

INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR DA FORÇA AÉREA

2009/2010



TII

DOCUMENTO DE TRABALHO

O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A FREQUÊNCIA DO CURSO NO IESM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOUTRINA OFICIAL DA FORÇA AÉREA PORTUGUESA.

**A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS
NA
FORÇA AÉREA**

José Maria da Costa Ribeiro
CAP/TMMEL



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

**A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS
NA
FORÇA AÉREA**

CAP/TMMEL José Maria da Costa Ribeiro

Trabalho de Investigação Individual do CPOS/FA 2009/2010

Lisboa 2010



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

**A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS
NA
FORÇA AÉREA**

CAP/TMMEL José Maria da Costa Ribeiro

Trabalho de Investigação Individual do CPOS/FA 2009/2010

Orientador: TCOR/TMMA Vale Lima

Lisboa 2010



Agradecimentos

A todos os militares que se disponibilizaram para responder aos inquéritos.

Aos militares que, nas unidades, se disponibilizaram e esforçaram para que fosse possível obter a informação, fulcral, para a realização desta investigação, num tão curto espaço de tempo, a saber:

- MAJ/TMMEL Borges Ferreira – BA5;
- MAJ/TPAA Valverde – BA11;
- MAJ/TMMEL Pires Ribeiro – BA4;
- CAP/TMMT Figueiredo – BA6;
- CAP/TMMEL Luís Soares – BA1.

Aos militares abaixo indicados que, com os seus conhecimentos e elevada experiência, deram, para além do apoio moral, um contributo fundamental para o desenvolvimento deste trabalho:

- MAJ/TMMEL João Maia;
- MAJ/TMMA Rui Oliveira;
- MAJ/TPAA Mário Martins.

Ao TCOR Vale Lima pela disponibilidade, pelo apoio, e sobretudo pela **orientação**.

Obrigado camaradas



Índice

Introdução	1
1. A avaliação do desempenho no contexto organizacional	3
a. Enquadramento conceptual	4
(1) Organização	4
(2) Avaliação do desempenho	5
b. Objectivos da avaliação do desempenho na organização	5
c. A importância das fontes de avaliação do desempenho	7
2. O sistema de avaliação dos militares da Força Aérea Portuguesa	8
a. Enquadramento legislativo	8
(1) O Estatuto dos Militares das Forças Armadas	8
(2) O Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Força Aérea	9
b. O Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares da Força Aérea	10
c. O tratamento da avaliação	12
3. Tratamento de dados e análise de resultados	12
a. Características do sujeito analisado	13
b. Factores de influência na avaliação individual	13
c. A avaliação individual versus melhoria do desempenho	15
d. Efeitos da avaliação na progressão da carreira	15
e. Apreciação geral do sistema de avaliação	16
f. Alterações susceptíveis de melhorar o sistema de avaliação	16
4. Discussão dos resultados obtidos face às hipóteses	17
a. Factores de influência na avaliação	17
b. Avaliação versus melhoria do desempenho	19
c. A avaliação e a progressão na carreira	21
d. Medidas correctivas	22
Conclusões	25
Bibliografia	29
Anexo A – Corpo de conceitos	A-1 a A-2
Anexo B – Fontes de avaliação – vantagens e desvantagens	B-1
Anexo C – Erros (mais) comuns na avaliação do desempenho	C-1
Anexo D – Inquérito	D-1 a D-6
Anexo E – Grelha de análise de medida e de conteúdo do inquérito	E-1 a E-6



Anexo F – Recolha e tratamento dos dados F-1 a F-16
Anexo G – Caracterização da amostra G-1



Resumo

A avaliação do desempenho constitui um instrumento estratégico de extrema importância para a gestão de recursos humanos de qualquer organização. Permite gerar indicadores que, ao nível dos avaliados, diagnostiquem o seu desempenho e contribuam para a sua melhoria contínua e, ao nível dos órgãos decisores, proporcionem uma análise das capacidades dos seus recursos com vista a uma aplicação correcta.

Porém, a sua maior virtude pode transformar-se numa grande fragilidade se o tratamento que lhe for dado não for o mais adequado. A subjectividade que é inerente a qualquer método de avaliação exige, essencialmente, rigor por parte de quem avalia, para que não se questione a sua credibilidade, e produza os efeitos para os quais foi concebido.

Foi neste contexto que este trabalho de investigação foi elaborado. Para isso traçou-se como objectivo estudar a percepção dos militares avaliadores acerca do sistema de avaliação em vigor na Força Aérea Portuguesa e analisar, segundo o seu entendimento, o rigor colocado na tarefa de avaliar, a sua relevância para a melhoria do desempenho e carreira dos avaliados bem como identificar eventuais medidas correctivas no sentido de acrescentar qualidade ao processo de avaliação.

Para alcançar o objectivo traçado utilizou-se o método de investigação em Ciências Sociais proposto por Raymond Quivy. Para isso foi elaborada uma pergunta de partida, da qual derivaram outras a que se tentou dar resposta, e formuladas hipóteses que foram avaliadas com base em indicadores de análise identificados.

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

No global, podemos concluir, com base na análise às respostas colhidas e sugestões dos nossos inquiridos, que o actual sistema de avaliação tem alguma mas pode assumir maior relevância para a melhoria do desempenho e carreira do militar se forem observadas algumas medidas correctivas, a saber: implementar acções de formação/sensibilização aos avaliadores para que haja mais rigor na avaliação produzida; divulgar o sistema de avaliação nos cursos de formação; considerar a avaliação como condição essencial e ordenatória para concursos e promoções; implementar a auto-avaliação; aumentar os níveis de avaliação e efectuar algumas alterações ao regulamentado.



Abstract

Performance evaluation is a strategic tool of uttermost importance for the management of human resources of any organization. It allows the generation of indicators that, at the level of those evaluated, diagnose their own performance and contribute to their improvement. Furthermore, it provides, at the level of the deciders, an analysis of the capacity of their resources, in order to obtain a correct application.

However, its greatest virtue may become a weak point if its treatment is not the most appropriate. The inherent subjectivity of any evaluation method requires rigor by those who evaluate, so that its credibility is not questioned and it produces the effects for which it was designed.

In this context, this research work was prepared. The main objective was to study the perception of the military evaluators of the evaluation system of the Portuguese Air Force and to analyze, according to their understanding, the accuracy placed on the task of assessing, its relevance to improving the performance and career of those assessed and finally to identify possible remedies to add quality to the evaluation process.

To achieve the set goal, the method of research in social sciences proposed by Raymond Quivy was used. To do this, an initial question was elaborated, from which derived others which also were attempted to be answered, and hypothesis were also made that were evaluated based on indicators identified for analysis.

As a research strategy, our instrument was a questionnaire survey placed to our source, the Majors, Captains and Lieutenants evaluators of Air Bases, since it was understood that, because of their hierarchical position, experience and level of knowledge, they would have some input, with their opinions and suggestions, to improve the current evaluation system.

Overall we can conclude, based on analysis of the responses collected and suggestions from our respondents, that the current system of assessment has some, but could have more importance for improvements in performance and military career if they comply with certain remedial measures, namely: implement training/awareness to the evaluators for greater rigor in the assessment produced; disclose the assessment system in the formation courses; consider evaluation as an essential condition for contests and promotions; implement self-assessment; increase the levels of evaluation and make some changes to what is regulated.



Palavras-chave

Avaliação Individual, Avaliação do Mérito, Carreira Militar, Factores de Avaliação, Ficha de Avaliação Individual, Formação, Níveis de Avaliação, Qualidade, Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares da Força Aérea.



Lista de abreviaturas

BGECM	- Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar
CES	- Conselho de Especialidades de Sargentos
CESFA	- Conselhos de Especialidades da Força Aérea
CFS	- Curso de Formação de Sargentos
CIFFA	- Comando da Instrução e Formação da Força Aérea
CPESFA	- Comando do Pessoal da Força Aérea
CSDFFA	- Conselho Superior de Disciplina da Força Aérea
CSFA	- Conselho Superior da Força Aérea
DP	- Direcção de Pessoal
EMFA	- Estado Maior da Força Aérea
FAI	- Ficha de Avaliação Individual
FAP	- Força Aérea Portuguesa
GRH	- Gestão de Recursos Humanos
H(n)	- Hipótese (n – para n = 1, 2, 3, 4)
MDN	- Ministério da Defesa Nacional
QP	- Quadro Permanente
REAMMFA	- Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Força Aérea
SIAMMFA	- Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares da Força Aérea



Introdução

Os recursos humanos são, actualmente, considerados o activo mais valioso de uma organização, pela valência estratégica que lhes é atribuída. Por isso, a sua gestão deve ser tão cuidada que permita a satisfação de duas partes: o indivíduo e a organização.

Para conseguir proporcionar colaboradores competentes e motivados, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem que possuir, entre outros, instrumentos para avaliar o seu desempenho que permitam gerar indicadores de apoio à decisão, fundamentais para proporcionar e maximizar uma utilização mais eficiente dos recursos humanos.

Quando se fala em avaliação do desempenho, o objecto avaliado é o trabalho que o indivíduo realiza e que lhe é atribuído em função dos processos, objectivos e metas organizacionais.

A Força Aérea Portuguesa (FAP), como Instituição Militar, com regras específicas de apreciação dos seus militares, não é excepção. O conceito de avaliação em vigor está, fundamentalmente, relacionado com a Ficha de Avaliação Individual (FAI). Porém, e para determinadas apreciações, nomeadamente para promoções, esta FAI faz parte de um conjunto integrado de diferentes elementos, onde constam, também, a avaliação das acções de formação e outros dados constantes do processo individual, constituindo, no seu todo, a denominada “avaliação do mérito”.

Reconhecendo a abrangência do tema “GRH” e na sequência da preocupação que é manifestada sobre a problemática da “avaliação do desempenho”, fundamentalmente no que se relaciona com a responsabilidade da tarefa de avaliar e das consequências daí decorrentes, este trabalho centrar-se-á nesta temática.

Desta forma, esta investigação tem como objectivo estudar a percepção dos militares avaliadores acerca do sistema de avaliação individual em vigor na FAP e analisar, segundo o seu entendimento, a sua relevância na melhoria do desempenho e carreira, bem como identificar factores susceptíveis de correcção.

Para responder ao objectivo traçado, julgamos como condições essenciais identificar, no final do estudo:

- o rigor colocado pelos avaliadores na tarefa de avaliar;
- o seu entendimento sobre:
 - a influência da avaliação individual na melhoria do desempenho;
 - os efeitos da avaliação na carreira militar;
 - factores susceptíveis de melhorar no sistema de avaliação individual.



Tendo em conta o objectivo descrito, este trabalho será desenvolvido seguindo o método de investigação em Ciências Sociais proposto por Raymond Quivy.

No seu enquadramento surgiu a seguinte pergunta de partida:

- Em que medida o sistema de avaliação em vigor na FAP é um instrumento relevante para uma melhoria do desempenho do militar e para o desenvolvimento da sua carreira?

A esta pergunta estão associadas outras, que dela derivam, e a que se tentará dar resposta com esta investigação:

- Que factores podem influenciar o rigor que os avaliadores devem colocar na tarefa de avaliar?

- Que influência tem a avaliação individual na melhoria do desempenho do militar?

- Quais são os efeitos da avaliação na progressão da carreira?

- Que alterações poderão ser feitas ao actual sistema de avaliação de forma a melhorá-lo?

A pesquisa, para a realização deste trabalho, baseou-se na consulta bibliográfica em obras na área de GRH, legislação e “sites” na Internet. Foram também consultados alguns trabalhos de investigação e efectuadas entrevistas a militares com elevada experiência, nomeadamente na área do pessoal e instrução, e que desempenham funções de elevada responsabilidade na FAP.

Depois da troca de pontos de vista com pessoas experientes e de recolhida a informação relativa à temática, será efectuada uma escolha criteriosa dos assuntos mais relevantes.

Porque se decidiu estudar a percepção dos avaliadores, sendo por isso a fonte da investigação, será elaborado um inquérito por questionário, o nosso instrumento, que será enviado a um conjunto de militares, oficiais técnicos do Quadro Permanente (Majores, Capitães e Tenentes), das Bases Aéreas, para responderem na qualidade de primeiro avaliador. Pela sua experiência, nível de conhecimentos e pela posição que ocupam na cadeia hierárquica, têm uma visão suficientemente abrangente para se poderem tirar conclusões sobre avaliação.

Em virtude das limitações de tempo e espaço não poderá ser estudada a percepção de todo o universo dos militares em foco, nem a análise dos resultados poderá ter a profundidade que merece. Porém será garantida uma amostra representativa que permita a



generalização e se consigam algumas indicações e recomendações julgadas pertinentes para eventual reflexão.

Formularam-se quatro hipóteses que, de acordo com a perspectiva de análise, serão desenvolvidas ao longo do trabalho, a saber:

H1 – A falta de formação/informação e pouca sensibilidade dos avaliadores afecta a qualidade que se pretende da Avaliação Individual em vigor na FAP;

H2 – A avaliação individual do militar tem sempre influência na melhoria do seu desempenho;

H3 – A avaliação individual é preponderante para a progressão da carreira;

H4 – A introdução de medidas correctivas ao actual sistema de avaliação acrescentam qualidade ao processo de Avaliação Individual.

O trabalho terá um primeiro capítulo onde será efectuada uma abordagem à avaliação do desempenho em contexto organizacional.

No segundo capítulo, será apresentado o sistema de avaliação dos militares da FAP.

O terceiro capítulo, será dedicado ao tratamento de dados e análise de resultados.

No quarto capítulo, serão discutidos os resultados obtidos face às hipóteses formuladas.

Finalmente, serão apresentadas as conclusões do trabalho onde constarão as recomendações julgadas pertinentes.

Corpo de conceitos

Ao longo deste trabalho será utilizada terminologia própria, com destaque para “Avaliação Individual”, “Avaliação do Mérito” e “Carreira Militar”, cujo conceito será definido aquando da sua abordagem e que se encontra resumida no Anexo A.

1. A avaliação do desempenho no contexto organizacional

A avaliação do desempenho é uma das mais poderosas ferramentas para a GRH. É um instrumento que permite gerar indicadores de apoio com repercussões ao nível da produtividade da organização. Se para os órgãos de decisão é fundamental para proporcionar e maximizar uma utilização mais eficiente dos recursos humanos, para os colaboradores tem como objectivo conseguir que atinjam níveis de desempenho mais elevados.



No sentido de enquadrar este trabalho de investigação, primeiro será realizada uma breve abordagem sobre “organização” e depois sobre “avaliação do desempenho”, por ser, este, o cerne da temática.

Por se entender relevante, serão, também, abordados os “objectivos da avaliação do desempenho numa organização” e, para finalizar, a “importância das fontes de avaliação do desempenho”.

a. Enquadramento conceptual

(1) Organização

Segundo Bilhim, a organização é *“uma entidade social, propositadamente coordenada, gozando de fronteiras delimitadas, que funciona numa base relativamente contínua, tendo em vista a realização de objectivos”* (Bilhim, 2009: 21). Ainda segundo o mesmo autor, o facto da organização ser uma entidade social *“significa que é integrada por pessoas e grupos de pessoas que interagem”* (Bilhim, 2009: 21).

Dada a valência estratégica que é atribuída aos recursos humanos, a sua gestão deve ser tão cuidada que permita a satisfação das duas partes: o indivíduo e a organização.

Por isso, para que as organizações alcancem os seus objectivos, e como diz Bilhim, deve predominar uma *“coordenação racional de actividades de um certo número de pessoas, tendo em vista a realização de um objectivo ou intenção explícita comum, através de uma divisão do trabalho e funções, de uma hierarquia de autoridade e de responsabilidade”* (Bilhim, 2009: 22).

Segundo Chiavenato, a estrutura de uma organização formal é representada por regras, regulamentos e condições formalmente reconhecidas, que determinam os papéis dos seus colaboradores de forma a alcançar os objectivos pretendidos. É o tipo de uma organização planeada, com regulamentos, estatutos e organogramas esboçando a hierarquia de comando (APUD, Silva, 2003).

Relativamente ao problema da nossa investigação, é esta estrutura formal que determina quem é o avaliador e o avaliado no processo de avaliação do desempenho.

Numa organização existem diversos colaboradores que desempenham as mais diversas funções/tarefas específicas que convergem para alcançar



objectivos fixados, quer ao mais alto nível, quer ao nível das estruturas mais baixas, de forma a cumprir a missão da organização.

Assim, os dirigentes têm que intervir ao nível do funcionamento da organização, para que sejam alcançados os objectivos propostos, e ao nível dos colaboradores para que, com estabilidade e equilíbrio interno, melhorem o ambiente de trabalho e, conseqüentemente, o grau de satisfação e motivação para que os valores do colectivo coincidam com os da organização.

(2) Avaliação do desempenho

A avaliação do desempenho é um processo contínuo, realizado nas mais diversas circunstâncias. Consiste *“na sistemática apreciação do comportamento do indivíduo na função que ocupa, suportada na análise objectiva do comportamento do homem no trabalho, e comunicação ao mesmo do resultado da avaliação”* (Rocha, 1999: 120).

É um instrumento de extrema importância para os órgãos de gestão, por ser capaz de identificar desvios nos colaboradores. Acções de supervisão, integração, motivação, etc., permitem, através de um controle permanente, conduzir acções correctivas imediatas relativamente a objectivos operacionais, com a finalidade de melhorar a actividade e planificar de forma mais eficaz.

Outro autor que deu um contributo valioso para definir a avaliação de desempenho foi Chiavenato. Define-a como *“um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, a sua contribuição para o negócio da organização”* (Chiavenato, 1999: 189).

Pode concluir-se, portanto, que a avaliação do desempenho é um instrumento relevante para a organização, que fica a conhecer as potencialidades dos seus recursos, e para o colaborador, por permitir que fique a saber como se encontra no exercício das suas funções.

b. Objectivos da avaliação do desempenho na organização

A avaliação, não sendo um fim em si mesmo, deve ser encarada como *“um instrumento que serve para estimular ou julgar o valor, a excelência e as qualidades individuais, e a conseqüente motivação, no sentido de localizar problemas de integração ou desaproveitamento, permitindo que a colocação de*



peçoas em diversos cargos e funções passe de uma actividade meramente operacional e burocrática, para uma actividade de relevante importância e de nível estratégico na Gestão de Recursos Humanos” (Academia Militar, 2001: 5).

A principal finalidade da avaliação do desempenho deve ser a construção de uma fonte de informação útil para desencadear medidas de desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores: deve procurar corrigir desvios face a objectivos superiormente traçados, identificar dificuldades, de forma a ajudar os colaboradores, aconselhando, orientando e apoiando, bem como promover incentivos em relação aos pontos mais fortes, contribuindo, assim, para que se consigam atingir níveis de desempenho mais elevados a nível individual, e de forma contínua, com repercussões óbvias ao nível da produtividade organizacional. Assim, deve procurar:

- melhorar o relacionamento humano;
- incentivar o bom desempenho;
- estimular a produtividade;
- melhorar o desempenho futuro;
- identificar os mais aptos para a ocupação de determinados cargos e funções de maior responsabilidade e complexidade;
- identificar as deficiências no desempenho individual e colectivo e tentar corrigi-las, nomeadamente através de acções de formação e orientação profissional e planos de acção;
- fornecer dados sobre as competências e capacidades essenciais para o planeamento de recursos humanos;
- fornecer informação objectiva para fins de promoção e planeamento da sucessão.

Em suma, pode dizer-se que a avaliação do desempenho é um instrumento que permite contribuir para que, ao nível do colaborador, se possa “corrigir a trajectória” e, ao nível decisor, “gerir correctamente os recursos humanos da organização”.

É com base nesta linha de pensamento que, a presente investigação, pretende aferir a percepção dos avaliadores para com a relevância da avaliação do desempenho.



c. A importância das fontes de avaliação do desempenho

Tradicionalmente, a fonte privilegiada para avaliar o desempenho é o chefe imediato, por se considerar que é o que se encontra em melhores condições para apreciar os seus colaboradores e diagnosticar os seus pontos fortes e fracos. Porém, esta legitimidade, que lhe é reconhecida, não se pode dissociar do dever de orientar os seus colaboradores e de ser quem melhor deve conhecer os seus desempenhos.

Outras fontes de avaliação existem, segundo a óptica de Caetano & Vala (2002), sendo que qualquer delas tem as suas vantagens e desvantagens, conforme discriminado no Anexo B.

Várias são as fontes, modelos e métodos que podem ser utilizados para avaliar. Cabe à organização escolher o que mais se adequa aos seus propósitos.

O método mais utilizado e divulgado é o “método da escala gráfica”, porém, isso não garante que seja o melhor. De acordo com a opinião de vários especialistas, não se pode considerar que algum método seja o mais completo ou o melhor; qualquer deles terá as suas vantagens e desvantagens.

No contexto em que se insere esta investigação, e porque não tem como objectivo apresentar outro modelo ou método, fazemos somente referência ao método das escalas gráficas. Na perspectiva de João Bilhim, este *“utiliza um formulário de dupla entrada, onde as linhas (sentido horizontal) representam os factores de avaliação do desempenho, enquanto as colunas (sentido vertical) representam os graus de variação dos factores. Os factores são previamente seleccionados para definir, em cada indivíduo, as características que se pretendem avaliar. Cada factor é descrito sumariamente e de forma simples e objectiva, para maior precisão. Por outro lado, o desempenho é graduado numa escala que vai de fraco a excelente.”* (Bilhim, 2009: 282).

É este o método que é utilizado pela FAP. É um método, aparentemente, simples, em que o avaliador escolhe o descritor que melhor se ajusta ao avaliado.

Porém, não basta ter um bom método, este ou qualquer outro, para avaliar o desempenho. É fundamental que tenha o tratamento adequado e que produza os efeitos para os quais foi criado, quer para o colaborador quer para a organização.

Para que a GRH possa utilizar essa ferramenta de forma efectiva, o tratamento que é dado à avaliação, por parte dos avaliadores, deve estar subordinado a juízos



de valor precisos e objectivos, sob pena de se cometerem injustiças e, inclusivamente, questionar a sua credibilidade.

Por isso, de quem avalia espera-se consciência e rigor, que conheça bem a legislação, saiba como funciona o sistema e o que se pretende, tenha formação/sensibilidade para objectivar a avaliação, neutralizando a subjectividade, e esteja familiarizado com o desempenho do avaliado, de forma a evitar erros¹.

Após esta abordagem, importa agora caracterizar o sistema de avaliação dos militares da FAP.

2. O sistema de avaliação dos militares da FAP

Tal como noutras organizações, o conceito de avaliação do desempenho também tem aplicação na FAP. De facto, quando nos encontramos perante o preenchimento de uma FAI de um militar, o que estamos a fazer é avaliar o seu desempenho e comportamentos.

Para conhecermos o funcionamento deste sistema de avaliação vamos, de forma sucinta, caracterizar e explicar o seu enquadramento legislativo bem como o tratamento que lhe é dado.

a. Enquadramento legislativo

A avaliação dos militares da FAP é regulada por dois diplomas fundamentais: o EMFAR e o REAMMFA.

(1) O Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR)²

Nos seus artigos 80.º a 89.º e 200.º a 203.º estabelece as bases em que a Avaliação do Mérito se aplica aos militares dos três ramos das Forças Armadas.

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

¹ Por exemplo: “Efeito de Hallo/Horn”, “Tendência Central”, “Efeito de Recentricidade”, etc.. Para mais informação ver Anexo C.

² Decreto-lei n.º 236/25JUN99-EMFAR.



No n.º 5 do seu art.º 81 refere que “*A avaliação individual é sempre fundamentada e deve estar subordinada a juízos de valor precisos e objectivos, de modo a evitar julgamentos preconcebidos, sejam ou não favoráveis*”.

Por ser objecto de tratamento nesta investigação cabe referir ainda que, o mesmo diploma estabelece:

- No art.º 82.º - a finalidade da avaliação individual “*...destina-se a: a) Seleccionar os mais aptos para o desempenho de determinados cargos e funções; (...) e) Incentivar o cumprimento dos deveres militares e o aperfeiçoamento técnico-militar.*”

- No art.º 85.º, relativamente aos avaliadores, para além de outros aspectos, a objectividade e justeza que devem colocar na avaliação que produzem.

O n.º 3 do art.º 80.º prevê que a avaliação seja regulamentada em cada ramo das Forças Armadas por portaria do MDN. Na FAP é a Portaria n.º 976/04, de 3 de Agosto, que aprova o Regulamento de Avaliação dos Militares da Força Aérea (REAMMFA).

(2) O REAMMFA³

Este regulamento estabelece, no Capítulo I, as instruções para a execução do Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares da Força Aérea (SIAMMFA), o âmbito em que é aplicável e traça como objectivos o descrito no seu art.º 3.º, a saber:

“a) Estabelecer as competências, actividades e procedimentos relativos à avaliação do mérito dos militares da Força Aérea; b) estabelecer as instruções para o preenchimento, tramitação e registo das fichas de avaliação individual (FAI); c) Estabelecer os modelos de FAI; d) Habilitar e sensibilizar os avaliadores para a aplicação correcta dos critérios de avaliação individual.”

Por ser neste contexto, Avaliação do Mérito, Avaliação Individual e Avaliadores, que este trabalho de investigação se vai realizar, urge referir, de forma sucinta, alguns aspectos de relevo em relação ao que está contemplado no SIAMMFA.

³ Portaria n.º 976/03AGO04-REAMMFA.



b. O SIAMMFA⁴

No Capítulo II do REAMMFA, nos seus art.ºs 4.º e 5.º estão definidas as finalidades e a estrutura do SIAMMFA.

É finalidade do sistema, tendo em vista uma correcta gestão do pessoal, de acordo com o discriminado no art.º 4.º do REAMMFA, “a) *Apreciar o mérito absoluto e relativo de cada militar; b) Assegurar o desenvolvimento da carreira dos avaliados de acordo com as suas capacidades; c) Aproveitamento das capacidades individuais dos avaliados; d) Aperfeiçoar as actividades de recrutamento, selecção, formação, desempenho e promoção; e) Estimular a valorização global dos avaliados, em particular o cumprimento dos deveres militares e o aperfeiçoamento técnico-militar.*”

Este sistema de avaliação tem como base os elementos obtidos a partir de três subsistemas, a saber: avaliação individual, avaliação das acções de formação e outros dados constantes do processo individual.

Em virtude deste trabalho se basear na avaliação do desempenho e porque a avaliação do mérito é obtida através da apreciação do currículo do militar, com especial relevo para a avaliação individual, é sobre este subsistema que nos vamos debruçar.

O capítulo III do REAMMFA faz referência, entre outros, aos seguintes aspectos sobre a avaliação individual⁵:

(1) Secção I – disposições genéricas

É o principal suporte do SIAMMFA; aprecia o avaliado nas áreas militar, do desempenho e dos atributos pessoais; ao preencher cada factor inscrito na FAI⁶, o avaliador caracteriza o avaliado de acordo com um dos cinco níveis dos descritores⁷, pré-estabelecidos; cada avaliação cinge-se ao período específico mencionado na FAI (art.º 10.º).

Subordina-se a juízos de valor precisos e objectivos e os avaliadores cingem-se, em cada factor, a enquadrar o avaliado de acordo com o descritor, de modo a evitar os erros derivados de subjectividade (art.º 12.º).

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

⁵ Portaria n.º 976/03AGO04, a partir do art.º 10.º-SIAMMFA.

⁶ Portaria n.º 976/03AGO04, Anexos I, II e III-SIAMMFA.

⁷ Portaria n.º 976/03AGO04, Anexo IV-SIAMMFA.



(2) Secção II – avaliadores

Nesta estão estabelecidas as regras gerais e as competências do 1.º e 2.º avaliador.

São considerados 1.ºs avaliadores os Comandantes, Directores ou chefes directos dos avaliados que, sendo oficial, tem que ter posto igual ou superior a Tenente e sendo Sargento, ser, pelo menos, Sargento-Ajudante.

É considerado 2.º avaliador a entidade de quem depende o 1.º mas, na condição de ser, no mínimo, Comandante de Esquadra.

Compete ao 1.º avaliador preencher a FAI e, obrigatoriamente, fundamentar, de forma objectiva, as avaliações desfavoráveis⁸, bem como a atribuição de qualquer nível 5.

Compete ao 2.º avaliador pronunciar-se quanto ao modo como o 1.º avaliou e pode, caso discorde, atribuir os níveis de avaliação que considere justos em cada factor.

(3) Secção III – FAI

Nesta Secção são referidos os modelos de ficha e as instruções de preenchimento.

Salienta-se o facto de o mesmo modelo ser aplicado a todos os militares.

Relativamente às instruções de preenchimento, o art.º 23.º refere o dever do avaliador consultar sempre os factores e descritores bem como as instruções de preenchimento da FAI.

(4) Secção IV – Factores e níveis de avaliação

São discriminados os factores genéricos na área militar, do desempenho e dos atributos pessoais. Quanto à aplicação dos factores genéricos cabe referir que são iguais para todos os postos, com excepção, para as praças, os relativos à “capacidade de comando e chefia” e “capacidade de planeamento”.

(5) Secção V – Avaliação individual desfavorável

No art.º 27.º do REAMMFA é definido o conceito de avaliação desfavorável. Refere no seu n.º 2 que, nestes casos, o avaliador que der conhecimento duma avaliação desta natureza “*deve diligenciar no sentido de contribuir para o estímulo, orientação e valorização do avaliado.*”

⁸ Portaria n.º 976/03AGO04, art.º 27.º-SIAMMFA.



c. O tratamento da avaliação

Os art.ºs 31.º e 32.º do REAMMFA definem, respectivamente, as competências do Comando do Pessoal da Força Aérea (CPESFA) e Direcção de Pessoal (DP) relativamente ao SIAMMFA.

À DP compete, para além de propor soluções para melhorar o sistema de avaliação, tratar dos aspectos burocráticos relativos à recepção das FAI, verificação e inserção das notações, deste subsistema e dos outros já referidos, na base de dados do sistema de avaliação do mérito.

Compete-lhe, ainda, fazer o tratamento estatístico, considerando o conjunto de avaliações periódicas e extraordinárias, e organizar os processos dos avaliados, onde constam os elementos que constituem a base do SIAMMFA:

Esta é a base de apoio aos órgãos de decisão: CSFA, CSDFA e CESFA.

Apresentado o sistema de avaliação da FAP, cabe agora identificar a percepção dos nossos avaliadores sobre o que vigora.

3. Tratamento de dados e análise de resultados

Neste capítulo iremos debruçar-nos sobre as questões metodológicas, que orientaram a nossa investigação, e sobre os resultados estatísticos.

Do referido anteriormente, concluímos que a avaliação do desempenho, quando utilizada correctamente, constitui um valioso instrumento para a organização e para o indivíduo. No entanto, como em qualquer outro sistema, surgem sempre questões sobre a sua relevância. Com base nesta realidade, traçámos como objectivo: estudar a percepção dos militares avaliadores acerca do sistema de avaliação individual em vigor na FAP.

Com o intuito de alcançar o objectivo descrito, decidimos utilizar o método de investigação em Ciências Sociais proposto por Raymond Quivy.

Conforme referimos na introdução, à questão central, que orientará a nossa investigação, estão associadas outras, que dela derivam, e a que se vai tentar dar resposta com esta investigação.

Definido um quadro conceptual, foram formuladas quatro hipóteses, que serão avaliadas no capítulo 4.



O instrumento utilizado para a recolha de dados foi o inquérito por questionário⁹, elaborado com respostas fechadas, abertas e semi-abertas. As respostas abertas são abrangentes e têm fundamentalmente dois objectivos: facultar ao inquirido uma maior liberdade para manifestar a sua opinião e permitir ao investigador, com base nas respostas mais repetidas, por isso significativas, elaborar um estudo, o mais completo possível, para medir as variáveis.

Para o estudo, a recolha de dados será limitada às Bases Aéreas. Seleccionámos 40 Majores, 46 Capitães e 34 Tenentes, com base em dados recolhidos na DP.

Para o tratamento estatístico foi utilizado o método de medida que se baseia numa análise quantitativa dos dados sobre amostras numerosas, de forma a permitir a generalização. Para tal já havia sido elaborada uma “grelha de análise de medida e de conteúdo do inquérito”¹⁰ que vai ser analisada de seguida, com base nos dados tratados¹¹.

a. Características do sujeito analisado¹²

- (1) Os participantes neste estudo são: Capitães, cerca de 38%, Majores, 33% e Tenentes, 28%.
- (2) A maior parte dos inquiridos tem entre 41 e 46 anos de idade e mais de 26 anos de serviço efectivo.
- (3) A maioria exerce a tarefa de avaliador há mais de 16 anos.
- (4) Relativamente ao número de avaliações periódicas produzidas por ano, verifica-se que a maior percentagem (26,7%) avalia entre 6 a 10, e quase 26% têm que produzir mais de 16. Esta situação agrava-se, por ordem de razão, aos que realizam mais de 16 avaliações, devido às avaliações extraordinárias.
- (5) Em relação às habilitações literárias, podemos afirmar que 45,8% possui o bacharelato, 33% a licenciatura e 21% o 12º ano.

b. Factores de influência na avaliação individual

(1) Formação/sensibilização

Do universo inquirido verifica-se que 88% nunca tiveram formação na área de avaliação individual. Destes, 71% concordam que esse facto pode afectar a

⁹ Ver Anexo D – Inquérito por questionário.

¹⁰ Ver Anexo E – Grelha de análise de medida e de conteúdo do inquérito.

¹¹ Ver Anexo F – Recolha e tratamento dos dados.

¹² Ver Anexo G – Caracterização da amostra.



qualidade da avaliação produzida. Quanto à falta de acções de sensibilização na mesma área, verifica-se uma percentagem menor (59,2%), facto que pode, também, afectar a qualidade da mesma, na opinião de 80,3%.

(2) Legislação

Cerca de 77% dos avaliadores inquiridos diz conhecer a actual legislação sobre o sistema de avaliação, sendo que só 20% a consultam sempre, quando confrontados com uma FAI. Em relação à consulta dos descritores dos factores, 53,3% dizem consultá-los sempre e 27,5% com alguma frequência.

(3) Julgamentos preconcebidos

Verifica-se que a maior parte dos inquiridos faz comparações entre avaliados, sendo que 35% o fazem sempre e 34% com alguma frequência.

Metade dos avaliadores dizem nunca terem sido influenciados, no acto de avaliar, pelo posto do militar.

(4) Juízos definitivos

Relativamente a fazerem comparações com avaliações anteriores, há uma grande dispersão de opiniões ($\sigma=1,39$), sendo que, a maioria (30%) o faz “frequentemente” e 18% “sempre”. Algumas situações remotas, louváveis ou reprováveis, às vezes são relevantes na atribuição dos níveis de avaliação, na opinião de 34% dos inquiridos. Para cerca de 43% a primeira impressão que têm dos avaliados “raramente” permanece e se sobrepõe ao respectivo desempenho real, sendo que, para 18,3%, às vezes tem influência.

(5) Motivos de natureza emocional ou ocasional

A grande maioria dos avaliadores não se deixa envolver por questões sentimentais ou de ocasião. Porém, quase 23% “às vezes” evitam classificações baixas com receio de prejudicar o avaliado e 15% “às vezes” receiam classificar os avaliados com notas altas, só pelo facto de se poderem vir a arrepender disso.

(6) Excesso de avaliações

Para 27% dos inquiridos a sobrecarga de avaliações “raramente” influencia a qualidade das avaliações produzidas. Porém, para 31%, esse excesso, “às vezes”, pode levar a distorções.



(7) Avaliações fictícias

Quase 57%, afirmam que “às vezes”, e 14,2% “frequentemente”, se deixam influenciar por determinadas características positivas, muito vincadas, do avaliado.

(8) Influência de um factor sobre os outros

Cerca de 43% afirmam avaliar “sempre” cada factor independentemente dos outros. Porém, cerca de 26% é tentado a não avaliar dessa forma.

c. Avaliação individual versus melhoria do desempenho

(1) Contributo para a melhoria constante

Dos 43,4% que já atribuíram avaliações desfavoráveis, todos, excepto um, revelam ter efectuado diligências no sentido de contribuir para a melhoria do avaliado. A maioria analisa “sempre” com os avaliados a avaliação produzida mas, existem cerca de 30% que “raramente” o fazem. Entre períodos de avaliação, só 8,3% afirmam realizarem sessões de aconselhamento, orientação e apoio.

(2) Efeito prático da avaliação

Em relação à influência que a avaliação individual tem na melhoria do desempenho do avaliado, as opiniões dividem-se. Para 20% têm “sempre”, para quase 43% “frequentemente”, enquanto 37,5% são mais renitentes.

(3) Efeito provocado ao nível dos órgãos de decisão

Para cerca de 72% dos inquiridos, a avaliação individual tem pouco impacto na selecção dos mais aptos para o desempenho de cargos e funções, sendo que para 13% “nunca” tem.

d. Efeitos da avaliação na progressão da carreira

(1) Impacto na promoção

Para 35% a avaliação individual “raramente” tem impacto na promoção dos militares e 44% considera mesmo que “raramente” depende dela. Para 74,2%, é a antiguidade que é preponderante.



(2) Preponderância na promoção

À pergunta sobre se a avaliação deve ser preponderante na promoção dos militares, as opiniões dividem-se: para 34,2% deve ser “sempre”; para 30,8% “frequentemente” e para 26,7% só “às vezes”.

(3) Desenvolvimento da carreira

Cerca de 45% afirmam que o SIAMMFA “raramente” assegura o desenvolvimento da carreira dos avaliadores de acordo com as capacidades reflectidas na avaliação individual.

(4) Órgãos de decisão

Há quase 40% que entendem que os órgãos de decisão “raramente” usam a avaliação do militar para distinguir os mais bem avaliados.

e. Apreciação geral do sistema de avaliação

Quanto à concordância com a existência de um sistema de avaliação na FAP, quase 96% estão de acordo, porém, em relação à credibilidade do sistema que vigora, as opiniões dividem-se: 41% acham-no credível e 36% não.

f. Alterações susceptíveis de melhorar o sistema de avaliação

(1) Críticas ao actual sistema

Relativamente ao exemplo apresentado na questão 38 do inquérito, sobre o facto de haver situações em que o Comandante de Esquadilha não chega a ter conhecimento das avaliações que um seu subordinado produz, porque a legislação não prevê, a resposta é praticamente unânime, 87,5% não concordam. Quanto ao facto de todos os postos serem avaliados segundo os mesmos descritores: quase 57% concordam que pode afectar a objectividade da avaliação, enquanto quase 28,9% discordam.

Quando convidados a tecer críticas ao actual sistema de avaliação, por ser uma resposta aberta, várias foram referidas. Dada a sua abrangência a sua descrição está reflectida no Anexo F.

(2) Alterações ao actual sistema

Quase 77% dos inquiridos concordam que a avaliação globalmente negativa deve influenciar a progressão.



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

Relativamente à questão sobre se a avaliação individual deve determinar a ordenação dos militares, 58% dizem sim enquanto 42% dizem não.

Quando convidados a referir sugestões que considerem importantes para a melhoria do actual sistema de avaliação, por ser uma resposta aberta, várias opiniões surgiram. Dada a sua abrangência a sua descrição está reflectida no Anexo F.

4. Discussão dos resultados obtidos face às hipóteses

Partindo dos dados quantitativos recolhidos e aliando as respostas abertas, tratadas de forma qualitativa, através de análise do seu conteúdo, seleccionadas, analisadas e reflectidas no Anexo F, estamos em condições de responder às perguntas derivadas e testar as hipóteses formuladas, com o objectivo final de dar resposta à pergunta de partida.

a. Factores de influência na avaliação

As FAI em vigor na FAP não avaliam o desempenho com base em objectivos pré-definidos, para cada militar, e com indicadores que permitam verificar se foram ou não atingidos. Este facto, contudo, não impede que, sendo observados alguns princípios, se possa reduzir o grau de subjectividade que é intrínseco ao método utilizado.

Com o intuito de responder à primeira pergunta derivada “*Que factores podem influenciar o rigor que os avaliadores devem colocar na tarefa de avaliar?*” colocámos uma série de questões aos nossos avaliadores inquiridos.

Da análise das respostas, verifica-se que:

- a quase totalidade dos avaliadores nunca recebeu qualquer tipo de acção de formação relacionada com avaliação individual e mais de metade nunca tiveram qualquer acção de sensibilização. Estes reconhecem ser uma lacuna que afecta a qualidade da avaliação produzida e que urge ser colmatada pela Organização;
- alguns erros¹³ são cometidos, nomeadamente:
 - “Efeito de Halo/Horn” – Mais de metade dos avaliadores (quase 57%), afirmam que, às vezes, uma opinião favorável acerca de uma característica

¹³ Ver Anexo C – Erros mais comuns na avaliação do desempenho.



- do avaliado leva a compensá-lo em determinadas deficiências. O contrário, ou seja, situações reprováveis, também, às vezes (média de 2,6) prevalecem;
- “Primeira Impressão” – Apesar de “raramente” se deixarem influenciar pela primeira impressão, verifica-se que, para alguns (cerca de 18%), “às vezes”, esse facto é tido em conta na produção da avaliação;
 - “Tendência Central” – Verifica-se alguma tendência para a atribuição da nota média, com receio de prejudicar o avaliado ou vir a comprometer-se futuramente;
 - “Fadiga” – Para quase 32% dos inquiridos, o facto de existirem muitas avaliações, no mesmo período, “às vezes” contribui para distorcer a qualidade produzida. Este dado está correlacionado com os resultados da questão 6, visto que são os mais sobrecarregados com avaliações que manifestam esta opinião.
 - apesar de metade dos avaliadores afirmarem nunca se deixarem influenciar pelo posto do militar, no acto de avaliar, verifica-se que existe uma percentagem significativa que responde afirmativamente, apoiando esta posição no facto de todos os postos serem avaliados pelos mesmos factores e descritores;
 - em cada cinco inquiridos, quatro dizem conhecer a legislação que se encontra em vigor. Porém há quase 20% que raramente consulta os factores e descritores, contrariando, assim, o disposto no art.º 23.º do REAMMFA;
 - apesar de cerca de 77% dizerem que conhecem a legislação, constata-se que a maior parte faz comparações com a avaliação anterior, o que contraria o estabelecido na alínea b) do art.º 12.º do REAMMFA;
 - embora haja uma franja que não faça comparações entre avaliados, ou se a fazem é só “às vezes”, a grande maioria dos avaliadores encontra-se entre o “sempre” e o “frequentemente”. A média (3,9) leva-nos a concluir que “frequentemente” é adoptada essa política. Segundo Bilhim, esta prática é vantajosa porque obriga o avaliador a diferenciar e sair da cultura do “mais ou menos”.

De acordo com os conceitos apresentados, o que foi referido relativamente à importância do rigor que o avaliador deve colocar na tarefa de avaliar, à formação que deve ter, o que está legislado, nomeadamente em relação à objectividade que se



pretende da avaliação individual, e verificadas as falhas discriminadas, estamos em condições responder à pergunta derivada, afirmando que: a falta de acções de formação e sensibilização bem como o não cumprimento da legislação influenciam o rigor que os avaliadores devem colocar quando avaliam.

As razões apontadas são suficientes para comprovar a primeira hipótese segundo a qual “*a falta de formação/informação e pouca sensibilidade afecta a qualidade que se pretende da Avaliação Individual em vigor na FAP*”.

b. Avaliação versus melhoria do desempenho

Um sistema de avaliação é um instrumento importante para a FAP, opinião corroborada por cerca de 96% dos inquiridos. Permite, para além de aferir o desempenho do avaliado, contribuir para o corrigir e/ou incentivar com o objectivo de melhorar, com a finalidade de proporcionar à organização uma correcta gestão do seu pessoal¹⁴.

Porque estamos a investigar sobre o sistema de avaliação em vigor na FAP e queremos concluir sobre a sua relevância, colocámos a segunda questão derivada: “*Que influência tem a avaliação individual na melhoria do desempenho do militar?*”.

Analisando as suas respostas, verificamos que:

- cerca de 43% dos avaliadores já atribuíram avaliações desfavoráveis, sendo que, à excepção de um, todos os restantes efectuaram diligências no sentido de contribuir para a melhoria do desempenho do avaliado, através do estímulo, orientação e valorização, o que vai de encontro ao que está estipulado no n.º 1 do art.º 27.º do REAMMFA;
- existe uma percentagem significativa de inquiridos que reconhecem que a avaliação individual contribui para a melhoria do desempenho do avaliado (média=3,7). Porém, para a maioria dos cerca de 38% mais reticentes (com respostas: “às vezes” e “raramente”), esta melhoria verifica-se sobretudo ao nível dos praças que têm como objectivo concorrer para o Curso de Formação de Sargentos (CFS). Afirmando que notam, por parte destes, alguma preocupação, com reflexos positivos no desempenho, pela necessidade de obterem avaliações altas para conseguirem ser seriados pelo Conselho de

¹⁴ Decreto-lei n.º 236/25JUN99, n.º 1 do art.º 80 e Portaria n.º 976/3AGO04, art.º 4.º-EMFAR.



Especialidades de Sargentos (CES), a prestar provas para ingresso no CFS. Relativamente aos militares do Quadro Permanente (QP), as consequências já não são tão visíveis. Não existe tanta preocupação com a melhoria e apontam como exemplo a irrelevância do militar ter média de 3 ou de 4, facto que lhe retira alguma credibilidade na opinião de quase 36% dos inquiridos;

- quando questionados sobre se analisam com os avaliados a avaliação produzida, a média (3,8) remete-nos para o “frequentemente”. Apesar disso perto de 30% “raramente” o fazem;

- também em relação a sessões de aconselhamento e orientação a dispersão de respostas é elevada ($\sigma=1,27$), porém a média de 2,6 significa uma prática reduzida;

- os avaliadores inquiridos, relativamente aos dois parágrafos anteriores, afirmam que a falta de formação/sensibilização, leva a que não haja uma cultura de análise da avaliação, com o avaliado, aconselhamento, orientação e apoio aos avaliados. Corrigida esta lacuna, teria, concerteza reflexos na melhoria do desempenho dos avaliados;

- para cerca de 40%, a avaliação produzida raramente tem impacto na selecção dos mais aptos para o desempenho de cargos e funções e assegura o aproveitamento das capacidades individuais dos militares. Esta inocuidade é uma das razões apontadas para não produzir os efeitos que se esperam de um sistema de avaliação.

Analisando os valores apresentados, e tendo em conta o referido em relação à importância da avaliação, podemos concluir que, actualmente, ela não está a produzir os efeitos desejados, em concreto, que, não tem a influência que seria de esperar na melhoria do desempenho dos militares.

Deve ser melhorado. Para além da necessidade de formação/sensibilização e de outros meios que serão referidos, a seu tempo, é fundamental que da sua produção haja consequências.

Pelo exposto, somos levados a rejeitar a segunda hipótese segundo a qual “*A avaliação Individual do militar tem sempre influência na melhoria do seu desempenho*”.



c. A avaliação e a progressão na carreira

Visto que a Lei de Bases do Estatuto da Condição Militar (BGECEM)¹⁵ considera como garantido a todos os militares o direito de progressão na carreira, assente, nomeadamente, no “aproveitamento da capacidade profissional, avaliada em função de competência revelada e de experiência”¹⁶, o sistema de avaliação individual assume particular relevo.

Atendendo ao objectivo deste trabalho, resolvemos colocar a seguinte questão derivada: “*Quais são os efeitos da avaliação na progressão da carreira?*”.

Da análise às respostas, verificamos o seguinte:

- para 35% dos avaliadores, a avaliação individual raramente tem impacto na promoção dos militares. Porém, pela média (3,1), verificamos que o conjunto de opiniões considera que “às vezes” é tida em conta;
- quando questionados sobre se consideram que a progressão na carreira depende da avaliação, a resposta é mais consistente, já que, para mais de metade “raramente” ou “nunca” depende dela. Supor-se-ia que houvesse uma relação directa com a anterior resposta e com a questão sobre a preponderância da antiguidade sobre a avaliação. O que se verifica é que para 74,2% é dada mais importância à antiguidade;
- apesar da duvidosa credibilidade do actual sistema de avaliação, confirmada na resposta à questão 37, há uma grande percentagem (34,2%) que afirma que a avaliação individual devia ser “sempre” preponderante e servir para ordenar os militares para efeitos de promoção. Esta resposta está relacionada com a questão 43 que será analisada na alínea d., onde os inquiridos manifestam a sua opinião sobre os casos em que isso deve acontecer;
- para 45% dos inquiridos, o SIAMMFA “raramente” assegura o desenvolvimento da carreira dos avaliados com base nas avaliações individuais, mas não se pode deixar de evidenciar a grande percentagem que, mesmo assim, afirmam ser assegurada “às vezes”;
- os órgãos de decisão “raramente” usam a avaliação individual para distinguir os mais bem avaliados. Todavia existe uma percentagem, com algum

¹⁵ Lei n.º 11/01JUN89-BGECEM.

¹⁶ Lei n.º 11/01JUN89, alínea b) do n.º 2 do art.º 11.º-BGECEM.



significado, quase 29%, que entende que “às vezes” a avaliação é usada para fazer distinções.

Apesar das opiniões não serem conclusivas, para responder à questão colocada, podemos identificar uma tendência que nos remete para a pouca discriminação positiva dos avaliados, ou seja, raramente é utilizado para distinguir os melhores.

Embora o SIAMMFA não se esgote na avaliação individual, se bem que esteja consignado como devendo ser o seu principal suporte¹⁷, os valores obtidos levam-nos à rejeição da terceira hipótese segundo a qual “*A avaliação individual é preponderante para a progressão da carreira*”.

d. Medidas correctivas

Antes de analisar esta alínea cabe tecer algumas considerações que levam ao seu enquadramento.

Aquando da fase de pesquisa e recolha de informação para a elaboração deste trabalho foram identificadas algumas dúvidas sobre a relevância do sistema de avaliação para a melhoria do desempenho do avaliado e desenvolvimento da carreira. Resolvemos, por isso, colocar a quarta questão derivada: “*Que alterações poderão ser feitas ao actual sistema de avaliação de forma a melhorá-lo?*”.

Dado que as dúvidas careciam de comprovação, decidimos que fossem os avaliadores inquiridos a manifestar a sua percepção.

Para salvaguardar que no caso das respostas serem no sentido da pouca relevância, que é o que se infere das três hipóteses já testadas, nos permitisse verificar o porquê dessas opiniões, elaborámos o questionário no sentido de dar resposta à questão e identificar eventuais medidas correctivas que contribuam para incrementar a qualidade do sistema de avaliação individual.

Verificamos que existem e, para as considerarmos significativas, seleccionámos as mais repetidas, que vamos passar a expor:

(1) Progressão na carreira

Para mais de metade dos inquiridos a progressão vertical deve ser determinada pela avaliação individual. Dos sugestores, 35% entende que deve haver uma discriminação positiva em todos os casos de promoções

¹⁷ Decreto-lei n.º 236/25JUN99, n.º 1 do art.º 80 e Portaria n.º976/03AGO04, n.º 1 do art.º 10.º-EMFAR.



(antiguidade, diuturnidade ou escolha), desde que, em circunstâncias semelhantes (antiguidade, registo disciplinar, formação) e ponderadas as médias dos avaliadores, a média de um militar, relativamente ao que o antecede, seja superior a um valor previamente estipulado.

Quase 77% concordam que a avaliação globalmente negativa influencie a progressão horizontal.

Estas opiniões têm, segundo uma percentagem significativa, algumas condicionantes. Para a progressão na carreira, quer vertical quer horizontal, a avaliação individual deve ser preponderante desde que haja mais rigor. Para isso tem que haver formação/sensibilização dos avaliadores e critérios pré-definidos. Só com juízos de valor precisos e objectivos, evitando erros, se poderá obter uma maior credibilização e validade para produzir consequências. Assim se conseguirá reduzir a subjectividade nas avaliações produzidas, caso contrário pode constituir-se como uma grande fragilidade e tornar-se ainda menos credível e injusto.

(2) Divulgação do sistema de avaliação

Para uma grande maioria o sistema de avaliação devia ser mais divulgado, sugerindo que todos os cursos de formação (Oficiais, Sargentos e Praças) tivessem um módulo sobre o que está implementado na FAP. Seria uma forma dos militares se identificarem com ele, percebê-lo, entender as suas consequências para os incentivar a uma melhoria contínua.

(3) Efeitos na melhoria do desempenho

Conforme já referido, no teste da hipótese 2, a avaliação só é importante para as praças que querem concorrer ao CFS. Para os restantes militares ter média de 3 ou 4 é irrelevante. Outra das críticas prende-se com o facto dos concorrentes ao Curso de Oficiais do QP não terem como condicionante a avaliação individual. Estes factos em nada contribuem para a melhoria do desempenho do militar.

(4) Alterações ao modelo de avaliação

Mais de metade dos inquiridos entende que os níveis de avaliação devem ser alargados para 1 a 10. Justificam esta sugestão com a possibilidade de



melhorar a diferenciação entre avaliados, reduzir a subjectividade e impedir a banalização dos níveis 3 e 4.

Mais de metade dos avaliadores concordam que avaliar todos os postos tendo em conta os mesmos descritores pode afectar a objectividade da avaliação. Por isso, 43% dos sugestores são a favor da diferenciação dos modelos de avaliação para oficiais, sargentos e praças, com o argumento de que a avaliação pelo mesmo modelo pode afectar a objectividade da avaliação. Apontam como exemplo a tendência para não avaliar melhor uma praça do que um sargento do mesmo serviço.

Na opinião de 85% dos inquiridos, deve ser implementado um sistema de auto-avaliação. Para 1/3 dos que sugerem melhorias, este sistema obriga à “discussão” entre avaliador e avaliado e permite uma introspecção deste, o que contribui para a sua melhoria.

Como verificámos quase 26% dos nossos inquiridos avaliam mais de 16 militares (avaliações periódicas). Para reduzir o excesso de avaliações 1/3 sugerem que as avaliações dos contratados devia coincidir com o ciclo contratual.

(5) Alterações à legislação

Para além da resposta categórica dos que discordam com o exemplo colocado na questão 38, a maioria sugere uma alteração à legislação (art.º18.º do REAMMFA) para que o Comandante de Esquadilha seja interveniente na avaliação;

Outra das sugestões prende-se com o contemplado no art.º 27.º do REAMMFA. Este só prevê que o avaliador diligencie no sentido de contribuir para o estímulo, orientação e valorização do avaliado, em casos de avaliação desfavorável. Para 40% dos que dão sugestões, esta situação deve estender-se mesmo aos que não são alvo de avaliação desfavorável.

Como se pode verificar as dúvidas faziam sentido. A resposta à questão derivada está dada, e a quarta hipótese segundo a qual “*A introdução de medidas correctivas ao actual sistema de avaliação acrescentam qualidade ao processo de Avaliação Individual*” considera-se comprovada.



Após a discussão dos resultados, face às hipóteses colocadas, é-nos possível concluir, respondendo à pergunta de partida, que o sistema de avaliação em vigor na FAP tem alguma mas pode assumir maior relevância para a melhoria do desempenho do militar e para o desenvolvimento da sua carreira, se atendidas as sugestões apresentadas.

Conclusões

Em todas as organizações a GRH possui métodos para avaliar o desempenho dos seus colaboradores.

Porém, qualquer método de avaliação, por muito perfeito que tenda a ser, porque existe a prerrogativa dos Homens, reveste-se, sempre, de um certo grau de subjectividade que é impossível de eliminar. Então, para que esse instrumento seja efectivo, o tratamento que lhe é dado deve ser tão cuidado que não se questione a sua credibilidade e produza os efeitos para os quais foi concebido.

Um dos elementos fundamentais, no processo, é o avaliador. Deste espera-se que seja consciencioso, conhecedor do sistema de avaliação, rigoroso, que avalie subordinando-se a juízos de valor precisos e objectivos e evite cometer erros.

Foi neste contexto que decidimos realizar a investigação colocando em evidência o actual sistema de avaliação individual dos militares da FAP.

Para isso, traçámos como objectivo estudar a percepção dos militares avaliadores acerca do sistema de avaliação em vigor na FAP.

Neste âmbito, fomos averiguar em que medida o sistema de avaliação em vigor na FAP é um instrumento relevante para uma melhoria do desempenho do militar e para o desenvolvimento da sua carreira – a nossa questão central.

A esta pergunta estão associadas outras, que dela derivam, a saber:

- Que factores podem influenciar o rigor que os avaliadores devem colocar na tarefa de avaliar?
- Que influência tem a avaliação individual na melhoria do desempenho do militar?
- Quais são os efeitos da avaliação na progressão da carreira?
- Que alterações poderão ser feitas ao actual sistema de avaliação de forma a melhorá-lo?

De acordo com a orientação estabelecida, começou, para enquadrar a investigação, por se realizar um breve enquadramento conceptual sobre “organização”, por ser o palco da investigação, seguindo-se a “avaliação do desempenho” por ser o cerne da temática.



Por se entender relevante foi realizada uma abordagem ao “objectivos da avaliação do desempenho numa organização” e à “importância das fontes de avaliação do desempenho”.

Feita esta abordagem e por ser na organização FAP que o estudo foi realizado, fez-se um retrato do sistema de avaliação que está implementado.

Na fase seguinte procedeu-se ao tratamento dos dados e análise dos resultados. Após o tratamento quantitativo e qualitativo, recolhido dos inquéritos, baseados numa grelha de análise onde as perguntas haviam sido agrupadas de forma a permitir respostas às questões fundamentais, passámos, com base nos indicadores de análise identificados, a avaliar as quatro hipóteses:

H1 – A falta de formação/informação e pouca sensibilidade dos avaliadores afecta a qualidade que se pretende da Avaliação Individual em vigor na FAP;

H2 – A avaliação Individual do militar tem sempre influência na melhoria do seu desempenho;

H3 – A avaliação individual é preponderante para a progressão da carreira;

H4 – A introdução de medidas correctivas ao actual sistema de avaliação acrescentam qualidade ao processo de Avaliação Individual.

A análise dos resultados leva-nos à validação das primeira e quarta e à rejeição das segunda e terceira hipóteses formuladas.

Da primeira hipótese concluímos que a falta de acções de formação e sensibilização bem como o não cumprimento da legislação influenciam o rigor que os avaliadores devem colocar quando avaliam.

Quanto à segunda hipótese leva-nos a afirmar que o actual sistema de avaliação em vigor na FAP não tem a influência expectável na melhoria do desempenho do militar.

Na terceira hipótese podemos identificar uma tendência dos nossos inquiridos para considerar que o actual sistema de avaliação “raramente” é utilizado para distinguir os melhores, o que nos leva a concluir que não é preponderante para progressão da carreira dos militares.

A análise destas três hipóteses pode levar-nos já a uma resposta à pergunta de partida. Todavia, e porque esta investigação pretende dar um contributo para a melhoria do que está implementado, a resposta à questão principal é que o sistema de avaliação em vigor na FAP tem alguma mas pode assumir maior relevância para a melhoria do desempenho do militar e para o desenvolvimento da sua carreira, se forem introduzidas



algumas medidas correctivas. Esta afirmação é baseada nas opiniões dos avaliadores inquiridos e que levou à validação da hipótese quatro.

Como consequência deste trabalho de investigação foram identificadas várias sugestões, já referidas no teste às hipóteses, que seleccionadas e analisadas, nos permitem elaborar algumas recomendações julgadas pertinentes.

Recomendações

a. Divisão de Recursos do Estado Maior da Força Aérea (EMFA)

- (1) Estudar a possibilidade de desenvolver um algoritmo que permita ordenar os militares de acordo com a avaliação individual. Em todos os casos de promoções (antiguidade, diuturnidade ou escolha) e em circunstâncias semelhantes (antiguidade, registo disciplinar, formação), ordená-los tendo em conta, entre outros factores, as médias dos avaliadores e a média do avaliado, num determinado período pré-definido, e de acordo com um diferencial previamente estipulado. Tal ordenação poderia ser um instrumento facilitador da tomada de decisão ao nível dos Conselhos de Especialidade;
- (2) Diligenciar no sentido de alterar o nº2 do art.º 27.º do REAMMFA para que o “dever de diligenciar no sentido de contribuir para o estímulo, orientação e valorização do avaliado” se aplique a todos os casos e não apenas aos que obtêm avaliação desfavorável;
- (3) Diligenciar no sentido de alterar o art.º 18.º do REAMMFA para que, nos casos em que o Comandante de Esquadilha não é primeiro avaliador, lhe permita ter conhecimento da avaliação produzida por um seu subordinado;
- (4) Implementar um sistema de auto-avaliação que obrigue à “discussão” entre avaliador e avaliado sobre a avaliação produzida;
- (5) Aumentar os níveis de avaliação de 1 a 5 para 1 a 10, para mais facilmente diferenciar os avaliados, reduzir a subjectividade e impedir a banalização dos níveis 3 e 4.

b. Comando da Instrução e Formação da Força Aérea (CIFFA)

- (1) Estudar a viabilidade e diligenciar para que sejam ministradas acções de formação/sensibilização aos avaliadores;



(2) Estudar a viabilidade e diligenciar para que seja incluído em todos os cursos de formação um módulo sobre o SIAMMFA.

c. Comando do Pessoal da Força Aérea (CPESFA)

(1) Considerar a avaliação individual na seriação dos candidatos aos cursos de oficiais do QP, à semelhança do que acontece para o CFS;

(2) Fazer coincidir a avaliação dos militares em RC com o ciclo contratual para evitar a sobrecarga de avaliações periódicas com as avaliações extraordinárias.

Este trabalho, que teve como base a percepção dos avaliadores inquiridos, permitiu identificar o estado do sistema de avaliação em vigor na FAP.

As sugestões apontadas visam reduzir a subjectividade que é inerente a qualquer sistema de avaliação e poderão contribuir para melhorar a sua qualidade de forma a torná-lo mais credível para se constituir como uma ferramenta importante para o avaliado, para o avaliador e consequentemente para a organização.



Bibliografia

Internet

- Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP) – Estabelecido pela Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro. Disponível na Internet em: http://sigarra.up.pt/fpceup/legislação-geral.ver_legislação?p_ur=93.

Legislação

- Critérios a que deve obedecer a apreciação do mérito dos militares com efeitos na promoção por escolha – Portaria n.º 2/94, de 8 de Janeiro.
- Disposições relativas ao funcionamento dos conselhos de especialidade. – Decreto-Lei n.º 201/93, de 3 de Junho.
- Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR) – Decreto-lei n.º 236/99, de 25 de Junho, alterado pela Declaração de Rectificação n.º 10-BI/99, de 31 de Julho, pela Lei n.º 25/2000, de 23 de Agosto, pelos Decretos-Lei números 2332/2001, de 25 de Agosto, 197-A/2003, de 30 de Agosto, 70/2005, de 17 de Março, 166/2005, de 23 de Setembro e 310/2007, de 11 de Setembro.
- Lei de Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar (BGECM) - Lei n.º 11/89, de 01 de Junho.
- Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Força Aérea (REAMMFA) – Portaria n.º 976/04, de 3 de Agosto.

Livros

- BERGAMINI C., BERALDO, D. (1988). *Avaliação de Desempenho Humano na Empresa*. 4ª Ed. São Paulo: Atlas.
- CAETANO, António, VALA, Jorge (2002). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. 2ª Ed. Lisboa: Editora RH.
- BILHIM, João Abreu (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. 4ª Ed. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- CIAVENATO, Idalberto (1991). *Recursos Humanos na Empresa*. 1º Ed. 2ª Tiragem. São Paulo: Editora Atlas S.A..
- CIAVENATO, Idalberto (1999). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 20ª Tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Lda.



- QUIVY, Raymond, CAMPENHOULDT, Luc Van (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 4º Ed. Lisboa: Gradiva.
- ROCHA, J. A. Oliveira (1999). *Gestão de Recursos Humanos*. 2ª Ed. Lisboa: Editorial Presença.
- SILVA, C. (2003). *Imagens, configurações e metáforas: uma revista às teorias organizacionais*. Texto de apoio das aulas de sociologia das organizações de Mestrado de Intervenção Sócio-organizacional em Saúde. Évora: Universidade de Évora.
- SOUSA, Maria José, et al. (2006). *Gestão dos Recursos Humanos: Métodos e Práticas*. 5ª Ed. Lisboa: Lidel – Edições Técnicas, Lda.

Trabalhos de Investigação

- ACADEMIA MILITAR (2001). *Projecto de Investigação Científica e Desenvolvimento Experimental (I&D) para o “Estudo sobre o Sistema de Avaliação Militar”*. Lisboa: Academia Militar.
- CARVALHO, João Carlos da Silva (2003). *Sistema de Avaliação do Mérito do Pessoal Militar: Suporte do sistema de promoções*, Sintra. Instituto de Altos Estudos da Força Aérea. Trabalho Individual do Curso Geral de Guerra Aérea.



ANEXO A

CORPO DE CONCEITOS

Avaliação Individual¹: A avaliação individual dos militares da FAP “*consiste em apreciar o avaliado nas áreas militar, do desempenho e dos atributos pessoais e é materializada pelo posicionamento do avaliado no descritor de cada factor inscrito na FAI*”;

Avaliação Desfavorável²: Avaliação atribuída pelo primeiro ou segundo avaliadores, de: Nível 1 em qualquer dos factores; Mais de dois níveis 2 nos diferentes factores; Um «Não» nos campos 29 ou 30 da área de «Atributos pessoais»;

Avaliação do Mérito³: É obtida através da apreciação do currículo do militar, com especial relevo para a avaliação individual, tendo em vista uma correcta gestão do pessoal. Consubstancia-se na apreciação do avaliado no âmbito da avaliação individual, avaliação das acções de formação e outros dados constantes no seu processo individual;

Carreira Militar⁴: Definição jurídica - “*É o conjunto hierarquizado de postos, desenvolvidos por categorias, que se concretiza em quadros especiais e a que corresponde o desempenho de cargos e o exercício de funções diferenciadas entre si*”. Entenda-se como um conjunto hierarquizado de postos, divididos em três categorias (oficiais, sargentos e praças) e que se agrupam em quadros especiais (especialidades);

Descritores⁵: Descreve, relativamente ao perfil do militar, em cada factor as qualidades associadas a cada um dos cinco níveis de avaliação;

Factores de Avaliação⁶: Correspondem às aptidões a avaliar e estão agrupados em três áreas: área militar, área do desempenho e área dos atributos pessoais;

¹ Conceito definido com base no art.º 10.º do REAMMFA, aprovado pela Portaria n.º 976/2004, de três de Agosto.

² Conceito definido com base no n.º 1 do art.º 27.º do REAMMFA, aprovado pela Portaria n.º 976/2004, de três de Agosto.

³ Conceito definido com base na interpretação do EMFAR (artigos 80.º a 89.º) e REAMMFA, aprovado pela Portaria 976/04, de três de Agosto.

⁴ Conceito definido no Decreto-Lei n.º 236/99 de 25JUN, Art.º 27.º do EMFAR, na redacção que lhes foi dada pelas Leis n.ºs 12-A2000, de 24JUN e 25/2000, de 23AGO e pelos Decretos-Lei n.ºs 66/2001, de 22FEV e 232/2001 de 25AGO.

⁵ Conceito definido com base na interpretação do REAMMFA, aprovado pela Portaria n.º 976/2004, de três de Agosto.

⁶ Idem



ANEXO A

CORPO DE CONCEITOS

Ficha de Avaliação Individual⁷: Modelo de ficha de avaliação individual aprovado pelo REAMMFA que é aplicado a todos os militares de um ramo;

Formação⁸: Desenvolver competências específicas nos avaliadores de forma a capacitá-los para a aplicação correcta dos critérios de avaliação individual;

Níveis de Avaliação⁹: Cada factor tem cinco descritores. A cada descritor corresponde um nível, na seguinte escala: Nível 1 – Mau, Nível dois – Insuficiente, Nível três – Suficiente, Nível 4 – Bom e Nível cinco – Muito Bom;

Qualidade¹⁰: Avaliação individual produzida de acordo com o cumprimento do enunciado no REAMMFA, fundamentalmente no seu art.º 10.º e 12.º. É uma avaliação que se pretende que seja consciente, sensata, rigorosa e livre de preconceitos;

Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares da Força Aérea¹¹: É um sistema composto pelos seguintes subsistemas: avaliação individual, avaliação das acções de formação e outros dados constantes no processo individual.

⁷ Conceito definido com base na interpretação do REAMMFA, aprovado pela Portaria n.º 976/2004, de três de Agosto.

⁸ Conceito definido com base na interpretação art.º 3.º do REAMMFA, aprovado pela Portaria n.º 976/2004, de três de Agosto.

⁹ Conceito definido com base no art.º 26.º do REAMMFA, aprovado pela Portaria n.º 976/2004, de três de Agosto.

¹⁰ Conceito definido com base na interpretação do REAMMFA, aprovado pela Portaria n.º 976/2004, de três de Agosto.

¹¹ Conceito definido com base no art.º 5.º do REAMMFA, aprovado pela Portaria n.º 976/2004, de três de Agosto.



ANEXO B
FONTES DE AVALIAÇÃO
VANTAGENS E DESVANTAGENS

Fontes de avaliação	Vantagens	Desvantagens
Chefe imediato	<ul style="list-style-type: none">• A estrutura organizacional reforça o direito de ser o chefe imediato a avaliar;• Considera-se que é ao chefe imediato que cabe o papel de reforçar o desempenho.	<ul style="list-style-type: none">• As avaliações são sujeitas a muitos erros de cotação;• As avaliações apresentam níveis muito baixos de fidelidade e validade.
Avaliado (auto-avaliação) Considera-se que este é o elemento que melhor conhecimento tem acerca das suas funções e do seu próprio desempenho.	<ul style="list-style-type: none">• Aumenta a dignidade e o respeito pelo avaliado;• Coloca o chefe no papel de conselheiro;• Desenvolvem-se objectivos e planos de acção que resultam de acordo entre o avaliado e o chefe.	<ul style="list-style-type: none">• Há maior probabilidade das avaliações serem lenientes;• Viola as normas tradicionais da relação entre chefe/subordinado.
Colegas Esta avaliação deve ser feita por colegas que trabalham na mesma área, tendo um contacto directo com o avaliado e com o nível hierárquico idêntico.	<ul style="list-style-type: none">• Índices altos de fidelidade e validade;• As avaliações resultam de julgamentos independentes.	<ul style="list-style-type: none">• As avaliações podem ser influenciadas pelas relações pessoais que se estabelecem entre o avaliado e os colegas;• O avaliado pode reagir negativamente à avaliação.
Avaliação de 360° Utilizada recentemente, que consiste numa avaliação do avaliado e por todos os que são afectados pelo seu desempenho na organização (superiores hierárquicos, colegas, subordinados, clientes, o próprio avaliado e os fornecedores).	<ul style="list-style-type: none">• Validação dos julgamentos por múltiplas fontes de avaliadores;• Desenvolvimento de várias componentes das competências.	<ul style="list-style-type: none">• Possíveis efeitos perversos se o contexto organizacional não estiver alinhado com os pressupostos deste sistema.

Fonte: (Caetano & Vala, 2002)



ANEXO C

ERROS (MAIS) COMUNS NA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Erros	Significado
Efeito de Halo/Horn	<ul style="list-style-type: none">• Tendência para alargar, a todo o desempenho, aspectos positivos ou negativos desse desempenho. Assim, quando o avaliador tem uma opinião favorável acerca de uma característica do avaliado, tem tendência a considerá-lo bom em todos os factores (efeito de halo) e, se tem uma opinião desfavorável relativamente a um comportamento, tem tendência a considerá-lo negativamente em todos os factores (efeito de horn).
Tendência Central	<ul style="list-style-type: none">• Tendência para atribuir a nota média. O avaliador adopta, normalmente, duas posições: evita classificações baixas com receio de prejudicar os avaliados ou evita classificações elevadas receando comprometer-se no futuro.
Efeito de Recentricidade	<ul style="list-style-type: none">• Tendência para dar relevo a situações recentes que marcaram a vida profissional do avaliado. O avaliador tende a lembrar-se preferencialmente de situações que aconteceram recentemente, acabando, estas, por ter um efeito desproporcional na avaliação.
Primeira Impressão	<ul style="list-style-type: none">• A primeira impressão que o avaliador forma do avaliado tem tendência a permanecer e sobrepor-se ao desempenho real. Assim, se o avaliador formou, por exemplo, uma primeira ideia de que um avaliado é pouco responsável, esta impressão permanecerá, mesmo que tenha conseguido tornar-se substancialmente responsável.
Fadiga	<ul style="list-style-type: none">• Propensão a não prestar muita atenção ao processo de avaliação, que se tem muitas avaliações a efectuar ao mesmo tempo. Esta situação pode distorcer consideravelmente a avaliação.

Fonte: (SOUSA, Maria José, et al., 2006)



ANEXO D INQUÉRITO

O presente questionário insere-se no âmbito de um Trabalho de Investigação Individual do Curso de Promoção a Oficial Superior da Força Aérea 2009-2010, em que se pretende efectuar uma análise sobre a relevância do sistema de avaliação em vigor na FAP na melhoria do desempenho e na carreira do militar.

O questionário é absolutamente **anónimo** e de carácter **confidencial**. Os dados obtidos serão utilizados exclusivamente no âmbito da investigação.

Porque a sua opinião é o mais importante, apelamos para que responda a todas as questões.

O seu contributo é indispensável para o sucesso deste estudo, pelo que agradecemos antecipadamente toda a disponibilidade e atenção dispendida.

NOTA: Responda na qualidade de **1º avaliador**.

CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

1. Qual é o seu posto? _____

2. Qual é a sua idade?

<30	30 a 35	36 a 40	41 a 46	>46
-----	---------	---------	---------	-----

3. Quais são as suas habilitações literárias?

12º ano

Bacharelato

Licenciatura

Outra, qual? _____

4. Quantos anos de serviço efectivo tem?

<10	10-15	16-20	21 a 26	>26
-----	-------	-------	---------	-----

5. Há quantos anos é avaliador?

<2	2-5	6-10	11 a 16	>16
----	-----	------	---------	-----

6. Quantas avaliações periódicas faz por ano?

<2	2-5	6-10	11 a 16	>16
----	-----	------	---------	-----



ANEXO D INQUÉRITO

FACTORES DE INFLUÊNCIA NA AVALIAÇÃO INDIVIDUAL

7. Teve alguma formação, na FAP, na área de Avaliação Individual?

Sim Não

7.1 Se respondeu não, na pergunta 7, diga em que medida concorda que o facto de não possuir formação pode afectar a qualidade que se pretende na avaliação?

Concordo Plenamente Concordo Indeciso Discordo Discordo Plenamente

8. Teve alguma acção de sensibilização, na FAP, na área de Avaliação Individual?

Sim Não

8.1 Se respondeu não, na pergunta 8, diga em que medida concorda que o facto de não possuir acções de sensibilização pode afectar a qualidade que se pretende na avaliação?

Concordo Plenamente Concordo Indeciso Discordo Discordo Plenamente

9. Conhece a actual legislação sobre o sistema de avaliação?

Sim Não

10. Quando recebe uma FAI, para avaliar, consulta a legislação aplicável?

Sempre Frequentemente Às vezes Raramente Nunca

11. Quando recebe uma FAI, para avaliar, consulta os descritores dos factores de avaliação?

Sempre Frequentemente Às vezes Raramente Nunca

12. No acto de avaliar faz comparações com a avaliação anterior?

Sempre Frequentemente Às vezes Raramente Nunca

13. No acto de avaliar faz comparações entre avaliados?

Sempre Frequentemente Às vezes Raramente Nunca

14. No acto de avaliar é influenciado pelo posto do militar?

Sempre Frequentemente Às vezes Raramente Nunca



ANEXO D INQUÉRITO

15. Quando avalia analisa cada factor independentemente dos outros?

Sempre	Frequentemente	Às vezes	Raramente	Nunca
--------	----------------	----------	-----------	-------

16. Evita classificações baixas com receio de prejudicar o avaliado?

Sempre	Frequentemente	Às vezes	Raramente	Nunca
--------	----------------	----------	-----------	-------

17. Evita classificações elevadas com receio de se comprometer no futuro?

Sempre	Frequentemente	Às vezes	Raramente	Nunca
--------	----------------	----------	-----------	-------

18. Considera que uma característica positiva muito vincada do avaliado, pode, dentro de certos limites, compensar determinadas deficiências?

Sempre	Frequentemente	Às vezes	Raramente	Nunca
--------	----------------	----------	-----------	-------

19. Releva, no acto de avaliar, situações remotas, louváveis ou reprováveis, e que não voltaram a ser praticadas?

Sempre	Frequentemente	Às vezes	Raramente	Nunca
--------	----------------	----------	-----------	-------

20. A primeira impressão que tem do avaliado tem tendência a permanecer e a sobrepor-se ao desempenho real?

Sempre	Frequentemente	Às vezes	Raramente	Nunca
--------	----------------	----------	-----------	-------

21. Quando tem muitas avaliações a fazer sente que, de alguma forma, pode distorcer a qualidade das mesmas?

Sempre	Frequentemente	Às vezes	Raramente	Nunca
--------	----------------	----------	-----------	-------

22. Em que medida influencia a sua avaliação o facto do 2º avaliador as poder alterar?

Sempre	Frequentemente	Às vezes	Raramente	Nunca
--------	----------------	----------	-----------	-------

AVALIAÇÃO INDIVIDUAL VERSUS MELHORIA DO DESEMPENHO

23. Qual o número de vezes que atribuiu: nível 1 em qualquer factor; mais de 2 níveis 2 nos diferentes factores de avaliação; um «não» nos «atributos pessoais», ou seja, avaliação desfavorável?

0	≤2	3 a 5	6-10	>10
---	----	-------	------	-----



ANEXO D INQUÉRITO

23.1 No caso de ter pelo menos 1, na resposta 23, diga se efectuou diligências no sentido de contribuir para o estímulo, orientação e valorização do avaliado?

Sim	Não
-----	-----

24. Em que medida considera que a Avaliação Individual, ao nível do seu serviço, tem influência na melhoria do desempenho do avaliado?

Sempre	Frequentemente	Às vezes	Raramente	Nunca
--------	----------------	----------	-----------	-------

25. Em que medida analisa com aos avaliados a avaliação produzida?

Sempre	Frequentemente	Às vezes	Raramente	Nunca
--------	----------------	----------	-----------	-------

26. Entre períodos de avaliação faz sessões de aconselhamento, orientação e apoio aos avaliados, perspectivando a avaliação seguinte?

Sempre	Frequentemente	Às vezes	Raramente	Nunca
--------	----------------	----------	-----------	-------

27. Em que medida considera que a Avaliação Individual tem impacto na selecção dos mais aptos para o desempenho de cargos e funções?

Sempre	Frequentemente	Às vezes	Raramente	Nunca
--------	----------------	----------	-----------	-------

28. Em que medida considera que o Sistema de Avaliação do Mérito permite assegurar o aproveitamento das capacidades individuais dos militares?

Sempre	Frequentemente	Às vezes	Raramente	Nunca
--------	----------------	----------	-----------	-------

29. Em que medida considera que o Sistema de Avaliação do Mérito estimula a valorização global dos militares, em particular o cumprimento dos deveres militares e o aperfeiçoamento técnico-militar?

Sempre	Frequentemente	Às vezes	Raramente	Nunca
--------	----------------	----------	-----------	-------

EFETOS DA AVALIAÇÃO NA PROGRESSÃO DA CARREIRA

30. Em que medida considera que a Avaliação Individual tem impacto na promoção dos militares?

Sempre	Frequentemente	Às vezes	Raramente	Nunca
--------	----------------	----------	-----------	-------



ANEXO D INQUÉRITO

31. Em que medida considera que a progressão na carreira depende da Avaliação?

Sempre	Frequentemente	Às vezes	Raramente	Nunca
--------	----------------	----------	-----------	-------

32. Em que medida considera que, na progressão na carreira, é preponderante a antiguidade do militar sobre a avaliação?

Sempre	Frequentemente	Às vezes	Raramente	Nunca
--------	----------------	----------	-----------	-------

33. Considera que a Avaliação Individual deve ser preponderante na promoção dos militares?

Sempre	Frequentemente	Às vezes	Raramente	Nunca
--------	----------------	----------	-----------	-------

34. Em que medida o Sistema de Avaliação do Mérito assegura o desenvolvimento da carreira dos avaliados de acordo com as capacidades reflectidas na avaliação?

Sempre	Frequentemente	Às vezes	Raramente	Nunca
--------	----------------	----------	-----------	-------

35. Em que medida considera que os órgãos de decisão usam a avaliação do militar para distinguir os mais bem avaliados?

Sempre	Frequentemente	Às vezes	Raramente	Nunca
--------	----------------	----------	-----------	-------

APRECIÇÃO GERAL DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO/ FACTORES SUSCEPTÍVEIS DE CORRECÇÃO

36. Em que medida concorda com a existência de um Sistema de Avaliação na FAP?

Concordo Plenamente	Concordo	Indeciso	Discordo	Discordo Plenamente
---------------------	----------	----------	----------	---------------------

37. Em que medida concorda que o sistema de avaliação actual é credível?

Concordo Plenamente	Concordo	Indeciso	Discordo	Discordo Plenamente
---------------------	----------	----------	----------	---------------------

38. Em que medida concorda com o exemplo que se segue: “É CMTD de Esquadrilha, tem como subordinado um SAJ que é 1º avaliador de um sargento ou praça. Segundo a legislação o 2º avaliador tem que ser no mínimo CMTD de Esquadra. Em condições normais, como CMTD de Esquadrilha, não chega a ter conhecimento sobre a forma como o SAJ avalia”.

Concordo Plenamente	Concordo	Indeciso	Discordo	Discordo Plenamente
---------------------	----------	----------	----------	---------------------



ANEXO D INQUÉRITO

39. Concorda que a avaliação individual globalmente negativa deveria influenciar a progressão horizontal na carreira, ou seja, subida de escalão no mesmo posto?

Concordo Plenamente	Concordo	Indeciso	Discordo	Discordo Plenamente
------------------------	----------	----------	----------	------------------------

40. Concorda que o facto de todos os postos serem avaliados tendo em conta os mesmos descritores pode afectar a objectividade da avaliação?

Concordo Plenamente	Concordo	Indeciso	Discordo	Discordo Plenamente
------------------------	----------	----------	----------	------------------------

41. Considera que teria influência, na melhoria do desempenho, o facto do avaliado poder fazer uma auto-avaliação?

Sim	Não
-----	-----

42. A Avaliação Individual periódica é realizada de ano a ano. Considera o período ideal?

Sim	Não
-----	-----

Se respondeu não, diga com que periodicidade devia ser realizada. _____

43. Considera que a Avaliação Individual deve determinar a ordenação dos militares para efeitos de progressão na carreira?

Sim	Não
-----	-----

Se respondeu sim, diga em que casos.

44. Utilize o espaço que se segue para referir algumas críticas ao actual sistema de avaliação. (Se necessário utilize o verso desta folha).

45. Utilize o espaço que se segue para referir alguma sugestão que considere importante para melhorar o actual sistema de avaliação. (Se necessário utilize o verso desta folha).

AGRADEÇO A SUA PARTICIPAÇÃO.



ANEXO E

GRELHA DE ANÁLISE DE MEDIDA E DE CONTEÚDO DO INQUÉRITO

A grelha de análise foi construída com base nas entrevistas exploratórias efectuadas, na bibliografia e legislação consultada.

Na fase seguinte e porque se decidiu estudar a percepção dos avaliadores, sendo por isso a fonte da investigação, foi elaborado um inquérito por questionário que foi enviado a um conjunto de militares, oficiais técnicos do Quadro Permanente (Majores, Capitães e Tenentes).

Posteriormente, as questões foram agrupadas obedecendo a uma determinada lógica, de forma a permitir dar resposta às questões fundamentais.

Os seis agrupamentos e as respectivas perguntas, indicadas na quadrícula, são:

A. Dados dos inquiridos

Estes dados têm como objectivo identificar os avaliadores inquiridos em relação ao posto, idade, habilitações literárias, tempo de serviço efectivo, tempo de avaliador e número de avaliações realizadas por ano.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

B. Factores de Influência na Avaliação Individual

Nesta categoria analisa-se o rigor colocado pelos avaliadores na tarefa de avaliar.

- 1) **Formação/Sensibilização** – Daqui extrai-se a informação sobre se os avaliadores tiveram formação ou acções de sensibilização na área da avaliação e verifica-se a importância que dão, a essas acções, no sentido de elaborar avaliações com mais qualidade.

7	8
---	---
- 2) **Legislação** – Estes dados levam-nos a concluir sobre se os avaliadores conhecem a legislação em vigor e se a consultam no acto do preenchimento de uma FAI.

9	10	11
---	----	----
- 3) **Julgamentos pré-concebidos** – Estão incluídos os dados que nos permitem verificar a existência de julgamentos pré-concebidos, favoráveis ou não, no acto de avaliar.

13	14
----	----



ANEXO E

GRELHA DE ANÁLISE DE MEDIDA E DE CONTEÚDO DO INQUÉRITO

- 4) **Juízos definitivos** – Estes dados permitem-nos verificar se o avaliador se deixa influenciar por primeiras impressões, avaliações anteriores bem como recordações remotas, que não voltaram a ser praticadas.

12	19	20
----	----	----
- 5) **Motivos de natureza emocional ou ocasional** – Permitem-nos concluir até que ponto o avaliador se deixa influenciar por essas razões.

16	17
----	----
- 6) **Excesso de avaliações** – Permite-nos inferir até que ponto a sobrecarga de avaliações afecta os resultados.

21

- 7) **Avaliações fictícias** – Aqui, os dados obtidos permitem-nos concluir se o avaliador é influenciado por uma característica positiva muito vincada do avaliado de forma a compensá-lo, dentro de certos limites, em determinadas deficiências.

18

- 8) **Influência de um factor sobre os outros** – permite-nos inferir até que ponto cada factor é avaliado individualmente.

15

C. Avaliação Individual versus Melhoria do Desempenho

Os dados aqui recolhidos servem para identificar o entendimento que os avaliadores têm sobre a relação que a avaliação individual tem com a melhoria do desempenho do avaliado.

- 1) **Contributo para a melhoria constante** – Permite-nos identificar o tipo de procedimentos adoptados pelos avaliadores no sentido de contribuir para a melhoria do desempenho dos avaliados.

23	25	26
----	----	----
- 2) **Efeito prático da avaliação** – Permite-nos concluir, sobre o entendimento dos avaliadores, em que medida a avaliação individual contribui, ao nível do seu serviço, para uma melhoria do desempenho do avaliado.

24



ANEXO E

GRELHA DE ANÁLISE DE MEDIDA E DE CONTEÚDO DO INQUÉRITO

- 3) **Efeito provocado ao nível dos órgãos de decisão** – Permite-nos identificar em que medida é aproveitada a avaliação individual para seleccionar os mais capacitados para o desempenho de cargos e funções, por se entender ser uma forma de incentivo à melhoria.

27	28	29
----	----	----

D. Efeitos da Avaliação na Progressão da Carreira

Os dados aqui recolhidos servem para identificar o entendimento que os avaliadores têm sobre o impacto da avaliação na progressão da carreira.

- 1) **Impacto na promoção** – Esta subcategoria indica-nos o impacto provocado pela avaliação versus antiguidade na promoção dos militares.

30	31	32
----	----	----

- 2) **Preponderância na promoção** – Nesta indica-nos se os avaliadores consideram que a avaliação individual deve ser preponderante na promoção.

33

- 3) **Desenvolvimento da carreira** – Permite-nos identificar em que medida o Sistema de Avaliação do Mérito assegura o desenvolvimento da carreira dos avaliados de acordo com as capacidades reflectidas na Avaliação Individual.

34

- 4) **Órgãos de decisão** – Permite-nos identificar a medida em que os órgãos de decisão privilegiam a avaliação para distinguir os mais bem avaliados.

35

E. Apreciação Geral do Sistema de Avaliação

Os dados recolhidos nesta categoria permitem-nos tirar ilações sobre o nível de concordância e credibilidade, relativamente ao sistema de avaliação.

36	37
----	----



ANEXO E

GRELHA DE ANÁLISE DE MEDIDA E DE CONTEÚDO DO INQUÉRITO

F. Alterações Susceptíveis de Melhorar o Sistema de Avaliação

Nesta categoria vamos encontrar dados, baseados na percepção dos avaliadores, que nos permitam identificar algumas melhorias a introduzir no actual sistema de avaliação de forma a acrescentar-lhe qualidade e credibilidade.

- 1) **Críticas ao actual sistema** – Esta subcategoria permite-nos identificar as críticas ao actual sistema de avaliação.

38	40	42	44
----	----	----	----

- 2) **Alterações ao actual sistema** – Esta subcategoria permite-nos identificar sugestões para melhorar o actual sistema de avaliação.

39	41	43	45
----	----	----	----



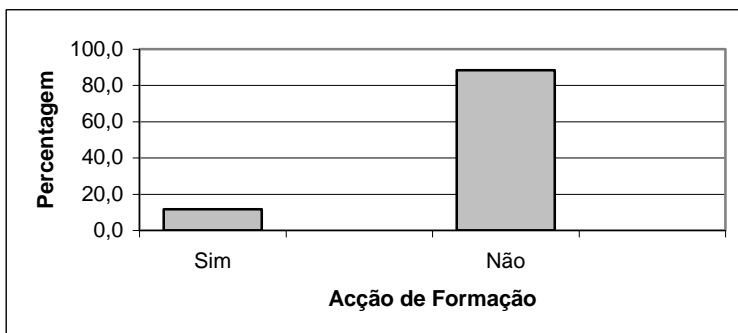
ANEXO F

RECOLHA E TRATAMENTO DOS DADOS

FACTORES DE INFLUÊNCIA NA AVALIAÇÃO INDIVIDUAL

7. Teve alguma formação, na FAP, na área de Avaliação Individual?

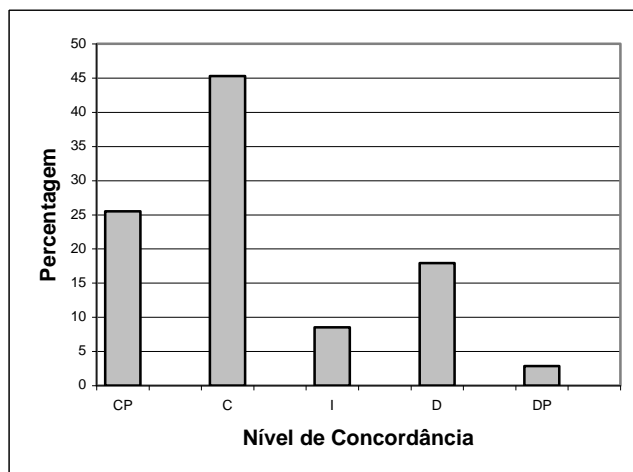
	Freq./Posto			Frequência	Percentagem	Percentagem Validada
	Maior	Capitão	Tenente			
Sim	3	7	4	14	11,7	11,7
Não	37	39	30	106	88,3	88,3
Total Resp. Válida/Posto	40	46	34	120	100,0	100,0
Total	40	46	34	120	100,0	



7.1 Se respondeu não, na pergunta 7, diga em que medida concorda que o facto de não possuir formação pode afectar a qualidade que se pretende na avaliação?

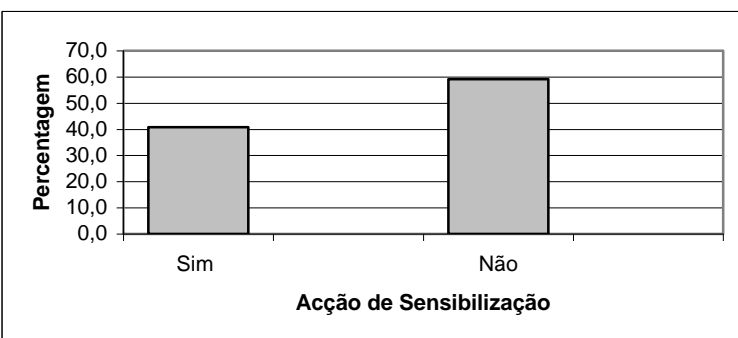
Escala de Recodificação		Freq./Posto			Frequência	Percentagem	Percentagem Validada	Média Quantitativa	Desvio Padrão
		Maior	Capitão	Tenente					
5	CP	8	12	7	27	25,5	25,5	1,12	
4	C	15	18	15	48	45,3	45,3		
3	I	4	1	4	9	8,5	8,5		
2	D	8	8	3	19	17,9	17,9		
1	DP	2	0	1	3	2,8	2,8		
Total Resp. Válida/Posto		37	39	30	106	100,0	100,0		

Legenda: CP-Concordo Plenamente; C-Concordo; I-Indeciso; D-Discordo; DP-Discordo Plenamente.



8. Teve alguma acção de sensibilização, na FAP, na área de Avaliação Individual?

	Freq./Posto			Frequência	Percentagem	Percentagem Validada
	Maior	Capitão	Tenente			
Sim	17	20	12	49	40,8	40,8
Não	23	26	22	71	59,2	59,2
Total Resp. Válida/Posto	40	46	34	120	100,0	100,0
Total	40	46	34	120	100,0	





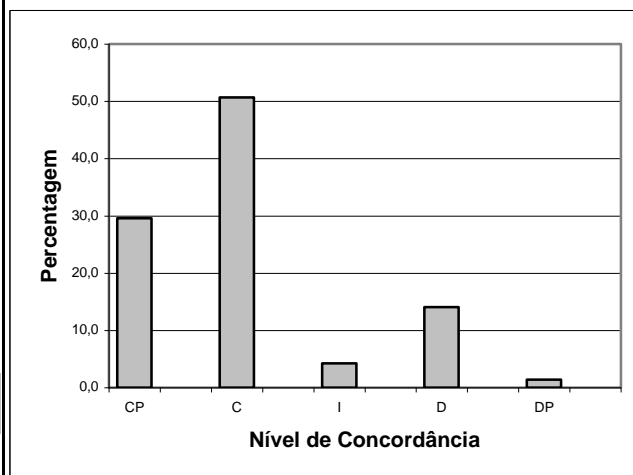
ANEXO F

RECOLHA E TRATAMENTO DOS DADOS

8.1 Se respondeu não, na pergunta 8, diga em que medida concorda que o facto de não possuir acções de sensibilização pode afectar a qualidade que se pretende na avaliação?

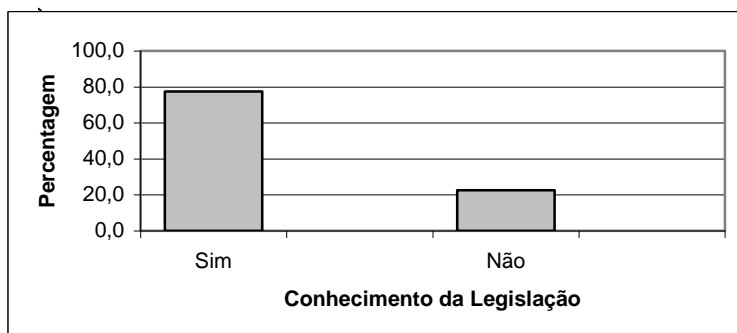
Escala de Recodificação		Freq./Posto			Frequência	Percentagem	Percentagem Validada	Média Quantitativa	Desvio Padrão
		Major	Capitão	Tenente					
5	CP	7	7	7	21	29,6	29,6	1,02	
4	C	11	14	11	36	50,7	50,7		
3	I	0	0	3	3	4,2	4,2		
2	D	5	4	1	10	14,1	14,1		
1	DP	0	1	0	1	1,4	1,4		
Total Resp. Válida/Posto		23	26	22	71	100,0	100,0		

Legenda: CP-Concordo Plenamente; C-Concordo; I-Indeciso; D-Discordo; DP-Discordo Plenamente.



9. Conhece a actual legislação sobre o sistema de avaliação?

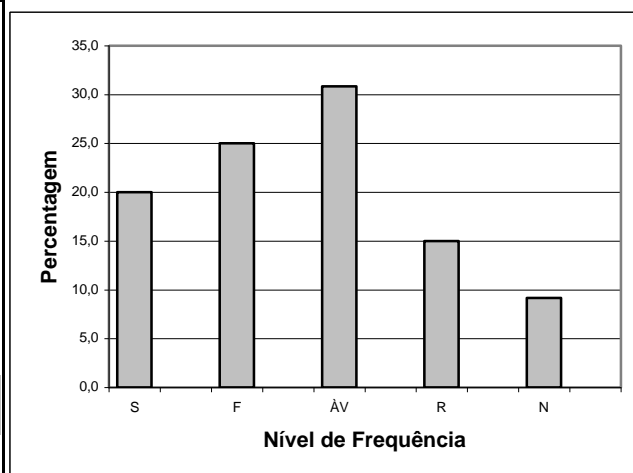
	Freq./Posto			Frequência	Percentagem	Percentagem Validada
	Major	Capitão	Tenente			
Sim	35	35	23	93	77,5	77,5
Não	5	11	11	27	22,5	22,5
Total Resp. Válida/Posto	40	46	34	120	100,0	100,0
Total	40	46	34	120	100,0	



10. Quando recebe uma FAI, para avaliar, consulta a legislação aplicável?

Escala de Recodificação		Freq./Posto			Frequência	Percentagem	Percentagem Validada	Média Quantitativa	Desvio Padrão
		Major	Capitão	Tenente					
5	S	8	8	8	24	20,0	20,0	1,22	
4	F	5	13	12	30	25,0	25,0		
3	ÀV	15	16	6	37	30,8	30,8		
2	R	9	6	3	18	15,0	15,0		
1	N	3	3	5	11	9,2	9,2		
Total Resp. Válida/Posto		40	46	34	120	100,0	100,0		

Legenda: S-Sempre; F-Frequentemente; ÀV-Às vezes; R-Raramente; N-Nunca.





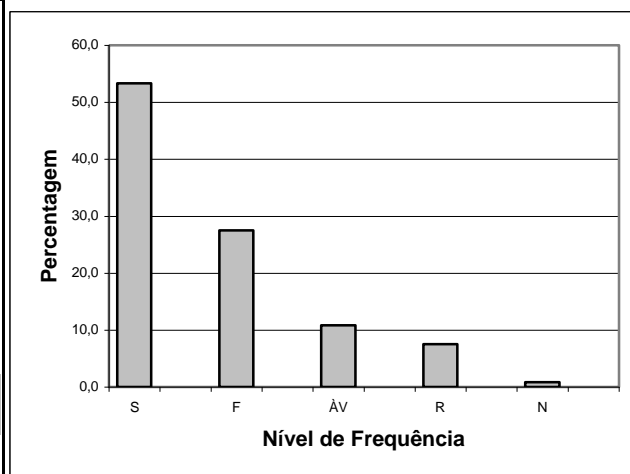
ANEXO F

RECOLHA E TRATAMENTO DOS DADOS

11. Quando recebe uma FAI, para avaliar, consulta os descritores dos factores de avaliação?

Escala de Recodificação		Freq./Posto			Frequência	Percentagem	Percentagem Validada	Média Quantitativa	Desvio Padrão
		Major	Capitão	Tenente					
5	S	21	25	18	64	53,3	53,3	0,98	
4	F	10	14	9	33	27,5	27,5		
3	ÀV	7	4	2	13	10,8	10,8		
2	R	1	3	5	9	7,5	7,5		
1	N	1	0	0	1	0,8	0,8		
Total Resp. Válida/Posto		40	46	34	120	100,0	100,0		

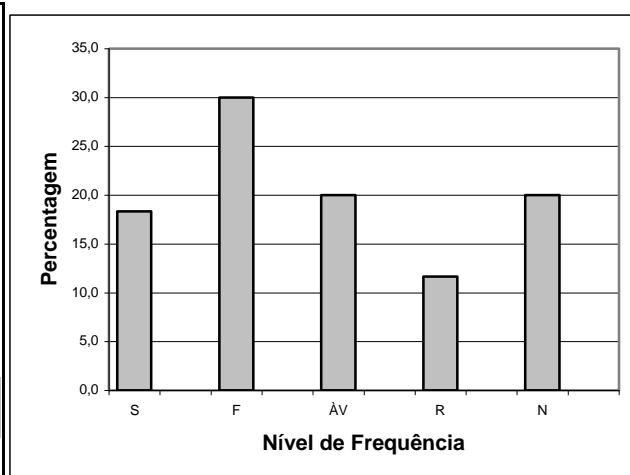
Legenda: S-Sempre; F-Frequentemente; AV-As Vezes; R-Raramente; N-Nunca.



12. No acto de avaliar faz comparações com a avaliação anterior?

Escala de Recodificação		Freq./Posto			Frequência	Percentagem	Percentagem Validada	Média Quantitativa	Desvio Padrão
		Major	Capitão	Tenente					
5	S	6	10	6	22	18,3	18,3	1,39	
4	F	14	10	12	36	30,0	30,0		
3	ÀV	8	9	7	24	20,0	20,0		
2	R	5	6	3	14	11,7	11,7		
1	N	7	11	6	24	20,0	20,0		
Total Resp. Válida/Posto		40	46	34	120	100,0	100,0		

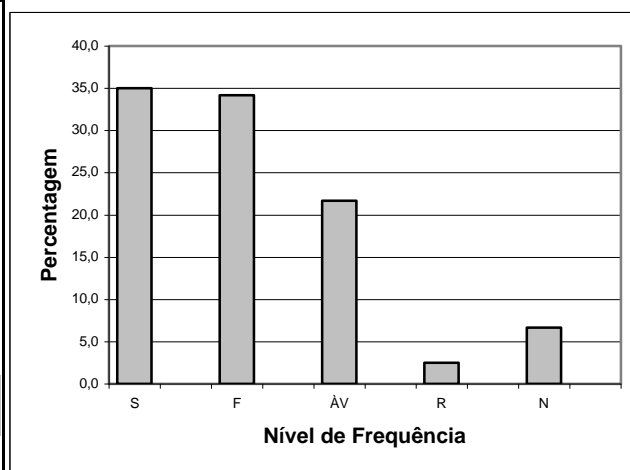
Legenda: S-Sempre; F-Frequentemente; AV-As Vezes; R-Raramente; N-Nunca.



13. No acto de avaliar faz comparações entre avaliados?

Escala de Recodificação		Freq./Posto			Frequência	Percentagem	Percentagem Validada	Média Quantitativa	Desvio Padrão
		Major	Capitão	Tenente					
5	S	15	20	7	42	35,0	35,0	1,12	
4	F	15	10	16	41	34,2	34,2		
3	ÀV	7	10	9	26	21,7	21,7		
2	R	1	2	0	3	2,5	2,5		
1	N	2	4	2	8	6,7	6,7		
Total Resp. Válida/Posto		40	46	34	120	100,0	100,0		

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





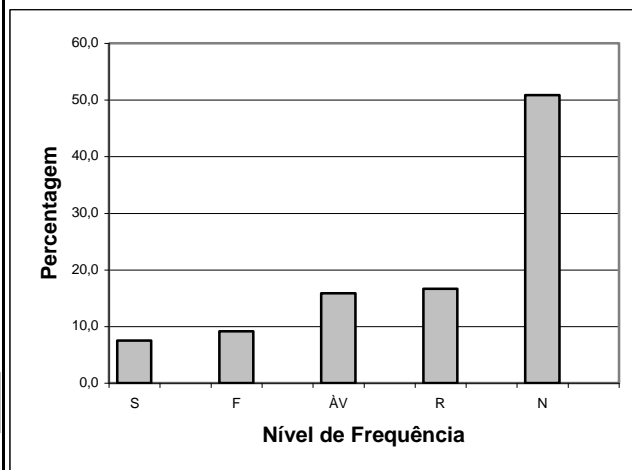
ANEXO F

RECOLHA E TRATAMENTO DOS DADOS

14. No acto de avaliar é influenciado pelo posto do militar?

Escala de Recodificação		Freq./Posto			Frequência	Percentagem	Percentagem Validada	Média Quantitativa	Desvio Padrão
		Major	Capitão	Tenente					
5	S	4	5	0	9	7,5	7,5	1,31	
4	F	2	5	4	11	9,2	9,2		
3	ÀV	6	9	4	19	15,8	15,8		
2	R	7	7	6	20	16,7	16,7		
1	N	21	20	20	61	50,8	50,8		
Total Resp. Válida/Posto		40	46	34	120	100,0	100,0		

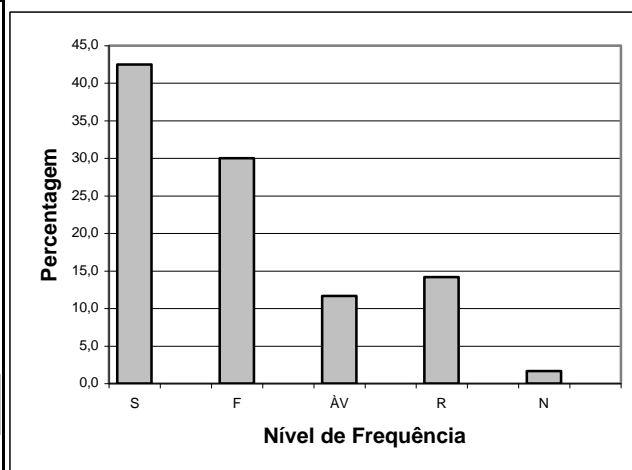
Legenda: S-Sempre; F-Frequentemente; AV-As Vezes; R-Raramente; N-Nunca.



15. Quando avalia analisa cada factor independentemente dos outros?

Escala de Recodificação		Freq./Posto			Frequência	Percentagem	Percentagem Validada	Média Quantitativa	Desvio Padrão
		Major	Capitão	Tenente					
5	S	18	21	12	51	42,5	42,5	1,13	
4	F	13	11	12	36	30,0	30,0		
3	ÀV	3	5	6	14	11,7	11,7		
2	R	5	8	4	17	14,2	14,2		
1	N	1	1	0	2	1,7	1,7		
Total Resp. Válida/Posto		40	46	34	120	100,0	100,0		

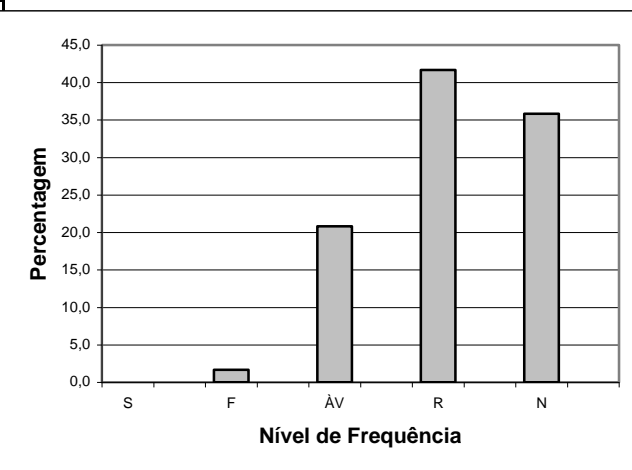
Legenda: S-Sempre; F-Frequentemente; AV-As Vezes; R-Raramente; N-Nunca.



16. Evita classificações baixas com receio de prejudicar o avaliado?

Escala de Recodificação		Freq./Posto			Frequência	Percentagem	Percentagem Validada	Média Quantitativa	Desvio Padrão
		Major	Capitão	Tenente					
5	S	0	0	0	0	0,0	0,0	0,79	
4	F	0	1	1	2	1,7	1,7		
3	ÀV	7	13	5	25	20,8	20,8		
2	R	17	17	16	50	41,7	41,7		
1	N	16	15	12	43	35,8	35,8		
Total Resp. Válida/Posto		40	46	34	120	100,0	100,0		

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





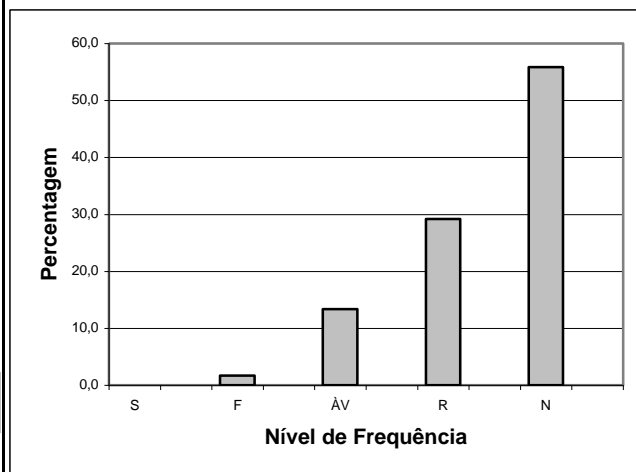
ANEXO F

RECOLHA E TRATAMENTO DOS DADOS

17. Evita classificações elevadas com receio de se comprometer no futuro?

Escala de Recodificação		Freq./Posto			Frequência	Percentagem	Percentagem Validada	Média Quantitativa	Desvio Padrão
		Major	Capitão	Tenente					
5	S	0	0	0	0	0,0	0,0	0,78	
4	F	0	2	0	2	1,7	1,7		
3	ÀV	4	7	5	16	13,3	13,3		
2	R	13	11	11	35	29,2	29,2		
1	N	23	26	18	67	55,8	55,8		
Total Resp. Válida/Posto		40	46	34	120	100,0	100,0		

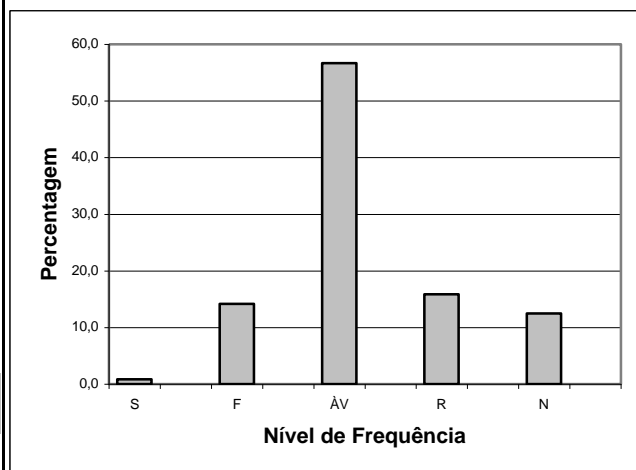
Legenda: S-Sempre; F-Frequentemente; ÀV-Araramente; R-Raramente; N-Nunca. AV-As



18. Considera que uma característica positiva muito vincada do avaliado, pode, dentro de certos limites, compensar determinadas deficiências?

Escala de Recodificação		Freq./Posto			Frequência	Percentagem	Percentagem Validada	Média Quantitativa	Desvio Padrão
		Major	Capitão	Tenente					
5	S	0	0	1	1	0,8	0,8	0,88	
4	F	4	9	4	17	14,2	14,2		
3	ÀV	24	24	20	68	56,7	56,7		
2	R	6	9	4	19	15,8	15,8		
1	N	6	4	5	15	12,5	12,5		
Total Resp. Válida/Posto		40	46	34	120	100,0	100,0		

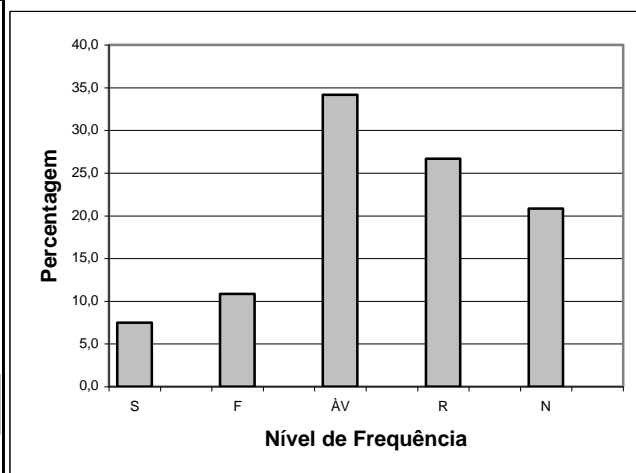
Legenda: S-Sempre; F-Frequentemente; ÀV-Araramente; R-Raramente; N-Nunca. AV-As



19. Releva, no acto de avaliar, situações remotas, louváveis ou reprováveis, e que não voltaram a ser praticadas?

Escala de Recodificação		Freq./Posto			Frequência	Percentagem	Percentagem Validada	Média Quantitativa	Desvio Padrão
		Major	Capitão	Tenente					
5	S	4	1	4	9	7,5	7,5	1,16	
4	F	4	6	3	13	10,8	10,8		
3	ÀV	13	12	16	41	34,2	34,2		
2	R	14	12	6	32	26,7	26,7		
1	N	5	15	5	25	20,8	20,8		
Total Resp. Válida/Posto		40	46	34	120	100,0	100,0		

Legenda: S-Sempre; F-Frequentemente; ÀV-Araramente; R-Raramente; N-Nunca. AV-As





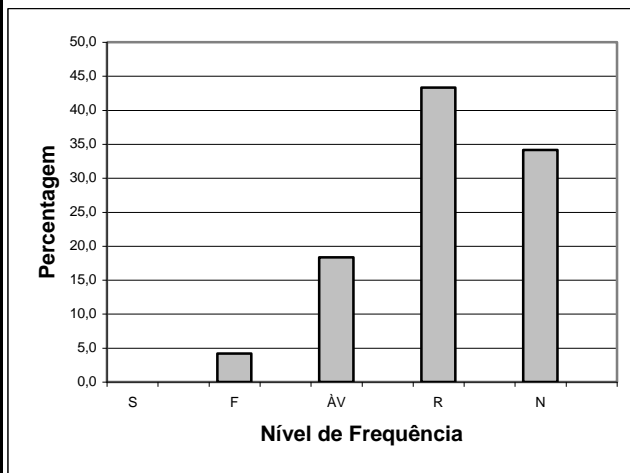
ANEXO F

RECOLHA E TRATAMENTO DOS DADOS

20. A primeira impressão que tem do avaliado tem tendência a permanecer e a sobrepor-se ao desempenho real?

Escala de Recodificação		Freq./Posto			Frequência	Percentagem	Percentagem Validada	Média Quantitativa	Desvio Padrão
		Major	Capitão	Tenente					
5	S	0	0	0	0	0,0	0,0	0,83	
4	F	1	3	1	5	4,2	4,2		
3	ÀV	6	6	10	22	18,3	18,3		
2	R	21	16	15	52	43,3	43,3		
1	N	12	21	8	41	34,2	34,2		
Total Resp. Válida/Posto		40	46	34	120	100,0	100,0		

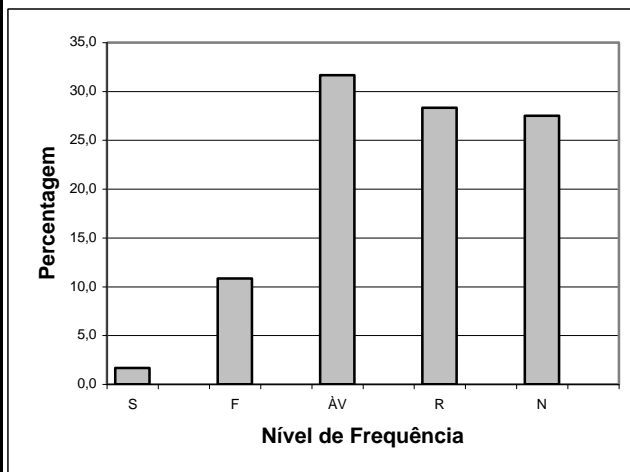
Legenda: S-Sempre; F-Frequentemente; AV-As Vezes; R-Raramente; N-Nunca.



21. Quando tem muitas avaliações a fazer sente que, de alguma forma, pode distorcer a qualidade das mesmas?

Escala de Recodificação		Freq./Posto			Frequência	Percentagem	Percentagem Validada	Média Quantitativa	Desvio Padrão
		Major	Capitão	Tenente					
5	S	0	1	1	2	1,7	1,7	1,04	
4	F	2	8	3	13	10,8	10,8		
3	ÀV	14	14	10	38	31,7	31,7		
2	R	8	15	11	34	28,3	28,3		
1	N	16	8	9	33	27,5	27,5		
Total Resp. Válida/Posto		40	46	34	120	100,0	100,0		

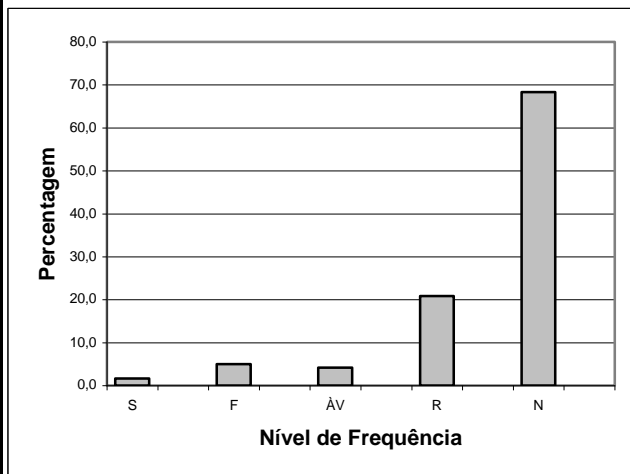
Legenda: S-Sempre; F-Frequentemente; AV-As Vezes; R-Raramente; N-Nunca.



22. Em que medida influencia a sua avaliação o facto do 2º avaliador as poder alterar?

Escala de Recodificação		Freq./Posto			Frequência	Percentagem	Percentagem Validada	Média Quantitativa	Desvio Padrão
		Major	Capitão	Tenente					
5	S	0	0	2	2	1,7	1,7	0,92	
4	F	0	3	3	6	5,0	5,0		
3	ÀV	3	1	1	5	4,2	4,2		
2	R	9	7	9	25	20,8	20,8		
1	N	28	35	19	82	68,3	68,3		
Total Resp. Válida/Posto		40	46	34	120	100,0	100,0		

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





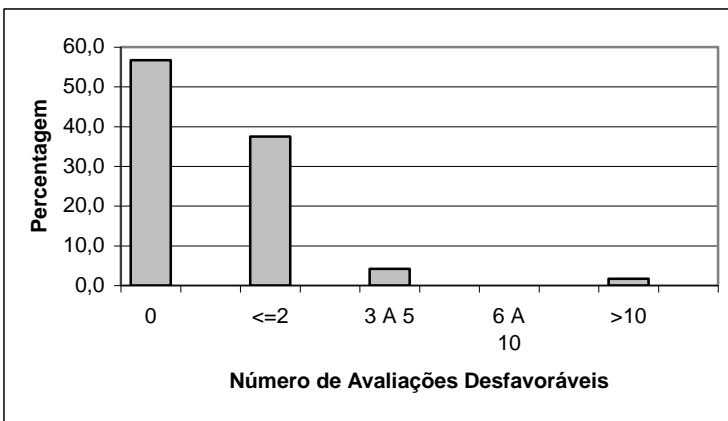
ANEXO F

RECOLHA E TRATAMENTO DOS DADOS

AVALIAÇÃO INDIVIDUAL VERSUS MELHORIA DO DESEMPENHO

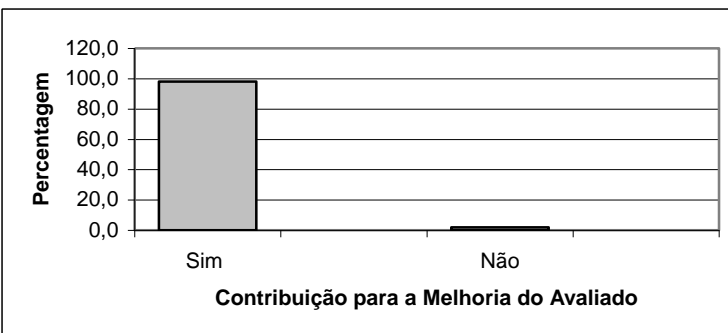
23. Qual o número de vezes que atribuiu: nível 1 em qualquer factor; mais de 2 níveis 2 nos diferentes factores de avaliação; um «não» nos «atributos pessoais», ou seja, avaliação desfavorável?

Nº de Avaliações desfavoráveis	Freq./Posto			Frequência	Percentagem	Percentagem Validada
	Major	Capitão	Tenente			
0	14	26	28	68	56,7	56,7
<=2	22	17	6	45	37,5	37,5
3 A 5	3	2	0	5	4,2	4,2
6 A 10	0	0	0	0	0,0	0,0
>10	1	1	0	2	1,7	1,7
Total Resp. Válida/Posto	40	46	34	120	100,0	100,0



23.1 No caso de ter pelo menos 1, na resposta 23, diga se efectuou diligências no sentido de contribuir para o estímulo, orientação e valorização do avaliado?

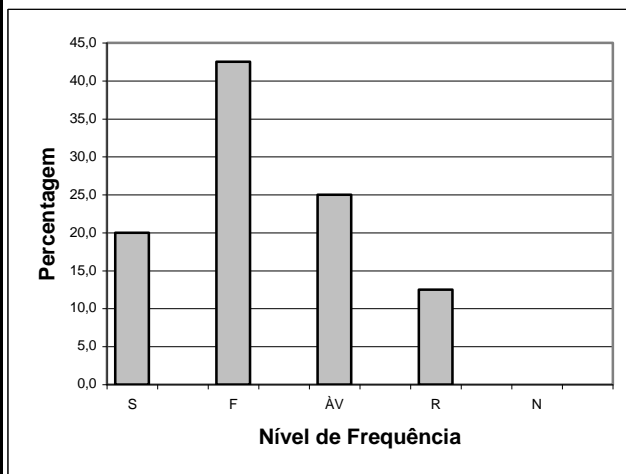
	Freq./Posto			Frequência	Percentagem	Percentagem Validada
	Major	Capitão	Tenente			
Sim	25	20	6	51	98,1	98,1
Não	1	0	0	1	1,9	1,9
Total Resp. Válida/Posto	26	20	6	52	100,0	100,0
Total	26	20	6	52	100,0	



24. Em que medida considera que a Avaliação Individual, ao nível do seu serviço, tem influência na melhoria do desempenho do avaliado?

Escala de Recodificação		Freq./Posto			Frequência	Percentagem	Percentagem Validada	Média Quantitativa	Desvio Padrão
		Major	Capitão	Tenente					
5	S	14	8	2	24	20,0	20,0	0,93	
4	F	17	17	17	51	42,5	42,5		
3	ÀV	6	14	10	30	25,0	25,0		
2	R	3	7	5	15	12,5	12,5		
1	N	0	0	0	0	0,0	0,0		
Total Resp. Válida/Posto		40	46	34	120	100,0	100,0		

Legenda: S-Sempre; F-Frequentemente; ÀV-Às vezes; R-Raramente; N-Nunca. AV-As





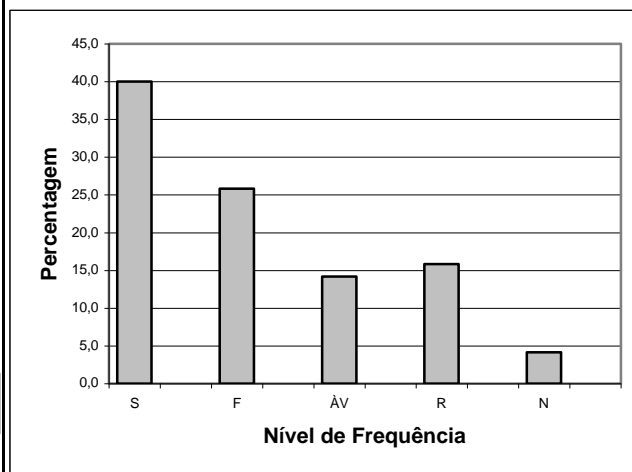
ANEXO F

RECOLHA E TRATAMENTO DOS DADOS

25. Em que medida analisa com aos avaliados a avaliação produzida?

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

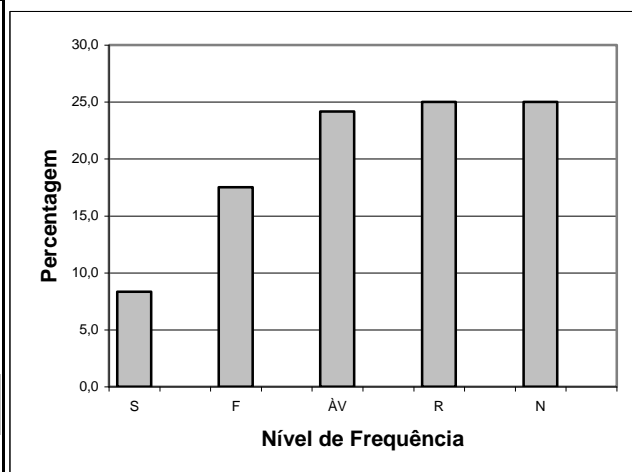
Legenda: S-Sempre; F-Frequentemente; ÀV-Arduamente; R-Raramente; N-Nunca. AV-As



26. Entre períodos de avaliação faz sessões de aconselhamento, orientação e apoio aos avaliados, perspectivando a avaliação seguinte?

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

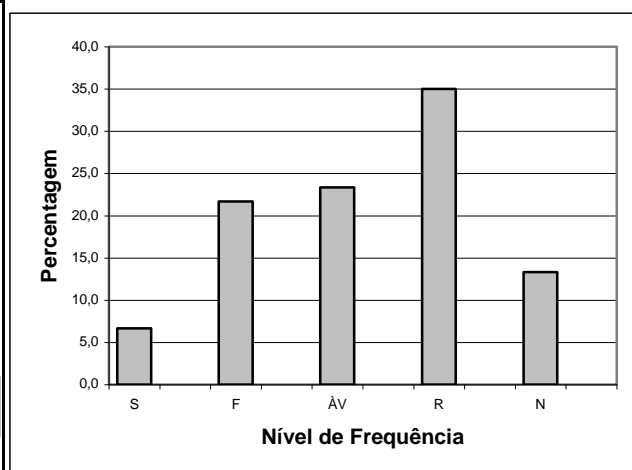
Legenda: S-Sempre; F-Frequentemente; ÀV-Arduamente; R-Raramente; N-Nunca. AV-As



27. Em que medida considera que a Avaliação Individual tem impacto na selecção dos mais aptos para o desempenho de cargos e funções?

Escala de Recodificação		Freq./Posto			Frequência	Percentagem	Percentagem Validada	Média Quantitativa	Desvio Padrão
		Major	Capitão	Tenente					
5	S	4	3	1	8	6,7	6,7	1,14	
4	F	10	11	5	26	21,7	21,7		
3	ÀV	7	11	10	28	23,3	23,3		
2	R	15	15	12	42	35,0	35,0		
1	N	4	6	6	16	13,3	13,3		
Total Resp. Válida/Posto		40	46	34	120	100,0	100,0		

Legenda: S-Sempre; F-Frequentemente; ÀV-Arduamente; R-Raramente; N-Nunca. AV-As



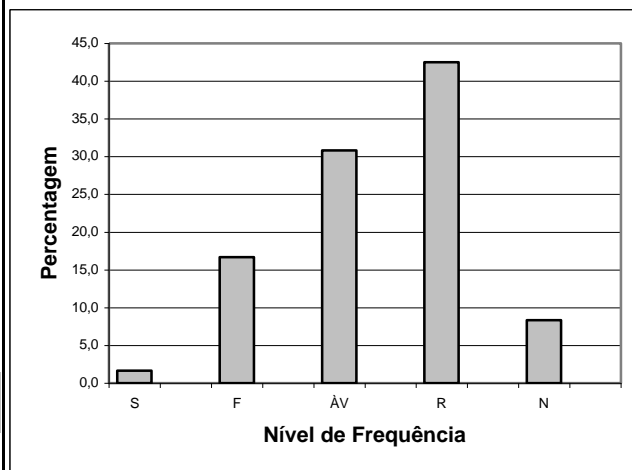


ANEXO F

RECOLHA E TRATAMENTO DOS DADOS

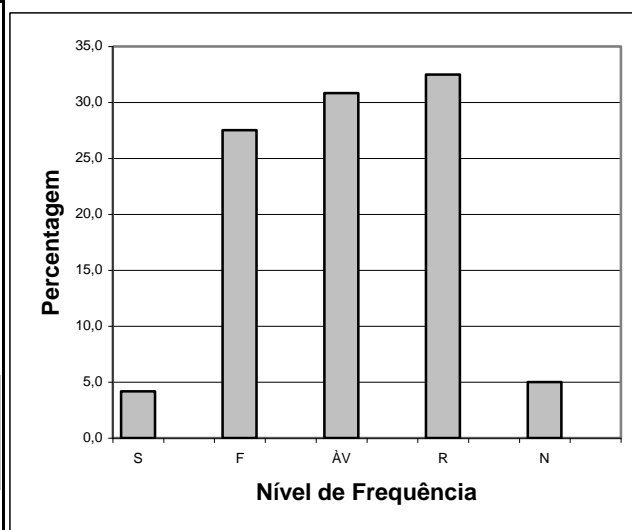
28. Em que medida considera que o Sistema de Avaliação do Mérito permite assegurar o aproveitamento das capacidades individuais dos militares?

Escala de Recodificação		Freq./Posto			Frequência	Percentagem	Percentagem Validada	Média Quantitativa	Desvio Padrão
		Major	Capitão	Tenente					
5	S	1	0	1	2	1,7	1,7	0,92	
4	F	7	9	4	20	16,7	16,7		
3	ÀV	15	12	10	37	30,8	30,8		
2	R	13	22	16	51	42,5	42,5		
1	N	4	3	3	10	8,3	8,3		
Total Resp. Válida/Posto		40	46	34	120	100,0	100,0		
Legenda: S-Sempre; F-Frequentemente; ÀV-Arteiramente; R-Raramente; N-Nunca.								AV-As	



29. Em que medida considera que o Sistema de Avaliação do Mérito estimula a valorização global dos militares, em particular o cumprimento dos deveres militares e o aperfeiçoamento técnico-militar?

Escala de Recodificação		Freq./Posto			Frequência	Percentagem	Percentagem Validada	Média Quantitativa	Desvio Padrão
		Major	Capitão	Tenente					
5	S	1	3	1	5	4,2	4,2	0,99	
4	F	16	8	9	33	27,5	27,5		
3	ÀV	11	17	9	37	30,8	30,8		
2	R	9	15	15	39	32,5	32,5		
1	N	3	3	0	6	5,0	5,0		
Total Resp. Válida/Posto		40	46	34	120	100,0	100,0		
Não Respondidas		0	0	0	0	0,0			
Legenda: S-Sempre; F-Frequentemente; ÀV-Arteiramente; R-Raramente; N-Nunca.								AV-As	





ANEXO F

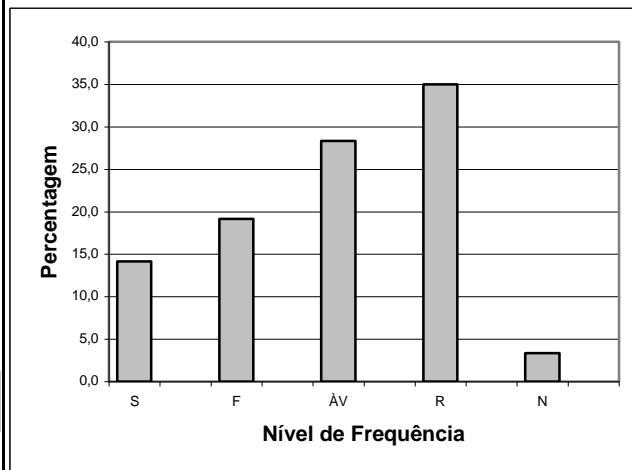
RECOLHA E TRATAMENTO DOS DADOS

EFEITOS DA AVALIAÇÃO NA PROGRESSÃO DA CARREIRA

30. Em que medida considera que a Avaliação Individual tem impacto na promoção dos militares?

Escala de Recodificação		Freq./Posto			Frequência	Percentagem	Percentagem Validada	Média Quantitativa	Desvio Padrão
		Major	Capitão	Tenente					
5	S	9	5	3	17	14,2	14,2	1,12	
4	F	9	7	7	23	19,2	19,2		
3	ÀV	14	11	9	34	28,3	28,3		
2	R	8	22	12	42	35,0	35,0		
1	N	0	1	3	4	3,3	3,3		
Total Resp. Válida/Posto		40	46	34	120	100,0	100,0		

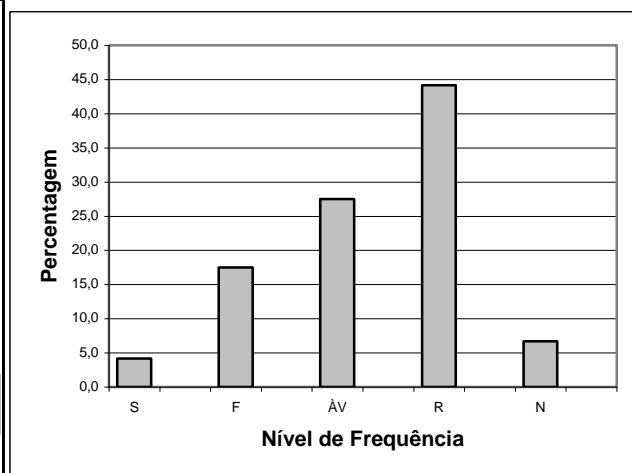
Legenda: S-Sempre; F-Frequentemente; ÀV-AV-As
Veze; R-Raramente; N-Nunca.



31. Em que medida considera que a progressão na carreira depende da Avaliação?

Escala de Recodificação		Freq./Posto			Frequência	Percentagem	Percentagem Validada	Média Quantitativa	Desvio Padrão
		Major	Capitão	Tenente					
5	S	1	3	1	5	4,2	4,2	0,98	
4	F	8	8	5	21	17,5	17,5		
3	ÀV	15	10	8	33	27,5	27,5		
2	R	15	23	15	53	44,2	44,2		
1	N	1	2	5	8	6,7	6,7		
Total Resp. Válida/Posto		40	46	34	120	100,0	100,0		

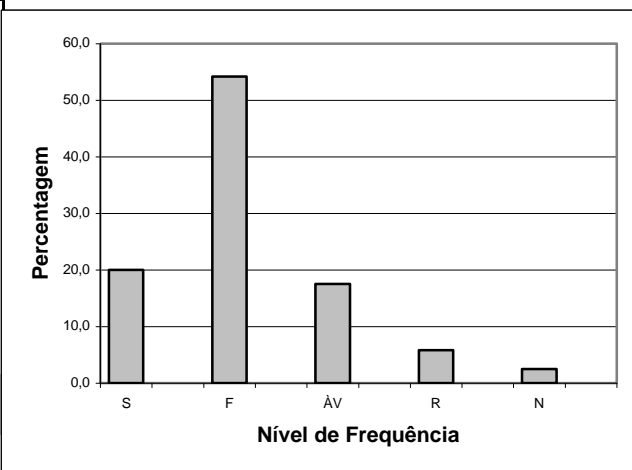
Legenda: S-Sempre; F-Frequentemente; ÀV-AV-As
Veze; R-Raramente; N-Nunca.



32. Em que medida considera que, na progressão na carreira, é preponderante a antiguidade do militar sobre a avaliação?

Escala de Recodificação		Freq./Posto			Frequência	Percentagem	Percentagem Validada	Média Quantitativa	Desvio Padrão
		Major	Capitão	Tenente					
5	S	8	12	4	24	20,0	20,0	0,90	
4	F	23	24	18	65	54,2	54,2		
3	ÀV	9	6	6	21	17,5	17,5		
2	R	0	4	3	7	5,8	5,8		
1	N	0	0	3	3	2,5	2,5		
Total Resp. Válida/Posto		40	46	34	120	100,0	100,0		

Legenda: S-Sempre; F-Frequentemente; ÀV-AV-As
Veze; R-Raramente; N-Nunca.





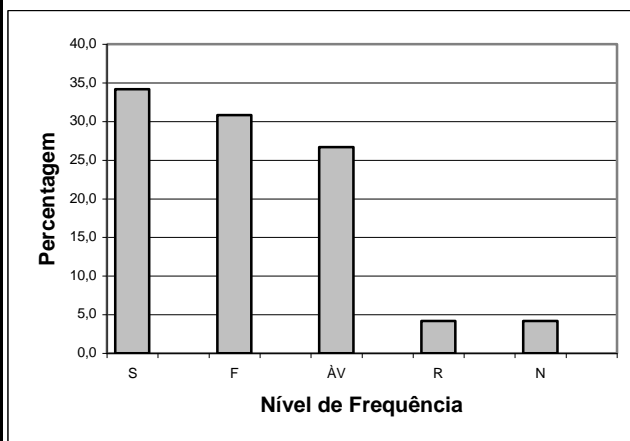
ANEXO F

RECOLHA E TRATAMENTO DOS DADOS

33. Considera que a Avaliação Individual deve ser preponderante na promoção dos militares?

Escala de Recodificação		Freq./Posto			Frequência	Percentagem	Percentagem Validada	Média Quantitativa	Desvio Padrão
		Maior	Capitão	Tenente					
5	S	10	20	11	41	34,2	34,2	1,07	
4	F	12	16	9	37	30,8	30,8		
3	ÀV	15	7	10	32	26,7	26,7		
2	R	1	2	2	5	4,2	4,2		
1	N	2	1	2	5	4,2	4,2		
Total Resp. Válida/Posto		40	46	34	120	100,0	100,0		

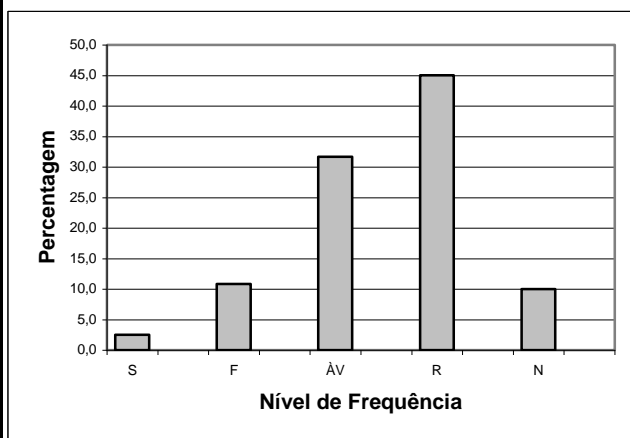
Legenda: S-Sempre; F-Frequentemente; AV-As Vezes; R-Raramente; N-Nunca.



34. Em que medida o Sistema de Avaliação do Mérito assegura o desenvolvimento da carreira dos avaliados de acordo com as capacidades reflectidas na avaliação?

Escala de Recodificação		Freq./Posto			Frequência	Percentagem	Percentagem Validada	Média Quantitativa	Desvio Padrão
		Maior	Capitão	Tenente					
5	S	1	2	0	3	2,5	2,5	0,91	
4	F	4	6	3	13	10,8	10,8		
3	ÀV	14	13	11	38	31,7	31,7		
2	R	17	21	16	54	45,0	45,0		
1	N	4	4	4	12	10,0	10,0		
Total Resp. Válida/Posto		40	46	34	120	100,0	100,0		

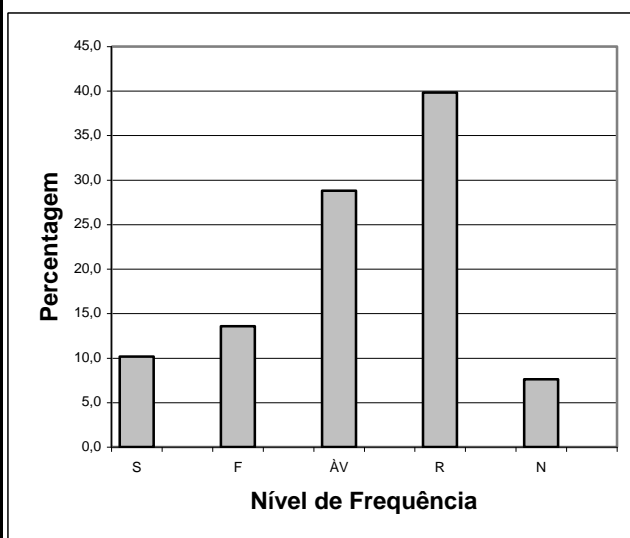
Legenda: S-Sempre; F-Frequentemente; AV-As Vezes; R-Raramente; N-Nunca.



35. Em que medida considera que os órgãos de decisão usam a avaliação do militar para distinguir os mais bem avaliados?

Escala de Recodificação		Freq./Posto			Frequência	Percentagem	Percentagem Validada	Média Quantitativa	Desvio Padrão
		Maior	Capitão	Tenente					
5	S	5	5	2	12	10,0	10,2	1,10	
4	F	8	6	2	16	13,3	13,6		
3	ÀV	12	11	11	34	28,3	28,8		
2	R	10	21	16	47	39,2	39,8		
1	N	4	3	2	9	7,5	7,6		
Total Resp. Válida/Posto		39	46	33	118	98,3	100,0		
Não Respondidas		1	0	1	2	1,7			
Total		40	46	34	120	100,0			

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





ANEXO F

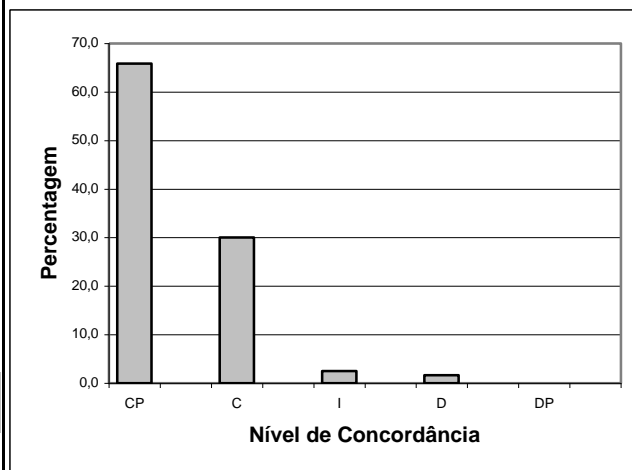
RECOLHA E TRATAMENTO DOS DADOS

APRECIACÃO GERAL DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO

36. Em que medida concorda com a existência de um Sistema de Avaliação na FAP?

Escala de Recodificação		Freq./Posto			Frequência	Percentagem	Percentagem Validada	Média Quantitativa	Desvio Padrão
		Major	Capitão	Tenente					
5	CP	29	29	21	79	65,8	65,8	0,63	
4	C	9	14	13	36	30,0	30,0		
3	I	2	1	0	3	2,5	2,5		
2	D	0	2	0	2	1,7	1,7		
1	DP	0	0	0	0	0,0	0,0		
Total Resp. Válida/Posto		40	46	34	120	100,0	100,0		

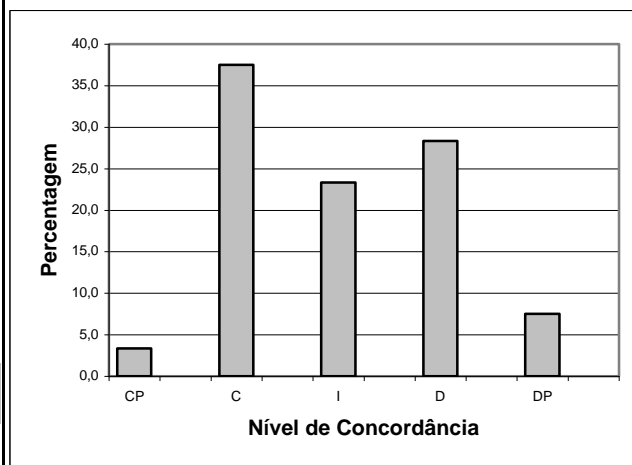
Legenda: CP-Concordo Plenamente; C-Concordo; I-Indeciso; D-Discordo; DP-Discordo Plenamente.



37. Em que medida concorda que o sistema de avaliação actual é credível?

Escala de Recodificação		Freq./Posto			Frequência	Percentagem	Percentagem Validada	Média Quantitativa	Desvio Padrão
		Major	Capitão	Tenente					
5	CP	1	2	1	4	3,3	3,3	1,05	
4	C	18	16	11	45	37,5	37,5		
3	I	9	12	7	28	23,3	23,3		
2	D	10	13	11	34	28,3	28,3		
1	DP	2	3	4	9	7,5	7,5		
Total Resp. Válida/Posto		40	46	34	120	100,0	100,0		

Legenda: CP-Concordo Plenamente; C-Concordo; I-Indeciso; D-Discordo; DP-Discordo Plenamente.





ANEXO F

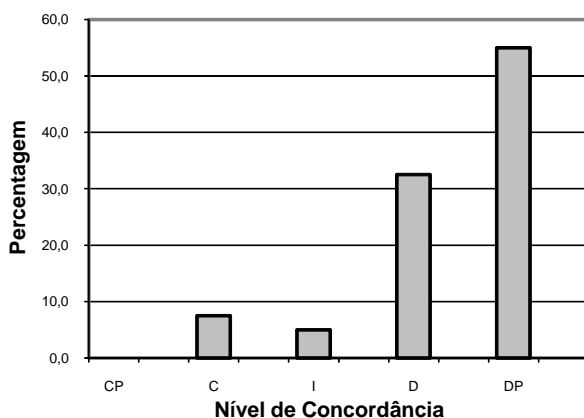
RECOLHA E TRATAMENTO DOS DADOS

FACTORES SUSCEPTÍVEIS DE CORRECÇÃO

38. Em que medida concorda com o exemplo que se segue: “É CMTD de Esquadilha, tem como subordinado um SAJ que é 1º avaliador de um sargento ou praça. Segundo a legislação o 2º avaliador tem que ser no mínimo CMTD de Esquadra. Em condições normais, como CMTD de Esquadilha, não chega a ter conhecimento sobre a forma como o SAJ avalia”.

Escala de Recodificação		Freq./Posto			Frequência	Percentagem	Percentagem Validada	Medida Quantitativa	Desvio Padrão
		Major	Capitão	Tenente					
5	CP	0	0	0	0	0,0	0,0	0,89	
4	C	6	2	1	9	7,5	7,5		
3	I	1	2	3	6	5,0	5,0		
2	D	15	13	11	39	32,5	32,5		
1	DP	18	29	19	66	55,0	55,0		
Total Resp. Válida/Posto		40	46	34	120	100,0	100,0		

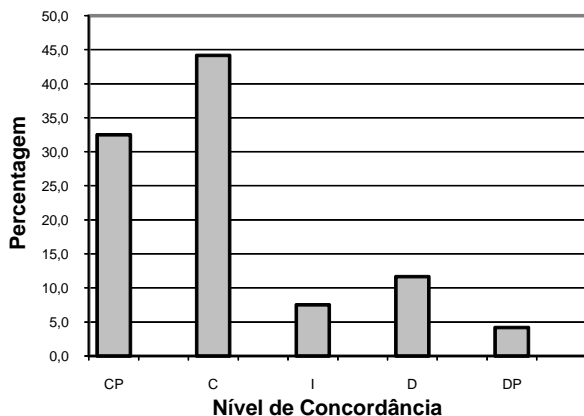
Legenda: CP-Concordo Plenamente; C-Concordo; Indeciso; D-Discordo; DP-Discordo Plenamente. I-



39. Concorda que a avaliação individual globalmente negativa deveria influenciar a progressão horizontal na carreira, ou seja, subida de escalão no mesmo posto?

Escala de Recodificação		Freq./Posto			Frequência	Percentagem	Percentagem Validada	Medida Quantitativa	Desvio Padrão
		Major	Capitão	Tenente					
5	CP	9	16	14	39	32,5	32,5	1,11	
4	C	21	19	13	53	44,2	44,2		
3	I	3	2	4	9	7,5	7,5		
2	D	4	8	2	14	11,7	11,7		
1	DP	3	1	1	5	4,2	4,2		
Total Resp. Válida/Posto		40	46	34	120	100,0	100,0		

Legenda: CP-Concordo Plenamente; C-Concordo; Indeciso; D-Discordo; DP-Discordo Plenamente. I-





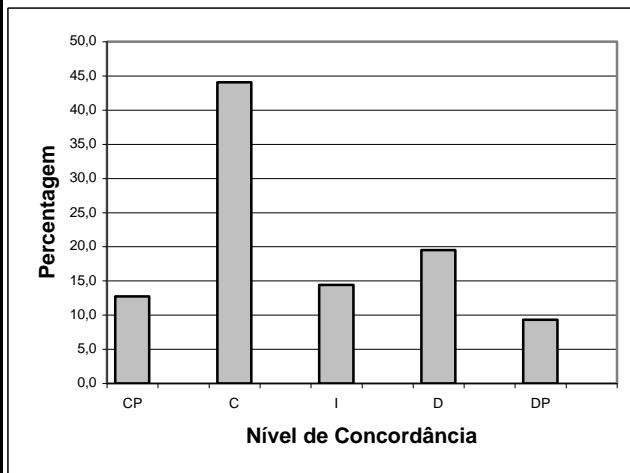
ANEXO F

RECOLHA E TRATAMENTO DOS DADOS

40. Concorda que o facto de todos os postos serem avaliados tendo em conta os mesmos descritores pode afectar a objectividade da avaliação?

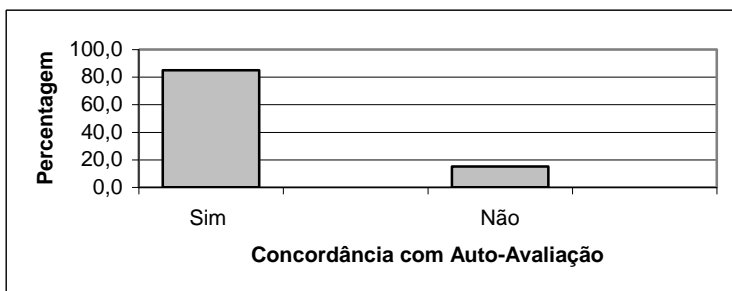
Escala de Recodificação		Freq./Posto			Frequência	Percentagem	Percentagem Validada	Média Quantitativa	Desvio Padrão
		Major	Capitão	Tenente					
5	CP	5	5	5	15	12,7	12,7	1,20	
4	C	18	20	14	52	44,1	44,1		
3	I	6	7	4	17	14,4	14,4		
2	D	6	9	8	23	19,5	19,5		
1	DP	5	5	1	11	9,3	9,3		
Total Resp. Válida/Posto		40	46	32	118	100,0	100,0		

Legenda: CP-Concordo Plenamente; C-Concordo; I-Indeciso; D-Discordo; DP-Discordo Plenamente.



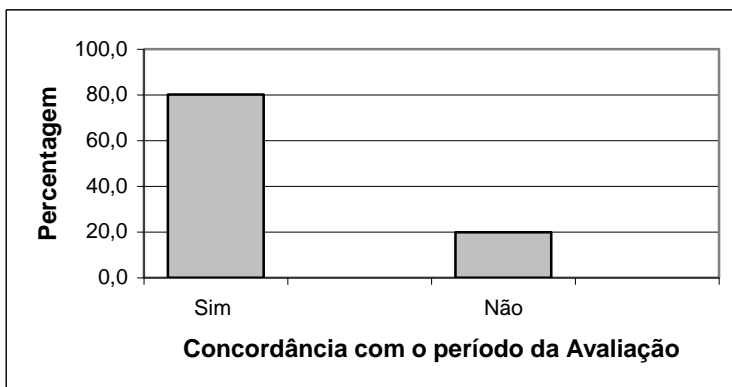
41. Considera que teria influência, na melhoria do desempenho, o facto do avaliado poder fazer uma auto-avaliação?

	Freq./Posto			Frequência	Percentagem	Percentagem Validada
	Major	Capitão	Tenente			
Sim	36	40	26	102	85,0	85,0
Não	4	6	8	18	15,0	15,0
Total Resp. Válida/Posto	40	46	34	120	100,0	100,0



42. A Avaliação Individual periódica é realizada de ano a ano. Considera o período ideal?

	Freq./Posto			Frequência	Percentagem	Percentagem Validada
	Major	Capitão	Tenente			
Sim	33	34	26	93	78,2	80,2
Não	3	12	8	23	19,3	19,8
Total Resp. Válida/Posto	36	46	34	116	97,5	100,0
Não Respondidas	1	1	1	3	2,5	
Total	37	47	35	119	100,0	



Se respondeu não, diga com que periodicidade devia ser realizada. Semestral 12

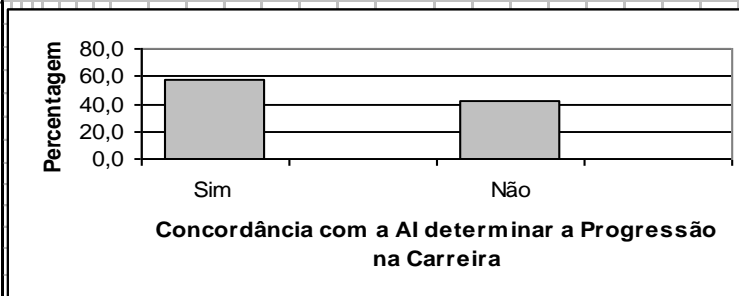


ANEXO F

RECOLHA E TRATAMENTO DOS DADOS

43. Considera que a Avaliação Individual deve determinar a ordenação dos militares para efeitos de progressão na carreira?

	Freq./Posto			Frequência	Percentagem	Percentagem Validada
	Major	Capitão	Tenente			
Sim	20	31	18	69	57,5	57,5
Não	20	15	16	51	42,5	42,5
Total Resp. Válida/Posto	40	46	34	120	100,0	100,0



Se respondeu sim, diga em que casos. _____

Responderam a esta questão - 40 inquiridos		
Nº de repetições	Percentagem	Texto
14	35,0%	Ordenação dos militares (discriminação positiva com base na avaliação individual) em todos os casos de promoções, desde que em circunstâncias semelhantes em termos de Formação e dados do Processo Individual (antiguidade, registo disciplinar, etc.), ponderadas as médias dos avaliadores e dos avaliados e outros factores considerados relevantes, a média seja superior a um valor estipulado (Ex: ≥ 1). Esta ordenação facilitaria a decisão aos Conselhos de Especialidade. Promoções: por diturnidade (obedecem, para além da satisfação das condições de promoção, ao cumprimento do tempo mínimo de permanência no posto. Promoções a CAP, TEN, 1SAR, 1CAB e CADJ); por antiguidade (obedecem, para além da satisfação ds condições de promoção, à existência de vaga. Promoções a TCOR e SAJ); por escolha (obedecem, para além da satisfação das condições de promoção, à ordenação de acordo com o seu mérito. Essa ordenação tem a ver com os seus desempenhos individuais, atributos pessoais e qualificações apresentadas. Obriga à existência de vaga. Promoções a COR, MAJ, SMOR e SCH).
9	22,5%	Desde que haja qualquer factor avaliado negativamente durante o tempo para transição de escalão.
15	37,5%	Desde que haja mais formação/sensibilização por parte dos avaliadores de forma a avaliarem subordinando-se a juízos de valor precisos e objectivos, evitando erros, permitindo, assim, uma maior credibilização e validade para produzir consequências.

44. Utilize o espaço que se segue para referir algumas críticas ao actual sistema de avaliação. (Se necessário utilize o verso desta folha).

Manifestaram críticas - 28 inquiridos		
Nº de repetições	Percentagem	Texto
10	35,7%	Os efeitos e as consequências da avaliação não são do conhecimento quer dos avaliadores quer dos avaliados. Devia haver mais divulgação e ser incluído, um módulo nos cursos de formação.
7	25,0%	O sistema de avaliação não é um factor de preferência ou uma mais valia para nenhuma situação na carreira dos militares. É um factor desmotivante. É inócuo, não produz os efeitos que devia.
14	50,0%	Os níveis de avaliação, de 1 a 5, dificultam a diferenciação entre os avaliados.
6	21,4%	O sistema de avaliação actual não tem parâmetros definidos de modo objectivo e, assim sendo, não permite fazer distinção entre os avaliados quando são sujeitos a avaliações por avaliadores diferentes.



ANEXO F

RECOLHA E TRATAMENTO DOS DADOS

10	35,7%	O actual sistema de avaliação só é importante para os praças que querem concorrer ao CFS. Para os restantes elementos do QP, nem por isso. Term média de 3 ou 4 não tem consequências de espécie alguma, o que lhe retira alguma credibilidade. Para os praças é que faz diferença. Não ter uma boa média de AI nem chegam a ser chamados para prestar provas e são ultrapassados por outros mais modernos. Para concorrer ao Curso de Oficiais (ETM, ESTMA e AFA) as avaliações não têm qualquer valor, não são consideradas condicionantes.
5	17,9%	A obrigatoriedade de justificar as avaliações negativas e os níveis 5 de cada factor, afecta o normal preenchimento da FAI. É um constrangimento. Leva a que a maioria os avaliadores nivelem os avaliados entre o 3 e o 4.
8	28,6%	A falta de formação/sensibilização não permite que haja uma cultura de análise das avaliações com o avaliado, aconselhamento, orientação e apoio aos avaliados. É uma falha porque o fim da avaliação é o aconselhamento e isso decerteza iria contribuir para a melhoria do desempenho.
5	17,9%	O facto de entre avaliadores haver critérios diferentes de avaliação, pese embora o facto de ser tido em conta o perfil do avaliador, dada essa subjectividade considera-se que a AI não deve ser preponderante nas promoções dos militares.
14	50,0%	O nº2 do artº 27º do REAMMFA devia ser alterado de forma a que o "dever de <i>diligenciar no sentido de contribuir para o estímulo, orientação e valorização do avaliado</i> " Não se aplicasse apenas nos casos de avaliação individual desfavorável.
6	21,4%	Deveria ser tornado público (Publicação em OS), incluindo a média do avaliador.

45. Utilize o espaço que se segue para referir alguma sugestão que considere importante para melhorar o actual sistema de avaliação.

Referiram sugestões - 30 inquiridos

Nº de repetições	Percentagem	Texto
16	53,3%	Revisão dos níveis de avaliação e descritores. Os níveis de avaliação (1 a 5) deviam ser mais alargados, por exemplo de 1 a 10, para permitir uma mais fácil diferenciação entre avaliados, reduzir a subjectividade e impedir a banalização do nível 3 e 4.
13	43,3%	A avaliação periódica dos militares em RC deviam coincidir com o ciclo contratual, para evitar a sobrecarga de avaliações, com avaliações extraordinárias, reduzindo a sobrecarga para os avaliadores que têm excesso de avaliações a realizar.
13	43,3%	Diferenciar os sistemas de avaliação, para praças, sargentos e oficiais, porque sargentos e praças são executantes e os oficiais são gestores. Depois porque há tendência para não avaliar melhor um praça do que um sargentos do mesmo serviço.
12	40,0%	Todos os cursos de formação (praças, Sargentos e Oficiais) devem ter um módulo sobre o sistema de avaliação implementado na FAP. Fazer com que os avaliados se identifiquem com o sistema de avaliação, o percebam, entendam as suas consequências para os incentivar a uma melhoria permanente.
10	33,3%	Implementar um sistema de auto-avaliação que permita a "discussão" entre avaliador e avaliado e se chegue a um consenso. Permite uma introspecção do avaliado, o que é positivo, obrigando-o a reflectir e a corrigir alguns desvios, identificar-se com o sistema, perceber a sua importância e os seus objectivos, criando assim maior responsabilidade para com a necessária melhoria do desempenho. para melhorar o seu desempenho.
16	53,3%	Para impedir casos como exemplificado na pergunta 38 devem ser consideradas, entre outras hipóteses, alterações à legislação de forma a permitir que o CMDT de Esquadilha seja interveniente na avaliação produzida, ou pelo menos ter conhecimento formal.
5	16,7%	Introdução de processos que contribuam para estimular e orientar os avaliados, mesmo nos casos em que a AI não é desfavorável. Não há essa cultura por falta de formação.
5	16,7%	Implementar sessões, periódicas, de formação e sensibilização aos avaliadores.



ANEXO G

CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Posto	Nº	%
Major	40	33,3%
Capitão	46	38,3%
Tenente	34	28,3%
Total	120	100,0%

Intervalo de idades	Nº	%
- de 30	12	10,0%
30 – 35	23	19,2%
36 – 40	8	6,7%
41 – 46	48	40,0%
+ de 46	29	24,2%
Total	120	100,0%

Anos de serviço	Nº	%
- de 10	16	13,3%
10 - 15	18	15,0%
16 - 20	8	6,7%
21 - 26	37	30,8%
+ de 26	41	34,2%
Total	120	100,0%

Anos de avaliador	Nº	%
- de 2	21	17,5%
2 - 5	22	18,3%
6 - 10	24	20,0%
11 - 16	20	16,7%
+ de 16	33	27,5%
Total	120	100,0%

Avaliações por ano	Nº	%
- de 2	9	7,5%
2 - 5	23	19,2%
6 - 10	32	26,7%
11 - 16	25	20,8%
+ de 16	31	25,8%
Total	120	100,0%

Habilitações literárias	Nº	%
12º ano	25	20,8%
Bacharelato	55	45,8%
Licenciatura	40	33,3%
outra	0	0,0%
Total	120	100,0%