregados possuírem determinadas competências, não significa que as venham a utilizar em prol do trabalho que desenvolvem, ou seja, que as mesmas venham a corresponder sempre a comportamentos consistentes com os objetivos organizacionais.

Saraiva (2010, p. 8), estabelece uma diferenciação entre os termos de comparação utilizados nos sistemas de avaliação do desempenho, baseados em objetivos e competências, se no primeiro, a aferição do desempenho é feita através da confrontação dos resultados obtidos com os resultados esperados, utilizando um mesmo indicador de medida, no segundo caso, os desempenhos passam a ser aferidos tendo por padrão resultados esperados de competências, confrontados com os resultados obtidos na prática dessas competências, através do mesmo indicador de medida.

Detendo-nos no referido ato de avaliar competências, convirá aqui alertar para algum défice de clareza existente em alguns sistemas de avaliação, onde não surge perfeitamente definido, sendo muitas vezes confundido, aquilo que supostamente deverá ser avaliado, ou seja, a demonstração efetiva das competências em comportamentos alinhados com as atividades exigidas pelos objetivos organizacionais num determinado lapso temporal, com a posse ou acumulação de tais competências num indivíduo (Caetano, 2008, p. 36).

Na verdade, a posse de determinadas competências deverá constituir apenas o sustentáculo para o desempenho comportamental, sendo fundamental que a sua aferição seja definida na medida da adequação dos comportamentos, assim como os critérios que viabilizem proceder à adequada diferenciação dos níveis de desempenho entre os funcionários (idem, ibidem).

Por outro lado, segundo Avelar (2007, pp. 92-93), considerando que a análise que se estabelece relativamente ao indivíduo é realizada em função do conjunto de tarefas referentes ao seu cargo, a justiça da análise do valor demonstrado pelo colaborador pressuporá que o avaliador delas tenha conhecimento objetivo. Só desta forma será possível um juízo adequadamente rigoroso, pelo que se exige antecipadamente uma análise da respetiva função. Assim, no contexto daquilo que vimos afirmando, e estando o desempenho de funções relacionado com a missão e com a estratégia da organização, torna-se necessário definir quais as competências requeridas para cada função específica (Thomaz, 2005 cit. por Avelar, 2007, p. 93), facto que, como vimos, exigiria previamente a



descrição de todos os cargos existentes.

A possibilidade de poder gerir competências, poder-se-á traduzir para a organização num incremento do desenvolvimento e envolvimento dos recursos humanos envolvidos nas suas atividades, uma vez que terá o potencial de elevar as suas competências a um nível de otimização (Rolo, 2009, p. 1). Já Menezes (2007, p. 13), refere que a partir do momento em que se encontram identificados e edificados os vários perfis de competências, várias opções (modelos) poderão ser seguidos relativamente à conexão destas com as práticas de gestão da organização. Neste particular, identifica o autor como normalmente utilizadas nas organizações hierarquizadas e estruturadas horizontalmente, um modelo que diferencia três níveis posicionais: o individual, o gestor intermédio e o gestor de topo, onde prevalecem competências de carácter geral para todos os indivíduos, que auxiliariam a consolidação da cultura organizacional, e onde seriam incorporados grupos de competências específicas adequadas ao incremento de responsabilidades no seio da organização.

#### **d) Especificidade da condição militar**

Segundo as palavras de Vieira (2009), a Instituição militar não poderá jamais identificar-se com as suas congéneres civis. As características que lhe são inerentes, de prontidão e credibilidade dissuasiva, dependerão, antes de mais e em definitivo, da coesão dos seus homens, assente em princípios de disciplina, fundamentando-se na hierarquia, no espírito de corpo, na moralidade e no sentimento da honra e do dever. Estas características são indelévels e, segundo autor, são o garante e o fundamento da capacidade operacional de qualquer organização militar. Ainda na mesma linha de pensamento, *Morris Janowitz* (1964), afirmava que refutar as diferenças entre civis e militares não conduzirá a uma melhor assimilação dos militares na sociedade, antes potencializa uma nova tipologia de tensão ou militarismo não expectáveis.

Para Rolo (2009, p. 11), é o contexto militar que releva a diferenciação entre a gestão do pessoal e a gestão do pessoal militar, quer no âmbito, na perspetiva e propósito do próprio sistema, mas sobretudo pela origem do sistema. Acrescenta ainda o autor, que *“os militares não podem ser vistos como puro capital humano que é gerido como um recurso, renovável ou não, contratado, despedido e esquecido (...)”*

Concordamos no essencial com o que foi dito, acrescentaríamos ainda, como referiu Menezes (2007, p. 33) a imposição de limitações de alguns direitos fundamentais que sendo próprios da condição militar, os distinguem claramente dos funcionários de uma



qualquer organização civil, onde não seria aceitável que os mesmos fossem sujeitos ao sacrifício da própria vida no desempenho de funções, ou que o trabalho desenvolvido não visasse um objetivo eminentemente lucrativo, em detrimento do simples servir o Estado. Por outro lado, tal como afirma Saraiva (2010, p. 71), em determinadas situações especificamente militares, a tipologia da missão opõem-se claramente aos princípios de transparência e publicitação, que decorrem, por exemplo, da filosofia do SIADAP, e o mérito poderá ser originado por algo não claramente visível, e, por isso, mensurável em termos comparativos. Nestas circunstâncias, a diferenciação transforma-se num processo demasiado complexo e porventura inexecutável, face a funções dissemelhantes e de riscos distintos. Segundo a opinião de Rolo (2009, p.12), outro aspeto que releva a diferença, é residir na eficiência operacional aquando da execução das missões atribuídas às FFAA, o critério capital sob o qual todas as políticas no contexto do pessoal devem ser desenvolvidas e, em consequência, avaliadas.

Outra perspetiva não poderá contudo deixar de ser tida em conta, e que surge em linha com alguns dos conceitos já aqui abordados. Desta forma, e socorrendo-nos uma vez mais de Vieira (2009), no contexto da pós-modernidade militar, a perspetiva de umas FFAA totalmente profissionalizadas, sujeitas a uma gradual *feminilização* e com um efetivo de civis significativo, contribui para uma tendência inexorável de permeabilidade com a sociedade civil relativamente a atitudes e práticas militares. Num ambiente com estas características, tende a crescer a tendência entre os militares de substituição do usual espírito institucional, pelo ocupacional, sustentado em valores da sociedade e do mercado.

Valendo-nos uma vez mais de Rolo (2009, p. 12), entende o autor tornar-se admissível que questões de inequívoca eficiência possam ser absorvidas e moldadas à realidade militar, particularmente modelos de gestão de outras organizações, que adaptados à gestão do pessoal militar, possam conduzir à eficiência objetivada.

Sendo nós próprios defensores dos conceitos inerentes à especificidade militar, concordamos com a ideia de que, com as devidas adaptações, e sublinhamos este ponto, não possam os Ramos das FFAA ser regulados por métodos similares, ou que pelo menos se sustentem nos mesmos princípios dos restantes serviços do Estado, designadamente no desenvolvimento das suas missões quotidianas, onde os princípios da transparência e da diferenciação do mérito por resultados mensuráveis podem ser aplicados (Saraiva, 2010, p.71).



### e) A aplicabilidade do SIADAP às Forças Armadas

Temos o entendimento que este novo modelo assenta em algumas conjeturas que poderiam ser proveitosas para a organização militar, não olvidando contudo que as FFAA não poderão ser nunca consideradas como um serviço público comum, sendo estas detentoras de princípios e critérios próprios.

Não obstante, julgamos que a acomodação deste modelo à realidade militar poderia não constituir à partida um obstáculo intransponível, uma vez que qualquer dos Ramos já emprega ferramentas semelhantes, constituindo a principal dificuldade o reajustamento e reorganização metodológica dos instrumentos que possui. Destaca-se neste particular a definição cíclica do planeamento estratégico, transversal a cada Ramo, que, em consequência, instiga a que cada organismo ou serviço produza os seus próprios objetivos setoriais, normalmente com a duração temporal de um ano, e que se materializam através da elaboração dos planos de atividades, que em geral, prevêm, entre outros, a existência de indicadores de desempenho. Trata-se daquilo a que, na Marinha, o Vice-Almirante Bonifácio Lopes designou por gestão estratégica e que já prevê desde há alguns anos a decomposição dos objetivos desde o topo até às unidades, parando, no entanto quando se chega às pessoas. Releva-se também neste âmbito, e no mesmo Ramo, a utilização há já alguns anos do *BSC*, instrumento que como vimos, viabiliza, entre outras vantagens, a possibilidade de monitorizar o respetivo desempenho da organização, assim como o esforço conduzido para incrementar os variados processos (Avelar, 2007, p.106).

Parece-nos claro que os Ramos, em linha com as modernas práticas de gestão organizacional, desenvolvem já a sua atividade com base na definição e concretização de objetivos organizacionais, suportados por indicadores que permitem aquilatar do seu cumprimento, porém, sustentados por aquilo que apresentámos, dificilmente se poderá considerar que praticam a GPO na sua essência, uma vez que os objetivos a que a organização se propõe atingir não são definidos com a participação dos subordinados, não concorrendo por isso para os objetivos superiores da organização, nem a avaliação de desempenho assenta na aferição dos resultados atingidos comparativamente aos esperados.

Por outro lado, tal como afirma Menezes (2007, p. 20), podemos considerar que alguns dos conceitos inerentes ao SIADAP, se encontram já plasmados nos sistemas de avaliação dos Ramos, designadamente as noções de reconhecimento do mérito, competência ou necessidades de formação, não obstante, como veremos, neste último caso, o vínculo não se materialize da forma adequada. Outros conceitos manifestam-se de forma



inovadora, tais como a orientação para os resultados, a comunicação transversal entre dirigentes, chefias e empregados, ou a legitimação do serviço em função do destinatário. Ainda segundo o mesmo autor, as principais dificuldades da implementação do modelo no imediato, refletir-se-iam desde logo na necessidade de que todas as funções e grupos funcionais de todos os componentes se encontrassem identificadas por objetivos e competências, sendo que nesta última vertente, apesar do trabalho já efetuado, nem todos os Ramos se encontrem no mesmo patamar. De acordo com a opinião do Coronel Xavier de Sousa, em relação ao Exército, trata-se de um trabalho fundamental a desenvolver, se bem que, não obstante algumas melhorias relativamente ao passado, se encontre ainda numa fase insatisfatória.

Da análise do ciclo metodológico que incorpora o SIADAP, outros aspetos poderiam ainda revestir-se de maior dificuldade de implementação, de que serão exemplos mais relevantes, o acordo da definição de objetivos entre o avaliador e o avaliado, face à tipologia de alguns tipos de tarefas atribuídas aos militares, havendo contudo outras onde isso seria passível de suceder com vantagens. Sobre este ponto em particular, o Vice-Almirante Bonifácio Lopes revelou não ser por princípio contra a definição de objetivos para cada cargo ou função, desde que os mesmos não fiquem sujeitos a fatores exógenos à organização, do mesmo modo, não se manifestou liminarmente contra uma eventual negociação de objetivos entre o avaliador e o avaliado, desde que os mesmos respeitem as fronteiras estipuladas para o cumprimento da missão. Acrescentou, de resto, que uma das alterações que se encontram em apreciação relativamente ao modelo atual e já aqui mencionadas, prevê o acompanhamento mais próximo entre o avaliador e o avaliado, materializada por uma reunião em período intermédio ao previsto para a avaliação ordinária, onde eventualmente se poderia efetuar uma calibração desses objetivos.

Já o Coronel Xavier de Sousa mostrou alguma reserva neste particular, acrescentando, no entanto, não se opor à existência de objetivos definidos, não em relação a cada indivíduo, mas para uma determinada função, que teria de ter em conta as respetivas competências. A atribuição de cotas para as classificações mais elevadas, que no atual quadro estatutário se nos afigura muito difícil de suceder de forma justa e objetiva; ou a realização da entrevista de avaliação, exigindo uma preparação adequadamente sustentada por parte do avaliador, naturalmente decorrente de formação específica e edificação de uma estruturação padronizada. Este ponto parece-nos contudo revestir-se de grande importância, uma vez que no atual sistema de avaliação dos Ramos, esta etapa tem-se



vindo a constituir como uma mera formalidade, completamente marginal ao processo da identificação das causas de maus desempenhos e desligada da indispensável determinação de necessidades de formação.

Qualquer dos óbices elencados, e outros que porventura surgirão, irão exigir o adequado lapso temporal de adaptação e maturação no seio duma organização, tradicionalmente avessa a mudanças, mas, se bem que assumindo expressividade significativa, não deverão em nosso entender estabelecer-se como elementos que fundamentem o abandono do modelo, que nos parece ser conceptualmente válido no campo da GRH.

#### **f) Síntese conclusiva**

Tentámos no capítulo que termina caracterizar sumariamente, e nos pontos que nos pareceram fundamentais, o modelo do SIADAP que se encontra implementado na AP, enquadrado com aquilo que anteriormente havia sido referido relativamente ao assunto, procurando esclarecer quais os fundamentos que estiveram na sua origem, as bases onde assenta, bem como a eventual aplicabilidade, com as necessárias adaptações, ao seio da organização militar, tendo-nos preocupado neste contexto, em detalhar em concreto sobre as condicionantes subjacentes à especificidade da condição militar. Como procurámos demonstrar, a filosofia implícita ao modelo constitui uma rutura com a metodologia praticada pelos Ramos, no que à avaliação do desempenho diz respeito, não necessariamente com outros processos desenvolvidos no seio da organização, e a sua eventual entrada em vigor careceria de um indispensável período de assimilação, não se vislumbrando que tal possa vir a suceder a breve trecho. No entanto, com também referimos, o modelo parece-nos conceptualmente robusto como ferramenta de GRH, razão pela qual há décadas vem sendo utilizado pela generalidade das organizações de referência. Tal como afirma Moura et al. (2012, p.18) a avaliação deverá ser considerada como um processo de diferenciar o desempenho, mas simultaneamente garantir a aferição dos pontos fortes e passíveis de melhoria, através de ações de formação, no sentido de garantir o adequado e contínuo desenvolvimento pessoal. Na verdade, tal como os autores, acreditamos que apenas o desenvolvimento de um sistema que se baseie na gestão por objetivos, direcionado para a obtenção de resultados e simultaneamente viabilize avaliar e gerir as competências, numa perspetiva abrangente de toda a organização, garantirá um moderno e adequado modelo de gestão do desempenho, permitindo simultaneamente garantir a evolução do potencial dos seus RH, através de um acompanhamento mais



próximo dos seus elementos, e, por consequência, o adequado progresso da própria organização através da melhoria do cumprimento da missão de todos os organismos e serviços. Julgamos deste modo ter confirmado a nossa hipótese dois (“*O modelo de gestão por objetivos do tipo SIADAP é, com as devidas adaptações, aplicável às FFAA, permitindo, contrariamente aos sistemas atuais, avaliar e melhorar o desempenho nas funções, numa perspectiva integrada e vantajosa para a organização e identificar o potencial dos seus RH*”).



### **3. As consequências da implementação dos princípios inerentes ao SIADAP nas FFAA**

No capítulo que se inicia, pretender-se-á analisar em que medida a eventual implementação dos princípios da GPO na instituição militar obrigaria a equacionar alterações significativas na gestão dos Ramos e, numa fase posterior, quais as adaptações nos sistemas de avaliação do desempenho dos seus militares que teriam de ser necessariamente equacionadas. Tal como temos vindo a sustentar, a adaptação da realidade que enquadra o modelo do SIADAP às FFAA poderia não se revelar tão tormentosa como à partida se poderia antever. Como já referimos, qualquer dos três Ramos vem já utilizando um conjunto de ferramentas e metodologias que não diferem conceptualmente daquilo que é preconizado por aquele modelo. No entanto, também como já aludimos, não podemos considerar que as FFAA utilizem a GPO nos seus modelos de gestão. Não obstante, tirando proveito da experiência que já existe no seio da organização, surge-nos a necessidade de implementar um conjunto de medidas que visem ajustar e orientar de uma outra forma muitos dos mecanismos já existentes, bem como considerar a introdução outros elementos em falta.

Outro aspeto a ter em conta na eventual adaptação do SIADAP à realidade militar, prende-se com a necessidade de que o mesmo possa de uma forma fluida interagir com a generalidade dos restantes sistemas da GRH, permitindo desta forma estabelecer os adequados laços com os sistemas de recrutamento e seleção, formação, gestão de carreiras, recompensas e administração de pessoal (Saraiva, 2010, p. 85).

#### **a. Gestão de desempenho dos Ramos**

A principal implicação da implementação do modelo do SIADAP às FFAA, passaria pela implementação da GPO. A adoção de um sistema de avaliação do desempenho direcionada para o alcance de objetivos, nos termos definidos para o modelo da GPO, no qual assenta o SIADAP, deverá passar a incorporar-se e a constituir parte integrante do ciclo de gestão da própria organização. Os sistemas de avaliação dos Ramos passariam a funcionar assim de forma integrada no seio da mesma.

Do que antecede, e no sentido de dar sequência ao anteriormente aduzido, se conclui da necessidade da implementação de um sistema de gestão de desempenho nos Ramos, que permita abarcar as três componentes que o constituem: planeamento, acompanhamento/condução e avaliação, sendo que, como anteriormente referimos, nenhum dos Ramos tem formalmente instituídas as duas primeiras fases.



Como referimos, a definição de objetivos decorre fundamentalmente da missão estratégica de cada um dos Ramos, que se encontra perfeitamente definida e da qual derivam as Diretivas Setoriais. Como consequência deste pressuposto, a definição de objetivos individuais deverá advir dos que, a um nível superior, foram definidos para a própria organização. O processo comumente utilizado para conduzir a adequada operacionalização deste processo é o designado “método de cascata” que prevê o desdobramento dos objetivos globais do topo para a base da organização (Câmara, 2012, p.45), e que, complementado com a utilização do *BSC*, em uso na Marinha há alguns anos, viabiliza o processo de monitorização quer do desempenho da organização, quer do esforço gasto no melhoramento dos processos (Avelar, 2007, p. 106). De acordo com Moura et al. (2012, p. 15), considera-se nesta lógica, importante que a globalidade da organização seja envolvida no processo, devendo cada indivíduo interiorizar da necessidade de cumprimento dos objetivos que lhe foram atribuídos como condição fundamental para que a organização possa cumprir os seus. Do que precede, facilmente se perceberá que a adequada definição de objetivos alocados a cada unidade orgânica deverá envolver quer os superiores hierárquicos, quer os respetivos subordinados, garantido a correta atribuição de prioridades e alinhamento da atividade do serviço. Ainda segundo os autores, o entendimento e compreensão das expectativas que a organização deposita nos seus membros, permitirá que estes possam, numa lógica de incremento da autonomia e responsabilização, proceder ao adequado estabelecimento de prioridades e, tendo conhecimento das metas a atingir, poderem identificar, ao seu nível, desvios e medidas corretivas decorrentes do eventual reconhecimento dos fatores que os motivaram, ficando desta forma mais suscetíveis a aceitar o *feedback* por parte do avaliador.

Parece-nos notório que a aplicação do modelo do SIADAP apenas tendo como objetivo a avaliação das pessoas, dificilmente traria evidentes mais-valias para a instituição militar comparativamente aos modelos atuais. Os grandes benefícios ocorrem, em nosso entender, da possibilidade do modelo poder ser utilizado como um mecanismo de incremento da gestão abrangente da organização, no quadro da melhoria dos níveis de cumprimento da missão da globalidade dos serviços e organismos.

Moura et al. (2012, p.16), por exemplo, consideram no estudo que realizaram relativamente à proposta de um ciclo de gestão do desempenho para o Exército, mas facilmente extensível aos restantes Ramos, no contexto da GPO, a necessidade de implementação e consolidação adequada de várias etapas do processo, em linha com a



filosofia inerente ao modelo do SIADAP e devidamente enquadrada no contexto do ciclo de planeamento dos Ramos, que em nosso entender se poderia resumir a apenas três, alinhadas com as etapas da gestão do desempenho:

- O **Planeamento**, etapa apresentada como fundamental no quadro da uniformização e definição dos adequados critérios de avaliação. Como anteriormente referimos, esta fase não surge formalmente instituída em nenhum dos Ramos, mas atenta a importância que tem em todo o processo subsequente, terá como consequência uma adequada preparação do avaliador e do avaliado, tendo em consideração a necessidade de cada uma das partes ter presente todo o encadeamento de objetivos que vão transitando dos níveis superiores.

Esta etapa incluiria a **Negociação de Objetivos**, entre o avaliado e o avaliador, bem como dos meios necessários para que o avaliado os possa efetivamente vir a alcançar. Neste particular, defendemos, tal como refere Menezes (2007, p. 30), a necessidade da existência de um objetivo obrigatório que preserve a garantia do cumprimento da missão e possa simultaneamente honrar o vínculo hierárquico e alinhar os esforços de desempenho individuais. A partir deste ponto, seriam então negociados os objetivos individuais, tendo em conta a necessidade de que a descrição de todos os cargos esteja previamente realizada, uma vez que apenas da identificação das tarefas poderão ser inferidos objetivos claros e daí, expectativas relativas ao desempenho;

- O **acompanhamento/condução**<sup>6</sup>, onde se prevê o contributo e orientação do avaliador na aferição e correção de erros que eventualmente existam e no estabelecimento de um ponto de situação relativamente ao desempenho do avaliado, no sentido de garantir a otimização do seu contributo no alcance dos objetivos definidos. Esta etapa seria materializada através de entrevistas visando transmitir o adequado *feedback* e, no limite, pela reformulação de objetivos. Um dos aspetos importantes desta etapa consiste na formalização da implementação de uma estrutura de comunicação no seio da organização.

- A **avaliação**, que, consubstanciando a execução de todo o processo incluiria várias etapas. **A Auto-avaliação**, sem carácter vinculativo, onde seria dada a oportunidade ao avaliado de se pronunciar sobre o seu entendimento relativamente aos pontos fortes e falhas que justifiquem a tomada de medidas adequadas à sua correção. Câmara (2012, p. 91), considera fundamental que a chefia tenha atempadamente acesso a esta informação, para que possa ponderar a visão do avaliado, tomando-a em consideração no seu juízo acerca do desempenho; a **uniformização** das avaliações, designadamente dos critérios de

---

<sup>6</sup> Tal como anteriormente referido, de acordo com o VALM Bonifácio Lopes esta etapa é justamente um dos pontos constantes da alteração ao modelo atual, em apreciação no Ramo.



avaliação, em sede que vier a ser considerada adequada, mas em qualquer caso, por alguém com uma visão ecuménica da organização. Julgamos que os Conselhos de Classe, Armas e Especialidades poderiam desempenhar esse papel. Finalmente, a **Entrevista de Avaliação**, onde formalmente seria comunicada a avaliação, relevando o confronto entre os resultados obtidos face aos expectáveis.

#### **b. Sistemas de avaliação do mérito dos militares**

Constituindo o sistema de avaliação um processo transversal à generalidade das práticas desenvolvidas no âmbito dos RH de uma qualquer organização, suscetível, por isso mesmo, de potenciar alterações na cultura em vigor (Grote, 1995), impreterível será pois, analisar a profundidade com que será legítimo incorporá-las, sem que tal processo promova o acomodamento de modificações contraproducentes ou descaracterizadoras da organização. Por outro lado, tal como afirma Saraiva (2010, p. 84), qualquer proposta de revisão de um sistema de avaliação só fará sentido se se fundamentar em normas de transparência, rigor, objetividade e, porventura assumindo uma dimensão ainda mais importante, se for prececionado pelos seus intervenientes como verdadeiramente justo. Nesta conformidade, torna-se fundamental que as avaliações se baseiem na objetividade dos critérios utilizados, devendo os mesmos ser tornados públicos previamente à tomada de decisão.

Aquilo que defendemos, em linha com a metodologia que vem sendo praticada nas modernas organizações, e também por ser aquela que em nosso entender melhor se adapta à especificidade da condição militar, traduz-se na medição de mais do que um aspeto do desempenho, aquele que se caracteriza por uma orientação e focalização para os resultados, mas que simultaneamente tenha em conta a demonstração concreta de um conjunto de competências.

Relativamente às alterações a produzir nos sistemas de avaliação dos militares, de forma a acomodar a implementação da filosofia do SIADAP, cremos que o impacto se resumiria unicamente ao subsistema de avaliação individual, mais exatamente no conteúdo dos Impressos de Avaliação Individual, que de resto poderiam passar a ter um registo informático. Constituindo estes a ferramenta onde se consubstancia a avaliação dos militares dos Ramos, teriam, face a este novo enquadramento de sofrer alguns ajustamentos e alterações de forma a receber a filosofia do SIADAP. Atendendo a que o modelo atual em vigor apenas incorpora as competências, não considerando objetivos, a primeira medida a tomar consistiria na análise e identificação dos perfis funcionais para



cada cargo, sendo que neste particular se nos afigura, tal como afirmou o Coronel Sousa, ser o Exército que se encontra num estágio menos avançado. A urgência da concretização desta medida, prende-se com a necessidade da medição dessas competências no alcance dos objetivos acordados, como também é preconizado pelo modelo do SIADAP.

Numa segunda fase, em linha com a medida anterior, e tendo em conta que dos objetivos a atingir decorrem as competências que o avaliado deverá possuir, consideramos não ser possível que todos os militares sejam avaliados pelo mesmo diapasão. Câmara (2012, p. 116) considera que muitas vezes sucede que os objetivos têm como pressuposto um nível de responsabilidade que o avaliado não dispõe, sendo por isso fundamental um descritivo de funções permanentemente atualizado, antes da fixação de objetivos, permitindo aferir se continuam a corresponder ao perfil da função pretendido. Neste sentido, tal como referido por Avelar (2007, p. 119), entendemos ser essencial a criação de Impressos de Avaliação discriminados por áreas funcionais, onde sejam especificados os objetivos para cada cargo, as respetivas competências da área funcional e, tendo em conta a transversalidade dos valores da cultura militar, um outro conjunto de competências que seriam comuns a todos os cargos e que constariam de todos os impressos.

Tal como anteriormente mencionado, e intrinsecamente ligado ao processo, passaria a ser formalmente instituída a reunião intermédia, a auto-avaliação e a entrevista de avaliação. Este processo permitirá uma maior aproximação entre o avaliador e o avaliado, garantindo uma maior objetividade na avaliação e no conhecimento do avaliado. Para esse efeito, julgamos essencial que se proceda ao alargamento do leque de avaliadores até ao posto de sargento, garantindo que sejam os militares com melhor conhecimento do avaliado a realizar a avaliação. Seria também do decurso da informação recolhida neste processo que se poderia estabelecer a adequada ponte entre o sistema de avaliação e o sistema de formação, quer através de necessidades reportadas pelo avaliado, quer por aquelas que viessem a ser identificadas pelo avaliador.

Por outro lado, segundo Caetano (2008, p. 104), a reformulação de um sistema de avaliação exigiria informar adequadamente a totalidade dos membros da organização sobre a sua implementação, sublinhando, entre outros, quais os objetivos, relações com outros sistemas e o que se espera dos intervenientes. Nesse sentido, julgamos essencial a edificação de um conjunto de ações de formação quer dos avaliadores, quer dos avaliados que garantam o adequado conhecimento e objetividade do mesmo.



Concluimos com uma menção relativa à diferenciação dos desempenhos mais meritórios e o estabelecimento de cotas para atribuição das classificações mais elevadas, no cumprimento dos preceitos relativos à filosofia do SIADAP. Segundo Câmara (2012, p.78), esta determinação pode conduzir a situações injustas, designadamente se estivermos a considerar pequenos grupos, cuja dimensão não traduz de forma natural uma distribuição regular de classificações. Efetivamente, temos muitas dúvidas sobre a validade de tal prática na instituição militar, apesar de concordarmos com a ideia de que o atual sistema de avaliações se encontra inflacionado, não permitindo valorizar adequadamente o mérito e conduzindo até a uma perversão do sistema, potenciando alguma desmotivação. Consideramos pois, que tal metodologia nunca deverá ser aplicada de forma indiscriminada às FFAA, uma vez que a existência de grupos funcionais pouco expressivos ou aqueles onde as nomeações ou a seleção é feita por escolha, não se afiguram compatíveis com esta filosofia. Por outro lado, a determinação de que apenas uma percentagem mínima de avaliados pode ter um desempenho excepcional, condiciona aquele que deverá ser o objetivo de qualquer organização, que todos o tenham.

### **c. Síntese conclusiva**

A eventual implementação da filosofia do modelo do SIADAP às FFAA irá exigir alterações significativas na atual metodologia de GRH praticada pelos Ramos, obrigando à aplicação de medidas de ajuste, designadamente nos modelos de avaliação do desempenho.

O novo conceito de avaliação iria, como vimos, forçar a um maior acompanhamento do avaliado, instigando uma maior aproximação entre este e o avaliador, materializado pela obrigatoriedade da realização de reuniões periódicas. Desta forma, haveria que formalizar a edificação de um verdadeiro sistema de gestão do desempenho que, no contexto teórico da GPO, incorporasse as suas três fases: planeamento, acompanhamento/condução e avaliação. Como vimos, nenhum dos Ramos tem formalmente instituídas as duas primeiras fases do processo, procedendo-se apenas à avaliação.

Outras alterações de vulto a considerar, remetem para a necessidade de alterações no quadro legislativo, desde logo em cada uma das portarias reguladoras da avaliação do mérito dos Ramos, mas também no próprio EMFAR, no sentido de acomodar as alterações relacionadas com a eventual aplicação das consequências do reconhecimento formal dos desempenhos considerados excecionais.



Outra inovação a considerar seria, já no quadro dos instrumentos de materialização da avaliação individual, no âmbito do subsistema de avaliação individual dos sistemas de avaliação do mérito, nos impressos de avaliação individual. Considerando a necessidade da definição de objetivos próprios, que decorrem das funções a desempenhar em cada cargo, torna-se fundamental conduzir à totalidade da descrição das funções desempenhadas nas Estruturas dos Ramos e, posteriormente, proceder à respetiva diferenciação por grupos funcionais. Relativamente à diferenciação dos desempenhos de exceção, preconizado pelo SIADAP, consideramos que a sua implementação poderia ser positiva, no entanto sem o estabelecimento de cotas fixas que poderiam conduzir a situações de profunda injustiça e gerar uma clara desmotivação na generalidade da organização.

Verificámos que a acomodação do modelo do SIADAP às FFAA iria conduzir à necessidade de proceder a alterações significativas no modelo de gestão dos Ramos, pela necessidade de implementação da GPO numa perspetiva abrangente a toda a organização. Relativamente aos modelos de avaliação do desempenho em vigor, focámos aqueles que em nosso entender constituiriam as principais medidas de ajuste a realizar, relevando a necessidade da implementação de um sistema de gestão do desempenho e a alteração dos impressos de avaliação individual, no sentido de acomodar a necessária relação entre a definição dos objetivos e as competências que o avaliado deverá possuir, no contexto da necessidade de diferenciação dos perfis funcionais.

Consideramos assim ter comprovado a nossa hipótese três (“*A implementação do SIADAP às FFAA originará alterações importantes no seu modelo de gestão de RH, designadamente, obrigando à adoção de medidas de ajuste nos sistemas de avaliação do mérito dos militares*”).



## Conclusões

Procurámos ao longo do trabalho que agora termina, averiguar em que medida a avaliação do desempenho preconizada pelo SIADAP é aplicável aos militares das FFAA, proporcionando melhorias face ao atual modelo e às especificidades da natureza militar. Na tentativa de dar resposta a esta questão, tentámos mostrar que a reforma já conduzida na AP, as orientações políticas de tentativa de uniformização dos organismos na administração do Estado, designadamente dos sistemas de avaliação do desempenho dos seus funcionários, as alterações à envolvente externa e interna da organização militar, os modernos conceitos de gestão organizacional mais adaptados aos novos paradigmas sociais e algumas fragilidades que transparecem dos modelos de avaliação do desempenho dos Ramos, levam à necessidade de os repensar.

Tentámos também mostrar que o modelo de gestão do tipo SIADAP é, com as devidas adaptações, aplicável às FFAA, permitindo de uma forma efetiva avaliar e melhorar o desempenho na função, numa perspetiva integrada com vantagens para a organização, bem como identificar o potencial dos seus recursos humanos.

Por último, procurámos analisar em que medida uma eventual implementação do modelo em questão obrigaria à adoção de medidas de ajuste nos atuais modelos de gestão dos RH dos Ramos, particularmente nos seus sistemas de avaliação do mérito.

Balizados por estas três hipóteses, analisámos os fundamentos da GO, prática disseminada há vários anos pelas organizações de excelência, procurando relevar particularmente os seus modelos de avaliação do desempenho. Tentámos caracterizar os atuais modelos de avaliação do mérito dos Ramos, numa perspetiva de identificar os pontos fortes e as fragilidades reveladas nos fins a que se destinam, que eventualmente pudessem levar a equacionar a sua reformulação. Analisámos igualmente o SIADAP, modelo que se caracteriza por uma GPO, mas tendo em conta simultaneamente a demonstração concreta de competências, confrontando-o com a possibilidade de adaptação à especificidade militar, numa perspetiva de obtenção de melhorias na avaliação efetiva dos militares no desempenho de funções e do desenvolvimento da própria organização. Por último, apontámos algumas medidas de ajuste aos modelos atuais de forma a poder incorporar a filosofia do SIADAP.

Considerando as conclusões apresentadas no final de cada capítulo e a confirmação das hipóteses que formulámos, julgamos estar em condições de poder afirmar que, em nosso entender, os Sistemas de Avaliação do Desempenho dos Ramos não cumprem em



rigor a sua função, pelas fragilidades que tentámos evidenciar e pela inexistência de critérios de medição associados a níveis de resultados a atingir, o que até coloca em causa que possam verdadeiramente ser considerados sistemas de avaliação do desempenho. Na verdade, como tentámos mostrar, os sistemas em causa não avaliam o desempenho dos militares nas respetivas funções.

A implementação de um sistema do tipo SIADAP, devidamente adaptado à realidade militar, em que simultaneamente possam ser avaliados o alcance de objetivos e a demonstração de competências na função, devidamente alinhadas com a estratégia da organização, terá a vantagem de, em linha com as modernas práticas organizacionais, garantir simultaneamente um eficaz modelo de gestão e promoção da evolução do potencial dos seus elementos. Neste contexto, julgamos ser exequível a definição de objetivos que possam ser compatíveis com os valores da instituição militar e com a necessidade do cumprimento da missão.

Relativamente às consequências e medidas de ajuste a equacionar para a implementação deste modelo, salientamos as seguintes:

- A implementação formal do conceito de gestão do desempenho, subdividido nas suas três fases, planeamento, acompanhamento e avaliação;
- A necessidade de alterações legislativas nos diplomas que regulam a avaliação do mérito dos militares dos Ramos e, eventualmente no EMFAR;
- Identificação de perfis funcionais por cargo;
- Individualização dos Impressos de Avaliação por áreas funcionais;
- Formalização da entrevista de Avaliação.

A edificação de um sistema de avaliação renovado nunca será uma tarefa fácil em qualquer organização, tendo em conta os recursos financeiros, de formação, temporais e espaciais a despender por parte da organização, do avaliador e do avaliado. Avaliar o desempenho de indivíduos em contexto organizacional, assume ainda um carácter mais problemático em virtude dos potenciais efeitos que as apreciações podem acarretar para a vida dos avaliados, mas também dos avaliadores. A adoção de modelos válidos para a generalidade dos organismos da administração direta do Estado, a uma cultura e valores diferentes, consolidados por anos de práticas anteriores, não será certamente um processo fácil e irá necessitar do adequado tempo de interiorização. No entanto, como defende o Menezes (2007), e com quem concordamos, a defesa acérrima da especificidade da condição militar sem considerar a evolução conjetural e as novas tendências da GRH, para



além de não se afigurar lógico, e ser antes, demasiadamente conservador, incorrerá sempre no risco da imposição de uma alteração forçada proveniente do exterior.

## **Bibliografia**

Avelar, O, 2007. *A Avaliação dos Militares dos Quadros Permanentes: Análise do Impacto de uma Eventual Aplicação da Filosofia do “Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública” às Forças Armadas*. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.

Bilhim, J, 2006. *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. 2ª Edição. Lisboa: Instituto de Ciências Sociais e Políticas.

Bilhim, J, 2002. *Questões Actuais de Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto de Ciências Sociais e Políticas.

Caetano, A, 2002. *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. 2ª Edição. Lisboa: Editora RH.

Caetano, A, 1998. *Avaliação de Desempenho*: 1ª Edição. Lisboa: Editora.

Caetano, A, 2008. *Avaliação de Desempenho – O Essencial que Avaliadores e Avaliados Precisam de Saber*. 2ª Edição. Lisboa: Livros Horizonte.

Câmara, P, 2003. *Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. 5ª Edição. Lisboa: Publicações D. Quixote.

Câmara, P, 2012. *Manual de Gestão e Avaliação de Desempenho*. 1ª Edição. Lisboa: Editora.

Chiavenato, A, 2004. *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*. 8ª Edição. São Paulo: Editora Atlas.

Doran, G, 1981. *There’s a smart way to write management’s goals and objectives*. *Management Review*, 35-36.

Fletcher, C, 2001. *Performance appraisal and management: the developing research agenda*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71, 473-487



Fonseca, M L, 2003. *O Alto Oficialato do Exército Português Oriundo da Academia Militar*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Dissertação de Mestrado.

Ferreira, O S, 1988. *Forças Armadas Para Quê?* [livro eletrônico] Rio de Janeiro: GRD. Disponível em <http://www.ebooksbrasil.org/eLibris/paraque.html>, [consultada em 15 jan 2013].

Grotte, R, 1996. *The Complete Guide to Performance Appraisal*. New York: Amacon.

Huntington, S, 1957. *The soldier and the state: the theory and politics of civil-military relations*. New York: Free Press.

Janowitz, M, 1960. *The professional soldier – a social and politic portrait*. New York: Free Press.

Lei nº 66-B/2007, de 28 de dezembro – Estabelece o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação de Desempenho na Administração Pública.

Lei nº 66-B/2012, de 31 de dezembro (LOE 2013) – Alteração do SIADAP.

Lopes, AJB, 2013. O Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares da Marinha. Entrevistado pelo autor na Superintendências dos Serviços do Pessoal em 11 de abril.

Mabey, CDT et al., 1998. *Experiencing Human Resource Management*. London: Sage Publications.

Mata, JAF, 2013. O sistema de Avaliação do Mérito dos Militares da Força Aérea. Entrevistado pelo autor na Direção do Pessoal da Força Aérea em 04 de abril.

Menezes, AXLF, 2007. *O Sistema de Avaliação dos Ramos das Forças Armadas: Comparação de Modelos e Análise das Implicações de uma Eventual Integração*. Trabalho de Investigação Individual do Curso de Promoção a Oficial General 2006-2007. Instituto de Estudos Superiores Militares.

Moura, A et al., 2012. Gestão do desempenho dos militares do exército: uma proposta de mudança. *Boletim de Sociologia Militar*, 3, 3-21.



Neto, JMR, 2011. *Avaliação de Desempenho – O sistema de Avaliação de Desempenho da Marinha*. Tese de Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Nobre, E. B., 2011. *Ser militar*. Revista Psicologia em Destaque, 1, 58-63.

Portaria nº 502/95, de 26 de maio com as alterações introduzidas pela portaria 1380/2002, de 23 de outubro – Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Marinha.

Portaria nº1246/2002, de 07 de Setembro – Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército.

Portaria nº976/2004, de 03 de agosto – Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Força Aérea.

Ribeiro, A, 2004. *Organização Superior de Defesa Nacional – Uma visão Estratégica (1640-2004)*. Lisboa: Prefácio.

Rocha, J, 2010. *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. 3ª Edição. Lisboa: Escolar Editora.

Rolo, MT, 2009. *A qualificação e a gestão de competências nas Forças Armadas – desempenho e eficiências nas Forças Armadas*. Trabalho de Investigação Individual do Curso de Promoção a Oficial General 2008-2009. Instituto de Estudos Superiores Militares.

Saraiva, A, 2010. *Contributos para a Avaliação e Gestão do Desempenho no Exército*. Sl:Sn.

Sousa, FLS, 2012. *A aplicação do Balanced Scorecard nas pequenas e médias empresas*. Tese de Dissertação de Mestrado em Gestão. Universidade Lusófona do Porto.

Sousa, FXF, 2013. *O sistema de Avaliação do Mérito dos Militares da Exército*. Entrevistado pelo autor no Instituto de Estudos Superiores Militares em 09 de abril.

Thomaz, J, 2005. *O Apoio à Tomada de Decisão na Avaliação de Desempenho de Pessoas: Contributos para Processo de Decisão Militar em Tempo de Paz*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa. Tese de Doutoramento.



Torrington, D L S et al., 2008. *Human Resource Management*. 7ª Edição. London: Prentice Hall.

Vieira, B, 1993. *A Instituição Militar: da Nostalgia à Inovação*. Nação e Defesa, 75-91.

Vieira, B, 2001. *Que Modelo de Militar para a Nova Arte de Guerra e Paz*. Nação e Defesa, 98, 33-48.

Vieira, B, 2009. *Relacionamento da Instituição Militar Com o Poder Político e a Sociedade*. Revista Militar [em linha]. Disponível em <http://www.revistamilitar.pt/modules/articles/article.php?id=400>, [consultado em 15 jan 2013].



## Apêndice A – Procedimento metodológico

Conceitos	Dimensões	Indicadores	Forma de Avaliação	Observações
Eficácia dos atuais modelos de avaliação do desempenho das Forças Armadas.	Impacto nas Forças Armadas relativamente às modificações na envolvente externa e interna nas quais se inserem.	Orientações políticas.	Validação por análise de experiências recolhidas junto dos Ramos e de revisão documental.	Analisar se os atuais modelos de avaliação dos militares das Forças Armadas refletem uma efetiva e rigorosa avaliação do seu desempenho nas respetivas funções, sobretudo no contexto das alterações significativas que a envolvente interna e externa, onde a organização se enquadra, sofreu nos últimos anos.
		Reforma na Administração Pública.		
		Modernos conceitos de Gestão de Recursos Humanos.		
		Incremento das qualificações dos militares.		
		Funcionamento dos Sistemas de Avaliação do mérito em vigor nos Ramos na rigorosa avaliação do desempenho dos seus militares.		
Implementação de um sistema de gestão por objetivos do tipo SIADAP às Forças Armadas.	Aplicabilidade.	Adaptação à especificidade das Forças Armadas.	Validação por análise de experiências recolhidas junto dos Ramos e de revisão documental.	Avaliar até que ponto uma filosofia de gestão por objetivos do tipo SIADAP, amplamente estabelecida nas organizações externas às Forças Armadas, se adequaria melhor, numa perspetiva de avaliação mais justa e de melhoria do desempenho dos militares nas funções, de forma integrada e vantajosa para a organização.
	Vantagens da implementação do modelo.	Os objetivos como fator de incremento do desempenho.		
		Avaliação efetiva do desempenho dos militares nas respetivas funções.		
		Identificação concreta do potencial dos recursos humanos das Forças Armadas.		
Impacto da implementação dos princípios inerentes ao SIADAP nas Forças Armadas.	Gestão de desempenho dos Ramos.	A Avaliação do desempenho como parte integrante do sistema de gestão de desempenho.	Validação por análise de experiências recolhidas junto dos Ramos e de revisão documental.	A implementação do SIADAP às Forças Armadas originará alterações importantes no seu modelo de gestão de recursos humanos, designadamente, obrigando à adoção de medidas de ajuste nos sistemas de avaliação do mérito dos militares.
	Sistemas de Avaliação do Mérito dos Militares.	Adaptabilidade dos atuais sistemas de avaliação do mérito dos militares à implementação de uma gestão por objetivos.		



## **Apêndice B – Corpo de conceitos**

Análise de funções – É um processo sistemático de recolha de dados destinado à tomada de decisões acerca das funções. Identifica as tarefas, as atividades e as responsabilidades de uma determinada função (Bilhim, 2006, p. 231, cit. por Avelar, 2007, p. 79).

Avaliação do desempenho – Trata-se de um processo complexo que, para além de medir os resultados alcançados pelo colaborador, tem um considerável impacto na sua motivação, autoestima e sentimento de pertença ao grupo. É portanto, da maior importância que seja preparado e conduzido com todo o cuidado para procurar capitalizar os aspectos positivos que dele possam resultar (Câmara, 2012, pp. 69-70).

Avaliação do mérito – Avaliação de um conjunto de características intrínsecas do indivíduo, não relacionadas com o desempenho funcional (Thomaz, 2005, p. 88, cit. por Avelar, 2007, p. 80).

Competências – Parâmetro de avaliação que traduz o conjunto de conhecimentos, capacidades de ação e comportamentos necessários para o desempenho eficiente e eficaz, adequado ao exercício de funções por dirigente ou trabalhador (SIADAP artº 4º, 2007).

Desempenho – Definido por um executante envolvido num comportamento, numa situação para atingir um resultado (Mohrman et al., 1989)

Gestão do desempenho – Vista como processo, inclui o planeamento do desempenho, onde são definidos os objetivos e responsabilidades de cada função, a condução do desempenho, onde é efetuado o acompanhamento e dado feedback ao avaliado e a avaliação de desempenho propriamente dita, onde são confrontados os resultados alcançados face às expectativas estabelecidas, decorrendo recompensas ou necessidades acrescidas de formação, sempre numa perspectiva de investimento e desenvolvimento organizacional (Seixo, 2004, cit. por Avelar, 2007, p.80)

Gestão por objetivos – Método de gestão participada, em que os avaliados conhecem e participam na elaboração dos objetivos, implica a integração dos aspetos humanos e dos aspetos da organização e põe especial ênfase no conceito de motivação e na avaliação dos subordinados (Rocha, 2010).

Objetivos – Parâmetro de avaliação que traduz a previsão dos resultados que se pretendem alcançar no tempo, em regras quantificáveis (SIADAP artº 4º, 2007).



## Apêndice C – Sistemas de Avaliação do Mérito das FFAA – Análise Comparativa

<b>A que se destina a avaliação</b>	
<b>Marinha</b>	Assegurar o merecimento dos militares, permitindo a sua adequada gestão no âmbito do: Recrutamento e Seleção; Formação; Promoção e desempenho de funções (artigo 4º da Portaria 502/95 de 26 de maio)
<b>Exército</b>	Relevam-se as seguintes: Contribuir para a avaliação dos militares em mérito absoluto e relativo entre militares com o mesmo posto e QE; possibilitar a avaliação do mérito do militar fundamentado no currículo, qualidades e eficácia revelados no desempenho de cargos e execução de tarefas; assegurar que o mérito tenha a adequada importância no desenvolvimento da carreira e execução de tarefas de maior responsabilidade; proporcionar ao órgão de administração e direcção a adequada informação relativas a políticas de recrutamento, selecção, formação, promoção e nomeação para o desempenho de funções (artigo 4º da Portaria 1246/02 de 07 de Setembro).
<b>Força Aérea</b>	Apreciação do mérito absoluto e relativo; garantir o desenvolvimento da carreira em função das capacidades; aperfeiçoar as atividades de formação, seleção e promoção; estimular a valorização dos militares (artigo 4º da Portaria 976/04 de 03 de agosto).
<b>Constituintes dos sistemas de avaliação do mérito</b>	
<b>Marinha</b>	Constituído por quatro subsistemas (avaliação Individual, Formação, Registo disciplinar e Antiguidade) (artigo 5º da Portaria 592/95 de 26 de maio).
<b>Exército</b>	Constituem bases do Sistema a Formação, Avaliação Individual, Registo disciplinar e a Antiguidade (artigo 5º da Portaria 1246/02 de 07 de Setembro).
<b>Força Aérea</b>	Constituído por três subsistemas (Avaliação Individual, Avaliação das ações de formação e outros dados do processo individual) (artigo 5º da Portaria 976/04 de 03 de agosto).
<b>Forma de cálculo da avaliação do mérito</b>	
<b>Marinha</b>	Os critérios de avaliação não se encontram definidos no regulamento; não existem definidos critérios de ponderação de cada subsistema.
<b>Exército</b>	Grande abrangência de parâmetros quantificáveis, adequadamente regulamentados. O que não é quantificável é sujeito a um órgão de conselho.
<b>Força Aérea</b>	O mérito relativo de cada militar resulta da determinação de um órgão de conselho, não estando no entanto definida a fórmula de cálculo pelo regulamento respetivo.
<b>Subsistema de Avaliação Individual – particularidades avaliadas</b>	
<b>Marinha</b>	São apreciadas aptidões intelectuais, de carácter, sociais e morais, militares, de chefia e técnico-profissionais, de acordo com o seguinte racional: são consideradas Aptidões Intelectuais: Trabalho intelectual,



	<p>Senso comum, Facilidade de expressão, Capacidade de adaptação e Cultura geral; Aptidões de carácter: Determinação, Autodomínio, Iniciativa e eficácia; Aptidões sociais e morais: Sociabilidade, Espírito de cooperação, Sentido do humano e conduta; Aptidões militares: Aparência e atitude e sentido da disciplina; Aptidões de chefia: Capacidade de Organização, Sentido das responsabilidades e Aptidão para conduzir homens; Aptidões técnico-profissionais: Qualidades pedagógicas e valor agregado (artigo 15º da Portaria 592/95 de 26 de maio).</p> <p>É neste contexto, avaliado ainda o Desempenho específico: cargos e funções no quadro do conteúdo funcional da classe a que pertence e Desempenho não específico: cargos e funções fora do conteúdo funcional da classe a que pertence (artigo 16º da Portaria 592/95 de 26 de maio).</p>
<b>Exército</b>	<p>Fatores quantificáveis em níveis: Relações humanas e cooperação, Autoconfiança e autodomínio, Iniciativa, Sentido do dever e da disciplina, Poder de comunicação, Dedicção e empenhamento na função, Planeamento e organização, Aptidão técnico-profissional, Aptidão para julgar, Capacidade de decisão; Fatores não quantificáveis em níveis: Integridade de carácter, Condição física, Cultura geral, Cultura geral militar, Determinação e perseverança e Adaptabilidade. As praças não são avaliadas nos parâmetros Poder de comunicação, Planeamento e organização, Aptidão para julgar e Capacidade de decisão (artigo 15º da Portaria 1246/02 de 07 de Setembro).</p>
<b>Força Aérea</b>	<p>Área militar: Disciplina, Apresentação pessoal, Capacidade de comando e chefia, Iniciativa, Adaptabilidade e Espírito de missão; Área de desempenho: Qualidade do trabalho, Conhecimento profissionais, Relações humanas e cooperação, Utilização dos recursos, Capacidade de planeamento, Capacidade de julgamento, Capacidade de decisão e Expressão oral e escrita; Área dos atributos pessoais: Cultura geral, Autodomínio e Autoconfiança (artigo 24º da Portaria 976/04 de 03 de agosto).</p> <p>As praças não são avaliadas nos parâmetros Capacidade de comando e chefia e Capacidade de planeamento (artigo 25º da Portaria 976/04 de 03 de agosto).</p>
<b>Avaliador</b>	
<b>Marinha</b>	<p>Existe a figura do primeiro avaliador e do segundo avaliador, cuja responsabilidade de designação recai no comandante da unidade, com base numa matriz aprovada por despacho do CEMA. O segundo avaliador é normalmente a entidade de quem depende o primeiro avaliador. Podem ser primeiros avaliadores todos os oficiais e sargentos-mores ou chefes, dependendo da situação (artigo 14º da Portaria 592/95 de 26 de maio).</p>
<b>Exército</b>	<p>Existe a figura do primeiro avaliador, desempenhando cargos correspondentes pelo menos ao posto de capitão, e do segundo avaliador, de quem depende hierarquicamente o 1º avaliador. O segundo avaliador tem a qualidade de Comandante, Diretor ou Chefe do escalão imediatamente superior àquele a que primeiro avaliador pertence. Acima de qualquer dos avaliadores, os Comandantes, Diretores ou Chefes poderão alterar a avaliação (artigo 7º e 13º da Portaria 1246/02 de 07 de</p>



	Setembro).
<b>Força Aérea</b>	Existem as figuras do 1º avaliador e do 2º avaliador, que no mínimo tem de desempenhar as funções de comandante de esquadra, de quem depende o 1º. Apenas os militares de posto igual ou superior a Tenente e os sargentos-ajudantes, ou outros de patente superior estão habilitados a avaliar (artigo 18º, 19º e 20º da Portaria 976/04 de 03 de agosto).
<b>Periodicidade da avaliação</b>	
<b>Marinha</b>	Ordinariamente por períodos de um ano, referidas a 1 de janeiro, ou extraordinárias, referentes à data de destacamento do avaliado ou do primeiro avaliador, se decorridos mais de quatro meses desde a última avaliação, ou por iniciativa do órgão de gestão do pessoal (artigo 12º e 13º da Portaria 592/95 de 26 de maio).
<b>Exército</b>	Ordinariamente por períodos mínimos de 90 dias e máximos de um ano referidas às datas fixadas. Extraordinariamente por transferência do avaliado, se passados mais de 6 meses da última avaliação, ou caso suceda o militar não ter podido ser avaliado ordinariamente e não tenha quaisquer avaliações no ano em apreço, ou por determinação do CEME (artigo 8º e 9º da Portaria 1246/02 de 07 de Setembro).
<b>Força Aérea</b>	Ordinariamente por períodos de um ano, ou extraordinariamente em certas condições de carreira, quando determinado pelo CEMFA, ou por períodos de duração igual ou superior a seis meses após a realização da última avaliação, por transferência do avaliador ou do avaliado (artigo 14º e 15º da Portaria 976/04 de 03 de agosto).
<b>Feedback</b>	
<b>Marinha</b>	A avaliação é obrigatoriamente dada a conhecer ao avaliado (artigo 21º da Portaria 592/95 de 26 de maio). O avaliado tem o direito de reclamar ou apresentar recurso hierárquico (artigo 21º da Portaria 592/95 de 26 de maio).
<b>Exército</b>	A avaliação é obrigatoriamente dada a conhecer ao avaliado (artigo 13º da Portaria 1246/02 de 07 de setembro). O avaliado tem o direito de reclamar ou apresentar recurso hierárquico (artigo 13º da Portaria 1246/02 de 07 de setembro).
<b>Força Aérea</b>	A avaliação é obrigatoriamente dada a conhecer ao avaliado (artigo 16º da Portaria 976/04 de 03 de agosto). O avaliado tem o direito de reclamar ou apresentar recurso hierárquico (artigo 35º da Portaria 976/04 de 03 de agosto).
<b>Documentos de notação</b>	
<b>Marinha</b>	Impresso Individual de Avaliação.
<b>Exército</b>	d Ficha de Avaliação Individual, Ficha Biográfica, Ficha de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército.
<b>Força Aérea</b>	Ficha de Avaliação Individual.



## **Apêndice D – Síntese das entrevistas**

No decurso do presente trabalho procedemos a entrevistas a entidades envolvidas diretamente no processo no seio dos três Ramos das FFAA. Desta forma, foram entrevistados o Vice-Almirante Bonifácio Lopes, Superintendente dos Serviços do Pessoal, o Coronel Xavier de Sousa, oficial atualmente a frequentar o Curso de Promoção a Oficial General 12-13, mas com larga experiência no assunto, tendo desempenhado até novembro de 2012 as funções de Subdiretor da Direção de Administração de Recursos, e anteriormente as de chefe da Repartição de Pessoal Militar da mesma Direção, finalmente o Major-General Fangueiro Mata, diretor de Pessoal da Força Aérea.

Tentámos no decurso das entrevistas obter genericamente resposta a três questões fundamentais: Quais os pontos fortes dos atuais sistemas de avaliação do mérito dos militares, quais as vulnerabilidades dos mesmos, e de que forma encaravam a implementação de um sistema de GPO nas Forças Armadas. Devemos referir que, apesar de qualquer uma das entidades ter referido um conjunto vasto de fragilidades nos atuais sistemas, a que já fizemos referência no corpo do trabalho, sobretudo relacionadas com a falta de objetividade de que se revestem, de alguma falta de rigor na forma como, particularmente nos subsistemas de avaliação individuais, os avaliadores os utilizam, e de um nível significativo de inflação nas médias, que tem dificultado uma diferenciação rigorosa do mérito dos militares, nenhuma se mostrou, em princípio, favorável à implementação da filosofia do SIADAP no seio da organização militar.

Daquilo que de mais relevante conseguimos obter, destacamos o seguinte:

### **Vice-Almirante Bonifácio Lopes**

Referiu a existência de uma proposta de alteração do Regulamento em vigor, atualmente em apreciação no seio do Ramo, visando sobretudo tornar o sistema de avaliação do desempenho mais objetivo e garantindo uma maior aproximação entre o avaliador e o avaliado, prevendo, neste particular, a existência de uma reunião entre os dois para um ponto de situação e eventual identificação e correção de vulnerabilidades no desempenho do avaliado, a meio do período de avaliação.

Identifica como pontos mais vulneráveis do atual sistema, a falta de divulgação e fixação dos critérios em vigor, a elucidação da ponderação relativa de cada um dos subsistemas de avaliação e a necessidade de, globalmente, tornar o sistema mais objetivo. Referiu igualmente a existência de algum inflacionamento nas médias das avaliações



individuais, que assumiram maior relevo após a alteração ao regulamento em vigor em 2002, no que diz respeito à não necessidade de justificação das valorizações de “Muito Bom”.

Relativamente à possibilidade de implementação de um sistema de GPO nas FFAA, referiu a preferência pelo modelo atual, existindo, contudo, neste, margem para evolução. No entanto, referiu também não ser terminantemente contra a definição de objetivos por cargo, desde que os mesmos não ficassem sujeitos a factores exógenos ao Ramo e de que a definição dos mesmos não colocasse em causa o cumprimento da missão.

### **Major-General Figueiro Mata**

Quanto ao modelo em vigor, referiu, relativamente ao subsistema de Avaliação Individual, alguns aspetos menos claros nos descritores, que dificultam a diferenciação da atribuição de valorizações entre dois parâmetros (por exemplo, entre o valor quatro ou cinco), na apreciação do militar relativamente a uma determinada aptidão. Concorda com a ideia de que as médias das avaliações se encontram inflacionadas, e que isso se deve, em algumas classes, ao facto da média das avaliações constituir um fator decisivo para entrada no QP. Constata também o facto de determinadas áreas funcionais obterem em geral médias superiores a outras, sem que para isso surja qualquer justificação plausível. Apontou como principal aspeto a melhorar, não o sistema em si, mas mais concretamente algum défice de rigor na forma como os avaliadores o utilizam.

Quanto ao modelo de GPO, revelou não ser favorável à sua implementação, uma vez que considera não serem os objetivos individuais compatíveis com a vertente operacional inerente às FFAA.

### **Coronel Xavier de Sousa**

Corroborou a ideia de que o atual sistema, embora tenha representado uma evolução muito significativa relativamente ao modelo anterior, revela ainda algumas situações de pouca objetividade, com a existência de parâmetros nas Fichas de Avaliação Individual difíceis de quantificar. Referiu também ter o entendimento de que o sistema em vigor privilegia o ordenamento de entrada no QP, existindo pouca margem para alterações.

Entende que deveria ser atribuída mais importância à formação paralela individual que o militar vai adquirindo ao longo da carreira, no sentido de se valorizar. Aludiu à necessidade do sistema poder prever uma progressão horizontal no posto, uma vez que atualmente tal só se verifica verticalmente.



Relativamente à avaliação propriamente dita, referiu o erro implícito que normalmente resulta da proximidade do chefe. Defende um modelo de gestão de competências, mas constata que o processo de análise de funções no Exército necessita ainda de sofrer uma significativa evolução. Quanto à possível implementação de um processo de GPO nas FFAA, revelou reservas sobretudo no aspeto da negociação de objetivos entre o avaliador e o avaliado. Contudo, a existirem objetivos, estes teriam de ser definidos para a função/cargo, que teria de ter em conta as competências identificadas.



## Apêndice E – Síntese das principais medidas de ajuste a realizar nos modelos de avaliação do desempenho dos Ramos

<b>Medidas de ajuste aos modelos atuais de gestão e avaliação dos Ramos, face à eventual implementação de uma filosofia de gestão por objetivos</b>	
<b>Alterações legislativas</b>	A implementação de um sistema de GPO, implicaria uma alteração das portarias que regulam a avaliação do mérito dos militares de cada um dos Ramos, assim como no EMFAR.
<b>Implementação de um sistema de gestão do desempenho</b>	<p><u>Planeamento</u>: Fase que, atenta a importância de que se reveste, exige uma adequada preparação quer do avaliador, quer do avaliado, face à necessidade de ter presente o encadeamento de objetivos que transitam dos níveis superiores. Inclui a negociação de objetivos que concorram para um objetivo macro, definido a montante e que garanta o cumprimento da missão.</p> <p><u>Acompanhamento/condução</u>: Fase de extrema importância que prevê uma participação ativa do avaliador no processo, no sentido de garantir a aferição e correção de erros no desempenho do avaliado.</p> <p><u>Avaliação</u>: Última fase do processo, que englobaria várias etapas: a <b>auto-avaliação</b>, visando obter informação da parte do avaliado dos seus pontos fortes e falhas a justificar a necessidade de tomada de medidas adequadas à sua correção; a <b>uniformização das avaliações</b>, designadamente dos critérios utilizados e a <b>entrevista de avaliação</b>, onde formalmente seria comunicada ao avaliado a sua avaliação, através da confrontação entre os resultados obtidos e os expectáveis.</p>
<b>Incremento do papel do avaliador no processo de gestão do desempenho</b>	Através da formalização de reuniões intermédias entre o avaliador e o avaliado, através do alargamento do universo de primeiros avaliadores até ao posto de sargento, garantindo que sejam os militares com melhor conhecimento do avaliado a realizarem a avaliação, através da formalização de ações de formação a frequentar pelo avaliador e avaliado.
<b>Identificação dos perfis funcionais para cada cargo</b>	Atendendo a que os modelos atuais apenas prevêm a existência de um conjunto de competências, não considerando objetivos, torna-se fundamental poder medir as competências no alcance dos objetivos definidos, tal como preconiza o modelo do SIADAP. Por outro lado, os objetivos decorrem das funções identificadas para cada cargo.
<b>Criação de impressos de avaliação por área funcional</b>	Onde sejam definidos objetivos e competências próprios da área funcional. Os impressos passariam a ter tratamento informático