

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL GENERAL
2021/2022



TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO INDIVIDUAL

**A APLICAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO MÉRITO DOS
MILITARES DAS FORÇAS ARMADAS NA MARINHA**

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

Rui Alexandre Soares Ribeiro Leite da Cunha
Capitão-de-mar-e-guerra



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

A APLICAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO
MÉRITO DOS MILITARES DAS FORÇAS ARMADAS NA
MARINHA

CMG Rui Alexandre Soares Ribeiro Leite da Cunha

Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2021/2022

Pedrouços 2022



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**A APLICAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO
MÉRITO DOS MILITARES DAS FORÇAS ARMADAS NA
MARINHA**

CMG Rui Alexandre Soares Ribeiro Leite da Cunha

Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2021/2022

Orientador: Brigadeiro-General João Luís Morgado Silveira

Oficial Apoiantes de MIC: TCR Nuno Alberto Rodrigues Santos Loureiro

Pedrouços 2022



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, Rui Alexandre Soares Ribeiro Leite da Cunha, declaro por minha honra que o documento intitulado “a aplicação do sistema de avaliação do mérito dos militares das Forças Armadas na Marinha” corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida, enquanto auditor do Curso de Promoção a Oficial General 2021-2022 no Instituto Universitário Militar, e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, 6 de maio de 2022

Rui Alexandre Soares Ribeiro Leite da Cunha

Capitão-de-mar-e-guerra



Agradecimentos

Ao meu orientador, senhor Brigadeiro-General João Luís Morgado Silveira, expresso o meu reconhecimento pelo apoio, entusiasmo, perseverança e permanente disponibilidade na orientação deste trabalho.

Agradeço ao senhor Tenente-coronel Nuno Santos Loureiro os importantes conselhos, a permanente disponibilidade e o inestimável auxílio nas questões metodológicas.

Ao meu camarada, Comodoro Armando Valente Tinoco, agradeço a amizade, o incentivo e o apoio no arranque deste projeto.

Ao meu irmão, Prof. Doutor Luís Leite da Cunha, um especial agradecimento pela disponibilidade e pelos doutos conselhos na estruturação da análise de dados.

Aos militares que voluntariamente participaram na recolha de dados para a investigação, bem como aos elementos da Direção de Pessoal, que de alguma forma contribuíram para este estudo, o meu profundo agradecimento.

Aos camaradas auditores do Curso de Promoção a Oficial General 2021/2022, agradeço a camaradagem, a partilha de experiências e a motivação dada ao longo do curso que contribuíram para a determinação do rumo certo para levar este projeto a bom porto.

Por último, agradeço à minha mulher, Ana Paula, e aos meus filhos Francisco e José Pedro, pelo apoio incondicional, o incentivo constante e a permanente paciência para a minha indisponibilidade ao longo destes últimos meses.



Índice

1. Introdução	1
2. Revisão da literatura, metodologia e método.....	5
2.1 Breve revisão da literatura	5
2.1.1 Avaliação do mérito nas Forças Armadas	5
2.1.2 Justiça organizacional	6
2.1.3 Satisfação com a avaliação de desempenho	7
2.1.4 Empenhamento organizacional	7
2.1.5 Intenção de saída	8
2.2 Modelo de análise	9
2.3 Metodologia e método	9
2.3.1 Metodologia	9
2.3.2 Método	9
2.3.2.1 Participantes e procedimento	9
2.3.2.2 Instrumentos de recolha de dados	10
2.3.2.3 Técnicas de tratamento dos dados	11
3. A avaliação do mérito na Marinha - passado e presente.....	12
3.1 Conceção dos Sistemas de Avaliação do Mérito	12
3.2 Aplicação dos Sistema de Avaliação do Mérito	15
3.3 Síntese conclusiva e resposta à Questão Derivada 1	16
4. Perceção dos efeitos da aplicação do SAMMFA na Marinha	18
4.1 Perceção dos militares da Marinha sobre efeitos da aplicação do SAMMFA na Marinha.....	18
4.1.1 Análise quantitativa	18
4.1.1.1 Escala Justiça Organizacional	19
4.1.1.2 Escala Satisfação com a Avaliação de Desempenho	20
4.1.1.3 Escala Empenhamento Organizacional.....	21
4.1.1.4 Escala Intenção de Saída	22
4.1.1.5 Análise de correlações.....	23
4.1.2 Análise qualitativa	23
4.2 Síntese conclusiva e resposta à Questão Derivada 2	24



5. Sistemas de avaliação do mérito em congêneres nacionais e internacionais.....	26
5.1 Marinha alemã	26
5.2 Marinha espanhola.....	27
5.3 Marinha francesa	27
5.4 Exército.....	28
5.5 Força Aérea.....	29
5.6 Síntese conclusiva e resposta à Questão Derivada 3	29
6. Proposta de otimização da aplicação do SAMMFA na Marinha e resposta à QC	31
7. Conclusões	35
Referências bibliográficas	39

Índice de Apêndices

Apêndice A – Modelo de análise.....	Apd A-1
Apêndice B – Recolha de dados: questionário	Apd B-1
Apêndice C – Recolha de dados: guião das entrevistas semiestruturadas.....	Apd C-1
Apêndice D – Análise de dados: questionários	Apd D-1
Apêndice E – Análise de dados: entrevistas. Sinopse e análise de conteúdo.....	Apd E-1
Apêndice F – Análise dos sistemas de avaliação do mérito em congêneres internacionais.....	
.....	Apd F-1

Índice de Figuras

Figura 1 – Análise descritiva da amostra global comparada com o universo.....	9
Figura 2 – Determinação do mérito de acordo com o SAMMFA.....	13
Figura 3 – Escala de classificação das médias das variáveis.....	18
Figura 4 – Escala de classificação das frequências das variáveis.....	19
Figura 5 – Escala de força da correlação.....	19
Figura 6 – Diferença de médias entre categorias – JO.....	20
Figura 7 – Diferença de médias entre categorias – SAD.....	21
Figura 8 – Diferença de médias entre categorias – EO.....	22
Figura 9 – Diferença de médias entre categorias – IS.....	23
Figura 10 – Matriz SWOT.....	31
Figura 11 – Propostas de otimização do SAMMFA	34



Índice de Quadros

Quadro 1 – Número de ultrapassagens nas promoções por escolha 2016-2021.....	2
Quadro 2 – Objetivos da investigação.....	3
Quadro 3 – Questões de investigação.....	3
Quadro 4 – Modelo de análise.....	Apd A-1
Quadro 5 – Comparação dos sistemas de avaliação do mérito.....	14
Quadro 6 – Comparação dos subsistemas e das bases de avaliação do mérito.....	16
Quadro 7 – Sinopse e análise de conteúdo às entrevistas.....	Apd E-1
Quadro 8 – Avaliação do mérito na Marinha alemã.....	Apd F-1
Quadro 9 – Avaliação do mérito na Marinha espanhola.....	Apd F-2
Quadro 10 – Avaliação do mérito na Marinha francesa.....	Apd F-3

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Análise fatorial da Escala Justiça Organizacional.....	Apd D-1
Tabela 2 – Análise fatorial da Escala de Satisfação com a Avaliação de Desempenho	Apd D-1
Tabela 3 – Análise fatorial da Escala de Empenhamento Organizacional.....	Apd D-1
Tabela 4 – Análise fatorial da Escala de Intenção de Saída.....	Apd D-1
Tabela 5 – Valores de KMO da Escala Justiça Organizacional.....	Apd D-1
Tabela 6 – Valores de KMO da Escala de Satisfação com a Avaliação de Desempenho	Apd D-1
Tabela 7 – Valores de KMO da Escala de Empenhamento Organizacional.....	Apd D-1
Tabela 8 – Valores de KMO da Escala de Intenção de Saída.....	Apd D-2
Tabela 9 – Estatística descritiva variável Justiça Organizacional.....	Apd D-2
Tabela 10 – Estatística descritiva variável Satisfação com a Avaliação de Desempenho	Apd D-2
Tabela 11 – Estatística descritiva variável Empenhamento Organizacional.....	Apd D-2
Tabela 12 – Estatística descritiva variável Intenção de Saída.....	Apd D-3
Tabela 13 – Correlação variáveis (Justiça Organizacional, Satisfação com a Avaliação do Desempenho, Empenhamento Organizacional e Intenção de Saída).....	Apd D-3
Tabela 14 – Teste Post-Hoc para diferença de médias (Justiça Organizacional, Satisfação com a Avaliação do Desempenho, Empenhamento Organizacional e Intenção de Saída).....	Apd D-3



Resumo

A entrada em vigor do Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas (SAMMFA), em janeiro de 2018, introduziu uma mudança brusca de paradigma, com impacto direto no apuramento do mérito dos militares da Marinha, fator preponderante para as diversas finalidades do sistema de avaliação, e em particular para as promoções por escolha, do qual resultou um aumento significativo das ultrapassagens.

Decorridos mais de três anos da aplicação do SAMMFA na Marinha, com o objetivo de contribuir para a sua melhoria, comparam-se o atual e o anterior sistema de avaliação, analisam-se as percepções dos militares da Marinha quanto aos efeitos produzidos, e analisam-se os sistemas de avaliação do mérito em congêneres nacionais e internacionais.

Para o efeito utiliza-se um raciocínio indutivo, suportado por uma estratégia de investigação mista. À estratégia quantitativa, associa-se uma estratégia qualitativa baseada em entrevistas a oito especialistas na matéria, complementada por uma revisão de literatura, utilizando-se para o desenho de pesquisa o estudo de caso.

Como resultado da investigação, apresenta-se um conjunto de propostas optimizadoras da aplicação do SAMMFA na Marinha, através da sua revisão, no sentido de contribuir para a consolidação dos efeitos positivos e mitigação dos efeitos indesejáveis.

Palavras-chave:

Avaliação do mérito; Avaliação do desempenho; Sistema de avaliação; Forças Armadas; Marinha.



Abstract

The implementation of the Armed Forces Military Merit Assessment System (SAMMFA), in January of 2018, introduced a sudden paradigm shift with a direct impact on the determination of merit for the Navy personnel. Being a preponderant factor for the various purposes of the evaluation system, and in particular promotions by appointment, resulted in a significant increase in career overtakes.

After a period of over three years of applying the SAMMFA system in the Navy, the current and the previous evaluation systems are compared and the perceptions of the Navy military personnel regarding the effects produced were analyzed along with the merit evaluation systems in both national and international counterparts, with the aim of contributing to SAMMFA's improvement.

For this purpose, an inductive reasoning was used, supported by a mixed research strategy. The quantitative strategy is associated with a qualitative one based on interviews with eight specialists in the field. And complemented by a literature review, using the case study for the research design.

As a result of the investigation, a set of optimization proposals for the application of SAMMFA in the Navy is presented, through its revision, in order to contribute to the consolidation of the positive effects and the mitigation of the undesirable biproducts.

Keywords:

Merit-based evaluation; Performance evaluation; Evaluation system; Armed forces; Navy.



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

A

AC	Avaliação complementar
AD	Avaliação disciplinar
AF	Avaliação da formação
AI	Avaliação individual
AM	Avaliação do mérito
AP	Antiguidade no posto

C

CAB	Cabo
CASE	Conselhos das armas e serviços do Exército
CC	Conselhos de Classes da Marinha
CCEM	Conselho de Chefes de Estado-Maior
CE	Conselhos de especialidade
CEM	Chefe do Estado-Maior
CEMA	Chefe do Estado-Maior da Armada
CEME	Chefe do Estado-Maior do Exército
CMOR	Cabo-mor

D

DP	Direção de Pessoal da Marinha
----	-------------------------------

E

EMFAR	Estatuto dos Militares das Forças Armadas
EO	Empenhamento organizacional
EO-A	Empenhamento organizacional afetivo
EO-N	Empenhamento organizacional normativo

F

FA	Força Aérea
FAM	Ficha de Avaliação do Mérito



FAV Ficha de avaliação

FFAA Forças Armadas

G

GT Grupo de Trabalho

I

IS Intenção de saída

J

JO Justiça organizacional

JO-D Justiça organizacional distributiva

JO-P Justiça organizacional procedimental

K

KMO Kaiser-Meyer-Olkin

N

NEP Norma de Execução Permanente

O

OE Objetivo Específico

OG Objetivo Geral

Q

QC Questão Central

QD Questão Derivada

QP Quadros Permanentes

R

RAM Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Marinha

RAMMFA Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas



S

SAD	Satisfação com a avaliação de desempenho
SAM	Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares da Marinha
SAMMFA	Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas
SIAMMFA	Sistema de Informação de Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas

T

TII	Trabalho de Investigação Individual
-----	-------------------------------------



1. Introdução

“A avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e do seu potencial de desenvolvimento futuro. Toda a avaliação é um processo de estimular ou julgar o valor, a excelência e as qualidades de alguma pessoa” (Chiavenato, 2008, p. 259). Assim, é “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” (Camara, 2015, p. 69).

Uma organização que pretenda premiar o mérito dos seus colaboradores, não pode deixar de associar a avaliação do desempenho com as promoções e as oportunidades de desenvolvimento (Rego et al., 2020, p. 496). No entanto, só com métricas objetivas e fiáveis é possível assegurar a imparcialidade e as perceções de justiça organizacional, elementos fundamentais para que qualquer sistema de valorização do mérito seja eficaz (Cunha & Rego, 2005). “Estas métricas são igualmente potenciadoras de flexibilidade funcional, associada à rotação de funções e ao uso de critérios objetivos para fundamentar decisões de promoção e evolução das carreiras. São ainda essenciais à definição de critérios de seleção e formação” (Rego et al., 2020, p. 497).

Em janeiro de 2018, entrou em vigor o Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas (RAMMFA), aprovado em anexo à Portaria n.º 301/2016, de 30 de novembro. O RAMMFA “define o Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas (SAMMFA) e estabelece as instruções para a sua execução” (art.º 1.º).

A Portaria n.º 301/2016, “produz efeitos desde 1 de janeiro de 2018 e deve ser revista no prazo máximo de três anos contados a partir dessa data” (art.º 4.º), facto que à data ainda não aconteceu.

À aplicação do SAMMFA na Marinha, correspondeu uma mudança brusca de paradigma, com a introdução de um novo sistema de avaliação do mérito de base analítica e quantitativa, que veio substituir o anterior sistema de cariz sintético e analítico, com impacto direto no apuramento do mérito dos militares (A. J. Ribeiro, entrevista presencial, 11 de novembro de 2021), fator preponderante para as diversas finalidades do SAMMFA, designadamente, na escolha de militares para o “desempenho de cargos e o exercício de funções”, nas promoções por escolha e nos processos de seleção para ações de formação e aperfeiçoamento (RAMMFA, art.º 5.º).

Tendo em consideração que a promoção por escolha é uma das finalidades do SAMMFA com maior visibilidade e impacto no desenvolvimento das carreiras dos militares



(Milharadas & Loureiro, 2020, p. 505), procedeu-se a uma análise das promoções por escolha na Marinha, realizadas nos últimos seis anos, constatando-se que a média do número de ultrapassagens na categoria de praças, na promoção ao posto de cabo-mor (CMOR), aumentou 20 vezes nos últimos três anos em comparação com a média de ultrapassagens do período homólogo, que antecedeu a implementação do novo sistema de avaliação no mecanismo de promoção por escolha (Direção de Pessoal da Marinha (DP), email, 3 de dezembro de 2021), como se pode constatar no Quadro 1.

Quadro 1 – Número de ultrapassagens nas promoções por escolha 2016-2021

NÚMERO DE ULTRAPASSAGENS / ANO / CATEGORIA							
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	TOTAL
OFICIAIS	15	14	53	37	68	62	249
SARGENTOS	00	01	20	95	193	182	491
PRAÇAS	13	10	15	150	344	263	795
TOTAL	28	25	88	282	605	507	1535

Fonte: Direção de Pessoal da Marinha, email, 03 de dezembro de 2021.

O Conselho de Chefes de Estado-Maior (CCEM), determinou a criação de um Grupo de Trabalho (GT) para elaborar uma proposta de alteração da Portaria n.º 301/2016. O GT-RAMMFA terminou os seus trabalhos em 27 de julho de 2021, no entanto, até à presente data não houve qualquer decisão sobre a proposta apresentada.

Considerando que o novo SAMMFA, publicado em 2016 e em vigor desde 1 de janeiro de 2018, produz efeitos há mais de três anos, importa comparar a evolução dos conceitos, procedimentos e metodologias utilizados na conceção do anterior e do atual sistema de avaliação do mérito na Marinha, analisar os efeitos produzidos pela sua implementação e analisar os sistemas de avaliação do mérito de congéneres nacionais e estrangeiras, por se admitir que, a partir delas, se poderão observar práticas, conceitos e normativos adaptáveis ao caso em estudo, no sentido de contribuir para a sua melhoria.

Assim, o objeto de estudo, deste trabalho de investigação individual (TII), é a aplicação do SAMMFA na Marinha, procurando identificar as vulnerabilidades e potencialidades do sistema, com o propósito da sua otimização.

Ao objeto de estudo, foram impostas delimitações de tempo, de espaço e de conteúdo (Santos & Lima, 2019, p. 42) que a seguir se indicam.

No domínio temporal, o estudo centra-se no período de 2016 até à presente data (final de 2021), abrangendo os últimos três anos de aplicação do Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Marinha (RAM), aprovado pela Portaria n.º 502/95, de 26 de maio,



no mecanismo de promoção por escolha (2016, 2017 e 2018) e os primeiros três anos de aplicação do novo sistema de avaliação (2019, 2020 e 2021) para a mesma finalidade.

No domínio espacial, na aplicação do SAMMFA aos militares da Marinha, dos Quadros Permanentes (QP), nas categorias de oficiais, sargentos e praças, nesta última restringida aos postos de cabo (CAB) e CMOR.

Em termos de conteúdo, na análise dos conceitos, procedimentos e metodologias que orientaram a sua conceção e aplicação na Marinha, e na perceção dos efeitos produzidos, decorridos três anos da sua implementação. Abrangendo este estudo a análise da realidade na Marinha, as soluções não deixarão de ser enquadradas na realidade das Forças Armadas (FFAA) e de congéneres estrangeiras.

O objetivo geral da investigação consiste em propor estratégias optimizadoras da aplicação do SAMMFA na Marinha, através da sua revisão, que contribuam para a consolidação dos efeitos positivos e mitigação dos efeitos indesejáveis. A fim de alcançar o Objetivo Geral (OG) da investigação, formulam-se três Objetivos Específicos (OE), que constam do Quadro 2.

Quadro 2 – Objetivos da investigação

Objetivo Geral (OG)
Propor estratégias optimizadoras da aplicação do SAMMFA na Marinha, que contribuam para a consolidação dos efeitos positivos e mitigação dos efeitos indesejáveis
Objetivos Específicos (OE)
OE1: Comparar o anterior sistema de avaliação do mérito dos militares da Marinha com o atual SAMMFA
OE2: Analisar a perceção dos efeitos da aplicação do SAMMFA na Marinha
OE3: Analisar os sistemas de avaliação do mérito em congéneres nacionais e internacionais

Tendo presentes os objetivos da investigação elencados, definem-se a Questão Central (QC) e três Questões Derivadas (QD), apresentadas no Quadro 3.

Quadro 3 – Questões de investigação

Questão Central (QC)
Como otimizar a aplicação do SAMMFA na Marinha, contribuindo para a consolidação dos efeitos positivos e mitigação dos efeitos indesejáveis?
Questões Derivadas (QD)
QD1: Em que se diferenciam o anterior sistema de avaliação do mérito dos militares da Marinha e o atual SAMMFA?
QD2: Qual a perceção dos militares da Marinha sobre os efeitos da aplicação do SAMMFA na Marinha?
QD3: Como se caracterizam os sistemas de avaliação do mérito das congéneres nacionais e internacionais?

Adotando-se a estrutura tipificada para os trabalhos de investigação científica, em formato escolar (NEP/INV-03(A3), 2020), o TII estrutura-se em sete capítulos. O primeiro, introdutório, inclui o enquadramento e a justificação do tema, o objeto de estudo, a sua delimitação e os objetivos. No segundo, apresenta-se uma revisão da literatura, a



metodologia e o método. No terceiro, compara-se o anterior com o atual sistema de avaliação do mérito na Marinha. No quarto, analisa-se a percepção dos efeitos da aplicação do SAMMFA na Marinha. No quinto, analisam-se os sistemas de avaliação do mérito em congêneres nacionais e internacionais. No sexto, apresenta-se a proposta de otimização da aplicação do SAMMFA na Marinha e resposta à QC. No último capítulo expõem-se as conclusões, limitações do estudo identificadas, contribuições e recomendações para estudos futuros nesta área de investigação.



2. Revisão da literatura, metodologia e método

Neste capítulo apresenta-se uma revisão da literatura, expondo os principais conceitos estruturantes relacionados com o tema deste TII, bem como os conceitos que suportam o modelo de análise adotado. É, igualmente, apresentada uma descrição da metodologia e do método utilizados nesta investigação.

2.1 Breve revisão da literatura

No âmbito da investigação, e após a revisão da base concetual que enforma o tema, quer em relação ao quadro legal quer ao referencial teórico e empírico, decorrente dos estudos e da realidade observável sobre o assunto em pesquisa, foram identificados dois conceitos estruturantes para este TII: a avaliação do mérito (AM) nas FFAA e o SAMMFA, este último a ser detalhado no capítulo seguinte.

Para análise da perceção dos efeitos da aplicação do SAMMFA na Marinha, identificam-se como conceitos relevantes a justiça organizacional (JO), a satisfação com a avaliação de desempenho (SAD), o empenhamento organizacional¹ (EO) (do inglês *organizational commitment*) e a intenção de saída (IS), que seguidamente se desenvolvem.

2.1.1 Avaliação do mérito nas Forças Armadas

O Decreto-Lei n.º 90/2015, que aprova o EMFAR, dispõe no seu preâmbulo “a criação de um sistema comum de avaliação do mérito dos militares das FFAA”, indicando-o como um dos mecanismos com reflexo direto no desenvolvimento da carreira militar, que deve, por princípio, ser desenvolvida em progressão vertical através das promoções por escolha.

A promoção por escolha consiste no acesso ao posto imediato, independentemente da posição do militar na escala de antiguidades, visando a seleção dos mais aptos para o exercício de funções inerentes ao posto imediato, “sendo a ordenação realizada com base em critérios gerais, definidos por portaria do membro do Governo responsável pela área da defesa nacional” (EMFAR, art.º 54.º).

O EMFAR define o modo e finalidades da AM, sobre o que dispõe:

A avaliação do militar na efetividade de serviço visa apreciar o mérito absoluto e relativo, assegurando o desenvolvimento na categoria respetiva, fundamentado na demonstração da capacidade militar e da competência técnica para o exercício de funções de responsabilidade de nível mais elevado. [...] A avaliação do mérito é obtida através da apreciação do currículo, com especial relevo para a

¹ Alguns autores traduzem como comprometimento organizacional ou mesmo compromisso, mas optou-se neste trabalho por empenhamento por ser aquele mais frequentemente encontrado na literatura utilizada.



avaliação individual, tendo em vista uma correta gestão de pessoal, [...] As instruções para a execução do sistema de avaliação do mérito são regulamentadas por portaria do membro do Governo responsável pela área da defesa nacional, sob proposta do CCEM. (EMFAR, art.º 81.º)

Sobre a AM, são ainda definidos os princípios fundamentais da avaliação individual, dispondo que é finalidade da avaliação individual, nomeadamente, “selecionar os mais aptos para o desempenho de determinados cargos e exercício de determinadas funções” ou “avaliar a adequabilidade dos recursos humanos aos cargos e funções exercidos” (art.º 83.º).

Na sequência do EMFAR, foi publicada a Portaria n.º 301/2016, a qual aprova, em anexo, o RAMMFA, definindo nas suas disposições complementares que até à sua entrada em vigor deveria “ser implementado um sistema de informação de suporte do Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas” (SIAMMFA) (n.º 1 do art.º 2.º), o que apenas veio a acontecer no terceiro trimestre de 2019 (Secretaria-Geral do Ministério da Defesa Nacional, s.d.).

2.1.2 Justiça organizacional

Nos domínios da ciência organizacional, emanados das ciências sociais, considera-se que a justiça é socialmente construída, resultando assim que a justiça organizacional (JO) é o estudo das perceções de justiça nas organizações (Cunha et al., 2016, p. 231).

De acordo com Cunha et al. (2016), não descartando a objetividade do que é ou não justo, à luz de determinados princípios ou normas, os estudiosos da JO focam-se na justiça subjetiva, nomeadamente nas perceções das pessoas acerca da justiça praticada nas organizações, bem como o modo como reagem a essas perceções. Neste sentido, pode-se afirmar que diferentes observadores numa organização poderão ter diferentes perspetivas acerca da justiça das práticas e das decisões organizacionais.

A maior parte das pessoas, quando convidada a refletir sobre justiça pensa apenas numa das suas parcelas – os resultados – (i.e., pensa na justiça do salário, da sanção disciplinar aplicada, ou na classificação recebida da avaliação de desempenho), no entanto, a investigação desenvolvida nesta área identifica que as pessoas também reagem ao processo como os resultados são determinados, ou à forma como são tratadas pelos seus superiores. Assim, de imediato surgem três dimensões da justiça: distributiva, procedimental e interacional, esta última incorporando as facetas [dimensões] interpessoal e informacional, resultando que as perceções de justiça poderão ser medidas nestas quatro dimensões (Cunha et al., 2016, p. 231).



Segundo Colquitt (2001), a justiça distributiva concentra-se no conteúdo, ou seja, na justiça dos resultados alcançados ou obtidos (i.e., salários alcançados, classificações obtidas nas avaliações de desempenho, sanções disciplinares, promoções), a justiça procedimental concentra-se na justiça dos meios usados para alcançar os resultados, dizendo respeito aos procedimentos utilizados, por exemplo, nos sistemas de avaliação de desempenho, a justiça (interacional) interpessoal incide sobre a medida em que um superior tem um comportamento digno e respeitador sobre os seus subordinados, enquanto a justiça (interacional) informacional se centra na amplitude em que o superior explica e justifica as decisões que afetam as pessoas.

Apesar das quatro dimensões de JO poderem interagir, o modelo de dois fatores de Sweeney e McFarlin (1993, cit. por Cunha et al., 2016, p. 238) sugere que a justiça distributiva exerce maior influência sobre os resultados de natureza individual, como a avaliação de desempenho, enquanto a justiça procedimental exerce maior influência sobre avaliações mais gerais incidentes sobre o sistema organizacional e as autoridades organizacionais. A este propósito Colquitt (2001) verifica que este modelo é válido para atitudes como a satisfação com a função ou o empenhamento na organização, razão pela qual se opta por analisar apenas as dimensões distributiva e procedimental neste estudo.

2.1.3 Satisfação com a avaliação de desempenho

A aceitação de um sistema de avaliação pelos trabalhadores é fundamental para o seu sucesso, pois por muito perfeito e fiável que seja, a sua rejeição ditará de imediato a condenação ao fracasso (Cardy & Dobbins, 1994, cit. por Milharadas & Loureiro, 2020). “Das diversas reações dos trabalhadores, a mais relevante é a satisfação com a avaliação de desempenho, especialmente tendo em conta a sua relação com o comprometimento [empenhamento], a motivação e a produtividade, que diversos estudos estabelecem” (Milharadas & Loureiro, 2020).

Segundo Jawahar (2006a & 2006b, cit. por Lima, 2009), ficou demonstrado haver uma correlação significativamente negativa entre a satisfação com a avaliação de desempenho e as intenções de saída da organização, pelo que, quanto mais elevado for o nível de satisfação com a avaliação de desempenho, menor a intenção de saída.

2.1.4 Empenhamento organizacional

De acordo com Meyer e Allen (1991, cit. por Cunha et al., 2016) o EO “pode ser concebido como um laço psicológico que caracteriza a ligação dos indivíduos à organização e que tem implicações para a decisão de nela permanecerem”. Julga-se assim, que as pessoas



mais empenhadas são aquelas que terão maiores probabilidades em permanecerem na organização e de apresentarem um maior empenho na realização do seu trabalho e na prossecução dos objetivos organizacionais (Cunha et al. 2016, p. 217).

Um dos modelos mais utilizados de EO, é o modelo de Allen e Meyer (1990) e Meyer e Allen (1991), o qual aborda o empenhamento em três dimensões, identificadas pelos autores como empenhamento afetivo, normativo e instrumental.

O empenhamento afetivo é caracterizado pelo grau em que uma pessoa se sente emocionalmente ligada, envolvida e identificada com a organização na qual trabalha, sendo psicologicamente entendido como o desejo de permanecer na organização. Um empregado com um forte empenhamento afetivo permanece na organização porque quer. O empenhamento normativo caracteriza-se pelo grau em que uma pessoa sente a obrigação, ou o dever moral, de permanecer na organização. Um empregado com um forte empenhamento normativo sente que deve permanecer. O empenhamento instrumental, também designado calculista, caracteriza-se pelo grau em que uma pessoa se mantém ligada à organização pelos custos associados à sua saída, os quais poderão resultar da falta de alternativa de emprego, ou do sentimento que os sacrifícios pessoais resultantes da saída são elevados. Um empregado com forte empenhamento instrumental sente a necessidade de permanecer na organização (Allen & Meyer, 1990, 1993, 1996; Meyer & Allen, 1991, cit. por Rego, 2002).

Segundo Cunha et al. (2016), “os indivíduos mais empenhados normativa e afetivamente denotam atitudes mais favoráveis perante a mudança e níveis superiores de execução de comportamentos de cidadania e de desempenho global”, pelo que se opta por analisar as dimensões afetiva e normativa neste estudo.

2.1.5 Intenção de saída

A intenção de saída (IS) reporta-se à vontade consciente e deliberada do trabalhador em abandonar a organização (Tett & Meyer, 1993, cit. por Milharadas & Loureiro, 2020). Por outro lado, constitui-se como um forte preditor do abandono efetivo da organização, como sustentam vários estudos (Lee & Mowday, 1987; Michaels & Spector, 1982; O'Reilly & Caldwell, 1981), mencionados por Tett e Meyer (1993, cit. por Milharadas & Loureiro, 2020).

A IS está fortemente relacionada com a eficácia da avaliação de desempenho de uma organização, sendo as perceções relativas ao processo de avaliação de desempenho fundamentais para a decisão individual de sair ou permanecer nessa mesma organização (Smith & Rupp, 2002, cit. por Kumudha & Bamini, 2013).



2.2 Modelo de análise

No Quadro 4, em Apêndice A, apresenta-se o modelo de análise seguido neste estudo.

2.3 Metodologia e método

Neste subcapítulo descreve-se a metodologia e o método de investigação.

2.3.1 Metodologia

Metodologicamente, este estudo caracteriza-se por um raciocínio do tipo indutivo, assente numa estratégia de investigação quantitativa com reforço qualitativo e no estudo de caso como desenho de pesquisa (Santos & Lima, 2019).

2.3.2 Método

Nesta secção apresentam-se os participantes e os procedimentos seguidos, bem como os instrumentos de recolha de dados e respetivas técnicas de tratamento.

2.3.2.1 Participantes e procedimento

Participantes. Ao questionário responderam 455 militares da Marinha, num universo de 6011 militares dos QP nas categorias de oficiais, sargentos e praças (nesta última restringida aos postos de CAB e CMOR), o que corresponde a um nível de confiança de 95% e a uma margem de erro inferior a 5%.

Os participantes resultam de uma amostra não probabilística acidental (Marôco, 2010, p. 27), pelo que se analisa a sua representatividade para a população em estudo. A Figura 1 apresenta a análise descritiva da amostra obtida, com distribuição relativa idêntica na categoria de sargentos (33,6% vs 35%), superior na categoria de oficiais (45,5% vs 27,6%) e inferior na categoria de praças (20,9% vs 37,4%).

Género: Feminino – 36 / 7,9% Masculino – 419 / 92,1%	
Idade: Menos de 30 anos – 21 / 4,6% 31 a 35 anos – 16 / 3,5% 36 a 40 anos – 87 / 19,1% 41 a 45 anos – 74 / 16,3% 46 a 50 anos – 98 / 21,5% 51 a 56 anos – 142 / 31,2% Mais de 56 anos – 17 / 3,7%	Habilitações Académicas: 9º ano – 34 / 7,5% 11º ano – 17 / 3,7% Ensino Secundário completo – 139 / 30,5% Curso tecnológico/profissional – 39 / 8,6% Bacharelato – 22 / 4,8% Licenciatura – 117 / 25,7% Mestrado – 85 / 18,7% Doutoramento – 2 / 0,4%
Tempo de Serviço Efetivo: Menos de 10 anos – 20 / 4,4% 10 a 20 anos – 79 / 17,4% 21 a 30 anos – 175 / 38,5% Mais de 30 anos – 181 / 39,8%	
Categoria: Oficial – 207 / 45,5% Sargento – 153 / 33,6% Praça – 95 / 20,9%	% do Universo (N=6011): Oficial – 27,6% Sargento – 35% Praça – 37,4%

Figura 1 – Análise descritiva da amostra global comparada com o universo



Assume-se que a elevada participação na categoria de oficiais e a baixa participação na categoria de praças, são devidas à maior utilização do correio eletrónico de Marinha pelos oficiais em oposição à reduzida utilização deste meio de comunicação pelas praças.

Em relação à estratégia qualitativa, recorre-se a uma amostra não probabilística de especialistas (Marôco, 2010, p. 28), composta por seis membros eleitos dos CC, abrangendo as três categorias, compreendendo um comodoro e um capitão-de-mar-e-guerra, dois sargentos-mores, dois CMOR, o Chefe da Subsecção de Conselho de Classes, membro agregado dos CC de Sargentos e de Praças, e o Chefe da Repartição de Nomeações e Colocações da DP.

Procedimento. Após teste de ensaio executado pela Repartição de Situações e Efetivos, da DP, e obtida a devida autorização da chefia superior da Marinha, o questionário “A aplicação do SAMMFA na Marinha” foi disponibilizado aos participantes, de forma digital (*google forms*) via correio eletrónico de Marinha, entre 17 de janeiro e 13 de fevereiro de 2022. Foi explicado aos participantes o objetivo da investigação, e assegurada a garantia do anonimato e da confidencialidade das respostas, destinando-se as mesmas exclusivamente a fins académicos.

As entrevistas semiestruturadas, foram conduzidas presencialmente ou por email, após apresentação do objetivo do estudo e garantido o anonimato e confidencialidade das respostas.

2.3.2.2 Instrumentos de recolha de dados

Foi construído um questionário que incorpora escalas psicométricas validadas, desenvolvidas por outros autores, para medir as dimensões identificadas no modelo de análise, assegurando-se a necessária adaptação ao contexto dos militares da Marinha, e que se apresenta em Apêndice B. O questionário é constituído por quatro partes, a primeira destinada à recolha de dados sociodemográficos, a segunda constituída por dois grupos de questões relativas à JO, distributiva (7 itens) e procedimental (10 itens), a terceira parte dedicada à SAD (14 itens), e a quarta relativa ao EO, afetivo (6 itens) e normativo (6 itens), e à IS (5 itens). Todos os itens foram avaliados numa escala de Likert de 7 pontos (1 - discordo totalmente; 2 - discordo muito; 3 - discordo; 4 - n/concordo, n/discordo; 5 - concordo; 6 - concordo muito; 7 - concordo totalmente).

As entrevistas semiestruturadas foram conduzidas de acordo com o guião elaborado para o efeito, o qual se apresenta em Apêndice C. Segundo Rego, Cunha e Meyer Jr (2018,



p. 53), entre seis e 10 entrevistas permitem, em regra, obter saturação para grupos de entrevistados com alguma exceccionalidade, como é o caso.

Foi, ainda, efetuada uma análise documental às respostas aos *Request for Information* relativos aos sistemas de avaliação do mérito de três congéneres aliadas (Alemanha, Espanha e França).

2.3.2.3 Técnicas de tratamento dos dados

O tratamento estatístico dos dados obtidos por questionário faz-se através da *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 27, que permite efetuar a análise de validade de constructo (análise fatorial), a análise de confiabilidade (*Alpha de Cronbach*), determinar os índices de correlação de Pearson, para além das medidas de frequência, tendência central, dispersão, assimetria e curtose.

A análise temática das entrevistas semiestruturadas desenvolve-se de acordo com a análise de conteúdo (Sarmiento, 2013, p. 53-66).



3. A avaliação do mérito na Marinha - passado e presente

Neste capítulo apresenta-se uma comparação entre o anterior e o atual sistema de avaliação do mérito na Marinha, no sentido de dar resposta à QD1.

3.1 Conceção dos Sistemas de Avaliação do Mérito

O RAM, aprovado pela Portaria n.º 502/95, de 26 de maio, posteriormente alterada pela Portaria n.º 1380/2002, de 23 de outubro, fixou as instruções para a execução do sistema de avaliação do mérito na Marinha (SAM), definindo-o concetualmente e estabelecendo o normativo para o seu funcionamento (art.º 1.º). O RAM era aplicável a todos os militares da Marinha na efetividade de serviço, integrava, como partes constitutivas, o conjunto dos militares intervenientes, os elementos de avaliação e o suporte dos elementos de avaliação, e tinha como finalidade “assegurar a caracterização do merecimento dos militares, por forma a possibilitar a sua correta gestão, designadamente” quanto a: recrutamento e seleção; formação e aperfeiçoamento; promoção; e desempenho de funções (art.º 3.º e 4.º).

O SAM era constituído por quatro subsistemas, o da avaliação individual, o da avaliação da formação, o da avaliação disciplinar e o da avaliação complementar. A avaliação individual materializava-se na “apreciação das aptidões reveladas pelo avaliado e do nível do desempenho das funções exercidas”. A avaliação da formação consistia “na apreciação dos conhecimentos, perícias e atitudes específicas dos militares enquanto sujeitos a ações de formação”. A avaliação disciplinar consistia “na apreciação do comportamento do militar à luz dos louvores, recompensas e condecorações atribuídas e ainda das sanções aplicadas”. A avaliação complementar respeitava “à apreciação do militar feita com base no conjunto dos demais elementos curriculares do militar” (RAM, art.º 5.º).

A avaliação do mérito dos militares era feita através da apreciação integrada dos diferentes elementos dos quatro subsistemas de avaliação previstos no SAM (art.º 46.º).

O RAMMFA define o SAMMFA e estabelece as instruções para a sua execução (art.º 1.º), sendo “aplicável a todos os militares das FFAA na efetividade de serviço, independentemente da forma de prestação de serviço” (art.º 2.º).

O SAMMFA integra o conjunto dos avaliadores (introduzindo figura do Comandante/Diretor/Chefe além do 1.º e 2.º avaliadores) e avaliados, os órgãos intervenientes, as bases e o sistema de informação, e tem como finalidade determinar o mérito do militar, visando uma correta gestão dos recursos humanos, designadamente quanto a: recrutamento e seleção; formação e aperfeiçoamento; promoção; progressão horizontal; e desempenho de cargos e



exercício de funções. Pretende ainda promover a compatibilização de competências, a motivação profissional e o conhecimento do potencial humano (art.º 3.º e 5.º).

Constituem o SAMMFA cinco bases, as quais contribuem para a determinação do mérito do militar: a avaliação individual (AI); a avaliação da formação (AF); a avaliação disciplinar (AD); a antiguidade no posto (AP); e a avaliação complementar (AC) (RAMMFA, art.º 6.º).

A AI consiste na avaliação do desempenho do militar (RAMMFA, art.º 11.º) num determinado período de tempo, constituindo-se assim como um processo em contínuo.

A AF e a AD apreciam elementos constantes do currículo do militar, “designadamente os resultados obtidos enquanto sujeitos a ciclos de estudos [...] respeitantes ao ensino e formação nas Forças Armadas”, os louvores atribuídos e as penas aplicadas. A AP consiste na valorização do tempo de permanência do militar no posto em que se encontra, com o objetivo de contribuir para determinação do respetivo mérito (RAMMFA, art.º 30.º).

A AF, a AD e a AP, após quantificadas e a par da AI, concorrem para a elaboração da Ficha de Avaliação do Mérito (FAM) (RAMMFA, art.º 40.º).

A AC tem como finalidade apreciar o potencial do militar e todos os elementos do seu currículo que não se encontram vertidos nas outras quatro bases e, no mecanismo de promoção por escolha, é atribuída pelos CC, num máximo, nunca superior a 1 valor, definido pelo CEM do respetivo Ramo (RAMMFA, art.ºs 27.º a 29.º).

Os elementos que concorrem para a avaliação do mérito de um militar, de acordo com o SAMMFA, encontram-se discriminados na Figura 2.



Figura 2 - Determinação do mérito de acordo com o SAMMFA

Fonte: Adaptado a partir de Portaria n.º 301/2016.



Da comparação direta da conceção dos dois sistemas de avaliação, SAM e SAMMFA, constata-se haver elementos semelhantes, como se pode observar no Quadro 5, não querendo com isto dizer que os sistemas sejam iguais, tornando-se assim necessária uma análise mais pormenorizada.

Quadro 5 – Comparação dos sistemas de avaliação do mérito

	SAM	SAMMFA
Avaliação individual	•	•
Avaliação da formação	•	•
Avaliação disciplinar	•	•
Antiguidade no posto	–	•
Avaliação complementar	•	•

Avaliação individual. Em ambos os regulamentos, é utilizado o método da escala gráfica ou de atributos². Mas enquanto no SAM eram avaliadas 19 aptidões e dois desempenhos e no processo de avaliação do mérito eram considerados os impressos das avaliações correspondentes aos últimos 10 anos civis (RAM, art.º 47.º), no RAMMFA são avaliadas 15 competências, sendo consideradas para a FAM apenas as avaliações no posto em que o militar está a ser avaliado.

Avaliação da formação. De acordo com o RAM, a avaliação deste subsistema era feita de forma qualitativa, permitindo, ainda, definir o ordenamento dos militares no ingresso nos QP (art.º 28.º). Ao abrigo do SAMMFA, a AF compreende a contabilização dos resultados alcançados, sendo o valor calculado integrado na FAM (RAMMFA, art.º 34.º).

Avaliação disciplinar. Ao abrigo do RAM, a avaliação disciplinar apreciava qualitativamente louvores e recompensas, condecorações e penas disciplinares aplicadas na categoria. Já à luz do novo sistema de avaliação do mérito, a avaliação disciplinar quantifica o registo dos louvores e das penas disciplinares que o avaliado reuniu, sendo contabilizados os louvores e as punições no posto em que o militar está a ser avaliado.

Antiguidade no posto. Ao abrigo do SAMMFA, a AP é quantificada até um máximo de 20 valores (RAMMFA, art.º 36.º), atingidos em 10 anos e 350 dias de permanência no posto. Assim, na prática, todos os CAB são apreciados para promoção, independentemente da sua antiguidade, com igual quantificação da AP. O SAM não contemplava a antiguidade no posto como subsistema de avaliação, no entanto, era das bases mais relevantes para a apreciação qualitativa do militar.

² Consiste em classificar o desempenho numa escala relativamente a vários atributos. A avaliação tem uma abordagem absoluta e incide sobre comportamentos e atributos individuais. As principais vantagens do método passam pela facilidade de utilização e pela possibilidade de ser aplicado a diferentes funções (Rego et al., 2020).



Avaliação complementar. No SAM, a avaliação complementar compreendia todos os elementos constantes do processo individual do militar que, não fazendo parte dos outros subsistemas, eram analisados pelo CC, de uma forma qualitativa, para apreciação do mérito. A AC contabiliza todos os aspetos do currículo do militar que não integram as restantes bases do SAMMFA, sendo que a contabilização exata de cada parâmetro a considerar não está definido no SAMMFA, cabendo ao Chefe do Estado-Maior da Armada (CEMA), através de despacho, definir os critérios de valoração e definir o valor máximo que o CC pode atribuir, até 1 valor.

3.2 Aplicação dos Sistema de Avaliação do Mérito

De acordo com o SAM, a avaliação do mérito dos militares destinava-se, em especial, a permitir a verificação das três primeiras condições gerais de promoção - para o que era requerida a avaliação do mérito absoluto - e o ordenamento dos militares, o que requeria a avaliação em mérito relativo (RAM, art.º 46.º). Competia aos CC propor a ordenação, por mérito relativo, dos militares elegíveis para promoção por escolha, procedendo para o efeito à avaliação do mérito, seguindo os critérios da Portaria n.º 21/94, de 8 de janeiro, a qual estabelecia os critérios gerais que presidiam à ordenação dos militares que reunissem as condições para promoção na modalidade de promoção por escolha. Para esse efeito, os militares eram presentes a CC ordenados por ordem de antiguidade. A avaliação do mérito era suportada pelas avaliações individuais dos últimos 10 anos civis, ou da totalidade dos anos de serviço, se em número inferior, pelo registo disciplinar e pelo processo individual (RAM, art.º 47.º). Assim, a apreciação dos militares tinha por base os quatro subsistemas, onde apenas a avaliação individual era quantificada. A antiguidade, não sendo quantificada, era determinante no pré ordenamento dos militares a apresentar ao CC, de onde resultariam as listas de promoção, conforme previsto no artigo 184.º do EMFAR.

Ao abrigo do SAMMFA, para efeitos de promoção por escolha, os militares que reúnem as condições de promoção são enviados a CC já com o seu mérito determinado, e consequentemente pré ordenados, podendo o conselho alterar o mérito relativo através da adição do valor da AC. Os militares são presentes a CC listados por ordem decrescente do valor da respetiva FAM, indicando-se para cada um o valor da componente da avaliação complementar calculada com base nas orientações constantes no Despacho do CEMA n.º 31/2020, de 24 de junho, de valor não superior a 0,50 valores, que resulta da soma, entre outras, das subcomponentes relativas ao tempo de navegação, tempo de permanência em unidades operacionais de mergulhadores ou ações de formação obtidas por iniciativa do



militar. O CC procede, se necessário, ao reordenamento da lista dos militares a apreciar, por ordem decrescente da soma da classificação obtida na FAM com o valor da AC anteriormente apurada. Para a escolha do militar que ocupará a primeira posição na lista de promoção são apreciados e objeto de discussão no CC, para além do militar colocado em primeiro lugar da lista reordenada, todos os militares cuja classificação tenha uma diferença igual ou inferior a 0,50 valores relativamente àquele militar. O CC discute e atribui uma componente da avaliação complementar, de valor não superior a 0,50 valores, resultante da apreciação efetuada pelos membros da comissão em relação a cada militar, com base nos critérios gerais constantes do RAMMFA (art.º 28.º), e que ainda não tenham sido considerados na primeira parcela da AC. A cota de mérito de cada militar obtém-se adicionando à classificação constante da lista reordenada, a componente da AC atribuída pelo CC. O militar que obtenha o valor de cota de mérito mais elevado é ordenado na primeira posição da lista de promoção, e assim sucessivamente (Despacho do CEMA n.º 38/19, de 9 de setembro, 2019).

Os procedimentos que asseguram a implementação do SAMMFA na Marinha, foram objeto de diversos despachos do CEMA³, ao longo dos últimos três anos, no sentido de otimizar a sua aplicação e mitigar os efeitos indesejáveis, na máxima extensão possível, dentro das competências atribuídas aos CEM.

3.3 Síntese conclusiva e resposta à Questão Derivada 1

Da comparação feita, aos dois sistemas de avaliação do mérito, em relação às partes integrantes constata-se a introdução do Comandante/Diretor/Chefe. As diferenças entre os subsistemas e as bases, resumem-se no Quadro 6.

Quadro 6 – Comparação dos subsistemas e das bases de avaliação do mérito

	SAM	SAMMFA
Avaliação individual	- Quantificados os últimos 10 anos civis, ou a totalidade dos anos de serviço na categoria se em número inferior; - 1.º e 2.º avaliador.	- Quantificadas as avaliações no posto; - 1.º avaliador, 2.º avaliador e Com/Dir/Chefe.
Avaliação da formação	- Apreciada qualitativamente.	- Quantificada.
Avaliação disciplinar	- Apreciados qualitativamente os louvores e recompensas, as condecorações atribuídas e as penas disciplinares aplicadas, na categoria.	- Quantificados os louvores e as penas disciplinares aplicadas, por regra no posto.

³ Despacho do CEMA n.º 33/18, de 28 de julho, Despacho do CEMA n.º 1/19, de 8 de janeiro, Despacho do CEMA n.º 34/19, de 13 de agosto, Despacho do CEMA n.º 38/19, de 9 de setembro, Despacho do CEMA n.º 49/19, de 13 de novembro e Despacho do CEMA n.º 31/20, de 24 de junho.



Antiguidade no posto	- Apesar da primazia atribuída a esta base, não a considera como subsistema, nem a quantifica.	- Quantifica o tempo de permanência no posto. Esta base esgota-se ao fim de 10 anos e 350 dias de permanência no posto.
Avaliação complementar	- Apreciada qualitativamente.	- Quantificada até um máximo de 1 valor.

Quanto à aplicação dos dois sistemas, em particular no mecanismo de promoção por escolha, constata-se que, enquanto ao abrigo do SAM, os militares eram presentes a CC por ordem da sua antiguidade, sendo apreciados maioritariamente de uma forma qualitativa, com o SAMMFA, os militares são presentes a conselho de acordo com a sua FAM, podendo, em muitos casos, ser desconsiderada a antiguidade logo no processo de elegibilidade para apreciação, ficando a atuação dos CC limitada ao alcance do valor máximo da AC.

Desta forma, considera-se respondida a QD1 e cumprido o OE1.



4. Percepção dos efeitos da aplicação do SAMMFA na Marinha

Neste capítulo apresentam-se e discutem-se os dados da investigação resultantes da aplicação do questionário e das entrevistas semiestruturadas, no sentido de dar resposta à QD2.

4.1 Percepção dos militares da Marinha sobre efeitos da aplicação do SAMMFA na Marinha

De acordo com Rego et al. (2020), um dos fatores mais relevantes para o reconhecimento e aceitação de um sistema de avaliação, quer por avaliadores, quer por avaliados, relaciona-se com a percepção de justiça, sendo que as pessoas não são apenas sensíveis à classificação, mas também à justiça dos procedimentos.

Kuvaas (2006, cit. por Antunes, 2016) concluiu que a satisfação com a avaliação de desempenho tem influência no empenhamento organizacional e no *turnover* (intenção de saída). Por outro lado, “um estudo de Singh e Rana (2015) sobre o impacto da avaliação de desempenho no empenhamento organizacional, revelou que esta tem um significativo impacto no empenhamento organizacional, afetivo e normativo” (Antunes, 2016).

Assim, considera-se que as percepções dos militares da Marinha sobre JO, SAD, EO e IS, e as correlações emergentes, dão uma indicação sobre os efeitos da aplicação do SAMMFA na Marinha.

4.1.1 Análise quantitativa

Em relação às escalas adotadas e utilizadas na análise quantitativa do presente estudo, efetuaram-se análises de fiabilidade (*Alpha de Cronbach*) e de validade fatorial (análise fatorial confirmatória).

A estatística descritiva dos dados quantitativos obtidos apresenta-se no Apêndice D (Tabelas 1 a 14).

Para a classificação das médias das variáveis, recorre-se à categorização exposta na Figura 3.

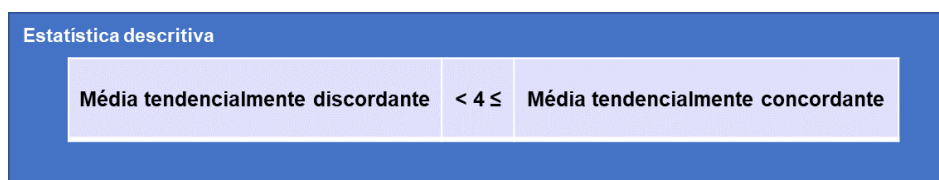


Figura 3 - Escala de classificação das médias das variáveis

Para a classificação das frequências das variáveis, recorre-se à categorização exposta na Figura 4.

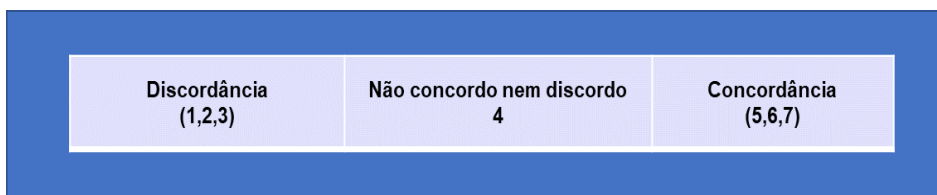


Figura 4 - Escala de classificação das frequências das variáveis

As três categorias apresentadas nas Figuras 6 a 9 constituem grupos homogêneos ao nível da subescala/escala de acordo com o teste de Tukey, a 95% de confiança.

As correlações bivariadas na análise quantitativa determinam o grau de associação entre variáveis, utilizando-se para classificar a força da correlação o preconizado por Cohen et al. (2007, cit. por Tinoco, 2021), conforme Figura 5.

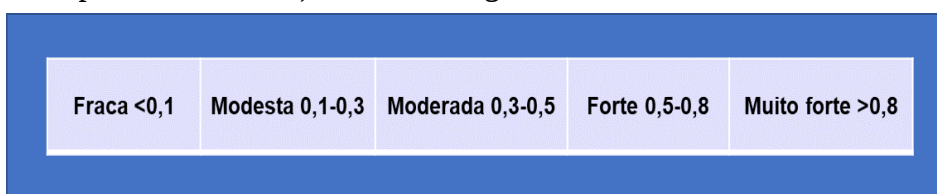


Figura 5 - Escala de força da correlação

Fonte: Adaptado a partir de Tinoco (2021).

4.1.1.1 Escala Justiça Organizacional

Análise fatorial. Foi efetuada através do método de componentes principais, com rotação *Varimax*, restando-se 2 fatores (2F), que explicam 65,7% (Tabela 1) da variância total, e obtido um valor de medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de 0,951 (Tabela 5), classificado como excelente de acordo com Marôco (2010). Manteve-se, assim, a estrutura fatorial prevista no instrumento original.

Análise de fiabilidade. Da análise dos valores *Alpha* de *Cronbach*, tendo em consideração a categorização de Hill e Hill (2016) – coeficiente razoável quando situado no [0,7; 0,8[; bom, no [0,8; 0,9[; e excelente, se $\geq 0,9$ –, a escala JO apresentou uma excelente consistência interna da escala ($\alpha = 0,934$), bem como a subescala JO distributiva (JO-D) ($\alpha = 0,958$). A subescala JO procedimental (JO-P) apresentou uma boa consistência interna ($\alpha = 0,877$) não sofrendo alterações significativas com exclusão de itens.

Análise descritiva. Para a interpretação dos resultados, quanto mais elevada for a concordância, de acordo com as escalas das Figuras 3 e 4, maior será a percepção de justiça.

Analisando a subescala JO-D, constata-se uma média tendencialmente concordante de 4,36, em que seis dos sete itens apresentam esta tendência, mas a frequência de discordantes ultrapassa os 26% em todos os itens. A maioria dos militares manifesta concordância com a classificação obtida na sua última avaliação, no entanto, quando questionados se, na



Marinha, os militares recebem classificações de desempenho que traduzem o verdadeiro desempenho, a média das respostas é tendencialmente discordante com 66,2% de discordância.

Relativamente à subescala JO-P, a média é tendencialmente concordante, com um valor de 4,24, os respondentes manifestam concordância com os procedimentos de avaliação a que foram submetidos, no entanto, nos quatro itens sobre a uniformidade dos procedimentos aplicados na Marinha, mais de 50% dos militares manifestam discordância, e mais de 14% não concordam nem discordam.

No seu conjunto, a escala de JO apresenta uma média tendencialmente concordante de 4,29, mas com uma assimetria à esquerda. Na Figura 6, observam-se as diferenças entre médias para as três categorias, constatando-se que a categoria dos sargentos é a única que apresenta médias tendencialmente discordantes.

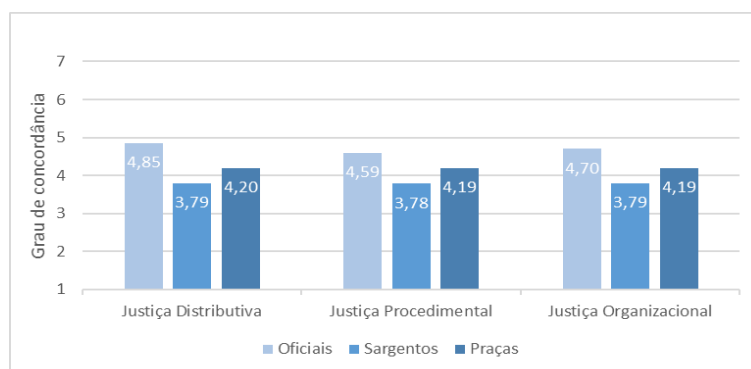


Figura 6 – Diferença de médias entre categorias - JO

Na subescala JO-D existem diferenças significativas entre oficiais e sargentos e entre oficiais e praças, mas não existem diferenças significativas entre sargentos e praças, enquanto nas subescala/escala JO-P e JO existem diferenças significativas entre todas as categorias.

4.1.1.2 Escala Satisfação com a Avaliação de Desempenho

Análise fatorial. Foi efetuada através do método de componentes principais, com rotação *Varimax*, retendo-se dois fatores (2F), que explica 67,8% (Tabela 2) da variância total, e obtido um KMO de 0,928 (Tabela 6), considerado excelente (Marôco, 2010). Não obstante, optou-se por considerar a estrutura unidimensional do instrumento original, considerando apenas o nível de satisfação geral com a avaliação de desempenho, conforme Antunes (2016).

Análise de fiabilidade. Da análise dos valores *Alpha* de *Cronbach*, tendo em consideração a categorização de Hill e Hill (2016), a escala apresentou uma excelente



consistência interna ($\alpha = 0,946$), não sofrendo quaisquer alterações com a eliminação de itens.

Análise descritiva. A escala SAD apresenta uma média tendencialmente concordante de 4,19, no entanto, apresenta uma assimetria à esquerda e uma distribuição platicúrtica. Os militares manifestam concordância com a sua avaliação e com a relação com o avaliador, mas nos aspetos do *feedback* e da satisfação com o sistema de avaliação é manifestada discordância superior a 50%. Existem diferenças significativas entre oficiais e sargentos e entre oficiais e praças, mas não existem diferenças significativas entre sargentos e praças, conforme Figura 7.

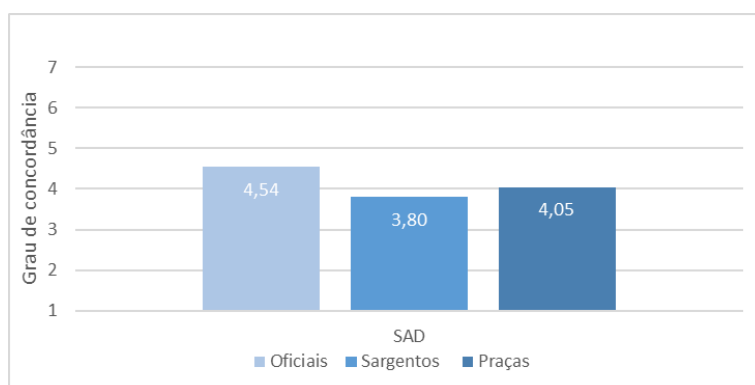


Figura 7 – Diferença de médias entre categorias - SAD

4.1.1.3 Escala Empenhamento Organizacional

Análise fatorial. Foi efetuada através do método de componentes principais, com rotação *Varimax*, retendo-se dois fatores (2F), que explica 64,3% (Tabela 3) da variância total, e obtido um KMO de 0,926 (Tabela 7), considerado excelente (Marôco, 2010). Manteve-se, assim, a estrutura fatorial prevista no instrumento original.

Análise de fiabilidade. Da análise dos valores *Alpha* de *Cronbach*, tendo em consideração a categorização de Hill e Hill (2016), a escala apresentou uma excelente consistência interna ($\alpha = 0,921$), não sofrendo quaisquer alterações com a eliminação de itens. A subescala EO afetivo (EO-A) apresentou uma boa consistência interna ($\alpha = 0,875$), bem como a subescala EO normativo (EO-N) ($\alpha = 0,878$), não sofrendo quaisquer alterações com a exclusão de itens.

Análise descritiva. A subescala EO-A apresenta uma média tendencialmente concordante de 4,96, a mais alta entre todas as escalas/subescalas, não apresentando qualquer dos seus itens média discordante, confirmando os militares uma forte ligação afetiva à Marinha.



A subescala EO-N apresenta uma média tendencialmente discordante de 3,85, a segunda mais baixa entre todas as escalas/subescalas, apresentando uma assimetria à esquerda e uma distribuição platicúrtica. Apesar de os militares manifestarem concordantemente a sua lealdade à Marinha, tendencialmente não sentem qualquer obrigação em permanecer na Marinha.

No seu conjunto, a escala de EO apresenta uma média tendencialmente concordante de 4,41, mas com uma assimetria à esquerda, confirmando a perceção de concordância do EO, claramente influenciado pela dimensão afetiva. Na Figura 8, constata-se que nas subescala/escala EO-A e EO existem diferenças significativas entre oficiais e sargentos e entre oficiais e praças, mas não existem diferenças significativas entre sargentos e praças, enquanto na subescala EO-N existem diferenças significativas entre oficiais e sargentos, mas não existem diferenças significativas entre oficiais e praças e entre sargentos e praças.

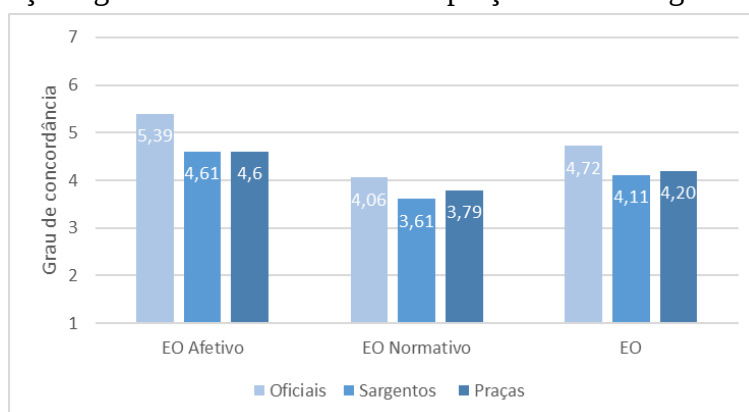


Figura 8 – Diferença de médias entre categorias - EO

4.1.1.4 Escala Intenção de Saída

Análise fatorial. Foi efetuada através do método de componentes principais, com rotação *Varimax*, retendo-se um fator (1F), que explica 75,3% da variância total (Tabela 4), e obtido um KMO de 0,844 (Tabela 8), considerado bom (Marôco, 2010). Considerou-se, assim, a estrutura unidimensional do instrumento original.

Análise de fiabilidade. Da análise dos valores *Alpha* de *Cronbach*, tendo em consideração a categorização de Hill e Hill (2016), a escala apresentou uma excelente consistência interna ($\alpha = 0,918$), não sofrendo quaisquer alterações com a eliminação de itens.

Análise descritiva. A escala IS apresenta uma média tendencialmente discordante de 3,28, a mais baixa entre todas as escalas/subescalas, apresentando uma assimetria à direita e uma distribuição platicúrtica. Apesar de os militares manifestarem discordância na intenção de saída, em quatro dos cinco itens a frequência de concordância encontra-se acima dos 25%.

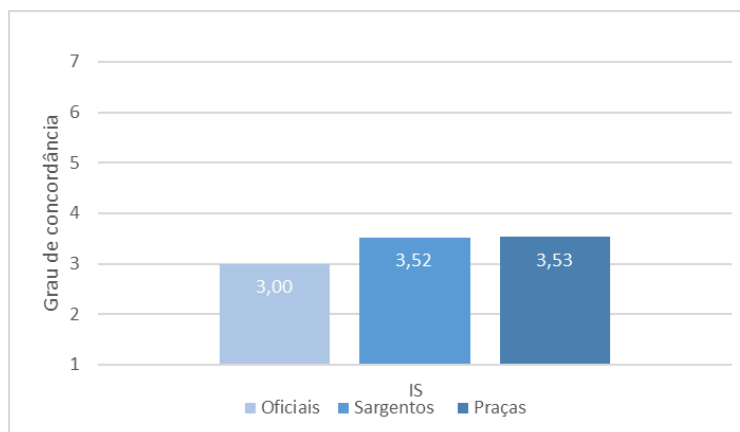


Figura 9 – Diferença de médias entre categorias – IS

Na Figura 9, observam-se diferenças significativas entre oficiais e sargentos e entre oficiais e praças, mas não existem diferenças significativas entre sargentos e praças.

4.1.1.5 Análise de correlações

Em termos correlacionais, constata-se na Tabela 13 (Apêndice C) que todas as variáveis se correlacionam (correlações de Pearson) significativamente, em linha com a literatura, com correlações positivas muito fortes entre JO-D e JO-P ($r=0,818$; $p<0,01$), JO-D e JO ($r=0,951$; $p<0,01$), JO-D e SAD ($r=0,843$; $p<0,01$), JO-P e JO ($r=0,956$; $p<0,01$), JO-P e SAD ($r=0,849$; $p<0,01$), JO e SAD ($r=0,887$; $p<0,01$), EO-A e EO ($r=0,930$; $p<0,01$) e EO-N e EO ($r=0,931$; $p<0,01$), forte entre EO-A e EO-N ($r=0,732$; $p<0,01$) e moderadas entre as restantes variáveis com exceção entre JO-D e EO-N ($r=0,287$; $p<0,01$), modesta. A variável IS apresenta correlações negativas moderadas a fortes com todas as variáveis.

4.1.2 Análise qualitativa

Face às questões suscitadas, sobre a uniformidade de critérios na atribuição das avaliações individuais, se estas traduziam o real desempenho dos militares e se havia uniformidade de procedimentos, os entrevistados foram quase unânimes nas respostas negativas. Para E#4 “cada avaliador tem os seus critérios” e para E#6 “nas unidades fora do Ramo as avaliações [...] são normalmente muito superiores aos valores que têm no Ramo”, havendo para E#4 “avaliações que não correspondem aos militares que conhece”, e para E#6 “as unidades, ao imporem tetos aos valores máximos de avaliações acabam por subverter o processo”.

Em relação às fragilidades do sistema, foram identificadas a AP e a AF, para E#2 “militares com mais de 11 anos de posto [...] em número considerável [...] vêm o remanescente de tempo de posto não ser considerado” e para E#4 “com grandes diferenças de antiguidade, estamos a apreciar militares que fizeram a sua formação em alturas muito



distintas”, sendo para E#7 “muito difícil comparar percursos de carreira completamente distintos”.

Na perspetiva generalizada dos entrevistados, os CC não têm capacidade de corrigir as injustiças identificadas, sendo o valor de 0,5 de AC claramente insuficiente.

Em relação à indiferença quanto ao *feedback*, para E#6 poderá resultar do SIAMMFA, “uma vez que o avaliado já conhece as avaliações antes da reunião de *feedback*”, opinião partilhada pelos entrevistados.

Relativamente às respostas concordantes de IS, E#6 identifica “a avaliação, quando os militares vêem que o esforço não é compensado, pensam em sair”.

4.2 Síntese conclusiva e resposta à Questão Derivada 2

Face o que antecede, em resposta à QD2, cumprindo o OE2, conclui-se da análise quantitativa que, as JO-D, JO-P e JO apresentam médias tendencialmente concordantes, existe perceção de justiça distributiva, os militares concordam com as suas avaliações, no entanto, discordam que as classificações dos outros militares traduzam o verdadeiro desempenho, havendo discordância quanto à justiça procedimental nos aspetos relacionados com a uniformidade de aplicação de procedimentos. A SAD apresenta uma média tendencialmente concordante, havendo perceção de satisfação com o processo individual de avaliação, mas discordância superior a 50% relativamente ao sistema de avaliação. A EO-A é a variável que apresenta a média mais alta, influenciando positivamente a EO, enquanto a EO-N apresenta uma média tendencialmente discordante, pelo que existe uma forte ligação afetiva, com perceção de lealdade à Marinha, mas sem obrigação de permanecer. A IS apresenta uma média tendencialmente discordante, sendo a única com assimetria à direita, releva-se, no entanto, que mais de 25% dos respondentes manifestaram concordância. Existem diferenças significativas entre oficiais e sargentos e oficiais e praças em todas as escalas, e entre sargentos e praças na JO e JO-P. Exceto IS, todas as variáveis de correlacionam positiva e significativamente, com correlações positivas muito fortes entre JO-D e JO-P, JO-D e JO, JO-D e SAD, JO-P e JO, JO-P e SAD, JO e SAD, EO-A e EO e EO-N e EO, forte entre EO-A e EO-N e moderadas entre as restantes variáveis com exceção entre JO-D e EO-N, modesta. A variável IS apresenta correlações negativas fortes a moderadas com todas as variáveis.

Os dados qualitativos corroboram as perceções discordantes identificadas nas variáveis JO-D, JO-P e SAD, tendo identificado fragilidades na aplicação do SAMMFA que requerem



particular atenção, nomeadamente a AP e a AF, havendo concordância que os CC não têm amplitude para corrigir as questões identificadas.



5. Sistemas de avaliação do mérito em congêneres nacionais e internacionais

Nos dias de hoje já não é possível a qualquer organização ter uma atitude complacente ou pouco ambiciosa relativamente ao que a rodeia, é indispensável estabelecer objetivos exigentes e proceder a exercícios sistemáticos de benchmarking (Camara, 2015, p. 7). Neste sentido considera-se que algumas marinhas amigas e aliadas, designadamente a alemã, a espanhola e a francesa, pelas suas estruturas organizacionais de Ramo independente das FFAA, proximidade cultural e operacional, porquanto operam de forma combinada no seio da NATO, e nível de relacionamento entre as respetivas marinhas, poderão constituir-se como referências a estudar por se admitir que, a partir delas, se poderão observar práticas, conceitos e normativos adaptáveis ao caso em estudo, no sentido de contribuir para a sua melhoria. Assim, neste capítulo analisam-se os sistemas de avaliação do mérito em congêneres nacionais e internacionais, no sentido de dar resposta à QD3.

5.1 Marinha alemã

A avaliação dos militares, da Marinha Alemã, é realizada de acordo com o regulamento único das FFAA alemãs. No Quadro 8 (Apêndice – F) apresentam-se as características principais do sistema.

A avaliação compreende a participação de dois avaliadores, sendo posteriormente homologada pelo superior hierárquico do 2.º avaliador, e é efetuada, por norma, de dois em dois anos.

O modelo de avaliação é do tipo escala gráfica, salientando-se que as competências são avaliadas numa escala de 1 a 7, aumentando o leque de avaliação. Por outro lado, o 1.º avaliador indica, por ordem de prioridade, as áreas funcionais em que o avaliado poderá ter maior aptidão. O 2.º avaliador, efetua uma avaliação global dos avaliados, do tipo distribuição forçada, tendo cotas máximas para os três níveis mais elevados de avaliação.

A avaliação dos militares é sempre realizada entre um grupo de comparação, constituído por militares com funções idênticas, definido pelo 2.º avaliador.

O sistema prevê a realização de reunião de coordenação entre os dois avaliadores, no início e no final do período de avaliação, enquanto o 1.º avaliador realiza, obrigatoriamente, uma entrevista no início do período e, pelo menos, uma intermédia, com o avaliado.

As promoções estão dependentes de vacatura no posto superior, sendo efetuadas para o cargo. Relevam para o processo de seleção, as avaliações individuais numa ponderação de 50%, sendo os restantes 50% constituídos, pela avaliação global – necessariamente nos



níveis A, B ou C – e pela contabilização das condições para promoção, que compreendem, lugares de colocação, missões realizadas, comandos e louvores.

5.2 Marinha espanhola

O regulamento de avaliação e promoções é comum às FFAA espanholas, estando delegado nos CEM a competência para definir as normas específicas de cada Ramo, apresentando-se no Quadro 9 (Apêndice – F) as suas características principais.

O regulamento define a avaliação de desempenho, realizada numa base anual, e traduzida numa ficha equivalente à FAV, e a avaliação para promoção, num registo equivalente à FAM. A primeira é realizada, normalmente, por três avaliadores, de acordo com a subordinação hierárquica, e, em situações particulares, apenas pelo 1.º avaliador, enquanto a segunda é realizada por conselhos ou juntas, conforme o tipo de promoção, a qual pode ser por escolha, classificação, concurso ou antiguidade. Dos processos de avaliação, é dado conhecimento obrigatório ao avaliado.

A avaliação de desempenho é do tipo escala gráfica, à semelhança da congénere alemã, e para além das qualidades e desempenhos é avaliada a aptidão do militar para as diferentes áreas funcionais. A avaliação de desempenho concorre para a elaboração do processo de promoção.

A avaliação para promoção, agrega quatro grupos de informação: no primeiro, a avaliação de desempenho; no segundo, a contabilização do percurso profissional do militar (lugares de colocação, missões realizadas, comandos exercidos, louvores e recompensas); no terceiro, a formação (incluindo formação militar e académica e proficiência de línguas estrangeiras); e, no quarto, a aptidão física e penas, disciplinares ou criminais. A ponderação dos diversos elementos de avaliação é definida pelo CEM, podendo cada um dos dois primeiros grupos variar entre 30% e 60% e o terceiro entre 10% e 20%, sendo o quarto resultante de tabelas próprias.

A ficha de avaliação para promoção, depois de concluída e validada pela respetiva junta de avaliação, serve de elemento de informação para a apreciação do militar para promoção.

5.3 Marinha francesa

O sistema de avaliação dos militares franceses encontra-se regulamentado por diploma conjunto, no entanto, inclui instruções específicas para cada Ramo, apresentando-se no Quadro 10 (Apêndice – F) as suas características principais. Apresenta a particularidade de prever um regulamento para oficiais e outro para sargentos e praças.



Por regra intervêm dois avaliadores no processo, no entanto, no caso específico da Marinha, apenas se a dimensão da guarnição, ou o tipo de função desempenhada, o permitir (um comandante de navio é avaliado apenas pelo comandante da esquadilha pois funcionalmente encontra-se muito distante do almirante comandante da esquadra, enquanto sargentos e praças só têm 2.º avaliador em guarnições superiores a 50 elementos).

A avaliação periódica tem uma frequência anual, estando contempladas as situações em que a avaliação extraordinária se aplica fora desse período.

A forma de avaliação, para os oficiais, combina ensaios narrativos de nove itens, que não podem ultrapassar, em média, os 350 caracteres, com avaliação de desempenho por escala de atributos. Por oposição, o sistema de avaliação de sargentos e praças é por escala de atributos, onde são avaliados 42 itens, devendo o 1.º avaliador apontar um máximo de 15 pontos fortes e um mínimo de três pontos suscetíveis de melhoria, acresce, ainda, a aptidão física e o desempenho específico.

À semelhança do sistema alemão, o 1.º e 2.º avaliadores reúnem no início e no final do período de avaliação para coordenação. O 1.º avaliador notifica o avaliado da avaliação atribuída, concedendo período de audiência de interessados antes de remeter as avaliações ao 2.º avaliador, quando o haja. Depois de concluído o processo de avaliação, o documento de avaliação é remetido à Direção de Pessoal da Marinha para inclusão no processo individual do militar.

5.4 Exército

A avaliação do mérito dos militares do Exército é regulamentada pela Portaria n.º 301/2016, que aprova o RAMMFA e, simultaneamente, revoga o Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército (RAMME) à exceção do seu art.º 20.º, o qual define as atribuições dos Conselhos das armas e serviços do Exército (CASE). Conforme previsto no RAMMFA, o Despacho n.º 27/CEME/2020, de 14 de fevereiro, do Chefe do Estado-Maior do Exército (CEME), complementa a metodologia de quantificação das bases do SAMMFA, nomeadamente a AF e a AD, estabelece a ponderação das bases e define em 0,5 valores o máximo de AC que os CASE podem atribuir na apreciação para promoção.

É ainda, o referido despacho, que define a metodologia a seguir para elaboração das listas de militares a apreciar para promoção por escolha, determinando que os militares sejam ordenados por antiguidade dentro dos seguintes três grupos: no superior os militares cuja FAM tenha um valor superior à média das FAM, acrescido do desvio padrão; no inferior os militares cuja FAM tenha um valor inferior à média, menos o desvio padrão; no intermédio



os restantes militares. Estipula, ainda, o despacho, que no grupo superior, um militar ultrapassa militar mais antigo, se a média da FAM for superior, no mínimo, em 0,3 valores. A aplicação desta última regra, na elaboração das listas de promoção, representa a diferença mais significativa em relação à aplicação do SAMMFA na Marinha, e um inequívoco reforço do fator antiguidade no processo de promoção por escolha.

5.5 Força Aérea

A avaliação do mérito na Força Aérea (FA), à semelhança dos outros Ramos, é regulamentada pelo RAMMFA.

Através do Despacho n.º 51/2018, de 30 de outubro, alterado pelo Despacho n.º 24/2020, de 20 de março, ambos do Chefe do Estado-Maior da Força Aérea (CEMFA), é determinado um conjunto de procedimentos que asseguram a implementação do SAMMFA, nomeadamente no que diz respeito à quantificação das suas bases e respetiva ponderação, e à definição de 1 valor, como o máximo de AC que os Conselhos de Especialidade (CE) podem atribuir para efeitos de promoção por escolha.

Este despacho, define, ainda, a metodologia a seguir para elaboração das listas de militares a apreciar para promoção por escolha em CE, determinando que os militares sejam ordenados por antiguidade acompanhados do valor da respetiva FAM.

O CE aprecia os militares e atribui o valor de AC, procedendo depois à elaboração da Lista de Mérito dos militares apreciados, por ordem decrescente do mérito apurado. Nesta lista, um militar mais moderno só assume a posição de um militar mais antigo se o valor apurado do seu mérito for superior em 0,6 valores ao do militar que o precede, não se encontrando, no entanto, quer no EMFAR, quer no RAMMFA, norma habilitante da regra. À semelhança do que acontece no Exército, a aplicação desta regra, na elaboração das listas de militares a apreciar em CE e na elaboração das Lista de Mérito, para além de se constituir como um significativo reforço do fator antiguidade, representa a diferença mais significativa, entre a FA e a Marinha, na aplicação do SAMMFA para a promoção por escolha.

5.6 Síntese conclusiva e resposta à Questão Derivada 3

Face o que antecede, em resposta à QD3, cumprindo o OE3, conclui-se da análise dos sistemas de avaliação do mérito das congéneres nacionais e internacionais que, todas utilizam sistemas comuns aos Ramos, no entanto, à exceção do sistema alemão, todos os outros desenvolvem, em maior ou menor grau, instruções específicas para cada Ramo.

O sistema francês apresenta a particularidade de ter um regulamento para oficiais e outro para sargentos e praças.



As três congêneres estrangeiras avaliam a aptidão dos militares para desempenho de funções em áreas funcionais específicas, e atribuem, com maior ou menor ênfase, relevância às entrevistas de *feedback* ao longo do período, bem como à notificação do avaliado sobre o processo de avaliação.

Ambas as congêneres nacionais apresentam diferenças na aplicação do SAMMFA, relativamente à Marinha, designadamente no processo de elaboração das listas de militares a apreciar para promoção por escolha e na elaboração das listas de promoção.

6. Proposta de otimização da aplicação do SAMMFA na Marinha e resposta à QC

Neste capítulo propõem-se estratégias optimizadoras da aplicação do SAMMFA na Marinha, no sentido de dar resposta à QC.

Na QD1 analisaram-se as diferenças entre o anterior e o atual sistema de avaliação do mérito na Marinha, na QD2 analisou-se a perceção dos militares da Marinha sobre os efeitos da aplicação do SAMMFA e na QD3 analisaram-se os sistemas de avaliação de congéneres nacionais e internacionais. O estudo permitiu identificar, as principais diferenças entre o anterior e o atual sistema de avaliação, especialmente no que diz respeito ao mecanismo de promoção por escolha, as perceções dos militares da Marinha quanto à JO, à SAD, ao EO e à IS, e os normativos dos sistemas de avaliação das congéneres, alguns adaptáveis ao caso em estudo. Na Figura 10 apresenta-se uma síntese dos aspetos mais significativos para a elaboração da proposta de otimização, numa matriz *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (SWOT).



Figura 10 – Matriz SWOT

Na matriz apresentada identificam-se as potencialidades do sistema, baseadas nos resultados da estratégia quantitativa do estudo, corroborando a ideia de que, ao fim de três anos de aplicação, o SAMMFA acolhe a concordância dos militares da Marinha quanto à maioria dos aspetos relacionados com a JO, a SAD e o EO, observando-se correlações negativas moderadas a fortes entre estas e a IS. Por outro lado, constata-se que todos os sistemas de avaliação analisados são conjuntos, facto que suporta a manutenção de um



sistema de avaliação conjunto, no entanto, na maioria das congéneres, há instruções específicas para cada Ramo.

Como fraquezas, são identificados aspetos relativos à JO-P, à SAD e ao EO-N, os quais são corroborados pela análise qualitativa, e que se relacionam com perceções sobre o processo de avaliação como um todo e menos com as interações pessoais, mas que comprometem a aceitação do sistema, reforçando a necessidade de introdução de melhorias por forma a mudar perceções, nomeadamente nos mais de 25% de inquiridos que manifestam concordância com a IS.

Identificando-se a revisão do RAMMFA em curso como uma oportunidade, as propostas de otimização do SAMMFA relativas à sua aplicação na Marinha, resultantes desta investigação, focam-se nos aspetos dependentes de alterações deste regulamento de avaliação do mérito.

Assim, o principal aspeto a melhorar no sistema é a correção da base AP, a qual, por se esgotar ao fim de 10 anos e 350 dias de permanência no posto tem, na prática, sido a grande responsável pelo exorbitante número de ultrapassagens na categoria de praças (38 no triénio 2016-2018 contra 757 no triénio 2019-2021), e em algumas classes na categoria de sargentos, como é o caso dos primeiros-sargentos eletrotécnicos e maquinistas navais, que em média passam entre 15 e 20 anos no posto de primeiro-sargento antes de serem apreciados para promoção, criando injustiças no desenvolvimento vertical das carreiras dos militares (J. R. Figueiredo, entrevista presencial, 29 de novembro de 2021). A alteração deve permitir a discriminação da antiguidade entre todos os militares apreciados num determinado CC (uma das metodologias possíveis é a contabilização da AP a partir do tempo mínimo de posto).

Outro aspeto a melhorar prende-se com a AF, salientado pela análise qualitativa. Quando apreciados na primeira, ou única, promoção por escolha na categoria, respetivamente de sargentos e de praças, estes apenas têm a avaliação do curso de formação inicial como base da AF. Em grupos de militares com menor homogeneidade de antiguidades, os períodos de avaliação dilatam-se no tempo, constatando-se diferenças consideráveis entre militares apreciados, com prejuízo dos mais antigos. Neste sentido propõe-se um mecanismo de correção dos valores de AF, dentro de um mesmo grupo em apreciação, que poderá passar pela determinação de um fator de correção, com base no desvio padrão resultante das médias dos anos de formação dos militares presentes.



De acordo com Cunha et al. (2016), a receção de *feedback* pelo desempenho é um fator positivo do EO-N, o qual se relaciona negativamente com as intenções de abandonar a organização e com o abandono efetivo. Por outro lado, constata-se que todas as congéneres estrangeiras dedicam particular ênfase às entrevistas de preparação e de notificação dos processos de avaliação. Neste sentido, propõe-se o reforço do normativo relativo às entrevistas de *feedback*, atribuindo ao 1.º avaliador a responsabilidade da entrevista final de *feedback* e enfatizando a obrigatoriedade do contacto entre avaliado e avaliador, independentemente do processamento das FAV através do SIAMMFA, reformulando para o efeito os artigos 16.º e 17.º do RAMMFA.

É, também, finalidade do SAMMFA promover a compatibilização de competências e “o conhecimento do potencial humano”, finalidades para as quais segundo Milharadas e Loureiro (2020) é dado pouco destaque, não sendo especificado como as operacionalizar. Neste aspeto constata-se que todas as congéneres estrangeiras consideram a indicação, por parte do avaliador, com maior ou menor detalhe, das áreas funcionais para as quais o avaliado terá maior aptidão, aliás à semelhança do que acontecia com o RAM (alínea d) do n.º 1 do art.º 8.º). Neste sentido, propõe-se a introdução deste item no sistema de avaliação.

A ponderação das bases do SAMMFA encontra-se definida no art.º 32.º do RAMMFA, a qual, dependendo da finalidade para a qual é determinado o mérito do militar, pode ver as percentagens das bases aumentadas ou diminuídas em 5%, por despacho do CEM. Constata-se que congéneres estrangeiras utilizam o mesmo mecanismo, com delegação da fixação das ponderações no CEM, no entanto, as margens de variação são significativamente superiores. A prática de três anos de aplicação do SAMMFA na Marinha tem demonstrado que uma margem superior permite maior flexibilidade ao sistema, solução suportada pela estratégia qualitativa, pelo que se propõe o aumento da margem de variação das percentagens das bases, delegada no CEM.

Da análise da aplicação do SAMMFA pelas congéneres nacionais, constata-se que as inversões de antiguidade (ultrapassagens), promovidas em sede de CASE ou CE, só ocorre quando o militar mais moderno ultrapassa o militar imediatamente à sua frente na escala de antiguidade se a média da respetiva FAM for superior, num determinado valor definido pelo CEM, à média desse militar. Esta regra, constitui-se como a maior diferença observável na aplicação do SAMMFA, entre a Marinha e os outros Ramos, com efeitos práticos nos processos de promoção, e que, na opinião de A. A. Temporão (entrevista presencial, 2 de dezembro de 2021), se traduz num sistema conservador, valorizador da antiguidade, mas que

ao mesmo tempo reconhece o mérito daqueles que se destacam. Assim, preconiza-se a introdução desta norma, em sede de RAMMFA, com o estabelecimento da sua valorização delegado no CEM, à semelhança do valor máximo de AC.

Os sistemas de avaliação das congéneres internacionais, com regulamentação de especificidades da sua aplicação para os diferentes Ramos, comungam do facto de, face às características da unidade em que determinado militar está colocado, excluírem a figura do 2.º e 3.º avaliadores. Esta possibilidade prende-se com as características organizacionais das Marinhas em geral, com um número significativo de unidades independentes e com guarnições de pequena dimensão. A introdução da figura do Comandante/Diretor/Chefe além do 1.º e 2.º avaliadores, de acordo com os artigos 16.º e 19.º do RAMMFA, veio introduzir um fator perturbador no processo de avaliação (a título de exemplo, o Comandante Naval, enquanto Comandante/Diretor/Chefe, tinha sob sua responsabilidade a homologação das FAV de mais de 200 militares), descredibilizando o sistema, com clara influência negativa na SAD. Considera-se assim relevante, a inclusão de uma norma que habilite o CEM a prescindir da participação da figura do Comandante/Diretor/Chefe, de acordo com as características de cada unidade, norma essa que vai ao encontro do art.º 86.º do EMFAR.

Face o que antecede, identificam-se na Figura 11, sete propostas optimizadoras da aplicação do SAMMFA na Marinha, resultantes da análise quantitativa, com reforço qualitativo e apreciação documental, no sentido de contribuir para a consolidação dos efeitos positivos e mitigação dos efeitos indesejáveis, considerando-se assim respondida a QC.

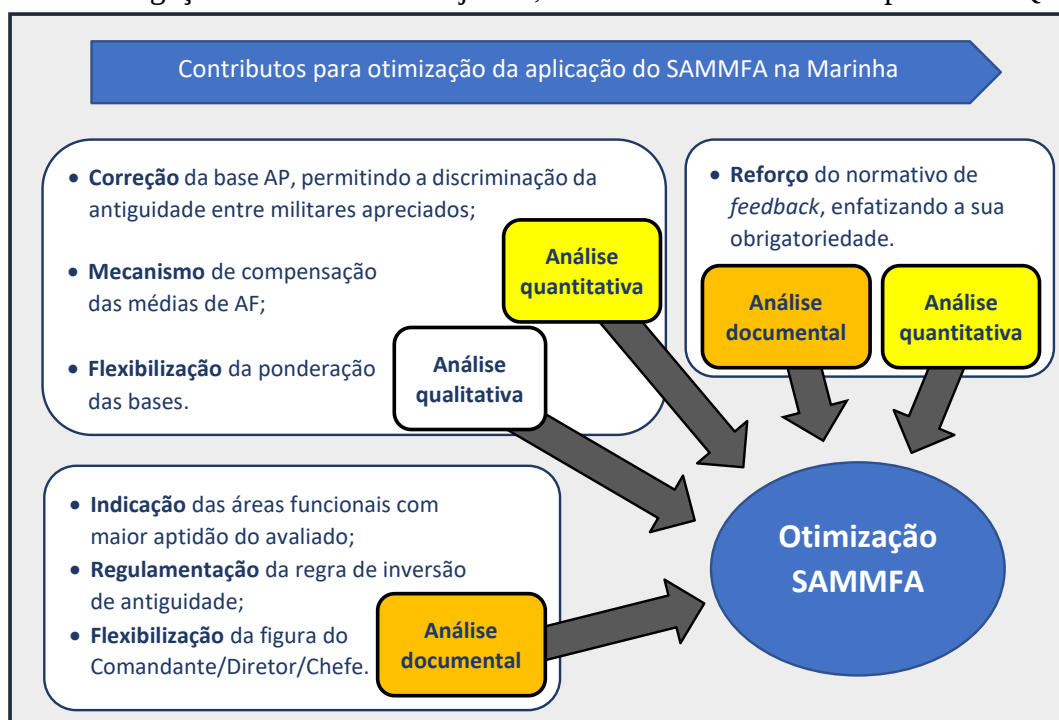


Figura 11 – Propostas de otimização do SAMMFA



7. Conclusões

Em janeiro de 2018 entrou em vigor um novo sistema de avaliação do mérito, o SAMMFA. A sua aplicação na Marinha, implicou uma mudança profunda no método de apuramento do mérito dos militares, com impacto direto no desenvolvimento das carreiras.

O SAMMFA prevê a sua revisão no prazo máximo de três anos, o que ainda não aconteceu.

Metodologicamente, este estudo caracteriza-se por um raciocínio do tipo indutivo, prosseguindo-se uma estratégia de investigação quantitativa com reforço qualitativo, utilizando como desenho de pesquisa o estudo de caso.

Para recolha de dados aplica-se questionário a 455 militares dos QP da Marinha (207 oficiais, 153 sargentos e 95 praças), complementado por uma análise de conteúdo a oito entrevistas semiestruturadas a especialistas na matéria, efetua-se ainda uma análise documental.

Para alcançar o OG e responder à QC que serviu de orientação à presente investigação, estabelecem-se três OE, que se operacionalizam através de três QD.

Em resposta à QD1, conclui-se, da comparação feita aos dois sistemas de avaliação do mérito, que apesar das semelhanças apresentadas, os subsistemas e as bases diferenciam-se no facto de o SAMMFA quantificar todas as bases, enquanto SAM apenas quantifica a avaliação individual, dando particular relevo à antiguidade sem a considerar como subsistema ou quantificar.

Quanto à aplicação dos dois sistemas, em particular no mecanismo de promoção por escolha, constata-se que, enquanto no SAM, os militares eram presentes a CC por ordem da sua antiguidade, sendo apreciados maioritariamente de uma forma qualitativa, privilegiando sobretudo a promoção por antiguidade, com o SAMMFA, os militares são presentes a conselho de acordo com a sua FAM, podendo, em muitos casos, ser desconsiderada a antiguidade logo no processo de elegibilidade para apreciação, sendo a capacidade de intervenção dos CC mais reduzida.

Relativamente à QD2, conclui-se da análise quantitativa que, as JO-D, JO-P e JO apresentam médias tendencialmente concordantes, pelo que existe perceção de justiça distributiva, os militares da Marinha concordam com as suas avaliações, mas discordam que as classificações dos outros militares traduzam os seus verdadeiros desempenhos, havendo discordância quanto à justiça procedimental nos aspetos relacionados com a uniformidade de aplicação de procedimentos. Em relação à SAD, há perceção de satisfação com o processo



individual de avaliação, mas discordância superior a 50% relativamente ao sistema de avaliação como um todo. A percepção de EO-A é a que apresenta a média mais alta, influenciando positivamente o EO, enquanto o EO-N apresenta uma média tendencialmente discordante, pelo que existe uma forte ligação afetiva, com percepção de lealdade, dos militares à Marinha, mas sem que estes manifestem a obrigação de permanecer. A IS apresenta uma média tendencialmente discordante, no entanto, mais de 25% dos militares manifestaram opinião contrária, apresentando concordância com a IS. Existem diferenças significativas entre oficiais e sargentos e oficiais e praças em todas as variáveis, e entre sargentos e praças na JO e JO-P. Exceto IS, todas as variáveis se correlacionam positiva e significativamente, com correlações positivas muito fortes entre JO-D e JO-P, JO-D e JO, JO-D e SAD, JO-P e JO, JO-P e SAD, JO e SAD, EO-A e EO e EO-N e EO, forte entre EO-A e EO-N e moderadas entre as restantes variáveis, com exceção entre JO-D e EO-N, que apresentam uma correlação modesta. A variável IS apresenta correlações negativas significativas, entre fortes a moderadas com todas as variáveis.

Os dados qualitativos corroboram as percepções discordantes identificadas nas variáveis JO-D, JO-P e SAD, tendo identificado fragilidades na aplicação do SAMMFA que necessitam de particular atenção, nomeadamente a AP e a AF. Concordando que os CC não têm amplitude para corrigir as questões identificadas.

Quanto à QD3, conclui-se da análise dos sistemas de avaliação do mérito das congéneres nacionais e internacionais que, todas utilizam sistemas de avaliação conjuntos e, à exceção do sistema alemão, desenvolvem, em maior ou menor grau, instruções específicas para cada Ramo.

O sistema francês apresenta a particularidade de ter um regulamento para oficiais e outro para sargentos e praças.

As três congéneres estrangeiras avaliam a aptidão dos militares para desempenho de funções em áreas funcionais específicas, e atribuem, com maior ou menor ênfase, relevância às entrevistas de *feedback* e à notificação do avaliado sobre o processo de avaliação.

Ambas as congéneres nacionais apresentam diferenças na aplicação do SAMMFA, relativamente à Marinha, designadamente no processo de elaboração das listas de militares a apreciar para promoção por escolha e na elaboração das listas de promoção.

Em resposta à QC, uma síntese dos aspetos mais significativos para a elaboração da proposta de otimização é apresentada, numa matriz SWOT, na qual se identificam as potencialidades do sistema, baseadas nos resultados da estratégia quantitativa, corroborando



a ideia de que, ao fim de três anos de aplicação, o SAMMFA acolhe a concordância dos militares da Marinha quanto à maioria dos aspetos relacionados com a JO, a SAD e o EO, observando-se correlações negativas moderadas a fortes entre estas e a IS. O facto de todos os sistemas de avaliação analisados serem conjuntos suporta a manutenção de um sistema de avaliação conjunto, que deve, no entanto, manter as instruções específicas para cada Ramo.

Como fraquezas, são identificados aspetos relativos à JO-P, à SAD e ao EO-N, os quais são corroborados pela análise qualitativa, e que se relacionam com perceções sobre o processo de avaliação como um todo e menos com as interações pessoais, mas que comprometem a aceitação do sistema, reforçando a necessidade de introdução de melhorias por forma a mudar perceções, nomeadamente nos mais de 25% de inquiridos que manifestam concordância com a IS.

Identificando-se a revisão do RAMMFA em curso como uma oportunidade, apresentam-se sete propostas de otimização do SAMMFA, focadas em aspetos concorrentes para a revisão deste regulamento de avaliação do mérito, e que resumidamente se elencam:

- A Correção da base AP, permitindo a discriminação da antiguidade entre militares apreciados;
- A criação de mecanismo de compensação das médias de AF;
- O reforço do normativo das entrevistas de *feedback*, enfatizando a obrigatoriedade do contacto entre avaliado e avaliador;
- A inclusão da indicação das áreas funcionais com maior aptidão do avaliado;
- A flexibilização da ponderação das bases do SAMMFA pelo CEM;
- A regulamentação da regra de inversão de antiguidade;
- A flexibilização da figura do Comandante/Diretor/Chefe pelo CEM.

Como contributo para o conhecimento empírico, este estudo permite um diagnóstico das perceções dos militares da Marinha sobre as variáveis analisadas, salientando-se que as correlações entre variáveis encontradas são significativas e estão em linha com a literatura, e contribui para identificar os aspetos mais sensíveis da aplicação do SAMMFA na Marinha. Por outro lado, aporta o conhecimento teórico dos sistemas de avaliação de congéneres internacionais.

Como limitação metodológica da investigação, destaca-se a menor participação, e consequente menor representatividade, das praças da Marinha. Outra limitação prende-se com a especificidade do tema, que limita a capacidade de obtenção de respostas mais



pormenorizadas sobre os sistemas de avaliação das congêneres, situação que em muito é mitigada através do esforço de análise documental dos muitos elementos obtidos dos RFI.

Sugere-se para futuras investigações sobre esta temática:

- A análise das variáveis estudadas em função da categoria dos militares, tornando-se necessária, para o efeito, uma amostra mais significativa por categoria;
- A inclusão na investigação de outras variáveis, como a justiça interpessoal, a justiça informacional, a confiança organizacional, entre outras.

Para concluir, duas recomendações de ordem prática para a Marinha: (i) a utilização dos resultados desta investigação como contributo objetivo para a fundamentação de uma futura revisão do SAMMFA; (ii) a pertinência de utilização dos resultados obtidos para desenvolver a perceção sobre JO-P, SAD, EO-N e, muito especialmente IS, no sentido de potenciar as variáveis estudadas como elemento de apoio ao estudo das questões relacionadas com a retenção.

Em contexto de dificuldade em ter as pessoas necessárias nas FFAA, quando a problemática da retenção está na ordem do dia, as percentagens de discordância apresentadas pela SAD, EO-N e IS são, de acordo com a literatura, um indicador de alerta.



Referências bibliográficas

- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-8.
- Antunes, J. (2016). *A satisfação com avaliação de desempenho e o empenhamento organizacional na área das telecomunicações: o caso da Portugal Telecom*. (Dissertação de Mestrado em Estudos de Gestão). Universidade do Minho [UM], Braga.
- Braga, C. (2018). *Motivação e turnover dos Médicos Militares das Forças Armadas*. (Trabalho de Investigação Individual do Curso de Promoção a Oficial Superior - Força Aérea 2017/2018). Instituto Universitário Militar [IUM], Lisboa.
- Bundesministeriums der Verteidigung. (2021). *A-1340/50 Beurteilungen der Soldatinnen und Soldaten*.
- Camara, P. B. (2015). *Manual de Gestão e Avaliação de Desempenho*. (2.^a Ed.): Lisboa: Editora RH.
- Carvalho, M.F. (2021). *Perceção de justiça dos oficiais do Exército na Avaliação de Desempenho. Impacto na satisfação*. (Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada). Academia Militar [AM], Lisboa.
- Chiavenato, I. (2008). *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações* (8.^a ed.). São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Cunha, M. P. & Rego, A. (2005). *Liderar* (2.^a Ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. (2016). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (8.^a Ed.). Lisboa: Editora RH.
- Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio. (2015). *Aprova o Estatuto dos Militares das Forças Armadas*. Diário da República, 1.^a Série, 104, 3198-3253. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Despacho n.º 51/2018, de 30 de outubro. (2018). *Regras e procedimentos relativos à implementação do regulamento da avaliação do mérito dos militares das Forças Armadas*. Lisboa: Chefe do Estado-Maior da Força Aérea.
- Despacho n.º 27/CEME/2020, de 14 de fevereiro. (2020). *Instruções para aplicação do Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas aos*



militares do Exército no âmbito das promoções por escolha. Lisboa: Chefe do Estado-Maior do Exército.

Despacho n.º 24/2020, de 20 de março. (2020). *Alteração às regras e procedimentos relativos à implementação do regulamento da avaliação do mérito dos militares das Forças Armadas.* Lisboa: Chefe do Estado-Maior da Força Aérea.

Despacho do CEMA n.º 33/18, de 23 de julho. (2018). *Regulamento da Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas.* Lisboa: Estado-Maior da Armada.

Despacho do CEMA n.º 1/19, de 8 de janeiro. (2019). *Regulamento da Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas.* Lisboa: Estado-Maior da Armada.

Despacho do CEMA n.º 34/19, de 13 de agosto. (2019). *Regulamento da Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas.* Lisboa: Estado-Maior da Armada.

Despacho do CEMA n.º 38/19, de 9 de setembro. (2019). *Estabelece as orientações para a condução das reuniões das comissões dos conselhos de classes.* Lisboa: Estado-Maior da Armada.

Despacho do CEMA n.º 49/19, de 13 de novembro. (2019). *Regulamento da Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas (Alteração).* Lisboa: Estado-Maior da Armada.

Despacho do CEMA n.º 31/2020, de 24 de junho. (2020). *Regulamento da Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas (Alteração e republicação).* Lisboa: Estado-Maior da Armada.

Direction des Ressources Humaines du Ministère de La Défense. (2019a). *INSTRUCTION 0001D19036383/DEF/SGA/DRH-MD/SDPEP relative à la notation des officiers d'active et de la réserve opérationnelle, des aspirants et des officiers volontaires de l'armée de terre, de la marine nationale, de l'armée de l'air, du service de santé des armées, du service des essences des armées, du service du commissariat des armées, du service d'infrastructure de la défense et des chefs de musique.*

Direction des Ressources Humaines du Ministère de La Défense. (2019b). *INSTRUCTION N° 0001D19036387/ARM/SGA/DRH-MD/SDPEP relative à la notation des sous-officiers, officiers marins, militaires infirmiers et techniciens des hôpitaux des armées (soumis aux lois et règlements applicables aux sous-officiers), des sous-chefs de musiques, et des militaires du rang, d'active et de réserve.*

Estado Mayor de la Armada. (2015). *Instrucción General 57/2015, de 5 de noviembre, del Jefe de Estado Mayor de la Armada, por la que se establecen las directrices de*



aplicación en los procesos de evaluación del personal militar profesional de la Armada.

- Hill, M., & Hill, A. (2016). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Kumudha, A., & Bamini, J. (2013). Perceived performance appraisal effectiveness and its impact on academic staff organisational commitment turnover intention: a conceptual model c. clear. *International Journal of Research in Commerce & Management*, 4(7).
- Lima, G. M. (2009). *Criação e validação de um questionário de satisfação com a avaliação de desempenho*. (Dissertação de Mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos). Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa [ISCTE], Lisboa.
- Marôco, J. (2010). *Análise Estatística com o PASW Statistics*. Pêro Pinheiro: ReportNumber, Lda.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organization commitment. *Human resource Management Review*, 1, 61-98.
- Milharadas, S. I. D. F., & Loureiro, N. A. R. S. (2020). Regulamento da Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas: Subsídios para a sua revisão. *Revista de Ciências Militares*, novembro, VIII(2), pp. 483-518. Retirado de https://www.ium.pt/?page_id=.
- Ministerio de Defensa. (2009a). *Real Decreto 168/2009, de 13 de febrero, por el que se aprueba el Reglamento de evaluaciones y ascensos en las Fuerzas Armadas y sobre el acceso a la condición de militar de carrera de militares de tropa y marinería*.
- Ministerio de Defensa. (2009b). *Orden Ministerial 17/2009, de 24 de abril, por la que se establece el procedimiento y las normas objetivas de valoración de aplicación en los procesos de evaluación del personal militar profesional*.
- Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. D. F. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento organizacional e gestão*, (1), 115-133.
- NEP/INV-03(A3). (2020). *Regras de Apresentação e Referenciação para os Trabalhos Escritos*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Portaria n.º 21/94, de 8 de janeiro. (1994). *Estabelece os critérios gerais que presidem à ordenação dos militares que reúnam condições para promoção aos postos em que, nos termos do Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR), é aplicável a*



- modalidade de promoção por escolha*. Diário da República, Série I-B, 6, 83-84. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Portaria n.º 502/95, de 26 de maio. (1995). *Aprova o Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Marinha*. Diário da República, Série I-B, 122, 3331-3342. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Portaria n.º 1380/2002, de 23 de outubro. (2002). *Altera a Portaria n.º 502/95, de 26 de Maio (aprova o Regulamento de Avaliação de Mérito dos Militares da Marinha)*. Diário da República, Série I-B, 245, 6882-6888. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Portaria n.º 301/2016, de 30 de novembro. (2016). *Regulamento da Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas*. Diário da República, 1.ª Série, 230, 4255-4270. Lisboa: Defesa Nacional.
- Rego, A. & Carvalho, T. (2002). Os motivos de sucesso, afiliação e poder - Evidência confirmatória do constructo. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 18, 17-26.
- Rego, A., Cunha, M.P., & Meyer Jr, V. (2018). Quantos participantes são necessários para um estudo qualitativo? Linhas práticas de orientação. *Revista de GESTÃO dos Países de Língua Portuguesa*, 17(2), 43-57.
- Rego, A., Pina e Cunha, M., Gomes, J. F. S., Campo. (2020). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3.ªed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Santos, L., & Lima, J. (2019). *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação* (2ª ed., revista e atualizada). Cadernos do IUM, 8. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Sarmento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada.
- Tinoco, A. (2021). *Contributos para a valorização e reconhecimento da condição militar*. (Trabalho de Investigação Individual do Curso de Promoção a Oficial General 2020/2021). Instituto Universitário Militar [IUM], Lisboa.



Apêndice A — Modelo de análise

Quadro 4 – Modelo de análise

Objetivo Geral	<i>Propor estratégias otimizadoras da aplicação do SAMMFA na Marinha, que contribuam para a consolidação dos efeitos positivos e mitigação dos efeitos indesejáveis</i>				
Objetivos Específicos	Questão Central	<i>Como otimizar a aplicação do SAMMFA na Marinha, contribuindo para a consolidação dos efeitos positivos e mitigação dos efeitos indesejáveis?</i>			
	Questões Derivadas	Conceito	Dimensão	Indicadores	Técnicas de recolha de dados
OE1 Comparar o anterior sistema de avaliação do mérito dos militares da Marinha com o atual SAMMFA	QD1 Em que se diferenciam o anterior sistema de avaliação do mérito dos militares da Marinha e o atual SAMMFA?	Avaliação do mérito (SAMMFA)	Conceção	-	Análise documental, inquérito por questionário e entrevistas semiestruturadas
			Aplicação	Procedimentos e metodologias	
OE2 Analisar a percepção dos efeitos da aplicação do SAMMFA na Marinha	QD2 Qual a percepção dos militares da Marinha sobre os efeitos da aplicação do SAMMFA na Marinha?	Justiça Organizacional	Distributiva	Q 6 - 12	
			Procedimental	Q 13 - 22	
		Satisfação com a Avaliação de Desempenho	-	Q 23 - 36	
		Empenhamento Organizacional	Afetivo	Q 37 - 42	
			Normativo	Q 43 - 48	
		Intenção de Saída	-	Q 49 - 53	
OE3 Analisar os sistemas de avaliação do mérito em congéneres nacionais e internacionais	QD3 Como se caracterizam os sistemas de avaliação do mérito das congéneres nacionais e internacionais?	Avaliação do mérito	Conceção	-	
			Aplicação	Procedimentos e metodologias	



Apêndice B — Recolha de dados: questionário

Capitão-de-mar-e-guerra Rui Leite da Cunha, auditor do Curso de Promoção a Oficial General 2021-2022, a decorrer no Instituto Universitário Militar, vem no âmbito do trabalho de investigação individual, que faz parte integrante deste curso, subordinado ao tema “a aplicação do Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas (SAMMFA) na Marinha”, solicitar o seu importante apoio no preenchimento do presente questionário.

Ao responder a este questionário, está a contribuir para melhorar o conhecimento sobre os a aplicação do SAMMFA na Marinha e identificar formas de consolidação dos efeitos positivos e mitigação dos efeitos indesejáveis da sua aplicação na Marinha. O tempo previsto para o seu preenchimento é de aproximadamente dez minutos.

Os dados recolhidos serão tratados confidencialmente e de forma anónima e utilizados apenas para fins académicos. Por isso, não escreva o seu nome, nem outros elementos que o possam identificar, neste questionário.

Em caso de dúvida, por favor, contacte o investigador:

Capitão-de-mar-e-guerra Leite da Cunha.

Contactos: 917780153; cunha.rasrl@ium.pt

Muito obrigado pela sua colaboração.

Nota: o texto sombreado no presente Apêndice não está incluído no questionário, e apenas se destina a melhor caracterizar os instrumentos/escalas de medida utilizados

Questões sociodemográficas e profissionais:

Pede-se informação relativa a alguns dados pessoais que permitirão o tratamento estatístico dos questionários e estabelecer algumas comparações em função de grupos específicos. Recordar-se que a informação aqui recolhida é confidencial e em nada o identifica. (Apenas uma caixa assinalável)

1. Género:

☐ M ☐ F

2. Idade:

☐ Menos de 30 anos ☐ 31 a 35 anos ☐ 36 a 40 anos ☐ 41 a 45 anos ☐ 46 a 50 anos ☐ 51 a 55 anos ☐ Mais de 56 anos

3. Quanto tempo de serviço efetivo tem?

☐ Menos de 10 anos ☐ 10 a 20 anos ☐ 21 a 30 anos ☐ Mais de 31 anos

4. Habilitações Académicas (assinalar o grau mais elevado):

☐ 9º ano ☐ 11º ano ☐ Ensino Secundário completo ☐ Curso tecnológico/profissional ☐ Bacharelato
☐ Licenciatura ☐ Mestrado ☐ Doutoramento

5. Assinale a sua Categoria:

☐ Oficial ☐ Sargento ☐ Praça

Justiça organizacional (JO): Instrumento de medida criado e validado por Sotomayor (2006) e adaptado e validado para contexto militar por Carvalho (2021), composto por 17 itens respondidos numa escala de Likert com sete pontos, que varia entre *Discordo totalmente* (1) e *Concordo totalmente* (7). Sete questões relativas à justiça distributiva (itens 6, 8, 10, 13, 17, 20 e 21) e 10 questões relativas à justiça procedimental (itens 7, 9, 11, 12, 14, 15, 16, 18, 19 e 22).

Gostaríamos de saber quais as suas perceções de justiça sobre o processo de Avaliação de Desempenho na Marinha. Por isso pedimos-lhes que reconstitua mentalmente o processo inerente à sua última Avaliação de Desempenho, materializado na elaboração da FAV. Seguidamente tem um conjunto de afirmações que pretendem retratar alguns dos aspetos do processo de elaboração da FAV. Gostaríamos de saber qual o seu grau de concordância ou discordância face às mesmas.

Tendo em atenção a sua última FAV indique o grau com que concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações (1 - discordo totalmente; 2 - discordo muito; 3 - discordo; 4 - n/concordo, n/discordo; 5 - concordo; 6 - concordo muito; 7 - concordo totalmente):

6. A classificação obtida na sua última FAV reflete o esforço que colocou no desempenho do seu trabalho.
7. Os procedimentos utilizados para obter a sua última classificação de desempenho foram aplicados de igual modo a todos os militares da Marinha.
8. A classificação obtida na sua última FAV traduz a qualidade do trabalho que executou.
9. Na Marinha, há procedimentos adequados para rever a sua classificação de desempenho, se tal for necessário.
10. A classificação obtida na sua última FAV reflete a sua contribuição para a prossecução dos objetivos da Marinha.



11. Durante o processo de realização da sua FAV o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) forneceu-lhe informações adequadas sobre a sua avaliação
12. Os procedimentos utilizados para obter a sua última classificação de desempenho não foram influenciados por aspetos políticos, pessoais ou outros, baseando-se somente no seu próprio desempenho.
13. Na Marinha, os militares recebem classificações de desempenho que traduzem o verdadeiro desempenho.
14. Durante o processo de realização da sua FAV o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) foi honesto(a) e ético(a) a lidar consigo.
15. Os procedimentos utilizados para obter a sua última classificação de desempenho respeitam os padrões morais e éticos aceites na nossa sociedade.
16. As avaliações de desempenho na Marinha não são conduzidas usando procedimentos justos. **(R)**
17. A classificação obtida na sua última FAV representa um retrato exato e justo do seu desempenho no trabalho.
18. Na Marinha, qualquer militar pode pedir esclarecimentos ou informações adicionais sobre a classificação de desempenho obtida.
19. Os procedimentos utilizados na realização da sua FAV seguem padrões/regras pré-definidos, que são aplicados de igual modo a todos os militares.
20. Dado o seu desempenho, a classificação obtida na sua última FAV é adequada.
21. A classificação obtida na sua última FAV foi baseada em informações exatas sobre o seu trabalho.
22. Os procedimentos utilizados para obter a sua última classificação de desempenho permitem que conteste a classificação obtida, se assim o desejar.

Satisfação com a Avaliação de Desempenho (SAD): Escala criada e validada por Antunes (2016) e adaptada e validada para contexto militar por Carvalho (2021), constituída por 14 itens, respondidos numa escala de Likert com sete pontos, que varia entre *Discordo totalmente* (1) e *Concordo totalmente* (7).

Tendo em conta o que sente em relação ao SAMMFA, indique o grau com que concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações (1 - discordo totalmente; 2 - discordo muito; 3 - discordo; 4 - n/concordo, n/discordo; 5 - concordo; 6 - concordo muito; 7 - concordo totalmente):

23. Estou satisfeito(a) com o sistema de Avaliação do Desempenho usado para avaliar o meu desempenho.
24. Os resultados da minha FAV são, regra geral aceitáveis.
25. Estou satisfeito(a) com o modo como me é facultado o *feedback*.
26. O *feedback* que eu recebo acerca do modo como realizo o meu trabalho é altamente relevante.
27. A minha organização reconhece o bom desempenho.
28. O meu ponto de vista como avaliado e o ponto de vista do avaliador são frequentemente coincidentes.
29. A minha organização encontra-se mais interessada em reforçar aspetos positivos do desempenho que aspetos negativos.
30. A minha última entrevista de *feedback* deu-me ideia de como posso melhorar o meu desempenho.
31. Em geral estou satisfeito(a) com a entrevista de *feedback*.
32. O meu avaliador tem oportunidade de observar o meu trabalho.
33. A última entrevista de *feedback* possibilitou a perceção de como estou a realizar o meu trabalho.
34. Em geral, considero que a minha organização possui um bom sistema de Avaliação do Desempenho.
35. Eu estou satisfeito com os resultados da FAV.
36. O meu avaliador conhece bem o trabalho que realizo.

Empenhamento organizacional (EO): Medido através da versão adaptada para o contexto militar português (Fachada, 2015; Lima, 2016; Silva, 2016; Casimiro et al., 2017; Santos, 2017), a partir da versão adaptada para Portugal por Nascimento et al. (2008), da escala de Meyer e Allen (1997), constituída por 12 itens, respondidos numa escala de Likert com sete pontos, que varia entre *Discordo totalmente* (1) e *Concordo totalmente* (7). Seis questões relativas empenhamento organizacional afetivo (37, 40, 41, 43, 45 e 47) e seis questões relativas empenhamento organizacional normativo (38, 39, 42, 44, 46 e 48). De modo a ajustar à população em causa, o termo “empresa” (Nascimento et al., 2008), foi substituído por “Marinha”.

Tendo em conta o que sente em relação à Marinha como organização que integra, indique o grau com que concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações (1 - discordo totalmente; 2 - discordo muito; 3 - discordo; 4 - n/concordo, n/discordo; 5 - concordo; 6 - concordo muito; 7 - concordo totalmente):

37. Não me sinto “emocionalmente ligado” à Marinha. **(R)**
38. Eu não iria deixar a Marinha neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.
39. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na Marinha. **(R)**
40. A Marinha tem um grande significado pessoal para mim.
41. Não me sinto como “fazendo parte da família” na Marinha. **(R)**



- 42. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar a Marinha no presente momento.
- 43. Na realidade sinto os problemas da Marinha como se fossem meus.
- 44. A Marinha merece a minha lealdade.
- 45. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira na Marinha.
- 46. Sentir-me-ia culpado se deixasse a Marinha agora.
- 47. Não me sinto como fazendo parte da Marinha. **(R)**
- 48. Sinto que tenho um grande dever para com a Marinha.

Intenção de saída (IS): Medida através da escala adaptada por Braga (2018) para o contexto militar português a partir da escala de *Turnover Cognition de Bozeman e Perrewé* (2001), constituída por 5 itens, respondidos numa escala de Likert com sete pontos, que varia entre *Discordo totalmente* (1) e *Concordo totalmente* (7).

- 49. É provável que venha a procurar outro emprego num futuro próximo.
- 50. Atualmente estou à procura de outro emprego noutra organização.
- 51. Não tenciono deixar o meu emprego na Marinha. **(R)**
- 52. Não é provável que no próximo ano venha a procurar outro emprego noutra organização. **(R)**
- 53. Não estou atualmente a pensar deixar o meu emprego. **(R)**

Nota: (R) item revertido.



Apêndice C — Recolha de dados: guião das entrevistas semiestruturadas

O capitão-de-mar-e-guerra Rui Leite da Cunha, auditor do Curso de Promoção a Oficial General 2021-2022, a decorrer no Instituto Universitário Militar, no âmbito do trabalho de investigação individual que faz parte integrante deste curso, subordinado ao tema “a aplicação do sistema de avaliação do mérito dos militares das Forças Armadas na Marinha”, vem solicitar o seu importante contributo, na qualidade de reconhecido interveniente e com opinião consolidada e avalizada [na área da gestão do Pessoal na Marinha] / [na área dos Conselhos de Classes da Marinha].

Em janeiro de 2018, na sequência do novo EMFAR, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio, entrou em vigor o RAMMFA, aprovado pela Portaria n.º 301/2016, de 30 de novembro, o qual define o SAMMFA e estabelece as instruções para a sua aplicação. Passados quatro anos, pretende-se com a presente entrevista recolher, de forma tão objetiva quanto possível, informação, parecer ou opinião consolidada de interveniente qualificado na área, que possa concorrer para a análise dos efeitos da aplicação do SAMMFA na Marinha.

Sendo V. Ex.^a uma individualidade com conhecimento relevante e opinião acreditada no assunto em apreço, solicita-se que se digne responder às seguintes questões. Toda a informação prestada será mantida sob confidencialidade, a não ser que abdique desta confidencialidade, e será única e exclusivamente utilizada no âmbito do presente estudo. Naturalmente, se para além das questões apresentadas entender acrescentar outras reflexões que considere pertinentes, agradece-se antecipadamente.

- P1.** Como elemento dos Conselhos de Classes (CC) participa na apreciação dos militares para promoção por escolha, tendo à disposição, entre outros elementos, as avaliações individuais (FAV) dos militares a apreciar.
- (P1.1.)** Considera que as avaliações individuais foram atribuídas de igual forma [com os mesmos critérios] a todos os militares em apreciação?
 - (P1.2.)** Considera que as avaliações individuais dos militares a apreciar traduzem sempre o real desempenho desses mesmos militares?
 - (P1.3.)** Considera que os procedimentos utilizados na elaboração das FAV são aplicados de igual modo a todos os militares a apreciar?
- P2.** Como membro dos CC, considera que existam fragilidades derivadas da implementação do novo RAMMFA, que possam levar a que situações de injustiça ocorram? Se sim, quais?
- P3.** Considera que os CC têm a flexibilidade, a capacidade e as ferramentas legais para atenuar eventuais situações de injustiça? De que forma poderiam ter maior flexibilidade?
- P4.** Os resultados do questionário efetuado aos militares do QP, indicam que cerca de 1/5 dos respondentes manifestam, de alguma forma, uma atitude neutra sobre a entrevista de *feedback* sobre as suas avaliações individuais (FAV). De que forma explica este fenómeno?
- P5.** O Conselho de Chefes de Estado-Maior, em reunião de 4 de março de 2020, decidiu pela criação de um Grupo de Trabalho (GT) para elaboração de uma proposta de alteração à Portaria n.º 301/2016, que aprova o RAMMFA. Tem conhecimento da proposta elaborada pelo GT? Se sim, ela vem ao encontro das necessidades da Marinha? Em que aspetos?
- P6.** Como membro do órgão de gestão de pessoal, participa na elaboração dos diversos processos destinados à escolha dos militares para ações de formação e aperfeiçoamento, desempenho de cargos e exercício de funções, tendo à disposição, entre outros elementos, as avaliações individuais dos militares a apreciar para seleção, fator preponderante nos referidos processos.
- (P6.1.)** Considera as avaliações disponibilizadas ao abrigo do SAMMFA como um elemento justo para a seleção dos militares?
 - (P6.2.)** Encontra alguma limitação na aplicação do critério do mérito individual do militar [apurado de acordo com o SAMMFA] para seleção dos militares?
- P7.** Os resultados do questionário efetuado aos militares do QP, indicam que cerca de 1/5 dos respondentes manifestam, de alguma forma, atitudes concordantes com Intenção de Saída, sendo que 1/6 estão ativamente à procura de outro emprego. Apesar da intenção de saída não ser o mesmo que efetivo abate ao quadro, é um forte preditor deste. Como membro do órgão de gestão de pessoal considera que a Marinha deverá encarar estes números com preocupação? Como poderá ser atenuada esta situação?
- P8.** Como membro do órgão de gestão de pessoal / elemento dos CC, e tendo em consideração a sua experiência, que sugestões apresentaria para melhoria do SAMMFA?



Apêndice D — Análise de dados: questionários

Tabela 1 – Análise fatorial da Escala Justiça Organizacional

Fatores	<i>Eigenvalues</i> iniciais			Somadas de extração de pesos fatoriais ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	9,575	56,324	56,324	7,167	42,161	42,161
2	1,600	9,409	65,733	3,165	18,615	60,776

Método de Extração: Análise de Componentes Principais

Tabela 2 – Análise fatorial da Escala de Satisfação com a Avaliação de Desempenho

Fatores	<i>Eigenvalues</i> iniciais			Somadas de extração de pesos fatoriais ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	8,288	59,199	59,199	5,174	36,955	36,955
2	1,197	8,552	67,751	4,311	30,796	67,751

Método de Extração: Análise de Componentes Principais

Tabela 3 – Análise fatorial da Escala de Empenhamento Organizacional

Fatores	<i>Eigenvalues</i> iniciais			Somadas de extração de pesos fatoriais ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	6,456	53,802	53,802	4,230	35,252	35,252
2	1,256	10,468	64,270	3,482	29,018	64,270

Método de Extração: Análise de Componentes Principais

Tabela 4 – Análise fatorial da Escala de Intenção de Saída

Componente	<i>Eigenvalue</i> inicial		
	Total	% de variância	% cumulativa
1	3,763	75,263	75,263

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Tabela 5 – Valores de KMO da Escala Justiça Organizacional

Medida Kaiser-Meyer-Olkin		0,951
	Aprox. Qui-quadrado	6950,195
Teste de esfericidade de Bartlett	g.l.	136
	Valor-p	0,000

Tabela 6 – Valores de KMO da Escala de Satisfação com a Avaliação de Desempenho

Medida Kaiser-Meyer-Olkin		0,928
	Aprox. Qui-quadrado	5376,156
Teste de esfericidade de Bartlett	g.l.	91
	Valor-p	0,000

Tabela 7 – Valores de KMO da Escala de Empenhamento Organizacional

Medida Kaiser-Meyer-Olkin		0,926
	Aprox. Qui-quadrado	3230,968
Teste de esfericidade de Bartlett	g.l.	66
	Valor-p	0,000

**Tabela 8 – Valores de KMO da Escala de Intenção de Saída**

Medida Kaiser-Meyer-Olkin		0,844
	Aprox. Qui-quadrado	1663,188
Teste de esfericidade de Bartlett	g.l.	10
	Valor-p	0,000

Tabela 9 – Estatística descritiva variável Justiça Organizacional

Escala: Justiça Organizacional; média (M) = 4,29; desvio-padrão (DP) = 1,333; assimetria (A) = -0,351; curtose (C) = -0,696.

Subescala (M/DP) (A/C)	Questão	Média	Desvio padrão	Assimetria	Curtose	Discordância	N/ concorda nem discorda	Concordância
							% respostas	
Justiça Distributiva (4,36/1,656) (-0,494/-0,899)	Q6.	4,82	1,875	-0,678	-0,692	26,60%	6,60%	66,80%
	Q8.	4,66	1,907	-0,586	-0,870	29,70%	6,60%	63,70%
	Q20.	4,64	1,909	-0,559	-0,889	29,90%	8,10%	62,00%
	Q21.	4,53	1,876	-0,463	-0,929	30,50%	10,50%	58,90%
	Q10.	4,51	1,863	-0,474	-0,882	31,20%	10,30%	58,50%
	Q17.	4,38	1,967	-0,348	-1,193	35,40%	8,80%	55,80%
Justiça Procedimental (4,24/1,841) (-0,214/-0,466)	Q13.	2,95	1,550	0,316	-0,909	66,20%	12,70%	21,10%
	Q14.	5,19	1,767	-0,936	-0,015	17,40%	10,80%	71,90%
	Q12.	4,85	1,881	-0,625	-0,654	22,60%	16,30%	61,10%
	Q15.	4,84	1,782	-0,662	-0,495	22,40%	13,40%	64,20%
	Q18.	4,60	1,624	-0,490	-0,298	22,40%	18,90%	58,70%
	Q11.	4,49	1,840	-0,426	-0,881	31,60%	10,10%	58,20%
	Q22.	4,28	1,613	-0,308	-0,531	28,40%	23,70%	47,90%
	Q16.(R)	3,65	1,868	-0,205	-1,033	51,20%	14,30%	34,50%
	Q19.	3,58	1,786	0,153	-1,008	51,40%	14,30%	34,30%
	Q7.	3,46	1,841	0,260	-0,909	51,60%	19,10%	29,20%
	Q9.	3,42	1,658	0,162	-0,780	51,60%	20,90%	27,50%

Tabela 10 – Estatística descritiva variável Satisfação com a Avaliação de Desempenho

Escala: SAD; média = 4,19; desvio-padrão = 1,352; assimetria (A) = -0,293; curtose (C) = -0,456.

Questão	Média	Desvio padrão	Assimetria	Curtose	Discordância	N/ concorda nem discorda	Concordância
						% respostas	
Q32.	5,05	1,831	-0,873	-0,307	21,50%	5,90%	72,50%
Q36.	4,89	1,857	-0,735	-0,519	23,70%	8,60%	67,70%
Q26.	4,85	1,822	-0,696	-0,512	22,90%	12,10%	65,10%
Q24.	4,61	1,770	-0,602	-0,593	26,80%	9,50%	63,70%
Q28.	4,47	1,601	-0,516	-0,440	25,70%	18,20%	56,00%
Q35.	4,31	1,919	-0,350	-1,084	35,20%	10,30%	54,50%
Q25.	4,11	1,788	-0,288	-0,946	37,60%	11,90%	50,50%
Q29.	4,11	1,589	-0,294	-0,414	29,90%	28,40%	41,80%
Q33.	4,02	1,718	-0,249	-0,764	32,70%	26,20%	41,10%
Q31.	3,91	1,672	-0,253	-0,728	34,10%	26,60%	39,30%
Q30.	3,80	1,670	-0,185	-0,802	37,80%	25,70%	36,50%
Q27.	3,76	1,835	-0,012	-1,134	45,90%	13,20%	40,90%
Q23.	3,42	1,830	0,089	-1,202	52,10%	12,30%	35,60%
Q34.	3,29	1,753	0,168	-1,091	54,70%	15,20%	30,10%

Tabela 11 – Estatística descritiva variável Empenhamento Organizacional

Escala: Empenhamento Organizacional; média (M) = 4,41; desvio-padrão (DP) = 1,349; assimetria (A) = -0,375; curtose (C) = -0,404.

Subescala (M/DP) (A/C)	Questão	Média	Desvio padrão	Assimetria	Curtose	Discordância	N/ concorda nem discorda	Concordância
							% respostas	
Empenhamento Organizacional Afetivo	Q40.	5,51	1,622	-1,259	0,984	12,30%	6,60%	81,10%
	Q47.(R)	5,18	1,798	-0,849	-0,179	17,80%	11,90%	70,30%
	Q37.(R)	4,98	2,054	-0,720	-0,804	25,30%	7,90%	66,80%



(4,96/1,447)	Q41.(R)	4,91	1,956	-0,632	-0,783	24,40%	12,70%	62,90%
(-0,748/-0,081)	Q45.	4,73	1,891	-0,604	-0,630	21,30%	19,10%	59,60%
	Q43.	4,48	1,713	-0,530	-0,447	24,20%	19,30%	56,50%
	Q44.	5,19	1,762	-0,933	0,136	14,90%	13,00%	72,10%
Empenhamento Organizacional Normativo	Q39.(R)	4,19	2,012	-0,166	-1,138	36,90%	16,70%	46,40%
(3,85/1,452)	Q48.	4,04	1,770	-0,133	-0,854	36,70%	21,50%	41,80%
(-0,072/-0,571)	Q38.	3,55	1,861	0,179	-0,980	48,40%	20,70%	31,00%
	Q42.	3,29	1,898	0,405	-0,913	57,40%	16,00%	26,60%
	Q46.	2,86	1,739	0,586	-0,608	64,60%	17,60%	17,80%

Tabela 12 – Estatística descritiva variável Intenção de Saída
Escala: Intenção de Saída; média = 3,28; desvio-padrão = 1,766;
assimetria (A) = -0,472; curtose (C) = -0,746.

Questão	Média	Desvio padrão	Assimetria	Curtose	Discordância	N/ concorda nem discorda	
						% respostas	
Q49.	3,74	2,019	0,143	-1,124	45,10%	20,70%	34,30%
Q51. (R)	3,51	1,983	0,343	-0,971	51,20%	20,40%	28,40%
Q52. (R)	3,29	2,088	0,477	-1,052	57,60%	14,70%	27,70%
Q53. (R)	3,21	2,076	0,527	-0,989	58,50%	15,80%	25,70%
Q50.	2,67	2,012	0,928	-0,417	68,80%	13,00%	18,20%

Tabela 13 – Correlação variáveis (Justiça Organizacional, Satisfação com a Avaliação do Desempenho, Empenhamento Organizacional e Intenção de Saída)

Constructo medido		1	2	3	4	5	6	7
Justiça Organizacional (JO)	1. JO - Distributiva							
	2. JO - Procedimental	0.818**						
	3. JO	0.951**	0.956**					
Satisfação com a Avaliação do Desempenho (SAD)	4. SAD	0.843**	0.849**	0.887**				
	5. EO - Afetivo	<u>0.424**</u>	<u>0.476**</u>	<u>0.473**</u>	<u>0.456**</u>			
Empenhamento Organizacional	6. EO - Normativo	<u>0.287**</u>	<u>0.374**</u>	<u>0.348**</u>	<u>0.343**</u>	0.732**		
	7. EO	<u>0.382**</u>	<u>0.456**</u>	<u>0.440**</u>	<u>0.430**</u>	0.930**	0.931**	
Intenção de Saída	8. IS	<u>-0.365**</u>	<u>-0.402**</u>	<u>-0.403**</u>	<u>-0.417**</u>	-0.683**	-0.668**	-0.726**

Nota: Dimensão da amostra foi de 455 respondentes (Militares dos QP da Marinha); a negrito assinalam-se correlações $\geq 0,500$ e a sublinhado correlações situadas no intervalo [0,300; 0,500].

**, A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

Tabela 14 – Teste Post-Hoc para diferença de médias (Justiça Organizacional, Satisfação com a Avaliação do Desempenho, Empenhamento Organizacional e Intenção de Saída)
Comparações múltiplas

Variável dependente		(I) Categoria	(J) Categoria	Diferença média (I-J)	Erro Erro	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
Justiça Organizacional	Oficial	Sargento		0,91313*	0,13579	0,009	0,5874	1,2389
			Praça	0,50626*	0,15784	0,013	0,1276	0,8849
	Sargento	Oficial		-0,91313*	0,13579	0,009	-1,2389	-0,5874
			Praça	-0,40687*	0,16637	0,045	-0,8059	-0,0078
	Praça	Oficial		-0,50626*	0,15784	0,013	-0,8849	-0,1276
			Sargento	0,40687*	0,16637	0,045	0,0078	0,8059
JO	Oficiais	Sargentos		1.05781*	0.16966	0.000	0.6589	1.4567



Distributiva		Praças	0.64829*	0.19720	0.003	0.1846	1.1120
	Sargentos	Oficiais	-1.05781*	0.16966	0.000	-1.4567	-0.6589
		Praças	-0.40951	0.20786	0.121	-0.8983	0.0793
	Praças	Oficiais	-0.64829*	0.19720	0.003	-1.1120	-0.1846
		Sargentos	0.40951	0.20786	0.121	-0.0793	0.8983
JO Procedimental	Oficiais	Sargentos	0.81185*	0.12441	0.000	0.5193	1.1044
		Praças	0.40683*	0.14461	0.014	0.0668	0.7469
	Sargentos	Oficiais	-0.81185*	0.12441	0.000	-1.1044	-0.5193
		Praças	-0.40502*	0.15243	0.022	-0.7634	-0.0466
	Praças	Oficiais	-0.40683*	0.14461	0.014	-0.7469	-0.0668
		Sargentos	0.40502*	0.15243	0.022	0.0466	0.7634
Satisfação com a Avaliação de Desempenho	Oficial	Sargento	0,74266*	0,14001	0,009	0,4068	1,0785
		Praça	0,49053*	0,16275	0,016	0,1001	0,8809
	Sargento	Oficial	-0,74266*	0,14001	0,009	-1,0785	-0,4068
		Praça	-0,25214	0,17154	0,308	-0,6636	0,1594
	Praça	Oficial	-0,49053*	0,16275	0,016	-0,8809	-0,1001
		Sargento	0,25214	0,17154	0,308	-0,1594	0,6636
Empenhamento Organizacional	Oficial	Sargento	0,61353*	0,14080	0,009	0,2758	0,9513
		Praça	0,52727*	0,16365	0,012	0,1347	0,9198
	Sargento	Oficial	-0,61353*	0,14080	0,009	-0,9513	-0,2758
		Praça	-0,08626	0,17250	0,871	-0,5000	0,3275
	Praça	Oficial	-0,52727*	0,16365	0,012	-0,9198	-0,1347
		Sargento	0,08626	0,17250	0,871	-0,3275	0,5000
EO Afetivo	Oficiais	Sargentos	0.78237*	0.14887	0.000	0.4323	1.1324
		Praças	0.78955*	0.17303	0.000	0.3827	1.1964
	Sargentos	Oficiais	-0.78237*	0.14887	0.000	-1.1324	-0.4323
		Praças	0.00718	0.18239	0.999	-0.4217	0.4361
	Praças	Oficiais	-0.78955*	0.17303	0.000	-1.1964	-0.3827
		Sargentos	-0.00718	0.18239	0.999	-0.4361	0.4217
EO Normativo	Oficiais	Sargentos	0.44468*	0.15377	0.011	0.0831	0.8063
		Praças	0.26499	0.17874	0.300	-0.1553	0.6853
	Sargentos	Oficiais	-0.44468*	0.15377	0.011	-0.8063	-0.0831
		Praças	-0.17969	0.18840	0.607	-0.6227	0.2633
	Praças	Oficiais	-0.26499	0.17874	0.300	-0.6853	0.1553
		Sargentos	0.17969	0.18840	0.607	-0.2633	0.6227
Intenção de Saída	Oficial	Sargento	-0,52509*	0,18660	0,022	-0,9727	-0,0775
		Praça	-0,53325*	0,21690	0,044	-1,0535	-0,0130
	Sargento	Oficial	0,52509*	0,18660	0,022	0,0775	0,9727
		Praça	-0,00816	0,22862	0,999	-0,5566	0,5402
	Praça	Oficial	0,53325*	0,21690	0,044	0,0130	1,0535
		Sargento	0,00816	0,22862	0,999	-0,5402	0,5566

*, A diferença média é significativa no nível 0.05.



Apêndice E — Análise de dados: entrevistas. Sinopse e análise de conteúdo

O presente Apêndice expõe uma sinopse dos dados obtidos através das entrevistas, objeto de análise de conteúdo.

Quadro 7 – Sinopse e análise de conteúdo às entrevistas

Perguntas	Respostas
(P1.1.) Considera que as avaliações individuais foram atribuídas de igual forma [com os mesmos critérios] a todos os militares em apreciação? <u>Síntese da análise:</u> - Não, diferindo em função da Unidade e do avaliador.	E#1: Não, considera que não estavam atribuídas de igual forma. Há, pois, órgãos de Marinha em que os avaliadores são mais benévolos com os avaliados do que em outras áreas específicas; E#2: Não; E#3: - E#4: Há sempre diferenças nos critérios de avaliação, pois cada avaliador tem os seus critérios, há sempre alguma diferença. Os militares avaliados por um chefe terão uma avaliação, por outro terão outra, melhor ou pior; E#5: Sim. Dependendo de cada avaliador, mas sim; E#6: Sim. Há, no entanto, unidades que são muito mais exigentes do que outras. Nas unidades fora do Ramo as avaliações dos militares são normalmente muito superiores aos valores que têm no ramo. O seu exemplo, estando agora fora do Ramo, tem avaliações muito superiores às que tinha na Marinha, onde o processo é muito mais rigoroso; E#7: Não; E#8: Em geral sim.
(P1.2.) Considera que as avaliações individuais dos militares a apreciar traduzem sempre o real desempenho desses mesmos militares? <u>Síntese da análise:</u> - Não, inflacionadas.	E#1: Não traduzem, porque há avaliações que aparentemente estão inflacionadas. Há muita tendência de os avaliadores serem benévolos; E#2: Não; E#3: - E#4: Não. Da experiência que tem dos conselhos, em determinados aspetos, há avaliações que não correspondem aos militares que conhece; E#5: De uma forma geral, sim; E#6: Não; E#7: Não; E#8: Nem sempre, na medida que as avaliações diferem do avaliador bem como da unidade e serviço onde o militar está colocado. [...] os militares que prestam serviço em unidades fora do ramo recebem informações mais elevadas, em relação aos outros camaradas.
(P1.3.) Considera que os procedimentos utilizados na elaboração das FAV são aplicados de igual modo a todos os militares a apreciar? <u>Síntese da análise:</u>	E#1: Não, isso decorre de uns avaliadores serem mais benevolentes. Há avaliadores muito benévolos e o pessoal foge dos avaliadores mais austeros; E#2: Não; E#3: - E#4: Não, há avaliadores com procedimentos diferentes; E#5: Sim; E#6: Não. Depende sempre da unidade. As unidades, ao imporem tetos aos valores máximos de avaliações acabam por subverter o processo. O avaliador deverá ter liberdade para avaliar como considerar adequado. A falta de autonomia em avaliar conduz a injustiças. E#7: Não;



- <i>Não, dependendo da Unidade</i>	E#8: É muito difícil, para não dizer impossível, que dois avaliadores tenham a mesma sensibilidade sobre a avaliação de um militar, e bem como já falado anteriormente a <u>unidade e serviço onde os militares estão colocados podem criar diferenças</u> entre a avaliação.
(P2.) Como membro dos CC, considera que existam fragilidades derivadas da implementação do novo RAMMFA, que possam levar a que situações de injustiça ocorram? Se sim, quais? <u>Síntese da análise:</u> - <i>Sim, apreciação percursos carreira distintos, antiguidade no posto, diferença temporal da avaliação da formação.</i>	E#1: <i>Sim.</i> [...] Inicialmente, quando começou a ser aplicado o SIAMMFA, o número de militares que iam a conselho era muito elevado, não sendo possível preparar corretamente os conselhos. Com as adaptações entretanto realizadas, o universo já é mais reduzido, mitigando esta fragilidade. <u>A carreira está sujeita à "sorte" das colocações dos militares. Um CTEN colocado no CN apresentava médias inferiores a um CTEN colocado na SF, não se identificando, no entanto, diferenças substantivas entre estes dois militares. Possível medida de mitigação desta realidade seria, a partir de CTEN, os militares concorrerem aos cargos;</u> E#2: <i>Sim</i>, existem fragilidades. <u>Na base da AP, atualmente têm 20 valores, os militares com cerca de 11 anos de posto, o que leva a que haja um considerável número de militares com mais do que esse tempo de posto que vê o remanescente de tempo de posto não ser considerado para qualquer efeito;</u> E#3: - E#4: <i>Sim</i>, quando se estão a avaliar militares com <u>grandes diferenças de antiguidade, estamos a apreciar militares que fizeram a sua formação em alturas muito distintas. A antiguidade deveria ter um maior peso;</u> E#5: <i>Sim.</i> Por exemplo, <u>o tempo de permanência no posto deveria ser mais valorizado</u>, em particular no caso dos CMOR, nomeadamente contando o tempo a partir do tempo mínimo. <u>As avaliações periódicas deveriam ser classificadas numa escala maior, por exemplo de 1 a 20, e não de 1 a 5, em que todos os militares têm as mesmas avaliações;</u> E#6: <i>Sim.</i> Como exemplo [...] militar foi presente [a conselho] apenas com uma avaliação, muito superior à dos outros militares apreciados, em que no caso em concreto <u>o diferencial de avaliações não correspondia ao valor real dos militares em apreciação;</u> E#7: <i>Sim.</i> Como decorre das respostas às perguntas anteriores os padrões de avaliação variam de unidade para unidade e de avaliador para avaliador. Além disso, <u>é muito difícil comparar percursos de carreira completamente distintos;</u> E#8: <i>Sem dúvida</i>, a “<u>Antiguidade de Posto</u>”, que é baseada pelo EMFAR e em que o valor máximo (20 valores) é atingido ao fim de 11 anos, no que diz respeito às praças o tempo necessário para ir a CC para promoção a CMOR, são de 15 anos no posto de Cabo, <u>anulando assim a antiguidade entre os avaliados.</u> Também no que diz respeito à “<u>Avaliação da formação</u>” em que a diferença temporal entre militares pode atingir 9 anos [...] a nota de curso, se torna incomparável criando assim mais uma injustiça e voltando a penalizando os mais antigos.
(P3.) Considera que os CC têm a flexibilidade, a capacidade e as ferramentas legais para atenuar eventuais situações de injustiça? De que forma poderiam ter maior flexibilidade? <u>Síntese da análise:</u> - <i>Apenas em parte;</i>	E#1: <u>Em condições normais teria, se os militares tivessem uma carreira equilibrada.</u> Na realidade <u>o conselho não consegue corrigir as situações extremas em que os militares já chegam a conselho com diferenças muito elevadas de cotas de mérito.</u> No caso de militares com médias mais próximas o conselho consegue corrigir, mediante a conjugação das vontades dos dez membros do conselho; E#2: <i>Sim.</i> <u>A forma que poderia ser utilizada a corrigir eventuais situações de injustiça passaria por: na base da AP ser contabilizado apenas o tempo a partir do qual o militar já reúne o tempo mínimo de promoção; utilizar o remanescente da valorização preconizada no despacho ALM CEMA com o previsto no RAMMFA, isto é, um militar que tenha de AC1 0,2, o CC poderia utilizar os restantes 0,8 para poder utilizar, se assim o entendesse;</u> E#3: - E#4: Os CC deveriam ter uma autonomia maior, uma vez que 0,5 <u>nem sempre permite corrigir injustiças que são flagrantes;</u> E#5: <u>Um pouco.</u> Não tendo a capacidade total <u>consegue fazer alguma justiça;</u> E#6: <u>Os 0,5 são insuficientes para repara as injustiças verificadas em conselho.</u> O valor a atribuir em <u>avaliação complementar deveria ser superior.</u> Por outro lado, <u>não deveriam ser consideradas apenas as avaliações no posto, deveriam ser as avaliações na categoria;</u>



- <i>Necessário corrigir AP;</i> - <i>Aumentar valor a atribuir pelo CC.</i>	E#7: <i>Em parte.</i> A Avaliação Complementar pode permitir essa atenuação, que poderia aumentar se o valor da Avaliação Complementar aumentasse; E#8: <i>Nem sempre.</i> Tal como anteriormente referido no que diz respeito à “AP” e “AF”, não está ao nível do CC, pelo que para poder terem mais flexibilidade, <i>teria que se aumentar o valor disponível ao nível dos conselheiros</i>, na “AP” fazer uma contagem relativa de Antiguidade só a partir do momento em que se preenche o requisito de tempo mínimo para promoção, corrigindo assim a diferença de antiguidade entre militares.
(P4.) Os resultados do questionário [...] 1/5 dos respondentes manifestam, [...], uma atitude neutra sobre a entrevista de <i>feedback</i> sobre as suas avaliações individuais (FAV). De que forma explica este fenómeno? <u>Síntese da análise:</u> - <i>Atitude dos avaliadores;</i> - <i>Previa tomada de conhecimento através do SIAMMFA.</i>	E#1: Sim, as pessoas não querem tomar medidas pouco simpáticas, pelo que na generalidade os <i>avaliadores não querem tomar posturas mais ríspidas com os avaliados ou serem impopulares</i>. Hoje em dia há uma profusão de louvores e condecorações; E#2: - E#3: Como avaliador, quando informa os seus subordinados sobre o teor das avaliações que atribuiu, tem <i>feedback</i> dos subordinados. No entanto, <i>o militar avaliado já teve conhecimento das avaliações pelo SIAMMFA</i>, podendo ser esse o motivo da atitude neutra, uma vez que já fizeram a sua introspeção. <u>Nestas ocasiões o avaliado está mais preocupado com as avaliações dos seus pares</u>, nomeadamente o seu posicionamento relativo, mais do que o valor absoluto das avaliações; E#4: Há <u>falta de amadurecimento na aplicação do novo sistema</u>. Os militares deveriam ter maior espírito autocrítico; E#5: Tem <i>feedback</i> das suas avaliações, pelo que não encontra justificação para este resultado. Concorda que <i>o SIAMMFA poderá ser a explicação</i>; E#6: A entrevista não traz nenhum resultado prático, podendo ser essa a razão da atitude neutra. Concorda que <i>poderá resultar também do SIAMMFA, uma vez que o avaliado já conhece as avaliações antes da reunião de feedback</i>; E#7: A avaliação de mérito é uma matéria muito complexa e, <u>apesar de ter implicações enormes na carreira das pessoas, como estas não têm ideias concretas sobre como melhorar o sistema, acabam por ter uma atitude neutra</u>; E#8: Provavelmente a <i>descreditação em relação ao sistema de avaliação</i>, o qual acaba por criar algumas injustiças como até agora apontadas nas questões anteriores.
(P5.) O CCEM, [...] proposta de alteração [...] RAMMFA. Tem conhecimento da proposta [...] Se sim, ela vem ao encontro das necessidades da Marinha? Em que aspetos? <u>Síntese da análise:</u> - <i>Maioria desconhece proposta alteração.</i>	E#1: Não; E#2: <i>Sim.</i> <u>A proposta vem mitigar alguns dos aspetos elencados anteriormente, mas não altera substancialmente aquilo que é a génese do problema estrutural das FAM, que é a AP, em determinados universos específicos</u>; E#3: <i>Tem conhecimento da proposta</i>, que não deverá ser um documento final, [...]. Há ainda espaço para melhoria; E#4: <i>Não tem conhecimento</i> dos resultados do trabalho desenvolvido pelo GT. E#5: <i>Não conhece o trabalho</i>; E#6: Não; E#7: <i>Não conheço os pormenores todos da proposta</i>, mas conheço algumas ideias que foram discutidas. <u>Penso que vem melhorar alguns aspetos, mas – como já referi – esta é uma matéria muito complexa e não há soluções milagrosas</u>; E#8: Infelizmente <i>não</i>, pelo que não posso pronunciar.
Como membro do órgão de gestão de pessoal, [...]	E#1: - E#2: Sim, <i>desde que não seja único e seja integrado com outros fatores quantitativos e qualitativos</i> devidamente ponderados;



(P6.1.) Considera as avaliações disponibilizadas ao abrigo do SAMMFA como um elemento justo para a seleção dos militares? <u>Síntese da análise:</u> - <i>Sim, desde que usadas em complementaridade.</i>	E#3: A escolha é um processo para o qual concorrem vários fatores, carreira, avaliação de mérito. Este é um dos fatores importantes. <i>Em caso de shortlist, a avaliação de mérito é relevante.</i> A avaliação de mérito deve ser vista em complementaridade com os outros fatores, quando seja fator de desempate, considera justo. E#4: - E#5: - E#6: - E#7: - E#8: -
(P6.2.) Encontra alguma limitação na aplicação do critério do mérito individual do militar [apurado de acordo com o SAMMFA] para seleção dos militares? <u>Síntese da análise:</u> - <i>Não.</i>	E#1: - E#2: - E#3: <i>Não.</i> E#4: - E#5: - E#6: - E#7: - E#8: -
(P7.) Os resultados do questionário [...] 1/5 dos respondentes manifestam, [...], atitudes concordantes com Intenção de Saída, sendo que 1/6 estão ativamente à procura de outro emprego. [...] a Marinha deverá encarar estes números com preocupação? Como poderá ser atenuada esta situação? <u>Síntese da análise:</u> - <i>Sim;</i>	E#1: <i>Deve.</i> A Marinha deve estar preocupada com cada elemento que sai. Quando vê sargentos de 2004 a sair, ou um oficial de Escola Naval a concorrer à PJM para ser inspetor, há que ficar preocupado. Quando as aposentações eram feitas pela CGA, existia um incentivo a ficar. Atualmente, com a SS, uma vez que o indivíduo quer esteja na Marinha, quer esteja noutro serviço desconta de igual forma, não existe qualquer incentivo para permanecer no mesmo lugar. Outro aspeto preocupante é o número crescente de licenças ilimitadas. A Marinha deverá entrevistar quem sai para <i>tentar identificar as causas do aumento de pedidos de licenças e de saídas.</i> Estas entrevistas deveriam ser estendidas ao pessoal que pede para passar à reserva; E#2: <i>Sim.</i> Com uma <i>valorização remuneratória diferenciadora</i> do que está a ser praticado no mercado; E#3: <i>Considera uma questão crítica, devendo a Marinha tentar saber porque é que as pessoas querem sair.</i> Há <i>muitos fatores motivadores, a remuneração será o maior, mas a disponibilidade também é outro fator importante.</i> [...] Aqui aparece novamente a <i>avaliação, quando os militares vêem que o esforço não é compensado, pensam em sair.</i> <i>Algumas saídas recentes deveriam-se precisamente à maior disponibilidade que os novos empregos permitem.</i> <i>Tem de haver uma forma de compensação da disponibilidade das pessoas;</i> E#4: <i>Sim,</i> constata-se que cada vez mais militares dos QP pedem abate aos quadros, mesmo oficiais superiores, pelo que o assunto deverá ser visto com atenção e preocupação; E#5: - E#6: <i>Sim,</i> em primeiro lugar <i>poderia aumentar-se o vencimento dos militares,</i> diminuir a carga de trabalho, melhorar as condições de habitabilidade nas unidades, melhorar o alojamento. <i>As condições de alojamento para os militares, nas unidades de Marinha, degradaram-se consideravelmente, ou foram substituídas por alojamentos em messe, pagos;</i>



<i>- Deverão ser identificadas causas aumento saídas;</i> <i>- Aumento remuneratório;</i> <i>- Compensação da disponibilidade.</i>	E#7: Relativamente a esta questão, remeto para o meu trabalho do CPOG, em que avanço propostas concretas para melhorar a retenção nas FA. E#8: -
(P8.) Como membro do órgão de gestão de pessoal / elemento dos CC, e tendo em consideração a sua experiência, que sugestões apresentaria para melhoria do SAMMFA? <u>Síntese da análise:</u> <i>- Harmonização mais eficaz;</i> <i>- Aumento da margem de AC nos CC;</i> <i>- Apreciação de militares com menor diferença de antiguidades;</i> <i>- Correção contabilização AP;</i> <i>- Curso de promoção CMOR para praças.</i>	E#1: <u>Haver uma harmonização das avaliações, assegurar uma uniformidade nas oportunidades de carreira, ou não sendo possível, considerar o facto na harmonização.</u> E#2: No âmbito do SAMMFA, julgo que seria pertinente <u>aumentar a margem que o CEM tem para alocar em sede de CC para 1,5 valores</u>, bem como o <u>alargamento das margens de cada base das FAM a ser definida por cada CEM.</u> E#3: Não haver aplicação direta das avaliações, <u>devendo ser tida em conta a bitola do avaliador.</u> Tem a percepção de que os outros ramos conseguem de alguma forma fazer essa ponderação. Por outro lado, à semelhança das Marinhas anglo-saxónicas, as pessoas deveriam ser promovidas para o lugar. Deveria <u>haver uma pontuação pelos lugares por onde a pessoa vai passando</u>, tendo desta forma a melhor pessoa para o melhor lugar, fugindo ao paradoxo de ter uma pessoa que, face à sua média aritmética é promovida ou escolhida para um lugar longe da sua vocação/capacidade. Caso contrário, podemos chegar a uma ordenação que não corresponda às necessidades de colocação. Assim estamos a penalizar a instituição e a pessoa. Desta forma, <u>um sistema de pontos poderia ser uma solução.</u> E#4: Considerar o número de milhares a apreciar em função do número de vagas previstas. <u>Não apreciar militares com diferenças de antiguidade muito grandes.</u> E#5: Alteraria a escala da avaliação individual, <u>valorizaria mais o tempo de permanência no posto, corrigindo o problema de se atingir o valor máximo ao fim de 11 anos</u>, o que penaliza consideravelmente as praças. <u>A avaliação de formação entre os cursos mais antigos e os cursos mais recentes é muito dispar, devendo ser criado um sistema que reduza as diferenças existentes.</u> E#6: A condução dos conselhos de classes, deveria ser realizada de uma forma mais abreviada. <u>As horas de navegação não deveriam ser contadas, mas sim o tempo de embarque,</u> uma vez que o facto de um navio navegar mais ou menos, é uma questão aleatória. Constatou haver militares com avaliações altas, mas sem condecorações, e haver militares com avaliações medianas, mas com muitas condecorações, o que reforça a necessidade de <u>o conselho ter autonomia para analisar estas situações e corrigir os ordenamentos caso seja o caso.</u> E#7: [...] na minha opinião, <u>o sistema que mais adequado para as FFAA será um sistema que permita acelerar a progressão dos cerca de 10% de militares que mais se destacam pela positiva e retardar a progressão dos cerca de 10% de militares com pior desempenho, preservando a ordenação dos restantes 80%</u> (que se podem designar como a “mancha”), em que alterações de ordenação apenas causam ressentimento, descontentamento e insatisfação, acabando por corroer a coesão, que é fundamental na instituição militar. Isto porque pequenas variações nas classificações podem ter um grande impacto nas recompensas. [...] Como já referido acima, decorrem trabalhos entre o EMGFA e os três ramos no sentido de corrigir os aspetos considerados necessários no regulamento. Em minha opinião, isso <u>deverá passar por valorizar a antiguidade de outra forma, nomeadamente na categoria de sargentos, e por dar um pouco mais de capacidade de intervenção aos Conselhos de Classes.</u> E#8: Alteração [...] de modo a <u>corrigir a diferenças de antiguidades: criação de curso de promoção, de modo a nivelar a Avaliação da Formação na classe de Praças; aumentar o Valor disponível para os conselheiros; insistir na harmonização ao nível dos três ramos</u> no que diz respeito aos critérios de avaliar, de modo ao não existir discrepâncias entre militares colocados em unidades fora do ramo.



Apêndice F — Análise dos sistemas de avaliação do mérito em congêneres internacionais

Quadro 8 - Avaliação do mérito na Marinha alemã

Componentes	Análise da Marinha alemã	Obs.
Quadro legal	“ <i>Bundesministeriums der Verteidigung. A-1340/50 Beurteilungen der Soldatinnen und Soldaten</i> “. Especificações para as avaliações e certificados de serviço dos militares das Forças Armadas unificadas da Alemanha.	Regulamento comum a todos os Ramos.
Finalidade	Avaliação do desempenho, qualificações e adequabilidade para desempenho de cargos futuros e gestão de carreiras	
Intervenientes	1.º e 2.º avaliadores; superior hierárquico do 2.º avaliador.	- 1.º e 2.º avaliadores reúnem no início e no final do período de avaliação para coordenação; - Superior hierárquico do 2.º avaliador homologa avaliações.
Periodicidade	Bienal	Períodos inferiores a dois anos conforme necessidades e especificidades dos militares.
Caraterísticas da avaliação	- Avaliação individual periódica, ou avaliação extraordinária quando requerido (<i>Vordruck A Bw-2760 (planmäßige Beurteilung und Sonderbeurteilung)</i>); - Avaliação do tipo escala gráfica constituída por: - Avaliação de aptidão (indicação das áreas funcionais de acordo com cinco níveis, em que os dois níveis mais elevados só podem ser utilizados uma vez); - Avaliação de proficiência (cinco graus); - Avaliação de desempenho (avaliadas 15 competências numa escala de sete níveis). - 2.º avaliador, avaliação do tipo distribuição forçada, realiza avaliação global do nível A a G, de acordo com as seguintes cotas (dependentes do número total de avaliados): A 5%; B 10%; C 15%; - Superior hierárquico do 2.º avaliador, confirma o estrito cumprimento das cotas antes de homologar. - Avaliação para promoção (efetuada para cargo ou no cargo quando correspondente a posto superior); - Processo de avaliação constituída por: - Avaliações individuais (50%); - Avaliação global nos níveis A, B ou C; - Cargo no posto superior disponível; - Avaliação de aptidão nos níveis mais altos coincidente com o cargo vago; - Reunir condições para promoção (dependente de: desempenho de determinados cargos, comando de unidades, missões no exterior, louvores).	- Avaliações do 1.º avaliador realizadas entre grupos de comparação, com militares em funções semelhantes, sem fazer qualquer referência a terceiros; - Em comissões especiais, militares são atribuídos a um grupo de comparação correspondente, de acordo com o posto; - Grupos de comparação são formados pelo 2.º avaliador; - 1.º avaliador realiza, obrigatoriamente, entrevista inicial e pelo menos uma intermédia, com o avaliado.

Fonte: Adido de Defesa Alemão (2022), Bundesministeriums der Verteidigung. (2021).



Quadro 9 - Avaliação do mérito na Marinha espanhola

Componentes	Análise da Marinha espanhola	Obs.
Quadro legal	“ <i>Reglamento de evaluaciones y ascensos en las Fuerzas Armadas y sobre el acceso a la condición de militar de carrera de militares de tropa y marinería</i> ”. Regulamento de avaliações e promoções nas Forças Armadas e sobre o acesso a militar de carreira de soldados e marinheiros.	Regulamentado por portaria e complementado por normas de execução específicas dos Chefes dos Ramos.
Finalidade	Determinação da avaliação para promoção e seleção.	
Intervenientes	- Avaliação de desempenho: 1.º, 2.º e 3.º avaliador (cadeia hierárquica da unidade); apenas 1.º avaliador (ex.: comando de unidades, cargos fora da estrutura) - Avaliação para promoção: Conselho de avaliação; juntas de avaliação; juntas de avaliação de unidades; dependendo da promoção em questão.	
Periodicidade	- Avaliação de desempenho: anual; - Avaliação para promoção: de acordo com ciclo dos processos de promoção.	
Caraterísticas da avaliação	- Avaliação de desempenho (<i>Informe Personal de Calificación (IPEC)</i>), do tipo escala gráfica, constituída por: - Avaliação de qualidades e desempenhos (17 itens); - Avaliação de aptidão (indicação das áreas funcionais de acordo com cinco níveis). - Avaliação para promoção (<i>Informe Personal de Evaluación (IPEV)</i>) constituída por quatro grupos: - Grupo 1 – Avaliação de desempenho (constituído pelas avaliações de desempenho anuais (<i>IPEC</i>)); - Grupo 2 – Carreira e recompensas (contabiliza lugares de colocação, missões realizadas, comando de unidades, condecorações, louvores e outras recompensas); - Grupo 3 – Formação (contabiliza cursos de formação, dentro e fora das Forças Armadas, habilitações literárias, proficiência em línguas estrangeiras); - Grupo 4 – Aptidões físicas e sanções.	- Avaliações para promoção são apuradas de acordo as normas emanadas pelo Chefe do Ramo, as quais determinam as pontuações, as fórmulas e os fatores de ponderação dos Grupos, de acordo com a promoção em causa; - Todos processos de avaliação são notificados ao avaliado; - As promoções podem ser por: - Escolha; - Classificação; - Concurso; - Antiguidade.

Fonte: Adido de Defesa Espanhol (2022), Ministerio de Defensa (2009a), Ministerio de Defensa (2009b), Estado Mayor de la Armada (2015).



Quadro 10 - Avaliação do mérito na Marinha francesa

Componentes	Análise da Marinha francesa	Obs.
Quadro legal	“ <i>INSTRUCTION 0001D19036383/DEF/SGA/DRH-MD/SDPEP</i> ”. Avaliação de oficiais, no ativo, do Exército, Marinha, Força Aérea e dos serviços do exército; “ <i>INSTRUCTION N° 0001D19036387/ARM/SGA/DRH-MD/SDPEP</i> ”. Avaliação de sargentos e praças, no ativo e reserva.	Ambos os Regulamento contêm Anexo específico para a Marinha.
Finalidade	Avaliação do desempenho, qualificações e adequabilidade para desempenho de cargos futuros e gestão de carreiras	
Intervenientes	- 1.º avaliador; - 2.º avaliador se a dimensão da unidade o permitir (para sargentos e praças quando guarnição superior a 50).	- 1.º e 2.º avaliadores reúnem no início e no final do período de avaliação para coordenação.
Periodicidade	- Anual; - Extraordinária.	
Caraterísticas da avaliação	- Oficiais: - Avaliação (<i>Bulletin de Notation Officier (BNO)</i>), constituída por: - Avaliação de desempenho (ensaio narrativo de 7 itens); - Avaliação de aptidões e competências (escala de atributos); - Relatório e observações (ensaio narrativo). - Sargento e Praças: - Avaliação (<i>Bulletin de Notation Annuelle (BNA)</i>), constituída por: - Avaliação de competências; - Condição física geral; - Avaliação de desempenho.	- 1.º avaliador informa o avaliado, para audiência de interessados, antes de enviar ao 2º avaliador (quando o haja).

Fonte: Direction des Ressources Humaines du Ministère de La Défense. (2019a), Direction des Ressources Humaines du Ministère de La Défense. (2019b).