

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR**

2021/2022



TII

**CONTRIBUTOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE UM MODELO DE
GESTÃO POR COMPETÊNCIAS PARA A NOMEAÇÃO DE CARGOS DE
OFICIAL SUPERIOR DA MARINHA SUPOSTADO NO SAMMFA**

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

**Lino Santana
1TEN EN-MEC**



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

CONTRIBUTOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE UM
MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS PARA A
NOMEAÇÃO DE CARGOS DE OFICIAL SUPERIOR DA
MARINHA SUPORTADO NO SAMMFA

1TEN EN-MEC Lino Santana

Trabalho de Investigação Individual do CPOS-M 2021/2022 – 2ª Edição

Pedrouços 2022



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

**CONTRIBUTOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE UM
MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS PARA A
NOMEAÇÃO DE CARGOS DE OFICIAL SUPERIOR DA
MARINHA SUPOSTADO NO SAMMFA**

1TEN EN-MEC Lino Santana

Trabalho de Investigação Individual do CPOS-M 2021/2022 – 2ª Edição

Orientador: Prof.^a Doutora Luísa Maria Mascoli

Pedrouços 2022



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, Pedro Lino Santana, declaro por minha honra que o documento intitulado **“CONTRIBUTOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS PARA A NOMEAÇÃO DE CARGOS DE OFICIAL SUPERIOR DA MARINHA SUPORTADO NO SAMMFA”** corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida, enquanto auditor do Curso de Promoção a Oficial Superior – Marinha, 2ª edição 2021/2022 no Instituto Universitário Militar, e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

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

Pedrouços, **11 de julho de 2022**

Pedro Lino Santana



Agradecimentos

Gostaria de deixar a minha enorme gratidão à minha mulher por todo o apoio dado e compreensão demonstrada durante a realização do curso.

Da mesma forma, estendo o agradecimento à minha cara orientadora, Prof.^a Doutora Luísa Mascoli, a qual soube dizer as palavras certas nos momentos certos, dando toda a autonomia e liberdade para conduzir a investigação com sucesso, sem nunca, por um minuto que seja, ter faltado no apoio, disponibilidade plena e muita motivação!

Ainda, uma palavra de agradecimento à Direção de Pessoal, nomeadamente às Repartição de Nomeações e Colocações e Repartição de Situações e Efetivos, por toda a disponibilidade e ajuda no esclarecimento da problemática em questão e suporte na busca por conclusões que possam surtir contributos úteis para a organização.

Este estudo não seria possível sem o apoio incondicional de todas estas pessoas, nos demais contextos; muito obrigado a todos.

À minha princesa Emma, que nos brindou com o seu nascimento, na semana de entrega e preparação da apresentação deste trabalho, e que veio trazer uma enorme dinâmica, em termos de planeamento das atividades, mas que, paralelamente, no meio de tantos desafios, novidades e noites mal dormidas, me manteve, e manter-me-á com aquele espírito de pessoa mais feliz do mundo.



Índice

| | |
|--|----|
| 1. Introdução | 1 |
| 2. Enquadramento | 6 |
| 2.1 Contexto..... | 6 |
| 2.1.1 O modelo de gestão de carreiras dos oficiais da Marinha Portuguesa | 6 |
| 2.1.2 A avaliação do mérito e o SAMMFA..... | 8 |
| 2.1.3 Gestão por competências: metodologias multicritério de apoio à decisão | 10 |
| 2.2 Modelo de análise | 13 |
| 3. Metodologia e método | 14 |
| 3.1 Metodologia..... | 14 |
| 3.2 Método..... | 16 |
| 3.2.1 Participantes e procedimento..... | 16 |
| 3.2.2 Instrumentos de recolha de dados..... | 16 |
| 3.2.3 Técnicas de tratamento de dados | 17 |
| 4. Apresentação dos dados e discussão dos resultados..... | 18 |
| 4.1 Apresentação e estruturação dos dados da entrevista | 18 |
| 4.2 Apresentação e estruturação dos dados dos questionários..... | 19 |
| 4.3 Interpretação e discussão | 21 |
| 5. Conclusões | 30 |
| Referências bibliográficas | 32 |

Índice de Anexos

| | |
|--|---|
| Anexo A — Questionário de orientação de carreira na perspetiva do indivíduo..... | 1 |
| Anexo B — Escala fundamental <i>Saaty</i> de números absolutos. | 1 |

Índice de Apêndices

| | |
|--|-----|
| Apêndice A — Modelo de análise..... | A-1 |
| Apêndice B — Semiestruturação das questões das entrevista e questionário em função dos indicadores, e respetivas QD alvo | B-1 |
| Apêndice C — Questionário..... | C-1 |
| Apêndice D — Entrevista realizada à RNC da DP..... | D-1 |
| Apêndice E — Apresentação gráfica dos resultados do questionário | E-1 |
| Apêndice F — Resultados do questionário | F-1 |
| Apêndice G — Folha de cálculo do modelo-esboço MCDA | G-1 |



Índice de Figuras

| | |
|--|-----|
| Figura 1 - Ambiente de decisão..... | 11 |
| Figura 2 - Fases de desenvolvimento do modelo de apoio à decisão..... | 12 |
| Figura 3 - Frequência de respostas obtidas sobre a fonte de informação considerada para a tomada de decisão..... | 21 |
| Figura 4 - Proposta de modelo conceptual AHP aplicável a um cargo exemplificativo..... | 24 |
| Figura 5 – Adaptado do ciclo experimental de Kolb (1984, como cit. Filipe <i>et al.</i> , 2015). | 29 |
| Figura 6 - Folha de cálculo utilizada na elaboração do modelo-esboço MCDA..... | G-1 |
| Figura 7 - Folha de cálculo utilizada na elaboração do modelo-esboço MCDA (cont.)... | G-2 |



Resumo

A gestão de recursos humanos, no contexto das Forças Armadas Portuguesas, depara-se, no desenrolar da década de 2020, com o desafio de contrariar a tendência crescente das taxas de abandono. O problema surge quando causas de natureza interna, associadas ao desempenho de funções pouco atrativas para o indivíduo ou expectativas pessoais se encontram desalinhasdas com o percurso profissional gerido pela organização. Este estudo explora, na perspetiva bilateral da organização e dos indivíduos, de que forma a Marinha Portuguesa conduz a gestão de nomeação dos seus oficiais superiores para cargos, debruçando-se sobre a abordagem à gestão de pessoas, como esta é conduzida, e de que forma a consideração pelas competências individuais podem trazer benefício para a tomada de decisão. Sendo as competências alvo de avaliação e quantificação no âmbito do Sistema de Avaliação de Mérito dos Militares das Forças Armadas (SAMMFA), o estudo identifica alguns desalinhamentos entre a perceção dos indivíduos e o *modus operandi* da organização. Propõe ainda, com recurso a um sistema de apoio à decisão *Multi-Criteria Decision Analysis*, assente numa metodologia *Analytic Hierarchy Process*, um modelo exemplificativo de direção a seguir no desenvolvimento das metodologias de gestão por competências.

Palavras-chave: Gestão por competências, Gestão de carreiras, SAMMFA, MCDA, AHP



Abstract

Human resource management (HRM), in the context of the *Portuguese Armed Forces*, faces, by 2020's, the challenge of countering the growing trend of *turnover* rates. A problem arises when internal issues associated with unattractive functions for the individual's preferences, or personal expectations are misaligned with the individual's career path managed by the organization. This study explores, from the bilateral perspective of the organization and individuals, how the *Portuguese Navy* manages the appointment of its superior officers (OF-3 and OF-4) to roles, focusing on their approach to how HRM is conducted, and what way the consideration of individual competences can be beneficial for decision making. As competences are the subject of evaluation and quantification within the scope of their *System of Merit Assessment of the Military of the Armed Forces* (SAMMFA), the study identifies some misalignments between the perception of individuals and the *modus operandi* of the organization. By using a *Multi-Criteria Decision Analysis* support system, based on an *Analytic Hierarchy Process* methodology, it also purposes an exemplary decision model as a direction to be followed in the development of competence-based management methodologies.

Keywords: *Management by competencies, Career management, SAMMFA, MCDA, AHP*



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

| | |
|--------|---|
| AHP | <i>Analytic Hierarchy Process</i> |
| AP | Administração pública |
| CEMA | Chefe do Estado-Maior da Armada |
| CITAN | Centro Integrado de Treino e Avaliação Naval |
| CFR | Capitão-de-Fragata |
| CMG | Capitão de Mar-e-Guerra |
| CTEN | Capitão-Tenente |
| DP | Direção de pessoal |
| FFAA | Forças armadas |
| FOST | <i>Flag-Officer Sea Training</i> |
| GpC | Gestão por competências |
| GRH | Gestão de recursos humanos |
| IGM | Inspeção-geral de Marinha |
| MCDA | Multi-Criteria Decision Analysis |
| MP | Marinha portuguesa |
| NATO | <i>North Atlantic Treaty Organization</i> |
| OST | <i>Officer Sea Training</i> |
| PI | Projeto de investigação |
| PVF | Pontos de Vista Fundamentais |
| RAMMFA | Regulamento da avaliação do mérito dos militares das Forças armadas |
| RH | Recursos humanos |
| RNC | Repartição de nomeações e carreiras |
| RSE | Repartição de Situações e Efetivos |
| SAD | Sistema(s) de apoio à decisão |
| SAMMFA | Sistema de avaliação de mérito dos militares das Forças armadas |
| SIG-DN | Sistema integrado de gestão da Defesa nacional |
| SIIP | Sistema integrado de informação de pessoal |
| SMO | Serviço militar obrigatório |
| SP | Superintendência do pessoal |
| TII | Trabalho de investigação individual |



1. Introdução

O mais recente plano de ação para a profissionalização do serviço militar (Ministério da Defesa Nacional, 2019), define três eixos estratégicos fundamentais, ao nível da gestão de recursos humanos (GRH) nas Forças armadas (FFAA). Os eixos visam (1) aumentar a atratividade da condição militar e alavancar taxas de recrutamento e o número de voluntários para ingressar nas FFAA; (2) aumentar a retenção de militares, reduzindo assim as taxas de abandono, e; (3) melhorar as condições que o pessoal prestes a deixar a organização militar enfrenta na sua reintegração e regresso à vida civil. Esta última exequível através de um melhor reconhecimento de competências, qualificações e apoio durante o processo de transição.

Neste contexto, e considerando o potencial significativo de “danos que o aumento do *turnover* pode infligir na performance organizacional” (Park & Shaw, 2013, p. 281), o presente Trabalho de Investigação Individual (TII) assume a relevância de procurar contributos para o eixo estratégico da retenção no âmbito do plano de ação do Ministério da Defesa Nacional (2019). Estes contributos buscam, assim, possibilidades de melhoria no alinhamento entre os atributos individuais dos militares e as funções desempenhadas, através do desenvolvimento de práticas de gestão das pessoas, tendo por base as suas competências, para apoiar a decisão de nomeação de militares para determinados cargos, com o propósito da obtenção (expectável) de ganhos de satisfação/bem-estar dos militares, e consequente efeito colateral de redução do turnover.

Os oficiais superiores correspondem a uma categoria de militares cuja preponderância para a gestão de carreiras por nomeação se assume priorizar, e cujo racional se distingue por dois motivos distintos. Em primeiro lugar, numa perspetiva temporal, e de acordo com o decreto-Lei nº 90/2015 (2015), o percurso de carreira para atingir esta categoria obriga a um tempo de serviço nunca inferior a onze anos, ao que se exclui ainda o tempo de formação base que pode estender até seis anos. Somando ambos, afigura-se claro o extenso investimento da organização no indivíduo, e respetiva experiência e valor agregado destes, sobre os quais importa existir uma cuidada gestão de carreiras. Em segundo lugar, numa perspetiva funcional, uma significativa parte dos oficiais superiores acabam por ocupar cargos de chefia, comando ou direção, assumindo-se, igualmente numa perspetiva de gestão de carreiras, ser tão mais preponderante utilizar práticas de gestão por competências, quanto maior for o tempo de serviço, o respetivo histórico individual das pessoas e a importância estratégica ou funcional dos cargos para com a organização.



A GRH nas FFAA é, assim, condicionada pela estratégia de serviço militar implementada no país, que pode ocorrer por via de serviço militar obrigatório (SMO) ou por serviço militar voluntário ou profissionalizado. Enquanto a primeira estratégia tem, por força do carácter obrigatório, a capacidade de manter o equilíbrio entre as taxas de recrutamento e saída de militares sem a dependência de fatores externos, a segunda inevitavelmente adiciona à equação variáveis que tornam a GRH desafiante. Essas variáveis vão desde ameaças externas como o contexto económico-social do país, a taxa de desemprego, a atratividade da carreira militar, o desalinhamento da cultura militar com os valores culturais e sociais da população; ou ainda ameaças internas como o sistema de promoções, o sistema de avaliação de mérito, os vencimentos pouco competitivos ou a incompatibilidade entre interesses individuais e as funções desempenhadas.

Perante este último cenário de serviço militar, tais fatores induzem influência direta na capacidade de atração e retenção de pessoas, uma vez que nenhuma obrigação legal pode, em tempo de paz, ser aplicada para impedir que as pessoas abandonem a organização em qualquer altura, caso pretendam, nem a organização poderá obrigar o público-alvo a ingressar nela.

Em Portugal, com a abolição do SMO nos primeiros anos do milénio, e decorrente da implementação de um novo modelo de recrutamento militar em tempo de paz, estabelecido no decreto-lei 174/99 de 21 de setembro (Assembleia da República, 1999), e alterado pela lei orgânica 1/2008 (Assembleia da República, 2009), tal contexto levou a um aumento gradual das taxas de abandono precoce e maiores dificuldades de atração e recrutamento de pessoas, evidenciando uma tendência de aumento gradual da escassez de mão de obra (Ministério da Defesa Nacional, 2017).

Um relatório da entidade responsável pelo recrutamento nas FFAA (DGPRM, 2012), referente ao ano de 2011, concluiu que 52,54% dos efetivos não permanentes que abandonaram as FFAA nesse ano, saíram antes do termo do contrato. Especificamente, 11,19% durante os cursos de recrutamento ou especialização inicial e 41,35% durante o contrato. Um relatório posterior (DGRDN, 2017) refere, entre outros, os motivos que levam à insatisfação nas FFAA, onde, então relacionados por Rijo, Marreiros, Mairos e Paquete (2018) no que diz respeito à intenção de abandono, concluem que a razão mais apontada no global das FFAA é “*As expectativas pessoais não corresponderam à realidade da vida militar*”.



No que à Marinha Portuguesa (MP) especificamente concerne, Rijo *et al.*, (2018) referem que 20% dos questionados neste ramo indicam, como motivo justificativo do cenário de abandono precoce, o “*estar a desempenhar funções pouco atrativas*”.

Finalmente, Rijo *et al.*, (2018) enumeram e ordenam as razões que levam à intenção de *turnover*¹, por ordem decrescente de: (1) “*as expectativas pessoais não corresponderam à realidade da vida militar*”; (2) “*perda de motivação*”; (3) “*ter ingressado nouro emprego*”; (4) “*falta de perspetivas de carreira*”, e; (5) “*informação obtida durante o processo de recrutamento não correspondeu à realidade encontrada*”. Dos cinco motivos ora citados, o primeiro, segundo e quinto afiguram-se, assim, como motivos passíveis de sofrerem influência pelo desempenho de funções ou cargos desalinhados com a expectativa do militar.

Todavia, o problema não é um exclusivo nacional. De acordo com um estudo sobre recrutamento e retenção de militares de âmbito extensível aos países NATO (NATO, 2007), o conjunto de autores identificam e sumarizam as causas que levam à prática de comportamentos de *turnover* em contexto das FFAA da aliança, nomeadamente, (1) causas externas, de índole socioeconómica; (2) causas geográficas, e; (3) causas internas e dependentes da organização própria das FFAA do respetivo país.

No que às causas internas especificamente concerne, NATO (2007) diferencia vários motivos, próprios das FFAA, que potenciam o abandono precoce: (1) os relacionados com o sistema de promoções baseado na antiguidade e não no mérito; (2) **a incompatibilidade entre os interesses individuais e as funções desempenhadas**; e (3) as deficiências nos processos de recrutamento e seleção, quer seja por processos de seleção que, por vezes, não asseguram uma atribuição de serviço de acordo com as preferências do indivíduo; quer seja por divulgação ambígua ou seletiva das FFAA, que apenas evidencia os aspetos positivos e atrativos da carreira militar, omitindo os negativos.

Neste sentido, no que ao objeto de estudo concerne, a presente investigação centra, assim, a sua pesquisa em um modelo de apoio à decisão de Gestão por Competências (GpC), com vista a contornar o problema dos dilemas na decisão de nomear o oficial superior mais adequado a ocupar um determinado cargo, tendo como apoio para sustentar essa tomada de decisão, e para além variáveis já consideradas no paradigma atual, o histórico individual fruto da avaliação de mérito dos militares.

¹ Segundo Price (1977 cit. por Ongori, 2007, p. 49), *turnover* é definido como “*the ratio of the number of organizational members who have left during the period being considered divided by the average number of people in that organization during that period*”.



O objeto de investigação encontra-se, todavia, delimitado em tempo, espaço e conteúdo. Por conseguinte:

- a. apenas considera dados compreendido entre um de janeiro de 2018 e a atualidade, uma vez que é a partir desta data que vigora o Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares das FFAA (RAMMFA) (Portaria nº. 301 de 30 de novembro, 2016);
- b. encontra-se delimitado à organização MP e ao universo de oficiais superiores elegíveis para cargos por nomeação, isto é, militares com posto de Capitão-Tenente (CTEN) e Capitão-de-Fragata (CFR), e;
- c. apenas reúne conteúdos no âmbito de averiguar a possibilidade de integrar a GpC, através dos indicadores do RAMMFA, no processo de tomada de decisão e, portanto, limitado ao conjunto de dados disponibilizados pelo Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares das FFAA (SAMMFA), para fins de suporte à tomada de decisão aquando da atribuição de um cargo a uma pessoa.

A delimitação da investigação apresentada permite circunscrever os objetivos de investigação ao contexto que se pretende estudar, tendo-se definido um Objetivo Geral (OG) e três Objetivos Específicos (OE) conforme o Quadro 1.

Quadro 1 - Objetivos da investigação

| | |
|-----|--|
| OG | Propor contributos à implementação de um modelo de GpC assente sobre os indicadores previstos no SAMMFA, que integre a perspetiva da organização e a perspetiva do individuo |
| OE1 | Identificar o estado da arte da gestão de carreiras por nomeação nos oficiais superiores da MP |
| OE2 | Analisar a perceção generalizada no que ao alinhamento entre as nomeações para cargos e as suas competências concerne |
| OE3 | Edificar um modelo-esboço de apoio à decisão MCDA ² , com integração das competências individuais nos restantes critérios de decisão |

No âmbito da problemática anteriormente definida, e em linha com os objetivos de investigação elencados, foram definidas uma Questão Central (QC) e três Questões Derivadas (QD) (Quadro 2), orientadoras do subseqüente trabalho teórico.

Quadro 2 - Questões de investigação

| | |
|-----|---|
| QC | Como esboçar uma ferramenta que integre a GpC no apoio à decisão de nomeação de oficiais superiores da MP para cargos, suportado nas competências individuais do SAMMFA e nas restantes variáveis já consideradas para a decisão? |
| QD1 | Quais as práticas de gestão de carreiras implementadas na Repartição de Nomeações e Colocações da MP para a gestão dos cargos por nomeação nos oficiais superiores? |
| QD2 | Qual o alinhamento da gestão de colocações de oficiais superiores em cargos por nomeação para com as respetivas competências? |
| QD3 | De que forma poderá ser aplicada a abordagem multicritério de apoio à decisão no modelo de GpC, considerando as atuais ferramentas de avaliação de mérito? |

² Multi-Criteria Decision Analysis



Estruturalmente, o presente documento encontra-se organizado em cinco capítulos, sendo o primeiro a presente introdução. O segundo, tem por objetivo proceder ao enquadramento teórico e conceptual sobre o qual se desenvolve a investigação. O terceiro destina-se à apresentação da metodologia e método orientadores do trabalho. O quarto é dedicado à apresentação dos dados, discussão dos resultados e resposta às questões da investigação. Por último, o quinto capítulo sumariza a investigação, reúne os contributos para o conhecimento do referido assunto, indica as limitações identificadas, propõe estudos futuros e enumera algumas recomendações.



2. Enquadramento

O presente capítulo apresenta a revisão da literatura, os conceitos estruturantes e o modelo de análise seguido neste estudo.

2.1 Contexto

Este TII desenvolve contributos no âmbito das metodologias de tomada de decisão na GpC e insere-se na área do Comportamento Humano e Saúde em contexto militar, na subárea da Gestão de Recursos Humanos em contexto militar.

Assim, numa abordagem inicial, procedeu-se a uma análise contextual do modelo de gestão de carreiras dos oficiais da MP. Seguidamente procurou-se compreender de que forma a avaliação do mérito pode ser utilizada para sustentar uma ferramenta de apoio à decisão, e finalmente, de que forma poderá essa ferramenta constituir-se como um contributo fiável para o decisor na gestão de carreiras.

2.1.1 O modelo de gestão de carreiras dos oficiais da Marinha Portuguesa

Decorrente do processo de delimitação do tema do TII, foi conduzida uma entrevista exploratória, em formato presencial, à Chefe do Gabinete de Carreiras e Recolocação Externa³ da MP.

De acordo com a entrevistada (entrevista presencial, 25 de março de 2022), o modelo de gestão de carreiras dos oficiais dos Quadros Permanentes da MP assenta em dois pilares fundamentais, designadamente a promoção e o desempenho dos cargos.

No que respeita à promoção, o órgão de gestão responsável é a Repartição de Situações e Efetivos. Quanto à nomeação para desempenho dos cargos até ao posto de Capitão-de-Fragata⁴, a sua nomeação é da responsabilidade da Repartição de Nomeações e Colocações (RNC). Organizacionalmente, ambas repartições encontram-se inseridas na Direção de Pessoal (DP) da Superintendência do Pessoal, e a quem compete *“assegurar as atividades relativas ao recrutamento, às nomeações e colocações e às situações, efetivos e*

³ Gabinete inserido na dependência da Repartição de Situações e Efetivos da Direção de Pessoal (Despacho Alm. CEMA n.º 65, de 1 de junho, 2016)

⁴ Até ao posto de Capitão-de-Fragata a atribuição de funções é conduzida por nomeação, gestão efetuada no âmbito das incumbências da Direção de Pessoal; já os cargos guarnecidos por militares com posto de Capitão de Mar-e-Guerra e Oficiais Gerais são atribuídos por escolha, cuja gestão transita para o Chefe do Estado-Maior da Armada, de acordo com o Despacho do Almirante CEMA n.º 18 de 10 de abril de 2013.



recolocações dos militares, militarizados e civis da Marinha” (Despacho Alm. CEMA nº 65, de 1 de junho, 2016).

No âmbito das nomeações e colocação de militares num determinado cargo, nas palavras da Chefe do Gabinete de Carreiras e Recolocação Externa (*op. cit.*), **numa perspectiva da organização**, “o processo de gestão dos recursos, idealmente, baseia-se em três fases distintas”. Em primeiro lugar, surge a necessidade de prover um cargo, definido para um determinado posto e classe; em segundo lugar, é identificado o universo de oficiais elegíveis, isto é, o conjunto de oficiais que cumprem com o posto e classe e reúnem condições⁵ para saírem do atual cargo; e por fim, este universo de oficiais elegíveis é sujeito a uma análise qualitativa, tendo como critérios o historial dos cargos desempenhados e as preferências do militar, com vista a atribuir o cargo ao militar mais adequado (*op. cit.*).

Num outro prisma, **numa perspectiva do indivíduo**, periodicamente são levadas a cabo entrevistas de orientação de carreira que permitem ter uma perceção das aspirações pessoais tanto ao nível das possibilidades de carreira, assim como a formação complementar ou especializada desejada pelo indivíduo (*op. cit.*). Neste âmbito, é solicitado ao oficial entrevistado que efetue uma reflexão dos pontos fortes e aspetos a melhorar, na sua carreira, e que poderão conduzir a uma necessidade de intervenção, por parte da organização, por exemplo, ao nível da frequência de formação específica para a tipologia de carreira desejada pelo indivíduo.

Paralelamente, e no âmbito das nomeações e colocações, referiu a mesma fonte (*op. cit.*) que, a cerca de seis meses do final da *comissão*⁶, idealmente, é enviado para o respetivo militar um “*questionário de colocação*” conforme exemplar distribuído pela DP (*email*, 03 de maio de 2022), em Anexo A. Neste questionário são colocadas questões sobre a perceção do indivíduo no que concerne:

- a. a sua data de rendição expectável;
- b. a área geográfica preferencial para futura colocação;
- c. o(s) setor(es) e unidade(s) de preferência;
- d. o tipo de funções com interesse em desempenhar;
- e. tarefas que contribuem mais e menos para a sua realização pessoal, e;

⁵ O militar poderá não reunir condições se não cumprir tempo mínimo de permanência no cargo anterior ou não tiver rendição disponível

⁶ *Comissão* corresponde ao termo militar utilizado para definir o tempo de permanência num cargo; por norma, corresponde a 3 anos +/- 1 ano, salvo cargos de comissão especial



- f. constrangimentos de cariz pessoal e informação relevante para o desenvolvimento da carreira.

O planeamento das colocações tem sempre em consideração o resultado dos questionários, no entanto nem sempre é possível conciliar as necessidades organizacionais com as pretensões do militar (*op. cit.*).

Já a consideração pelas avaliações de desempenho, por meio das avaliações de mérito em vigor, enquanto critério para apoiar a decisão de nomear um militar em vez de outro, embora passível, afigura-se, de acordo com a Chefe do Gabinete de Carreiras e Recolocação Externa (*op. cit.*), como uma capacidade ainda por desenvolver na gestão dos cargos por nomeação na MP.

Finalmente, *op.cit.* refere ainda que a consideração pelo perfil de competências dos indivíduos deduzido das avaliações de desempenho, só faria sentido numa perspetiva de gestão de carreiras de oficiais superiores; na opinião da entrevistada, os oficiais subalternos, com menos anos de carreira, poderão não dispor de um perfil de competências suficientemente extenso para oferecer uma capacidade de orientação de carreira assente em tal histórico. Nas palavras da entrevistada, sendo os oficiais menos experientes “*um livro em aberto*” e passíveis de experienciar diversos tipos de cargos antes de se conseguirem conclusões tangíveis sobre maior ou menor apetência para determinados cargos, fará, pois, sentido direcionar o desenvolvimento de uma capacidade de GpC em oficiais superiores.

2.1.2 A avaliação do mérito e o SAMMFA

A avaliação do mérito é a ferramenta que “*visa apreciar o mérito absoluto e relativo, assegurando o desenvolvimento na categoria respetiva, fundamentado na demonstração da capacidade militar e da competência técnica para o exercício de funções de responsabilidade de nível mais elevado*” (Decreto-Lei nº 90/2015, de 29 de maio, 2015).

O mérito, cuja avaliação se encontra balizada no RAMMFA (Portaria nº. 301 de 30 de novembro, 2016), corresponde ao “*nível atingido pelo militar no desempenho de cargos e no exercício de todas as suas atividades e funções*”. É, assim, (1) decorrente da demonstração de competências; (2) do grau do potencial estimado para enfrentar níveis crescentes de responsabilidades; (3) dos resultados obtidos nos ciclos de estudos e cursos, tirocínios e estágios; (4) das eventuais medidas disciplinares e penais que lhe sejam aplicadas; (5) de outros elementos de informação constantes no currículo, e; (6) da sua antiguidade no posto (Portaria nº. 301 de 30 de novembro, 2016).



Neste seguimento, importa considerar o SAMMFA, enquanto sistema integrador do conjunto dos avaliadores e avaliados, os órgãos intervenientes, as bases e o sistema de informação. O SAMMFA tem por finalidade “*determinar o mérito do militar, tendo em vista uma correta gestão dos recursos humanos nos ramos das FFAA, designadamente quanto ao recrutamento e seleção, formação e aperfeiçoamento, promoção, progressão horizontal e desempenho de cargos e exercício de funções*” (Portaria nº. 301 de 30 de novembro, 2016).

Dando enfoque ao último parâmetro de gestão mencionado, nomeadamente o *desempenho de cargos e exercício de funções*, o SAMMFA visa ainda “*compatibilizar as competências do avaliado com os interesses e as necessidades da instituição militar (...) e atualizar e melhorar o conhecimento do potencial humano existente*” (Portaria nº. 301 de 30 de novembro, 2016).

O Quadro 3 sumariza as bases de avaliação do SAMMFA.

Quadro 3 - Quadro resumo das bases de avaliação do SAMMFA

| BASES DO SAMMFA | PRINCÍPIO |
|--------------------------|---|
| A avaliação individual | Avaliação do desempenho evidenciado em cargos e funções. Considera até 15 competências (dependendo do tipo de cargo desempenhado - Comando, Direção ou Chefia, Estado-Maior, Chefia técnica, Execução): Adaptabilidade; Autodomínio; Comunicação; Cultura geral; Cultura militar; Decisão; Determinação e perseverança; Iniciativa; Julgamento; Liderança Militar; Planeamento e organização; Relações humanas e cooperação; Sentido do dever e disciplina; Técnico-profissional; Qualidade global do desempenho. |
| A avaliação da formação | Apreciação dos resultados obtidos pelos militares sujeitos a ciclos de estudos e cursos, tirocínios e estágios respeitantes ao ensino/formação nas FFAA. Cursos de formação inicial para ingresso nas diferentes formas de prestação de serviço, categorias e classes, armas e serviços ou especialidades; Cursos de promoção; Cursos de especialização, atualização, aperfeiçoamento e valorização |
| A avaliação disciplinar | Apreciação dos louvores e das penas disciplinares e criminais aplicadas |
| A antiguidade no posto | Valoração do tempo de permanência no respetivo posto |
| A avaliação complementar | Apreciação subjetiva do militar; considera um conjunto dos elementos do seu currículo e da avaliação do seu potencial, para futuras circunstâncias que apresentem níveis específicos de responsabilidade mais elevada. |

Fonte: adaptado de Portaria nº. 301 de 30 de novembro (2016)

Deduz-se assim que, o SAMMFA se encontra edificado (também) com o intuito de providenciar dados, *per se*, a uma perspetiva de GpC. Pese embora esta potencialidade não esteja ainda sistematizada e vertida nas práticas de nomeação de cargos para os oficiais da MP; considerando a diversidade de dados disponibilizáveis pelo SAMMFA, no que se refere à definição de um perfil pessoal de competências robusto e comparável entre pessoas; Teutónio (2022, p. 35) conclui em contexto semelhante e equiparável que o SAMMFA “*constitui-se um repositório sobre o nível atingido das competências e do potencial dos recursos humanos, essencial para a construção de um modelo de GpC*”.



2.1.3 Gestão por competências: metodologias multicritério de apoio à decisão

Atendendo ao contexto observado nos tópicos anteriores, considera-se, desta forma, a possibilidade da GpC, enquanto mecanismo de complemento e melhoria da gestão de pessoas. Tratando-se de um problema complexo e caracterizado pela existência de um objetivo com múltiplas variáveis e critérios, cada decisor carrega consigo determinados valores e perceções que conferem subjetividade a qualquer processo de tomada de decisão. Surge, assim, a necessidade de se explorar a integração da GpC com recurso a metodologias multicritério de apoio à decisão.

Tendo em conta que “*as ferramentas de análise de decisão de múltiplos critérios (MCDA) têm sido amplamente aplicadas no tratamento de problemas de decisão complexos*” (Ferreira, Jalali, Meidutė-Kavaliauskienė, e Viana, 2015, p. 281), existirá potencial suficiente para explorar a viabilidade de aplicação no contexto específico militar e da GpC, integrando uma metodologia MCDA (*Multiple-criteria decision analysis*) que recorra ao *output* de dados, alguns dos quais, já utilizados para apoio à decisão, outros providenciados pelo SAMMFA.

Os desafios para a operacionalização de um modelo são dois. Segundo Filipe, Ferreira e Santos (2015, p. 1771) “*a maioria das falhas em implementar um modelo multicritério de apoio à decisão pode ser atribuída a dificuldades (...) que se agrupam em duas categorias, (a) a forma como os critérios de avaliação são selecionados e incorporados nos mecanismos de avaliação; e (b) a forma como os trade-offs⁷ (ou seja, pesos ou taxas de compensação) entre os critérios de avaliação são calculados e/ou claros*”.

Relativamente ao primeiro desafio, considera-se fora do âmbito deste TII avaliar se os critérios de avaliação do mérito considerados no RAMMFA poderão ser alterados ou complementados por outros; pese embora Teutónio (2022, p. 39) argumente que (no caso da análise efetuada no caso da Força Aérea) poderão ser utilizadas outras competências, para além das competências que constam no RAMMFA, para comparar perfis com currículos que sigam diferentes ponderações, e em função da especialidade, posto, cargo ou função. Uma vez que o âmbito de atuação do RAMMFA abrange os três ramos das FFAA, considera-se fora de o alcance desta abordagem optar pela possibilidade de ajustar os dados

⁷ Por *trade-off*, ou taxa de substituição. subentende-se o valor do peso atribuído a cada critério considerado no processo de tomada de decisão; este fator, expressa a perda de performance que uma ação potencial deve sofrer num critério para compensar o ganho noutra (Roy, 1996).



disponibilizados pelo SAMMFA, sem que para tal seja efetuado um estudo ao nível dos três ramos.

Assim, existe a necessidade de direcionar o foco da investigação ao segundo desafio citado por Filipe *et al.* (2015, p. 1771), nomeadamente, conceber o ambiente de decisão e o critério de determinação da pesagem de cada *Trade-Off*.

A representação do ambiente de decisão, conforme proposto por Ferreira (2011), encontra-se ilustrado na Figura 1. Estrutura-se, este, por um conjunto de elementos onde há interação entre os mesmos, e onde cada elemento é influenciado por variáveis externas e internas, contudo concorrendo todos para o mesmo objetivo final, embora atores diferentes possam ter objetivos ou visões diferentes.

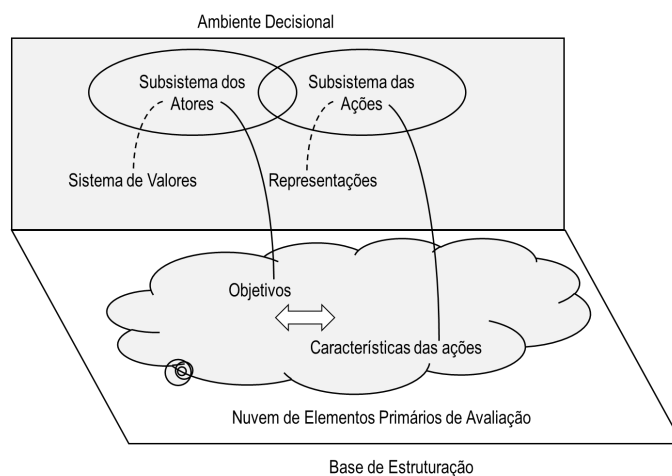


Figura 1 - Ambiente de decisão.

Fonte: Ferreira (2011).

Será, pois, através da adaptação deste modelo ao contexto da MP, para a gestão de carreiras, que o TII desenvolve contributos para a melhoria do processo de tomada de decisão com base nas competências dos militares.

O desenvolvimento conceptual de uma proposta de modelo exemplificativo passa por três fases, à semelhança do procedimento levado a cabo por Ferreira *et al.* (2015, p. 284), e conforme se ilustra na Figura 2, designadamente:

- a. uma fase de estruturação, onde se identificam critérios relevantes para ponderar na tomada de decisão e estruturado o modelo com *clusters*⁸, e cujos critérios (dentro de cada *cluster*) se afiguram adequáveis à especificidade do cargo a guarnecer por um determinado militar (doravante designado por “alternativas”);

⁸ Designados por pontos de vista fundamentais (PVF)



- b. uma fase de avaliação, onde serão calculados os *trade-offs* entre os diferentes critérios de avaliação, com recurso a uma função valor de cariz aditivo, e recurso a um modelo de cálculo⁹, e;
- c. uma fase de recomendações, onde se discutem vantagens e limitações da ferramenta.

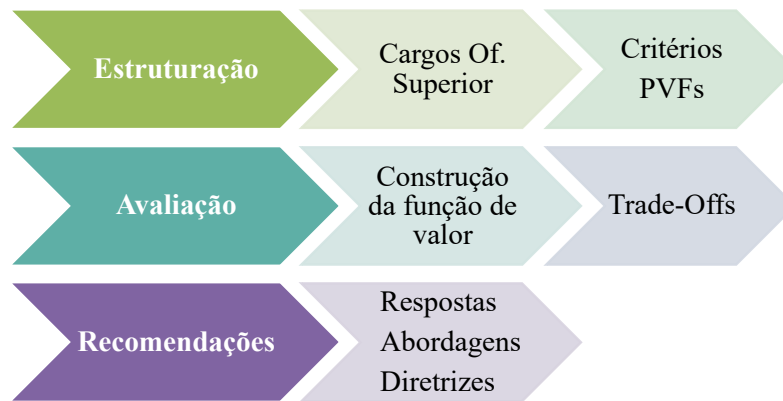


Figura 2 - Fases de desenvolvimento do modelo de apoio à decisão

No sentido de desenvolver um exemplo de sistema de apoio à decisão (SAD) capaz de produzir contributos válidos, e alinhado com o contexto atual do problema em análise, estrutura-se esta investigação, no sentido de recolher dados relativos à especificidade da organização. Em primeiro lugar, no que à perspetiva da organização concerne, importa obter clareza quanto às:

- a. práticas de gestão em vigor, relativamente à informação utilizada sobre as pessoas a nomear, bem como as capacidades e procedimentos utilizados no processo decisivo;
- b. variáveis utilizadas para sustentar a tomada de decisão de nomear pessoas;
- c. abordagens da organização para ir de encontro ao que a organização precisa, e o que o indivíduo quer ou procura.

Em segundo lugar, importa recolher *feedback* dos indivíduos relativamente aos tópicos em cima mencionados; não que o facto dos indivíduos terem melhor ou pior perceção de como a organização os gere, possa ser relevante para a obtenção de uma melhor escolha de pessoas para cargos, mas, sobretudo, no sentido de recolher eventuais focos onde exista uma perceção generalizada de algo que possa ser melhorado, e como tal, a incluir neste contributo.

⁹ Possibilidade de recurso a outras ferramentas de apoio à decisão disponíveis no mercado como MACBETH, TODIM, DEX.



No capítulo 4, após recolha e análise dos dados necessários a tal, retomar-se-á o desenvolvimento deste raciocínio.

2.2 Modelo de análise

De modo a alcançar a resposta à problemática, e considerando os objetivos e as questões do presente estudo, foram definidas as respetivas dimensões e indicadores, que sustentam o seguinte modelo de análise (Quadro 4), sendo que se apresenta, no Apêndice A, o mesmo modelo com a integração da metodologia utilizada neste estudo.

Quadro 4 - Modelo de análise

| QD | Conceito | Dimensões | Indicadores | Técnicas de recolha |
|-------------------|---|---|---|---|
| QD1 ¹⁰ | Gestão de carreiras | Gestão de carreiras por nomeação | a. Práticas de gestão em vigor, relativamente à informação utilizada sobre as pessoas a nomear, bem como as capacidades e procedimentos utilizados no processo decisivo; | 1) Entrevista semiestruturadas 2) Questionário semiestruturado |
| QD2 ¹¹ | Gestão de carreiras | Gestão de carreiras por nomeação; Competências; Perspetiva do indivíduo; Perspetiva da organização | b. Variáveis utilizadas para sustentar a tomada de decisão de nomear pessoas; c. Abordagens da organização para ir de encontro ao que a organização precisa, e o que o indivíduo quer ou procura. d. Perceção dos indivíduos em como a gestão de colocações é conduzida | |
| QD3 ¹² | Metodologias multicritério de apoio à decisão | Competências (SAMMFA) Fatores já considerados na tomada de decisão | a. Todas as anteriores b. Competências elencadas no RAMMFA, aplicável e adaptável ao cargo em causa | 1) Análise documental e dos dados recolhidos |

¹⁰ Quais as práticas de gestão de carreiras implementadas na RNC da MP para a gestão dos cargos por nomeação nos oficiais superiores?

¹¹ Qual o alinhamento da gestão de colocações de oficiais superiores em cargos por nomeação para com as respetivas competências?

¹² De que forma poderá ser aplicada a abordagem multicritério de apoio à decisão no modelo de GpC, considerando as atuais ferramentas de avaliação de mérito?



3. Metodologia e método

A elaboração desta investigação teve por base as orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação (Santos *et al.*, 2019), complementado pelas abordagens seguidas por Saunders *et al.* (2019).

3.1 Metodologia

No que à sua filosofia de investigação concerne, o estudo seguiu uma filosofia ontológica tendencialmente subjetivista¹³. Paralelamente, segue um paradigma sociológico de investigação regulador¹⁴, de acordo com os paradigmas de análise organizacional de Burrell e Morgan (2016, cit. por Saunders *et al.*, 2019, p. 139), e uma posição epistemológica interpretativista¹⁵.

O raciocínio desenvolvido na abordagem ao desenvolvimento de teoria é indutivo, considerando que a recolha de dados ocorreu no sentido de explorar um processo, identificar padrões e criar uma estrutura conceptual (Saunders *et al.*, 2019, p. 145) que possibilite edificar um conjunto de contributos à gestão de carreiras através da integração das competências dos militares para sustentar a tomada de decisão.

A escolha metodológica inicial desta investigação recorreu a métodos mistos de triangulação simultânea¹⁶, isto é, a utilização paralela de métodos quantitativos e qualitativos, com vista a fornecer uma resposta à questão central mais rica, abrangente e menos enviesada, em comparação com o uso de um desenho de método único (Saunders *et al.*, 2019, p. 182).

O propósito da investigação adotou um desenho de investigação combinado, nomeadamente, exploratório e avaliativo. A natureza da pesquisa seguiu, por um lado, uma abordagem tipicamente exploratória, uma vez que este tipo de estudo é coerente com o desenvolvimento de conclusões a partir das questões “*como?*” ou “*porquê?*”, e onde se procurou clarificar a compreensão do objeto de estudo e respetivas incertezas (Saunders *et al.*, 2019, p. 187). Todavia, uma vez que este estudo recorreu a métodos mistos, e parte da

¹³ Pese embora a investigação procure a ordem e o mitigar de subjetividade no processo de decisão da nomeação dos militares para um cargo (abordagem que poderia ser interpretada como objetivista), facto é que a investigação é sustentada em opiniões, indivíduos e contextos específicos, fatores marcadamente subjetivistas (Saunders *et al.*, 2019, p. 135).

¹⁴ Regulador, uma vez que procura sugerir, através da investigação, de que forma o processo organizacional de escolha de militares para um determinado cargo pode ser melhorado dentro da estrutura de como as coisas são feitas no presente (em vez de desafiar radicalmente a posição atual).

¹⁵ Interpretativista, dado que a investigação se foca em narrativas, perceções e interpretações e, subsequentemente, procura novos entendimentos sob a forma de contributos (Saunders *et al.*, 2019, p. 145).

¹⁶ “*Concurrent triangulation design*”, conforme terminologia utilizada por Saunders *et al.* (2019, p.182)



recolha de dados é efetuada com recurso a questionários semiestruturados, esta parte da pesquisa assume traços de carácter avaliativo, com o fim de descobrir “*como*” ou “*quão bem*” algo funciona (Saunders *et al.*, 2019, p. 188).

A estratégia de investigação seguiu os princípios de estudo de caso. A especificidade do problema em questão, com o fator redutor de estar delimitado ao universo de cargos por nomeação, traduziu-se num aprofundar de um tópico relativo a uma organização e grupo de pessoas restritas, com fronteiras no estudo perfeitamente delineadas, fator-chave na definição do *case study*¹⁷ (Saunders *et al.*, 2019, p. 196). De acordo com as dimensões diferenciadas por Yin (2014, p. 40), a estratégia deste *case study* posiciona-se, ainda, de forma singular e holística¹⁸.

No que ao horizonte temporal da investigação concerne, a investigação tem carácter transversal.

Finalmente, a recolha de dados foi realizada por via de análise documental, questionários e entrevista semiestruturada. No que aos questionários concerne, procurou-se direccionar os questionários aos oficiais superiores, cuja experiência na primeira pessoa, enquanto militares nomeados pela RNC a ocupar um determinado cargo, possibilita a recolha de dados sobre este processo na perceção do indivíduo. Já a entrevista semiestruturada à RNC da DP, enquanto órgão da MP encarregue da tomada de decisão de nomeação de militares para um determinado cargo, possibilitou a recolha de dados sobre o processo na ótica da organização. A recolha de dados por questionários, mais adequada a um desenho de investigação avaliativo do que exploratório (Saunders *et al.*, 2019, p. 505), acaba, assim, por servir de complemento à informação obtida pela entrevista, oferecendo a ótica daqueles que mais afetados pelo processo de decisão são. Já a entrevista, mais frequentemente associada a estudos exploratórios, teve, por outro lado, utilidade na compreensão do que acontece na organização, em torno da questão de investigação, e das variáveis a relacionar e considerar para com o objeto de estudo (Saunders *et al.*, 2019, p.444).

¹⁷ Uma estratégia de *case study* permite a capacidade de gerar perceções a partir da investigação aprofundada de um determinado fenómeno em contexto real, levando a descrições empíricas ricas e ao desenvolvimento de teoria. Esta estratégia permite, assim, perceber os efeitos da situação e as implicações da ação, assentando em investigação qualitativa ou quantitativa, e utilizando frequentemente abordagens de método-misto (Saunders *et al.*, 2019, p. 198).

¹⁸ singular, cuja observação e análise do fenómeno é referente a um só caso, e holística, tratando a organização alvo de investigação como um todo.



3.2 Método

Tendo em vista alcançar o conhecimento pretendido sobre o objeto de estudo, foram identificados os potenciais participantes e procedimento relevantes para levar a cabo esta investigação, os instrumentos de recolha e as técnicas de análise de dados, que sucintamente se passam a descrever.

3.2.1 Participantes e procedimento

Esta investigação foi desenvolvida com a colaboração da DP. Numa fase inicial, previamente à delimitação do tema, foi obtida, por parte da Repartição de Situações e Efetivos, uma entrevista presencial exploratória, no sentido de compreender a população alvo ideal a este estudo e como o desenvolver. Depois de verificado que a GpC tem o seu maior potencial de aplicação nos oficiais superiores, procedeu-se à condução de uma entrevista simultânea aos Chefe da secção de oficiais e Chefe da subsecção de planeamento e colocação da RNC, enquanto responsáveis pelo planeamento e movimentação dos oficiais na MP até ao posto de CFR, inclusive. Aos dois participantes-chave entrevistados, previamente informados sobre os objetivos da investigação, foi-lhes solicitado o seu consentimento para a utilização do conteúdo, para efeitos de realização da investigação.

Paralelamente, tendo por base os mesmos indicadores das questões direcionadas à RNC, foi elaborado um questionário com o intuito de distribuir aos oficiais superiores da MP para recolha das perspetivas do problema, na ótica dos indivíduos. Para tal, foi utilizado, enquanto critério de inclusão, todos os oficiais superiores no ativo. Pese embora o objeto deste estudo se limite aos oficiais de posto CTEN e CFR, optou-se por incluir os oficiais de posto Capitão de Mar-e-Guerra (CMG), não só pela proximidade de se tratar do posto imediatamente a seguir, mas sobretudo, por se considerar estes como uma fonte de experiência e visão da organização extensas, enriquecendo os dados recolhidos.

3.2.2 Instrumentos de recolha de dados

No seguimento do descrito anteriormente, a entrevista à RNC foi realizada no dia 14 de junho, em formato semiestruturado, via plataforma *MS Teams*, e gravada em suporte digital. Por outro lado, o questionário realizado aos oficiais superiores da MP foi conduzido através da plataforma *Google Forms*, e distribuído via *email*, após despacho favorável do Vice-Almirante Superintendente do Pessoal, exarado sobre a Informação n.º 068/RTF, de 21JUN.



Previamente à sua distribuição, efetuou-se um estudo piloto a três militares fora do público-alvo, e posterior troca de impressões, onde os mesmos puderam indicar questões dúbias e dificuldades na interpretação relativamente aos conteúdos propostos, permitindo chegar à semiestruturação das questões das entrevista e questionário, em função dos indicadores, e respetivas QD alvo, que consta em Apêndice B, assim como o questionário definitivo distribuído, que se encontra em Apêndice C. Este ficou estruturado em 17 questões de resposta em escala *Likert* de 5 pontos; uma questão de resposta múltipla, e seis questões para recolha de dados demográficos da amostra.

3.2.3 Técnicas de tratamento de dados

No que ao tratamento dos dados da entrevista concerne, tratando-se de dados do tipo qualitativo, de modalidade de amostragem por caso único, e tipo de amostra de ator (Santos *et al.*, 2019, p.135), procedeu-se à análise de conteúdo conforme as cinco etapas do processo mencionado por Guerra (2006, citado por Santos *et al.*, 2019, p.122). Nomeadamente, efetuou-se a (1) transcrição, a (2) leitura, a (3) construção de sinopses, a (4) análise descritiva e, finalmente, a (5) análise interpretativa. O produto da primeira etapa encontra-se apresentado no Apêndice D, o qual serviu, igualmente, para desenvolver a segunda etapa. As etapas três a cinco desenvolvem-se no capítulo seguinte, com recurso a uma matriz única, para efeitos de simplificação da leitura, uma vez que se trata de apenas uma entrevista sob análise.

Finalmente, no tratamento dos dados quantitativos obtidos por meio dos questionários, e tratando-se de uma amostragem não probabilística por conveniência, efetuou-se uma análise descritiva¹⁹. Como forma de caracterização da amostra, foram utilizadas medidas de tendência central, nomeadamente, mediana, moda e média; medidas de dispersão, através da variância e desvio padrão; representação gráfica por histogramas de frequência, gráficos de barras e gráficos circulares; e cálculo do índice (ou *Alpha*) de *Cronbach* para análise de consistência ou confiabilidade. Os dados foram trabalhados a partir dos resultados exportados do *Google Forms*, ilustrados no Apêndice E e trabalhados em *MS Excel*.

¹⁹ Como forma de caracterização da amostra, foram utilizadas medidas de mediana, moda, média, variância e desvio padrão; tendo-se recorrido a representação gráfica de histogramas de frequência, gráficos de barras e gráficos circulares.



4. Apresentação dos dados e discussão dos resultados

Apresentam-se, seguidamente, os dados recolhidos, assim como a posterior interpretação e discussão.

4.1 Apresentação e estruturação dos dados da entrevista

Relativamente à entrevista conduzida à RNC da DP, ao nível das problemáticas em estudo, obtiveram-se conclusões sob diversos prismas. Nomeadamente, no que concerne às práticas de gestão de pessoas em vigor na RNC; qual a abordagem da organização quando existe conflito entre as necessidades desta e a dos indivíduos; que benefícios se percebe a conseguir caso se integre a variável das competências individuais; como integrar essas mesmas competências no processo de tomada de decisão de nomear militares para determinados cargos; e, finalmente, que outras variáveis devem ser incluídas no apoio à decisão. O Quadro 5 descreve a análise levada a cabo.

Quadro 5 – Análise descritiva e interpretativa dos dados da entrevista

| Problemática | Análise | Interpretação |
|--|--|--|
| Práticas de gestão em vigor | Capacidades | Plataformas SIG-DN (modo recursos humanos) e SIIP (em transição para o SIG-DN), enquanto bases de dados de consulta dos perfis pessoais; após pesquisa pela pessoa X, e surge o perfil pessoal, percurso de carreira, formação e disciplina |
| | Método | Em cargos onde se aplica a gestão corrente (por imposição, ou nomeação): organização procura ir ao encontro da expectativa das pessoas vs necessidades da organização vs combinar experiência do militar vs feedback do superior hierárquico da unidade de destino. |
| | Fontes de informação utilizada e capacidades | De <i>input</i> ativo ²⁰ : Questionários de colocação, entrevistas de carreira e influência do superior hierárquico da unidade de destino. De <i>input</i> passivo ²¹ : Formação, habilitações académicas, experiência acumulada e perfil de carreira |
| Necessidades da organização vs intenções dos indivíduos | Abordagem ao conflito entre necessidades da org. e expectativas de carreira do indivíduo | Gerido cuidadosamente, caso-a-caso. Prioridade: não destronar expectativas das pessoas. Abordagem: análise subjetiva da situação e “conversa” com o(s) militares(s) sobre as possibilidades |
| Ganhos de integração das competências individuais na tomada de decisão | Perceção dos benefícios ao considerar competências | Organização não promove a integração das competências no âmbito da avaliação de desempenhos, julgando não ser justo suportar a importante decisão de gestão de carreiras num sistema de avaliação igual para todos, independentemente do contexto para o qual os militares foram sujeitos à avaliação dessas competências. Ao invés, a avaliação das |

²⁰ Por *input* ativo, considere-se informação que pode chegar ao decisor; neste caso à RNC

²¹ Por *input* passivo, considere-se informação que o decisor tem de ir consultar para a obter (não “salta à vista” nem facilita a indicação de alternativas com aquela característica)



| | | |
|---|---|---|
| | | competências deve ser gerida com recurso ao percurso profissional e formação adquirida. Competências quantificadas pelo SAMMFA poderão servir de suporte secundário à decisão em cargos muito específicos (exemplo da competência “comunicação” para o cargo de porta-voz) |
| Como integrar competências | Dificuldades de implementação expectáveis | Para utilizar informação das avaliações individuais, a implementação deverá passar, primeiramente, por alterar o paradigma de avaliação; deve-se manter um sistema genérico e transversal como o SAMMFA, porém, criar um específico à tipologia do cargo, para dirimir injustiças de avaliações ocorridas em contextos que não são comparáveis. A definição de critério deve ser feita caso-a-caso, ponderando a natureza de cada cargo. |
| Que outras variáveis ponderar para complementar a tomada de decisão | Formação, qualificações e habilitações académicas | Tida em consideração e consultada no momento da tomada de decisão. Contudo, organização prioriza a experiência adquirida e percurso profissional, adotando, relativamente à formação, uma postura passiva. Procura deixar à iniciativa das pessoas indicarem as suas intenções de carreira conforme a área de formação que vão desenvolvendo. A consulta da formação não é feita de forma ativa (p.ex. “precisamos de um doutorado: a, b, c surgem como alternativas”; o sistema de apoio à decisão não faz estas alternativas saltarem à vista do decisor, consoante a formação que têm) |
| | Avaliação disciplinar | Não é considerada em gestão de cargos por imposição, ou nomeação. A organização reage, naturalmente, aos casos de disciplina, atraindo casos de disciplina muito boa a determinados cargos, e afastando casos de má disciplina de outros. Uma vez mais, de forma subjetiva – sem recurso a dados quantificados - e caso-a-caso. Para esta tipologia de cargos (imposição), e tratando-se de oficiais superiores, a avaliação disciplinar aparenta não ser variável relevante. |
| | Avaliação do potencial | Não é utilizada, nem trará benefício ao nível da gestão de oficiais superiores |

4.2 Apresentação e estruturação dos dados dos questionários

Relativamente aos dados recolhidos por meio dos questionários, em termos de caracterização social da amostra, obteve-se uma amostra de dimensão $n=129$ para uma população de $N=540$, conforme dados de 2022 por Cabral, CMG C. (2022, março), e portanto, abaixo dos valores de representatividade da população idealmente propostos por Santos *et al.* (2019, p.71), o qual refere, para uma população desta dimensão, uma amostra ideal de, aproximadamente, $n=220$; ainda assim, existe uma estratificação proporcional com os recursos humanos da Marinha, por posto, classe, sexo e faixa etária da população, e portanto, assumindo-se bons índices de representatividade no conjunto de respostas obtidas.



Quanto ao conteúdo, o questionário permite identificar algumas conclusões interessantes sobre as problemáticas abordadas. Sumarizando a informação que se encontra quantificada em Apêndice F, enumeram-se as seguintes interpretações das perspetivas dos indivíduos (Quadro 6).

Quadro 6 - Interpretação dos resultados do questionário

| Problemática | Interpretação dos resultados na perceção dos questionados |
|---|--|
| Q1. A MP tem em consideração as competências ²² na gestão de carreiras | Opiniões divididas sobre a utilização das competências na gestão de carreiras na MP |
| Q2. A MP tem em consideração critérios claros de determinação de perfis adequados a cargos | Ideia tendencialmente negativa sobre a utilização de critérios claros |
| Q3. A MP dispõe de acesso adequado na consulta do perfil individual dos militares | Perceção maioritariamente positiva sobre facilidade de acesso às informações e perfis |
| Q4. A MP recorre a procedimentos objetivos de gestão de pessoal | Noção tendencialmente negativa acerca da objetividade e clareza da gestão de pessoas |
| Q5. A MP não sente dificuldades em gerir a atribuição de cargos | Perceção generalizada de não existirem dificuldades em gerir movimentos de oficiais |
| Q6. A MP dificilmente teria conseguido gerir melhor a respetiva carreira | A maioria entende que a sua carreira poderia ter sido mais bem gerida |
| Q8. A MP tem em conta critérios como a antiguidade, tempo no cargo atual ou preferências individuais | As opiniões dividem-se sobre se tais critérios são tidos em conta |
| Q9. A MP sustenta a tomada de decisão de nomear um oficial A em detrimento de B, considerando as motivações do indivíduo | A maioria entende que as motivações do indivíduo não servem de sustento à tomada de decisão |
| Q10. Para a MP, a adequabilidade do perfil de um militar para ocupar um cargo sobrepõe-se ao interesse pessoal do indivíduo | Maioria entende que a organização sobrepõe a adequabilidade do perfil ao interesse do indivíduo |
| Q11. A consideração pelas competências contribui para a eficácia do processo de nomeação de of. p/ cargos | As opiniões dividem-se sobre a eficácia das competências p/melhorar a tomada de decisão |
| Q12. As competências não trazem benefício na escolha de of. mais adequados a determ. função militar (ex.chefia técnica) | As opiniões dividem-se, com tendência ligeira para a ideia de que as competências não trazem benefício na decisão (por função militar) |
| Q13. As competências não trazem benefício na escolha de oficiais mais adequados à natureza de determ. cargo (ex. cargo de formador) | As opiniões dividem-se, com tendência ligeira para a ideia de que as competências não trazem benefício na decisão (por natureza da função) |
| Q14. É fundamental considerar a formação ²³ no processo de escolha de oficiais p/ cargos | A grande maioria considera fundamental integrar a formação na tomada de decisão |
| Q15. Conhecimento de exemplos de movimentos de oficiais onde a formação, se tivesse sido tida em consideração, teria sido preponderante para a nomeação de outro oficial que não o nomeado | Existe noção generalizada em como a movimentação de oficiais não tem sido a mais adequada à formação dos indivíduos |
| Q16. O perfil individual da avaliação disciplinar é fundamental para sustentar a escolha de oficiais para um determinado cargo | A maioria considera importante considerar o critério de avaliação disciplinar para a tomada de decisão |
| Q17. Conhecimento de exemplos de movimentos de oficiais onde a avaliação disciplinar, se tivesse sido tida em consideração, teria sido preponderante para a nomeação de outro oficial ao invés do nomeado | As opiniões dividem-se sobre a ocorrência de movimentos de oficiais efetuados de forma desadequada, em matéria de disciplina |
| Q18. O histórico individual indicado no campo "avaliação do potencial" do RAMMFA deve ser obrigatoriamente analisado e considerado na tomada de decisão de nomear um oficial para um cargo | A maioria julga importante considerar a informação que consta da avaliação do potencial |

²² Considerem-se as competências alvo de avaliação individual do RAMMFA, sempre que aqui mencionadas.

²³ Considere-se a formação, qualificações ou habilitações académicas, sempre que mencionada "formação" na presente tabela



Finalmente, na questão com possibilidade de resposta múltipla (Q7), sobre que fontes de informação são consideradas pela organização, na verificação da aptidão do perfil individual, para a tomada de decisão de nomear um oficial para um cargo; na perceção dos inquiridos, obtiveram-se os resultados ilustrados no seguinte gráfico (Figura 3).

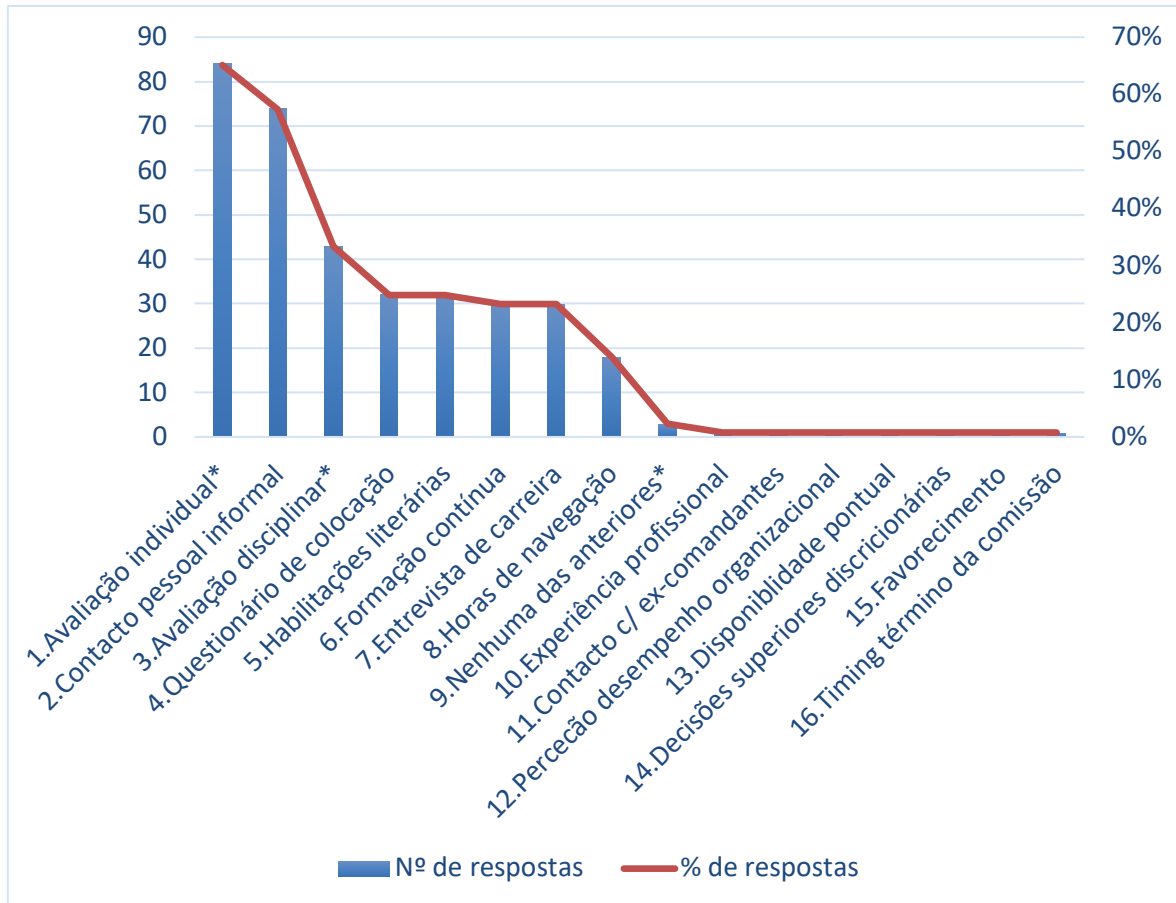


Figura 3 - Frequência de respostas obtidas sobre a fonte de informação considerada para a tomada de decisão

4.3 Interpretação e discussão

Para resposta à QD1, verifica-se assim que, presentemente, numa perspetiva da organização, as competências se afiguram como uma mais-valia a ter em consideração, contudo, considerando-se estas enquanto competências adquiridas no âmbito da experiência e formação – algo que é feito de forma subjetiva e passiva - e não nas competências medidas no âmbito das avaliações de desempenho do RAMMFA. Na opinião dos entrevistados, sustentar uma decisão com base em avaliações de desempenhos que podem ter sido, *per si*, obtidas em circunstâncias e contextos substancialmente diferentes, poderá trazer mais incerteza e injustiça, dos ganhos ao nível da objetividade do processo, não justificando, até então, os benefícios que tal possa trazer à tomada de decisão.



As práticas implementadas obrigam, assim, a um procedimento de análise subjetiva caso-a-caso, onde se considera o percurso profissional anterior das alternativas, a formação de relevo para o futuro cargo, assim como o necessário envolvimento dos futuros superiores hierárquicos. Este fator, na ótica dos entrevistados, assume preponderância fundamental, no sentido de se obter *feedback*, indicações e as preferências dos superiores com quem a alternativa escolhida irá trabalhar diretamente, uma vez que a organização se sustenta nas pessoas e importa que estas estejam alinhadas e “*se deem bem*”.

Para resposta à QD2, verificam-se dois desalinhamentos entre a perspetiva organizacional e a perspetiva individual, no que concerne à gestão de pessoas considerando as competências.

Em primeiro lugar, existe perceção generalizada em como a variável formação não é tida em conta no processo, porém consideram ser uma variável fundamental – recorde-se que a organização tem esta variável em conta no processo. Da mesma forma, verifica-se que a maioria dos indivíduos considera importante o critério de avaliação disciplinar para a tomada de decisão – recorde-se que a organização não considera esta variável na gestão por nomeação/imposição (apenas para cargos por oferecimento ou escolha). Ainda, grande parte dos questionados julga que as expectativas ou preferências pessoais não sustentam a tomada de decisão, nem se sobrepõem à adequabilidade do perfil do militar para determinado cargo – recorde-se que esta é, de acordo com a RNC, a primeira variável que a organização procura ir de encontro.

Em segundo lugar, verificam-se ainda duas perceções erradas dos inquiridos, no que concerne às fontes de informação tidas em conta pela organização, no processo de decisão, nomeadamente, a ideia de que a organização analisa as avaliações individuais (65% dos inquiridos) e a avaliação disciplinar (33%) no processo de decisão, que, conforme vimos, não é considerada na movimentação de oficiais por nomeação.

Finalmente, relativamente à qualidade dos dados recolhidos, importa ainda referir que, o *Alpha de Cronbach* para o conjunto de resultados²⁴ se afigura manifestamente baixo (α *Cronbach*=0,633), o que permite induzir que a consistência das respostas obtidas é, entre 0,6 e 0,7, e portanto, questionável ou de confiabilidade baixa (Maroco & Marques, 2006, p.73). Curiosamente, este índice, se aplicado às questões de Q1 a Q9 do questionário, referentes aos indicadores de práticas de gestão em vigor, permite obter uma consistência de α *Cronbach*=0,826, correspondente a uma consistência elevada; onde por outro lado, de Q10

²⁴ Global das 129 respostas obtidas para as questões Q1 a Q18



a Q18, apresenta um α Cronbach=0,345, de consistência inaceitável (Maroco & Marques, 2006, p.73).

Tal facto sugere que, na ótica dos indivíduos, existe uma ideia consistente, embora errada em certos pontos, do que a organização pratica, em termos de gestão de pessoas; já em termos de integração das competências, de outras variáveis na tomada de decisão, ou da abordagem da organização para com o conflito entre necessidades desta e as expectativas do indivíduo, aparenta não existir consistência nas respostas, que permita tecer conclusões fiáveis.

Para resposta à QD3, e considerando os resultados obtidos com as respostas às QD1 e QD2, como contributo para desenvolvimentos futuros na GpC, formulou-se o seguinte exemplo de modelo teórico de tomada de decisão, de elaboração própria, para nomeação de um oficial para um cargo, assente numa metodologia AHP²⁵ de apoio à decisão, tendo por base os dados recolhidos nesta investigação.

Para a fase de estruturação, e conforme esboço de modelo conceptual AHP aplicável a um cargo exemplificativo, ilustrado na Figura 4, definem-se então os:

- a. problema: “*Nomeação de CTEN EN-MEC para o cargo de DTA-LAME do CITAN*”;
- b. objetivo a atingir: “*escolha do mais apto*”;
- c. alternativas / oficiais elegíveis (3): “*CTEN EN-MEC Pedro, CTEN EN-MEC Lino, CTEN EN-MEC Santana*”;
- d. Clusters (PVF’s) e respetivos critérios de decisão, com apoio dos atores intervenientes: “*previamente identificados pela RNC, em conjunto com o CITAN, os atores definiram as (PVF1) Competências de avaliação individual relevantes para o cargo em questão (comunicação, planeamento e organização, técnico-profissional); (PVF2) Agregado da formação e experiência (comissões de embarque em Fragatas ou Submarinos, experiência em missões FOST, formação em trainers, SHST²⁶ ou equivalente); (PVF3) Parecer dos 1º e 2º superiores hierárquicos da unidade de destino (Superior hierárquico e Comandante, Diretor ou Chefe)*”.

²⁵ O *Analytic Hierarchy Process* (AHP) é uma teoria de medição, no âmbito das metodologias MCDA, por meio de comparações de pares, que se baseia nos julgamentos de especialistas para atribuir escalas de prioridade, sendo essas escalas que pesam os intangíveis em termos relativos (Saaty, 2008, p.83).

²⁶ Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho

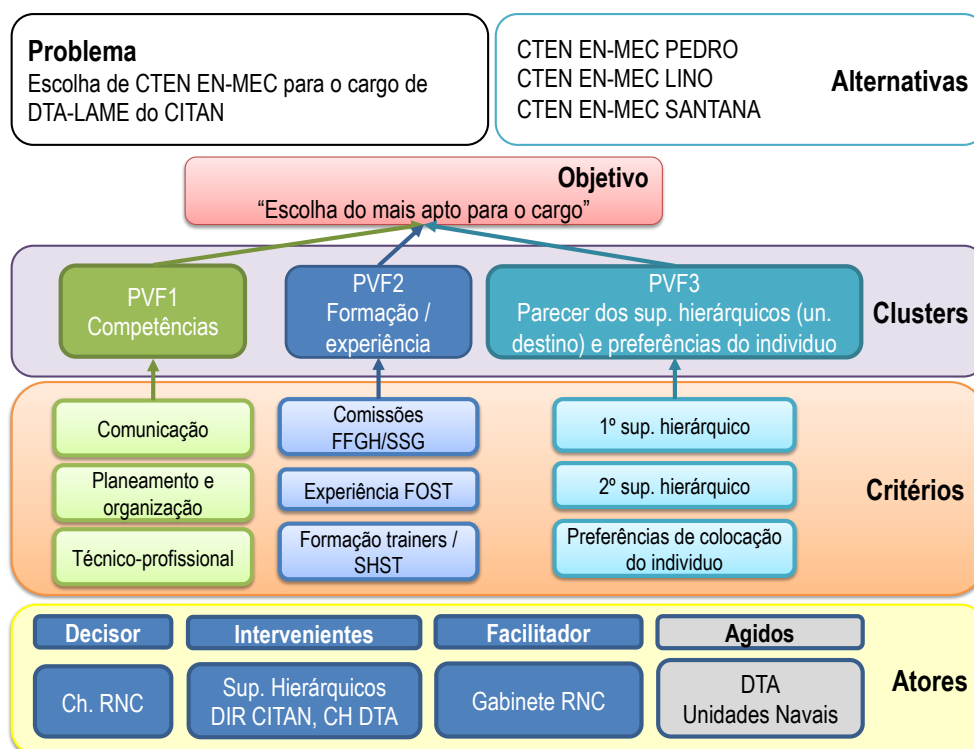


Figura 4 - Proposta de modelo conceptual AHP aplicável a um cargo exemplificativo

De seguida, para a fase de avaliação, efetua-se a construção da função de valor, isto é, a atribuição de pesos aplicáveis à particularidade da situação. Para o exemplo concebido, importa determinar o quão relevantes para o cargo de “DTA-LAME do CITAN” são, em termos relativos entre si, os elementos dos três patamares, sobre os quais a avaliação é conduzida, nomeadamente:

- os **clusters** “competências” vs “formação/experiência” vs “parecer dos superiores hierárquicos e preferências do indivíduo”;
- os **critérios** de competências de “comunicação”, “planeamento e organização” e “capacidade técnico-profissional”, com vista ao cálculo do respetivo *Trade-Off* do cluster “competências”, e realizando o mesmo para o segundo e terceiro *cluster*, e;
- a **performance relativa de cada alternativa dentro de cada critério** (alternativa 1 “Pedro” vs alternativa 2 “Lino” vs alternativa 3 “Santana”), atribuídos pelos decisores e intervenientes, enquanto analíticos e especialistas do problema em si, respetivamente.

Para criação de um pano de fundo a este exemplo, considerem-se os seguintes pressupostos sobre as características relativas às alternativas e os pesos (*Trade-Off*) relativos do cargo DTA-LAME (Quadro 7).

**Quadro 7 - Pressupostos de cenário-exemplo sobre as características relativas ao cargo em análise**

| Clusters | Critérios | Alternativas |
|--|------------------------------|---|
| PVF1 - Competências da avaliação individual Coef. 2 | Comunic. - Coef. 3 | Pedro tem média 5 no SAMMFA; Lino e Santana têm média 4 |
| | Plan&org. - Coef. 2 | Pedro e Lino têm média 4, Santana tem média 3 |
| | Técnico - Coef. 1 | Pedro tem média 4; Lino tem média 5; Santana tem média 3 |
| PVF2 - Agregado da formação e experiência Coef. 3 | Comissões - Coef. 2 | Pedro e Lino têm uma e duas comissões em Fragata, respetivamente |
| | FOST - Coef. 3 | Lino é o único que tem missão FOST |
| | Formação - Coef. 2 | Santana é o único com formação complementar relevante - pós-graduação em SHST |
| PFV3 - Parecer dos sup. hierárquicos (un. destino) e preferências do indivíduo Coef. 1 | 1º sup - Coef. 3 | Demonstra praticamente igual preferência pelas três alternativas, com ligeira preferência pelo Lino |
| | 2º sup - Coef. 2 | Demonstra igual preferência por Pedro ou Lino. Em completo desacordo para com a alternativa Santana |
| | Pref.Indiv. - Coef. 4 | Santana demonstra MUITA vontade. Pedro e Lino, ambos não demonstram qualquer preferência pelo cargo |

Esta quantificação de preferências é de seguida inserida, gradualmente, em matriz de escala de *Saaty* (de um a nove) correspondendo o “um” a pesos ou importâncias semelhantes, e “nove” à máxima diferença entre pesos, e resultando no seguinte formato de matriz (1) de preferências $[A_{ij}]$:

$$A = [A_{ij}] = \begin{bmatrix} 1 & \dots & a_{ij} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ 1/a_{ij} & \dots & 1 \end{bmatrix}. \quad (1)$$

A título exemplificativo, para análise relativa das alternativas, no que ao critério “*competência técnico-profissional*” concerne, elabora-se a respetiva matriz de preferências (Quadro 8), construída sobre o pressuposto (exemplificativo) de que “*Lino tem média 5 na competência técnico-profissional no SAMMFA; Pedro tem média 4; Santana tem média 3*”:

Quadro 8 - Matriz de preferências exemplificativa para um critério

| | Pedro | Lino | Santana |
|---------|--------|--------|---------|
| Pedro | 1 | 0,3333 | 3 |
| Lino | 3 | 1 | 6 |
| Santana | 0,3333 | 0,1667 | 1 |

O mesmo método se aplica aos restantes critérios a analisar.

Da matriz de preferências resultante, de cada critério, procede-se à segunda iteração - somatório das colunas da matriz de preferências (Quadro 9); terceira iteração – normalização, isto é, razão entre cada valor da matriz pela soma da respetiva coluna (Quadro 10); e quarta iteração – soma das linhas em função do número de entradas (Quadro 11), no



caso, três por só haverem três alternativas. A estes valores finais, frequentemente designados na literatura como *Eigen Value* ou *Eigen Vector*, corresponde o *Trade-Off*, ou atratividade relativa do parâmetro em análise. Estas três iterações exemplificam-se, em baixo, no seguimento da matriz inicial:

Quadro 9 - Segunda iteração

| | | | |
|------|--------|-----|----|
| Soma | 4,3333 | 1,5 | 10 |
|------|--------|-----|----|

Quadro 10 - Terceira iteração

| | Pedro | Lino | Santana |
|---------|--------|--------|---------|
| Pedro | 0,2308 | 0,2222 | 0,300 |
| Lino | 0,6923 | 0,6667 | 0,600 |
| Santana | 0,0769 | 0,1111 | 0,100 |

Quadro 11 - Quarta iteração

| | |
|---------|--------|
| Pedro | 0,2510 |
| Lino | 0,6530 |
| Santana | 0,0960 |

De acordo com o modelo conceptualizado na Figura 4, a ordenação de preferências obtida no Quadro 11 é relativa a um de três critérios que iram quantificar as alternativas para o *cluster* “*Competências*”. Aplicando o mesmo processo aos restantes critérios, obtém-se a atratividade relativa das alternativas a respeito de todos os critérios considerados (Quadro 12):

Quadro 12 - Atratividade relativa das alternativas relativamente a cada critério

| Altern. | Com. | Pla&or | Técnic | Comiss. | FOST | Formaç. | 1º sup | 2º sup | Pref.Ind |
|---------|--------|--------|--------|---------|--------|---------|--------|--------|----------|
| Pedro | 0,2500 | 0,4000 | 0,2510 | 0,1847 | 0,0909 | 0,0909 | 0,3030 | 0,4737 | 0,0909 |
| Lino | 0,2500 | 0,4000 | 0,6530 | 0,7510 | 0,8182 | 0,0909 | 0,3939 | 0,4737 | 0,0909 |
| Santana | 0,5000 | 0,2000 | 0,0960 | 0,0643 | 0,0909 | 0,8182 | 0,3030 | 0,0526 | 0,8182 |

Seguidamente, afigura-se necessário determinar a preferência relativa dos critérios entre si, consoante a natureza e características do cargo em questão, e conforme os intervenientes na decisão o considerarem adequado.

Retomando o exemplo, considere-se o pressuposto que, para o referido cargo, dentro do *cluster* “*competências*”, as competências “*técnico-profissional tem coeficiente 1, planeamento e organização tem coeficiente 2 e comunicação tem coeficiente 3*”. Assim sendo, repetindo o procedimento anterior, elabora-se uma matriz de preferências, e respetivo resultado após quarta iteração (Quadro 13):

**Quadro 13 - Matriz de preferências da importância relativa de cada critério, dentro do cluster "competências"**

| | Comunic. | Plan&org. | Técnico | Preferências (4ª it.) |
|-----------|----------|-----------|---------|-----------------------|
| Comunic. | 1 | 1,5 | 3 | 0,500 |
| Plan&org. | 0,6667 | 1 | 2 | 0,3333 |
| Técnico | 0,3333 | 0,5 | 1 | 0,1667 |

Aplicando o mesmo processo aos restantes critérios, obtém-se a preferência relativa dos critérios entre si considerados (Quadro 14).

Quadro 14 - Preferências relativas de cada critério

| Com. | Pla&or | Técnic | Comiss. | FOST | Formaç. | 1º sup | 2º sup | Prof.Ind |
|--------|--------|--------|---------|--------|---------|--------|--------|----------|
| 0,5000 | 0,3333 | 0,1667 | 0,2857 | 0,4286 | 0,2857 | 0,3189 | 0,2212 | 0,4599 |

Finalmente, importa determinar a preferência relativa atribuída a cada *cluster*. Para tal, considere-se o pressuposto exemplificativo de que a importância relativa aos *clusters* (PVF1) “Competências”, (PVF2) “Formação e experiência” e (PVF3) “Parecer dos superiores hierárquicos” é de coeficiente 2, 3 e 1, respetivamente. Repetindo o procedimento anterior, elabora-se nova matriz de preferências, e respetivo resultado após quarta iteração (Quadro 15):

Quadro 15 - Matriz de preferências exemplificativa da importância relativa de cada cluster

| | PVF1 | PVF2 | PVF3 | Preferências (4ª it.) |
|------|------|--------|------|-----------------------|
| PVF1 | 1 | 0,6667 | 2 | 0,3333 |
| PVF2 | 1,5 | 1 | 3 | 0,500 |
| PVF3 | 0,5 | 0,3333 | 1 | 0,1667 |

Dispomos, agora, de um modelo de preferências completo, com vista à determinação da melhor alternativa, a respeito do objetivo mencionado. Assim, para cada alternativa x , a função de valor F é, então, possível de ser determinada por:

$$F_{alternativa}(x) = [Eigen_{PVF1} \cdot (\sum_{i=1}^n Eigen_{Critério\ i} \cdot Eigen_{Critério\ i}^{Alt.x})] + [Eigen_{PVF2} \cdot (\sum_{j=1}^n Eigen_{Critério\ j} \cdot Eigen_{Critério\ j}^{Alt.x})] + [Eigen_{PVF3} \cdot (\sum_{k=1}^n Eigen_{Critério\ k} \cdot Eigen_{Critério\ k}^{Alt.x})]$$

O Quadro 16 sumariza as preferências locais dos fatores de decisão, nomeadamente, as preferências das alternativas perante cada critério, a preferência relativa de cada critério dentro de cada cluster, e a preferência relativa de cada cluster., possibilitando então ao cálculo da função de valor final para cada alternativa. Para uma visão completa do processo, utilizou-se uma folha de cálculo, que se encontra ilustrada em Apêndice F.



Quadro 16 - Quadro resumo das preferências locais das alternativas, critérios e clusters, e respetivo cálculo da alternativa mais apta

| Eigen PVF (Cluster) | PVF1 - Competências avaliação indiv. | | | PVF2 - Agregado formação e experiência | | | PVF3 - Parecer sup. hier. e pref. individuo | | | $F_{alternativa}$ |
|------------------------|--------------------------------------|--------|--------|--|--------|--------|---|--------|---------|-------------------|
| | 0,3333 | | | 0,5000 | | | 0,1667 | | | |
| Eigen Critério | Com. | Pla&or | Téc. | Comis | FOST | Form | 1º sup | 2º sup | Pref.In | |
| | | 0,5000 | 0,3333 | 0,1667 | 0,2857 | 0,4286 | 0,2857 | 0,3189 | 0,2212 | 0,4599 |
| Pedro | 0,2500 | 0,4000 | 0,2510 | 0,1847 | 0,0909 | 0,0909 | 0,3030 | 0,4737 | 0,0909 | 0,1860 |
| Lino | 0,2500 | 0,4000 | 0,6530 | 0,7510 | 0,8182 | 0,0909 | 0,3939 | 0,4737 | 0,0909 | 0,317 |
| Santana | 0,5000 | 0,2000 | 0,0960 | 0,0643 | 0,0909 | 0,8182 | 0,3030 | 0,0526 | 0,8182 | 0,497 |

Este exemplo permite atingir o objetivo inicial do exercício e, de entre as alternativas, identificar, de forma clara e objetiva, a mais apta a guarnecer o referido cargo, nomeadamente a alternativa “Santana”, considerando os critérios e pesos estabelecidos.

Finalmente, para a fase de recomendações, algumas vantagens e limitações deste esboço de aplicação de metodologia AHP importam ser referidas. Em primeiro lugar, as vantagens são claras: perante o cenário inicial deste exemplo, no que concerne ao cargo a guarnecer vs as características das alternativas²⁷, não era claro qual a melhor alternativa. Perante cenários idênticos, a falta de uma ferramenta objetiva obriga o decisor a uma escolha fortemente dependente da experiência, das emoções, e da arte do decisor, que nem sempre poderá ser transversal entre decisores. Uma ferramenta AHP traz alguma objetividade no processo. Todavia, a objetividade nunca é total, uma vez que a atribuição de preferências sobre as alternativas, ainda que seguindo uma escala como a de Saaty, é sempre suscetível de variar entre decisores distintos. Paralelamente, este tipo de ferramenta requer (1) tempo de aprendizagem, tempo para adequar os *Trade-Off* e o nº de alternativas à especificidade do problema, e conseqüentemente, tempo para replicar o método a todos os cargos da organização, trabalho esse que seria de duração considerável para um ganho que pode não ser evidente no imediato.

No que ao desenrolar da experimentação da metodologia de apoio à decisão concerne, o modelo de Kolb (1984), ilustrado na Figura 5, sequencia o ciclo de aprendizagem a adotar,

²⁷ Comunicação: Pedro tem média 5; Lino e Santana têm média 4. Planeamento e Organização: Pedro e Lino têm média 4, Santana tem média 3. Técnico-profissional: Pedro tem média 4; Lino tem média 5; Santana tem média 3. Comissões: Pedro e Lino têm uma e duas comissões em Fragata, respetivamente. FOST: Lino é o único que tem missão FOST. Formação: Santana é o único com formação complementar relevante - pós-graduação em SHST. 1º superior hierárquico: Demonstra praticamente igual preferência pelas três alternativas, com ligeira preferência pelo Lino. 2º superior hierárquico: Demonstra igual preferência por Pedro ou Lino. Em completo desacordo para com a alternativa Santana. Preferências do individuo: Santana demonstra MUITA vontade. Pedro e Lino, ambos não demonstram qualquer preferência pelo cargo



nomeadamente, (1) a formalização dos conceitos abstratos e generalização, (2) a testagem das implicações dos conceitos em novas situações, (3) a experimentação em ambiente real e (4) a observação e reflexão, reiniciando-se o ciclo.

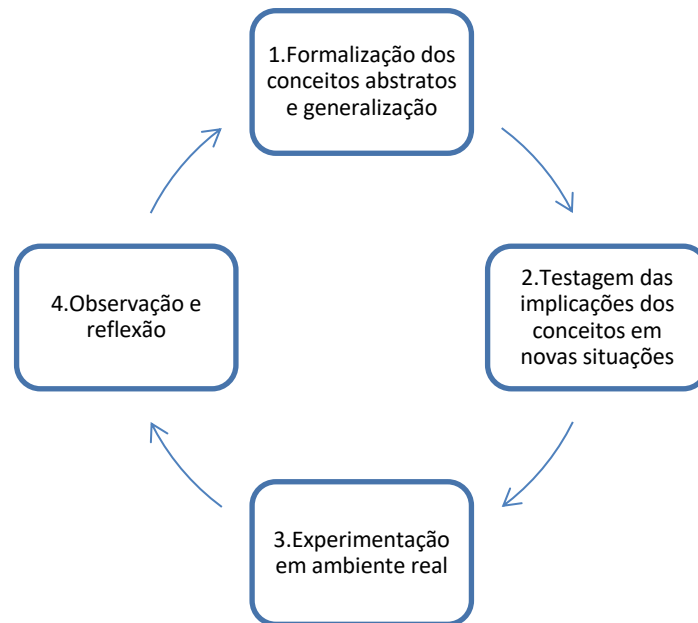


Figura 5 – Adaptado do ciclo experimental de Kolb (1984, como cit. Filipe *et al.*, 2015)

O âmbito deste TII apenas reúne contributos para o primeiro passo do ciclo, sendo necessário futuro desenvolvimento de investigação em novas situações, com dados e contextos reais.



5. Conclusões

Os SAD, no âmbito da GRH nas FFAA, e em particular, na MP, têm visto poucos desenvolvimentos práticos, cingindo os procedimentos de avaliação de perfis e escolha de pessoas para determinados cargos a uma análise subjetiva e, por vezes, fortemente assente na arte do decisor. Este paradigma afigura-se como uma inércia menos fácil de vencer, sobretudo pela: i) frequente perceção dos benefícios que a objetividade do processo poderá não trazer, o que poderá, ii) não justificar o esforço de implementar um sistema de apoio à decisão, e que possa, iii) complicar o processo, a troco de facilitar a escolha da pessoa mais apta a determinado cargo; situação de indecisão que, muitas vezes nem sequer ocorre, por falta de alternativas.

Este estudo procurou, promover uma abordagem num sistema de avaliação de competências implementado (SAMMFA), e de como o tornar útil no processo de escolher pessoas, cujas competências, avaliadas por desempenhos passados, possam servir para suportar a decisão. Essa exploração foi conduzida, tanto com base na perceção da organização, na ótica dos decisores para a gestão de pessoas, como na perceção das pessoas que vivem a experiência dessa gestão, na primeira pessoa.

O suporte num sistema como o SAMMFA, conforme verificado, poderá ocorrer numa base de apoio à decisão, e perante existência de várias alternativas para uma única solução. Todavia, a razoabilidade desta via é questionável, e sempre sujeita a uma avaliação cuidada, uma vez que as pessoas são avaliadas em contextos diferentes, o que pode distorcer o conceito de objetividade do SAD, e daí, surgir uma incongruência que leve a favorecer uma pessoa menos apta, ao invés de facilitar ou realçar a sua identificação.

Foram assim identificados *clusters* e critérios de avaliação, sobre os quais a tomada de decisão possa ser sustentada, com base nos inputs recolhidos pela RNC. Favorece-se, assim a consideração pela experiência e percurso profissional, formação e preferências dos indivíduos. Adicionalmente, na equação entra o parecer dos superiores hierárquicos que irão trabalhar com o selecionado, e finalmente, a consideração por competências que possam, efetivamente, ser úteis à escolha de uma alternativa mais adequada, consoante o caso do cargo em análise.

Em termos de contributos, este estudo procurou atingir uma maior compreensibilidade do alinhamento entre o que a organização faz, em termos de gestão de pessoas, e o que as pessoas percecionam. Encontraram-se algumas perceções erradas, e talvez estas sirvam, não só para desenvolvimento de trabalhos futuros, como, por exemplo, para repensar a estratégia de comunicação da organização para com as pessoas, num sentido de mudar essa perceção



que, em muitos indivíduos, é errada e, tratando-se de oficiais superiores com grande responsabilidade e influencia na organização, tal não se afigura como positivo quando ocorra. Finalmente, este trabalho procurou suscitar ideias para desenvolvimento de um sistema de apoio à decisão, através de um cenário de indecisão fictício, inicialmente pouco claro, tendo, de seguida encontrado uma solução clara, com base em métodos expeditos.

Esta investigação tem, contudo, várias limitações que podem constituir *way ahead* de interesse. Em primeiro lugar, o facto de assentar apenas no feedback de um órgão de gestão de pessoas (caso MP). Estudos futuros poderão reunir perspectivas dos outros ramos, forças de segurança, ou mesmo organizações internacionais. Em segundo lugar, no que aos inquiridos concerne, estes constituem, não só uma amostra muito pequena da população, como a consistência de respostas se afigura questionável. Mais investigação neste sentido é necessária, a fim de obter uma maior consistência, e conseqüentemente, a possibilidade de inferir conclusões tangíveis. Finalmente, teria sido interessante desenvolver análise de dados bivariada, com testes não-paramétricos de cruzamentos e testes de independência, a fim de determinar, por exemplo, se existe relação entre a classe dos militares e a percepção de existir benefício de integração das competências.

Direcionado ao órgão de gestão de pessoas, recomenda-se a eventual possibilidade de despoletar a necessidade de desenvolver uma funcionalidade, por exemplo, integrada no SIG-DN, que permita conjugar, simultaneamente, filtros de busca que listem militares, pela sua formação, habilitações, avaliações individuais (por parâmetro de competências do SAMMFA), integração das preferências de carreira, horas de navegação, missões, etc., todas no mesmo sistema. Tal ferramenta, se centralizada e totalmente funcional, certamente, facilitará o decisor, independentemente de este recorrer a uma ferramenta MCDA nos eventuais casos de maior indecisão, contribuindo para um modelo de gestão de competências adequado às necessidades e realidade da MP.



Referências bibliográficas

- Assembleia da República (1999). *Lei n° 174/99 de 21 de setembro: Lei do Serviço Militar*. Lisboa: AR.
- Assembleia da República (2008). *Lei Orgânica n° 1/2008 de 6 de maio: alteração à Lei do Serviço Militar*. Lisboa: AR.
- Burrell, G. e Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London: Heinemann.
- Burrell, G. e Morgan, G. (2016). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. Abingdon: Routledge.
- Cabral, CMG C. (2022, março). *Repartição de situações e efetivos*. Em: Direção de Pessoal, *A logística do pessoal*. Painel organizado pelo Instituto Universitário Militar, Lisboa.
- Decreto-Lei n° 90/2015, de 29 de maio (2015). *Estatuto dos Militares das Forças Armadas*. *Diário da República*, 1.ª Série, 104, 3198-3253. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto-Lei n.º6/2022, de 7 de janeiro (2022). *Fixa os efetivos das Forças Armadas para o triénio de 2022-2024*. *Diário da República*, 1ª Série, 5, 10-22. Lisboa: Presidência do conselho de Ministros.
- Despacho Alm. CEMA n° 65, de 1 de junho (2016). *Regulamento interno da direção de pessoal*. Marinha Portuguesa. Lisboa: Marinha Portuguesa.
- DGPRM (2012). *Estudo das razões de saída do RV/RC na Forças Armadas*. Ministério da Defesa Nacional. Lisboa: MDN.
- DGRDN (2017). *Estudo da caracterização sociodemográfica e de satisfação organizacional dos militares do Regime de Voluntariado e de Contrato dos três ramos das Forças Armadas*. Ministério da Defesa Nacional. Lisboa: Direção-geral de Recurso da Defesa Nacional.
- Faustino, D. (2018). *O problema da retenção de praças nas forças armadas, medidas corretivas*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Ferreira, F. (2011). *Avaliação multicritério de agências bancárias: modelos e aplicações de análise de decisão*. 1ª ed. Faro: Fac. de Economia da Univ. do Algarve.
- Ferreira, F., Jalali, M., Meidutė-Kavaliauskienė, I. e Viana, B. (2015). *A metacognitive decision making based-framework for bank customer loyalty measurement and management*, *Technological and Economic Development of Economy*, 21:2, pp. 280-300.



- Filipe, M., Ferreira, F. e Santos, S. (2015). *A multiple criteria information system for pedagogical evaluation and professional development of teachers*. Journal of the Operational Research Society, 66, pp. 1769–1782.
- Guerra, I. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo. Sentidos e formas de uso*. Lisboa: Princípia.
- Instituto Universitário Militar. (2020 a.). *Procedimentos relativos à elaboração de trabalhos de investigação realizados no âmbito de cursos que não atribuem grau académico (NEP/INV - 001)*. Lisboa: Autor.
- Instituto Universitário Militar. (2020 b.). *Estrutura e regras de citação e referenciação de trabalhos escritos a realizar no Instituto Universitário Militar (NEP/INV – 003 (A3))*. Lisboa: Autor.
- Kolb, D.A. (1984). *Experiential Learning*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ.
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). *Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?*. Laboratório de psicologia, 65-90.
- Ministério da Defesa Nacional (2019). *Plano de ação para a profissionalização*. Lisboa: República Portuguesa.
- NATO Task Group HFM-107 (2007). *Recruiting and Retention of Military Personnel*. Research and Technology Organization. France: North Atlantic Treaty Organization.
- Ongori, H. (2007). *A review of the literature on employee turnover*. African Journal of Business Management, pp. 049-054.
- Park, T. e Shaw, J. (2013). *Turnover Rates and Organizational Performance: A Meta-Analysis*. Journal of Applied Psychology, 98 (2), pp. 268–309.
- Price, J. (1977). *The study of turnover* (1st edition). Iowa state university press, Ames, IA, pp. 10-25.
- Portaria n.º 301 de 30 de novembro (2016). *Aprova o Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas*. Diário da República, 1.a Série, 230, 4255-4270. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 19/2013, de 5 de abril (2013). *Conceito estratégico de defesa nacional*. Diário da República, 1ª Série, 67, 1981-1995. Lisboa: Assembleia da República.
- Rijo, F., Marreiros, J., Mairós, J. e Paquete, O. (2018). *A Retenção dos Militares nas Forças Armadas*. Revista de Ciências Militares, maio, VI(1), 333-356.
- Roy, B. (1996). *Multi-criteria methodology for decision aiding*. Lamsade, Université, Paris.



- Saaty, T. L. (2008). *Decision making with the analytic hierarchy process*. International Journal of Services Sciences, 1(1), pp. 83-98.
- Santos, L. A. B. dos, Lima, J. M. M. do V., Garcia, F. M. G. P. P., Monteiro, F. T., Silva, N. M. P. da, Silva, J. C. do V. F. da, Santos, R. J. R. P. dos, Lobão, C. F. N., João, D. A., e Piedade, C. L. da. (2019). *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação (2.a ed., revista e atualizada)*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Saunders, M., Lewis, P., e Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students*, 8th Ed. England: Pearson Education Limited.
- Teutónio, T. (2022). *Modelo de gestão por competências suportado no SAMMFA: instrumento de apoio à tomada de decisão na Força Aérea*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Yin, R. (2014). *Case study research: design and method (5th ed.)*. London: Sage.



Anexo A — Questionário de orientação de carreira na perspetiva do indivíduo

Quadro 17 - Questionário de orientação de carreira. Fonte: conforme fornecido pela DP (email, 19 de abril de 2022).

| NII | 1. Quais os cargos e funções que atualmente desempenha? | 2. Qual a data ideal para a rendição na sua unidade atual (tendo em consideração projetos em curso e outras necessidades de serviço e, ou, pessoais) | 3. Qual a área geográfica preferencial da futura unidade de colocação? | 4. Quando destacar, em que setor e unidade gostaria de ser colocado (poderá indicar mais do que uma opção, por ordem de preferência) | 5. Quando destacar, que tipo de funções ou tarefas teria interesse em desempenhar? | 6. Das tarefas que realiza na presente comissão, quais as que mais contribuem para a sua realização pessoal? | 7. Das tarefas que realiza na presente comissão, quais as que menos contribuem para a sua realização pessoal? | 8. Particularidades e constrangimentos pessoais (limitações ou condicionamentos a disponibilidade por motivos de saúde, familiares ou outros)? | 9. Informação adicional, observações e sugestões (poderá mencionar outro assunto que considere relevante para o desenvolvimento da sua carreira) | 10. Selecione o elemento preferencial de contacto para comunicação expedita: Telefone ou telemóvel; email; outro? Qual? |
|-----|---|--|--|--|--|--|---|--|--|---|
| - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |

Fonte: conforme fornecido pela DP (email, 19 de abril de 2022).



Anexo B — Escala fundamental Saaty de números absolutos.

Quadro 18 - Escala Saaty

| Intensidade | Definição | Explicação |
|-------------|--|--|
| 1 | Importância igual | Duas atividades que contribuem de forma igual ou próxima para o objetivo |
| 2 | Importância fraca ou leve | |
| 3 | Importância moderada | Experiência e julgamento favorecem ligeiramente uma atividade em relação a outra |
| 4 | Importância acima de moderada | |
| 5 | Importância moderadamente forte | Experiência e julgamento favorecem vincadamente uma atividade em relação a outra |
| 6 | Importância forte | |
| 7 | Importância muito forte e demonstrável | Uma atividade é fortemente favorecida em relação a outra, sendo o seu predomínio demonstrável na prática |
| 8 | Importância muito, muito forte | |
| 9 | Importância extrema | A evidência favorece uma atividade em detrimento de outra, da mais alta ordem de afirmação possível |
| - | Se a atividade <i>i</i> tiver, a si atribuída, um dos números acima indicados, diferente de zero, quando comparado com a atividade <i>j</i> ; então <i>j</i> tem o valor recíproco quando comparado com <i>i</i> | |
| 1,1-1,9 | | Quando comparado com outras atividades contrastantes, a dimensão decimal de números pode não ser relevante, ainda assim, pode ser utilizada para indicar a importância relativa das atividades com maior precisão. |

Fonte: adaptado a partir de Saaty (2008, p.86).



Apêndice A — Modelo de análise

Quadro 19 - Modelo de análise, incluindo metodologia

| | | | | |
|--|---|---|--|--|
| Tema | Contributos para a implementação de um modelo de gestão por competências (GpC) para a nomeação de cargos de oficial superior da marinha suportado no SAMMFA | | | |
| Delimitação do Tema | Tempo | De janeiro de 2018 a junho de 2022 | | |
| | Espaço | Delimitado à organização MP e ao universo de oficiais superiores elegíveis para cargos por nomeação | | |
| | Conteúdo | Viabilidade de integração da capacidade de GpC, através dos indicadores do SAMMFA, no processo de tomada de decisão | | |
| Objeto de Estudo | Modelo de apoio à decisão de GpC pela avaliação de mérito | | | |
| Objetivo Geral | Propor contributos à implementação de um modelo de GpC assente sobre os indicadores previstos no SAMMFA, que integre a perspetiva da organização e a perspetiva do indivíduo | | | |
| Questão Central | Como esboçar uma ferramenta que integre a GpC no apoio à decisão de nomeação de oficiais superiores da MP para cargos, suportado nas competências individuais do SAMMFA e nas restantes variáveis já consideradas para a decisão? | | | |
| Objetivos Específicos | Questões Derivadas | Conceitos | Dimensões | Recolha de dados |
| OE1: Identificar o estado da arte da gestão de carreiras por nomeação nos oficiais superiores da MP | QD1: Quais as práticas de gestão de carreiras implementadas na RNC da MP para a gestão dos cargos por nomeação nos oficiais superiores? | Gestão de carreiras | Gestão de carreiras por nomeação | 1) Entrevista semiestruturadas 2) Questionário semiestruturado |
| OE2: Analisar a perceção generalizada no que ao alinhamento entre as nomeações para cargos e as suas competências concerne | QD2: Qual o alinhamento da gestão de colocações de oficiais superiores em cargos por nomeação para com as respetivas competências? | Gestão de carreiras | Gestão de carreiras por nomeação; Competências; Perspetiva do indivíduo; Perspetiva da organização | |
| OE3: Edificar um modelo-esboço de apoio à decisão MCDA, com integração das competências individuais nos restantes critérios de decisão | QD3: De que forma poderá ser aplicada a abordagem multicritério de apoio à decisão no modelo de GpC, considerando as atuais ferramentas de avaliação de mérito? | Metodologias multicritério de apoio à decisão | Competências (SAMMFA) Fatores já considerados na tomada de decisão | 1) Análise documental e dos dados recolhidos |
| Metodologia de Investigação | Posicionamento Ontológico | Subjetivismo | Posicionamento Epistemológico | Interpretativismo |
| | Método de Raciocínio | Indutivo | Estratégia de Investigação | Estudo de caso |
| | Escolha metodológica | Métodos mistos de triangulação simultânea (qualitativo e quantitativo) | Técnicas de Recolha de Dados | Análise documental, entrevista semiestruturada, Questionário semiestruturado |



Apêndice B — Semiestruturação das questões das entrevista e questionário em função dos indicadores, e respetivas QD alvo

Quadro 20 - Questões da entrevista e questionário vs indicadores vs QD's

| | Guião de questões entrevista RNC | QD | | | Indicadores | Questões questionário |
|-----|--|----|---|---|--|---|
| | | 1 | 2 | 3 | | |
| 1.1 | Pela sua experiência, no processo de nomeação de Of. Sup, das práticas e procedimentos que são atualmente praticados na RNC da MP, qual ou quais contribuem, no seu entender, para o apoio à decisão de forma eficaz? | x | | | Práticas de gestão em vigor: informação utilizada | 1 Perceciono que a organização tem em consideração as minhas competências (da avaliação indiv |
| 1.2 | Os pesos e os critérios das variáveis a ter em conta, na tomada de decisão estão fundamentados? (por fundamentados, diga-se, definidos com algum critério objetivo) Se sim, diga quais? | x | | | | 2 Perceciono que a organização tem em consideração critérios claros e fundamentados para determinação de perfis adequados a um determinado cargo, aquando da nomeação de um oficial para um cargo 4 Considero que, perante dois ou mais oficiais superiores "elegíveis" para ocupar um cargo, a organização recorre a procedimentos objetivos e eficazes de gestão de pessoal |
| 1.3 | Os atuais sistemas de informação ao dispor para apoio à tomada de decisão na RNC, em matéria de nomeações de of. Sup, correspondem às necessidades atuais da MP (em termos de praticidade e informação disponibilizadas)? | x | | | Práticas de gestão em vigor: capacidades | 3 Julgo que a organização dispõe de acesso adequado na consulta do perfil individual dos militares para apoio à decisão da nomeação de um cargo |
| 1.4 | Na eventualidade de estar na presença de um conjunto de oficiais "elegíveis" para ocupar um determinado cargo, quais as principais dificuldades sentidas ao nível da decisão para a nomeação de oficiais superiores, perante a necessidade de suprir um determinado cargo? | x | | | Práticas de gestão em vigor: método (dificuldades) | 5 Acredito que a organização não sente dificuldades em gerir a atribuição de cargos a oficiais superiores 6 De uma forma geral, sinto que a organização dificilmente teria conseguido gerir melhor a minha carreira. |
| 1.5 | Perante um conjunto de oficiais "elegíveis" para ocupar um determinado cargo; que fontes de dados a RNC considera para sustentar a fundamentação sobre a tomada de decisão de nomear um oficial sobre as alternativas? (P.ex. descrição do cargo a prover, questionário de colocação, entrevista de carreira, FAM's, FAV, nota de assentamentos) | x | x | | Práticas de gestão em vigor: método (fontes) | 7 Perceciono que a organização considera as seguintes fontes de informação sobre o perfil individual, para apoiar a decisão de atribuição de um cargo (pode escolher mais do que uma) |
| 1.6 | Na eventualidade de estar perante um dilema sobre a escolha de dois oficiais "igualmente elegíveis" e "igualmente adequados" a ocupar um determinado cargo, que critério(s) de desempate considera prevalecer(em)? (P. ex. antiguidade, tempo no cargo anterior, tempo no posto, perceção da organização sobre a preferência de orientação de carreira de ambos os militares, etc.) | x | x | | Práticas de gestão em vigor: método (critério de desempate) | 8 Perante o "dilema" sobre a escolha de dois oficiais "igualmente elegíveis" e "igualmente adequados" a ocupar um determinado cargo, considero que a organização tem em conta critérios para apoio à tomada de decisão, tais como a antiguidade, tempo no cargo atual, tempo no posto, ou preferência de orientação de carreira de ambos |
| 1.7 | De acordo com as motivações individuais dos candidatos , e perante um conjunto de oficiais "elegíveis" para ocupar um determinado cargo; que variáveis de interesse para o indivíduo, a RNC considera para sustentar a tomada de decisão de nomear um oficial A em detrimento de B? (P. ex. funções que o indivíduo gostaria de desempenhar, unidades de preferência, localização geográfica de preferência, horas de navegação, percurso profissional, etc.) | x | x | | Práticas de gestão em vigor: método (perspetiva de ir de encontro ao que o indivíduo quer E o perfil que o indivíduo apresenta) | 9 Perante um conjunto de oficiais "elegíveis" para ocupar um determinado cargo; perceciono que a organização sustenta a tomada de decisão de nomear um oficial A em detrimento de B, considerando as motivações do indivíduo (P. ex. funções que o indivíduo gostaria de desempenhar, unidades ou localização geográfica de preferência, horas de navegação, percurso profissional, etc.) |
| 1.8 | Considera que a perceção da organização sobre uma maior " adequabilidade " do percurso do militar X sobre a do militar Y para um determinado cargo se sobrepõe ao interesse do indivíduo com experiência demonstrada ? (P.ex. perante um militar "X" com três comissões numa Fragata e um militar "Y" com uma comissão numa Corveta, considera que o militar X seria nomeado para um cargo de Treino e Avaliação no CITAN-DTA, ainda que apenas o militar Y tivesse demonstrado interesse no referido cargo) | | | x | Abordagem da organização para com existência de conflito entre o que a organização precisa, os perfis de competências e as as intenções dos indivíduos | 10 Perceciono que, para a organização, a adequabilidade do perfil de um militar para ocupar um cargo se sobrepõe ao interesse/gosto pessoal do indivíduo para ocupar um cargo |



Modelo de gestão por competências suportado no SAMMFA: Cargos para Oficial Superior da Marinha

| Guião de questões entrevista RNC | | QD | | | Indicadores | Questões questionário | | |
|----------------------------------|--|----|---|---|--|---|---|--|
| | | 1 | 2 | 3 | | | | |
| 1.9 | Considerando o potencial de integração dos dados que compõem a avaliação individual , nomeadamente as 15 competências , e respetivos indicadores, previstos no anexo B do RAMMFA , para apoio à decisão de nomeação de um oficial para um determinado cargo; considera, que o acesso expedito à informação quantificada de determinadas competências, permitirá facilitar a escolha de um militar sobre outro(s)? (P.ex. “liderança militar” e “decisão” perante a decisão de nomeação de um Comandante de uma Unidade Naval, com base em Avaliação do desempenho evidenciado em cargos e funções; considerar até 15 competências (dependendo do tipo de cargo desempenhado - Comando, Direção ou Chefia, Estado-Maior, Chefia técnica, Execução): Adaptabilidade; Autodomínio; Comunicação; Cultura geral; Cultura militar; Decisão; Determinação e perseverança; Iniciativa; Julgamento; Liderança Militar; Planeamento e organização; Relações humanas e cooperação; Sentido do dever e disciplina; Técnico-profissional; Qualidade global do desempenho) | x | x | | Integração e perceção dos ganhos em integrar perfis de competências na tomada de decisão | 11 | Na minha opinião, a consideração pelas competências que compõem a avaliação individual do RAMMFA contribuem (ou poderão contribuir) para um mais eficaz processo de nomeação de oficiais para cargos | |
| 1.10 | Pela sua experiência, ter-se-á deparado com situações em que a consideração da escolha (Of.Sp), com base no perfil de competências do indivíduo , não trará quaisquer mais-valia para a tomada de decisão? (P. Ex. quanto à função militar: nomeação para cargos de comando, chefia técnica, direção/chefia, estado-maior; ou quanto à especificidade da função: cargos de auditoria, formação, treino e avaliação, administração) Se sim, quer especificar? | | x | | | | 12 | Na minha opinião, as competências alvo da avaliação individual do RAMMFA não trazem benefício na diferenciação e escolha de oficiais mais adequados a uma determinada função militar (Comando, Direção/chefia, Estado-maior, chefia técnica ou Execução) |
| 1.11 | Como eleger, na sua opinião, os critérios de desempate baseados nas competências individuais quantificadas no SAMMFA , por forma a apoiar a decisão superior, sobre a nomeação por “escolha” ? | | | x | Definição de critério sobre a utilização útil de dados das competências | | 13 | As competências alvo de avaliação individual no RAMMFA não trazem benefício na diferenciação e escolha de oficiais mais adequados à natureza de um determinado cargo (p.ex. cargos de auditoria, formação, treino e avaliação, administração, operações, etc.) |
| 1.12 | Considera que os descritores sobre as competências individuais dos militares e os valores/nota , recolhidos pelo SAMMFA, poderão não representar, o posicionamento relativo de um militar, comparativamente com a apetência de um outro para um determinado cargo? (P.ex. um militar A revelou ter demonstrado média de avaliação individual de 4,3, com determinada experiência e outro B é avaliado em 4,4 com menor experiência; perante um panorama de médias de avaliação relativamente altas, e baixos desvio-padrão; qual dos dois A ou B será aquele que revelará melhor condições para o cargo, com base neste juízo? O que falta para contornar este desvio? | | | x | Dificuldades de interpretação, utilização e utilidade dos dados de competências | | | |
| 1.13 | Perante as restantes variáveis do RAMMFA (Formação, avaliação disciplinar, antiguidade no posto e avaliação complementar), considera que as habilitações académicas e/ou qualificações , se tidas em consideração, juntamente com as variáveis da avaliação individual, facilitarão a tomada de decisão? E, que pesos atribuiria, se lhe fosse possível propor? Pode dar exemplos? | | | x | Variáveis utilizadas: critérios complementares de avaliação | 14 | De um modo geral, creio ser fundamental considerar a formação, qualificações e habilitações académicas no processo de escolha de oficiais para um determinado cargo | |
| 1.14 | Considera que a avaliação disciplinar , nomeadamente louvores e penas disciplinares, se tidas em consideração, juntamente com as variáveis da avaliação individual contribuiriam com o seu peso, também para a tomada de decisão? | | | x | | 16 | Na minha opinião, o perfil individual da avaliação disciplinar é fundamental para sustentar a escolha de oficiais para um determinado cargo | |
| 1.15 | Qual a sua perceção sobre a importância de o decisor dispor de acesso expedito a informação que relacione os resultados da avaliação do potencial (predição) com a avaliação individual (observação) ? | | | x | | 17 | Conheço exemplos de movimentos de oficiais onde considero que a formação, qualificações ou habilitações académicas, se tivessem sido tidas em consideração, teriam sido preponderantes para a nomeação de outro oficial que não o nomeado | |
| 1.16 | Que outras sugestões e comentários poderá adiantar sobre esta temática com relevância para esta investigação: | x | x | x | - | 18 | Perceciono que o histórico individual indicado no campo "avaliação do potencial" do RAMMFA deve ser obrigatoriamente analisado e considerado na tomada de decisão de nomear um oficial para um cargo. | |
| | | | | | | Secção 2- Recolha de dados pessoais e situação profissional | | |
| | | | | | | 19 | Indique o seu sexo | |
| | | | | | | 20 | Indique o seu grupo etário | |
| | | | | | | 21 | Indique o seu posto | |
| | | | | | | 22 | Indique a sua classe | |
| | | | | | | 23 | Ano de ingresso | |
| | | | | | | 24 | Funções desempenhadas em of.sup | |



Apêndice C — Questionário

Questionário - Gestão por Competências para a nomeação de cargos de oficial superior da Marinha, suportado no SAMMFA.

O presente questionário insere-se no domínio do Trabalho de Investigação Individual (TII) do Curso de Promoção a Oficial Superior 2021/22, pelo Primeiro-tenente Lino Santana, e pretende reunir contributos para a implementação de um modelo de Gestão por Competências (GpC) para a nomeação de cargos de oficial superior da Marinha, suportado no SAMMFA.

O estudo pretende integrar duas perspetivas, nomeadamente, (1) quer do ponto de vista organizacional, através da nomeação da pessoa mais competente para o cargo, (2) quer do ponto de vista individual, através do alinhamento eficaz entre os interesses da pessoa e a gestão de carreiras da organização.

O contributo de V. ^{as} Ex.as. afigura-se como uma significativa mais-valia para o sucesso desta investigação e, conseqüentemente, para a qualidade das eventuais recomendações práticas que daqui surjam.

Estrutura: 18 questões de resposta rápida + 6 questões de dados demográficos.

Tempo aproximado de preenchimento: 6 a 8 minutos.

Ao responder a este questionário, autoriza a utilização dos dados, exclusivamente para fins de investigação, nas condições previamente apresentadas e respeitando a confidencialidade e as garantias de anonimato.

Antecipadamente grato pela colaboração.

1. Perceciono que a organização tem em consideração as minhas competências (da avaliação individual do SAMMFA) para a gestão de carreiras *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

2. Perceciono que a organização tem em consideração critérios claros e fundamentados para determinação de perfis adequados a um determinado cargo, aquando da nomeação de um oficial para um cargo *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente



3. Julgo que a organização dispõe de acesso adequado na consulta do perfil individual dos militares para apoio à decisão da nomeação de um cargo *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente
● ● ● ● ●

4. Considero que, perante dois ou mais oficiais superiores "elegíveis" para ocupar um cargo, a organização recorre a procedimentos objetivos e eficazes de gestão de pessoal *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente
● ● ● ● ●

5. Acredito que a organização não sente dificuldades em gerir a atribuição de cargos a oficiais superiores *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente
● ● ● ● ●

6. De uma forma geral, sinto que a organização dificilmente teria conseguido gerir melhor a minha carreira *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente
● ● ● ● ●

7. Perceciono que a organização considera as seguintes fontes de informação sobre o perfil individual, para apoiar a decisão de atribuição de um cargo (pode escolher mais do que uma) *

- Entrevista de carreira
- Questionário de colocação
- Avaliação individual
- Habilitações literárias
- Cursos de formação contínua
- Avaliação disciplinar
- Horas de navegação
- Influência/contacto pessoal informal
- Outra: _____

8. Perante o "dilema" sobre a escolha de dois oficiais "igualmente elegíveis" e "igualmente adequados" a ocupar um determinado cargo, considero que a organização tem em conta critérios para apoio à tomada de decisão, tais como a antiguidade, tempo no cargo atual, tempo no posto, ou preferência de orientação de carreira de ambos *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente
● ● ● ● ●



9. Perante um conjunto de oficiais “elegíveis” para ocupar um determinado cargo; perceciono que a organização sustenta a tomada de decisão de nomear um oficial A em detrimento de B, considerando as motivações do indivíduo (P. ex. funções que o indivíduo gostaria de desempenhar, unidades ou localização geográfica de preferência, horas de navegação, percurso profissional, etc.) *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

10. Perceciono que, para a organização, a adequabilidade do perfil de um militar para ocupar um cargo se sobrepõe ao interesse/gosto pessoal do indivíduo para ocupar um cargo*

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

11. Na minha opinião, a consideração pelas competências que compõem a avaliação individual do RAMMFA contribuem (ou poderão contribuir) para um mais eficaz processo de nomeação de oficiais para cargos *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

12. Na minha opinião, as competências alvo da avaliação individual do RAMMFA não trazem benefício na diferenciação e escolha de oficiais mais adequados a uma determinada função militar (Comando, Direção/chefia, Estado-maior, chefia técnica ou Execução) *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

13. As competências alvo de avaliação individual no RAMMFA não trazem benefício na diferenciação e escolha de oficiais mais adequados à natureza de um determinado cargo (p. ex. cargos de auditoria, formação, treino e avaliação, administração, operações, etc.) *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

14. De um modo geral, creio ser fundamental considerar a formação, qualificações e habilitações académicas no processo de escolha de oficiais para um determinado cargo *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente



15. Conheço exemplos de movimentos de oficiais onde considero que a formação, qualificações ou habilitações académicas, se tivessem sido tidas em consideração, teriam sido preponderantes para a nomeação de outro oficial que não o nomeado *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

16. Na minha opinião, o perfil individual da avaliação disciplinar é fundamental para sustentar a escolha de oficiais para um determinado cargo *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

17. Conheço exemplos de movimentos de oficiais onde considero que a avaliação disciplinar, se tivesse sido tida em consideração, teria sido preponderante para a nomeação de outro oficial ao invés do nomeado *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

18. Perceciono que o histórico individual indicado no campo "avaliação do potencial" do RAMMFA deve ser obrigatoriamente analisado e considerado na tomada de decisão de nomear um oficial para um cargo. *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

Dados demográficos:

19. Indique o seu sexo

- Masculino
- Feminino

20. Indique a faixa etária*

- Menos de 38 anos
- 38-42 anos
- 43-48 anos
- 48-52 anos
- Mais de 52



21. Indique o atual posto*

- CTEN
- CFR
- CMG

22. Indique a classe:

- Marinha
- Engenheiros Navais
- Administração Naval
- Fuzileiros
- Médicos Navais
- Técnicos Superiores Navais
- Serviço Técnico
- Técnicos de Saúde
- Músicos

23. Ano de ingresso na Marinha*

24. Funções militares desempenhadas durante a carreira*

- Comando
- Direção ou chefia
- Estado-maior
- Chefia técnica
- Execução



Apêndice D — Entrevista realizada à RNC da DP

Quadro 21 – Questões e respostas da entrevista

Q1. Pela sua experiência, no processo de nomeação de Of. Sup, das práticas e procedimentos que são atualmente praticados na RNC da MP, qual ou quais contribuem, no seu entender, para o apoio à decisão de forma eficaz?

Como deves saber, temos o despacho 18/13, um despacho com regras sobre nomeações e colocações (...) o qual refere 3 formas de alocar as pessoas: por oferecimento, por escolha e por imposição (...). No que o refere a movimentação dos oficiais, no dia-a-dia, o primeiro ponto a ter em conta é sempre a expectativa das pessoas. O segundo ponto é o ir de encontro às necessidades da organização. Muitas vezes, sabemos que não é possível olharmos primeiro para as pessoas e só depois para a organização. Isto é, se for possível, cumprimos o interesse da pessoa. Contudo, sabemos que isso não é sempre uma realidade. Existem imensas necessidades, existem necessidades identificadas, e depois existem necessidades provocadas por mudanças da organização ao longo do tempo; e nós aí tentamos sempre colocar as pessoas de acordo com a sua experiência; estamos a falar de oficiais superiores. Ou seja, um oficial superior, p.ex., vai exercer uma função de comando de Fragata se já tiver tido experiência de oficial imediato ou de chefe de departamento; uma função que seja no T&A, já usamos requisitos de T&A, por exemplo, se já passaram num navio (FFGH), ou se já fizeram um OST. Ou seja, nós olhamos aqui para o histórico e para os cargos que as pessoas passaram no passado. Este acaba por ser o nosso maior apoio à decisão; até CFR, acabamos por olhar muito para o seu background e para o historial.

Q2. Os pesos e os critérios das variáveis a ter em conta, na tomada de decisão estão fundamentados? (por exemplo para o exemplo que deu, sobre o cargo no T&A, dispõem de algum critério objetivo, p.ex. dá mais ênfase a que o militar tenha, p.ex. duas comissões numa fragata, ou, alternativamente, a outro militar que tenha formação relevante na área) Se sim, diga quais?

(Nesse exemplo) nós damos mais ênfase a quem tenha feito um OST. Esse é um ponto assente. Ou seja, quem vai para T&A, terá que ter passado por um treino em Inglaterra. Agora o quantitativo de missões numa fragata é importante, mas não é um elemento fundamental. Ou seja, claramente, a experiência da pessoa no passado é utilizada para a colocar no futuro. Depois, utilizamos a outra ferramenta que é os questionários de colocação dos militares.

Q3. Os atuais sistemas de informação ao dispor para apoio à tomada de decisão na RNC, em matéria de nomeações de of. Sup, correspondem às necessidades atuais da MP (em termos de praticidade e informação disponibilizadas)?

Nós temos um sistema, que é o SIG-DN em modo de Recursos Humanos; depois temos um sistema, da Marinha, que é o SIIP (...) onde vamos consultar todo o histórico do militar.

Q4. Na eventualidade de estar na presença de um conjunto de oficiais “elegíveis” para ocupar um determinado cargo, quais as principais dificuldades sentidas ao nível da decisão para a nomeação de oficiais superiores, perante a necessidade de suprir um determinado cargo?

Normalmente, na gestão corrente do dia-a-dia, na gestão dos cargos, não é frequente existirem vários camaradas (elegíveis) com vontades idênticas para ir para o mesmo cargo. Agora, quando estamos a tratar cargos de benefício, isto é, cargos por escolha, em que as pessoas vão, muitas vezes desempenhar funções no estrangeiro, aí sim; porém aí já não parte de nós, sendo que apenas apoiamos à decisão. Nesses cargos é que existem um maior número de oficiais a concorrer (e o processo aí segue outros trâmites que não os de nomeação/gestão corrente). Agora no dia-a-dia, não temos essa dificuldade frequentemente. Na gestão corrente. Na gestão para cargos de benefício, aí sim temos situações de maior envergadura e maior número de pessoas a concorrer, porém já não somos nós os decisores.

Q5. Perante um conjunto de oficiais “elegíveis” para ocupar um determinado cargo; que fontes de dados a RNC considera para sustentar a fundamentação sobre a tomada de decisão de nomear um oficial sobre as alternativas? (P.ex. descrição do cargo a prover, questionário de colocação, entrevista de carreira, FAM’s, FAV, nota de assentamentos)

Nós temos um sistema, que é o SIG-DN em modo de Recursos Humanos; depois temos um sistema, da Marinha, que é o SIIP - estamos a fazer a transição do SIIP para o SIG-DN - e esses 2 sistemas acabam



por ser a maior fonte de informação, onde vamos buscar todo o histórico do militar, p.ex. o dia que começou uma comissão, o dia que a acabou, se foi alvo de louvor; e portanto associamos toda essa informação disponível, e que acaba por estar por ser a mesma que está na nota de assentamentos, ou, ao fim ao cabo, a que vê na secretaria virtual. Nós acabamos por consultar e verificar o histórico da nota de assentamentos.

Q6. Na eventualidade de estar perante um dilema sobre a escolha de dois oficiais “igualmente elegíveis” e “igualmente adequados” a ocupar um determinado cargo, que critério(s) de “desempate” considera prevalecer(em)? (P. ex. antiguidade, tempo no cargo anterior, tempo no posto, percepção da organização sobre a preferência de orientação de carreira de ambos os militares, etc.)

Nós aqui fazemos uma análise subjetiva (dos critérios referidos anteriormente), e depois, quando temos situações de desempate, também envolvemos os chefes com quem o militar vai trabalhar – uma das coisas importantes é o relacionamento humano e as ligações que as pessoas podem criar com os seus subordinados. Então, muitas vezes colocamos essa informação (das alternativas consideradas) ao dispor dos seus (futuros) chefes, a fim destes também darem o seu aval, entre o A e o B, e, portanto, o poder hierárquico, militar, também entra nesse processo de decisão.

Q7. De acordo com as motivações individuais dos candidatos, e perante um conjunto de oficiais “elegíveis” para ocupar um determinado cargo; que variáveis de interesse para o indivíduo, a RNC considera para sustentar a tomada de decisão de nomear um oficial A em detrimento de B? (P. ex. funções que o indivíduo gostaria de desempenhar, unidades de preferência, localização geográfica de preferência, horas de navegação, percurso profissional, etc.)

(todas as do questionário de colocação) O camarada a ser movimentado recebe um questionário de colocação, onde demonstra o seu interesse por determinada unidade (...) vocês p.ex. aí no CPOS recebem um questionário; se porventura subsiste a noção de que os militares não são colocados na unidade de preferência, isso não corresponde à verdade; 90% dos militares são colocados na unidade de preferência, ou pelo menos nas áreas que pretende. (...). O que fazemos é: fazemos o questionário de colocação, analisamos o questionário de colocação (e corresponder) de acordo com as necessidades da organização.

Q8. Considera que a percepção da organização sobre uma maior “adequabilidade” do percurso do militar X sobre a do militar Y para um determinado cargo se sobrepõe ao interesse do indivíduo com experiência demonstrada? (P.ex. perante um militar “X” com três comissões numa Fragata e um militar “Y” com uma comissão numa Corveta, considera que o militar X seria nomeado para um cargo de Treino e Avaliação no CITAN-DTA, ainda que apenas o militar Y tivesse demonstrado interesse no referido cargo)

Essa gestão tem de ser feita com muito cuidado. Não podemos esquecer que não podemos destronar expectativas das pessoas. E, portanto, teríamos que falar com os dois camaradas em simultâneo, para tentar perceber qual aquele que não se importaria de ser desviado daquela função. Por vezes até damos aos camaradas uma outra solução (de colocação), que possa interessar e desviar (um deles) para outro cargo que lhe interesse. Ou seja, há sempre uma conversa prévia com as pessoas, até para verificar quem é que quer mesmo, até mesmo para fazermos algumas projeções futuristas, e tentar perceber, após esta próxima unidade, qual será o posterior percurso que o camarada pretende seguir; quando estamos a colocar o militar, muitas vezes estamos já a pensar na sua próxima unidade (não na presente necessidade, mas na outra a seguir). O que vai prevalecer, muitas vezes, é a conversa com os próprios militares. Não só a conversa, mas aqui, o chefe da unidade de destino acaba também por exercer a sua preferência; diria com mais poder de influência do que o meu, porque vai ser com ele que (o colocado) vai trabalhar, com quem vai lidar no dia-a-dia, e como disse, isto é feito de relações humanas, convém as pessoas darem-se bem, principalmente.



Q9. Considerando o potencial de integração dos dados que compõem a avaliação individual, nomeadamente as 15 competências, e respetivos indicadores, previstos no anexo B do RAMMFA, para apoio à decisão de nomeação de um oficial para um determinado cargo; considera, que o acesso expedito à informação quantificada de determinadas competências, permitirá facilitar a escolha de um militar sobre outro(s)? (P.ex. “liderança militar” e “decisão” perante a decisão de nomeação de um Comandante de uma Unidade Naval, com base em Avaliação do desempenho evidenciado em cargos e funções; considerar até 15 competências (dependendo do tipo de cargo desempenhado - Comando, Direção ou Chefia, Estado-Maior, Chefia técnica, Execução): Adaptabilidade; Autodomínio; Comunicação; Cultura geral; Cultura militar; Decisão; Determinação e perseverança; Iniciativa; Julgamento; Liderança Militar; Planeamento e organização; Relações humanas e cooperação; Sentido do dever e disciplina; Técnico-profissional; Qualidade global do desempenho)

Esses dados são consultados em cargos de escolha e em cargos por oferecimento. Nesses cargos em que a pessoa se voluntaria para um determinado cargo, aí sim (os dados da avaliação individual) entram todos para o processo de decisão. Agora, normalmente, na gestão corrente, esse processo não se põe nem trará grande benefício. Optamos mais pelas pessoas serem nomeadas pelas competências que adquiriram, e não pela sua avaliação de desempenho. Ressalvo que, p.ex. o cargo de comando é um cargo por escolha, e sendo um cargo por escolha do Almirante CEMA, e nesses cargos entramos com as fichas de avaliação. Cargos de comando, cargos de direção, cargos no estrangeiro são por escolha do Almirante CEMA. Nos outros cargos, não consideramos as fichas de avaliação.

Q10. Pela sua experiência, ter-se-á deparado com situações em que a consideração da escolha (Of. Sp), com base no perfil de competências do indivíduo, não trará quaisquer mais-valia para a tomada de decisão? (P. Ex. quanto à função militar: nomeação para cargos de comando, chefia técnica, direção/chefia, estado-maior; ou quanto à especificidade da função: cargos de auditoria, formação, treino e avaliação, administração) Se sim, quer especificar?

Nos cargos de gestão corrente, julgo que as pessoas vão desempenhar determinados cargos, pela competência que adquiriram (fruto de um determinado percurso de carreira), e não pela forma como foram avaliados. Muitas vezes nós sabemos que a avaliação não representa bem e varia de militar para militar, varia de chefe para chefe, e acaba por não corresponder bem à valorização do militar. Julgo que devemos optar primeiro pelo conhecimento que adquiriram, e não tanto pela forma como foram avaliados. Não posso, p.ex. optar por nomear um militar com média elevadíssima, p.ex. 4,5, para um cargo de intel, e ter outro com média de 3,5 que tinha competências no âmbito do intel, acho que temos de olhar um pouco mais pelas competências (numa perspetiva qualitativa das competências adquiridas), e não pela média (das competências no âmbito da avaliação de desempenhos).”

Q11. Como eleger, na sua opinião, os critérios de desempate baseados nas competências individuais quantificadas no SAMMFA, por forma a apoiar a decisão superior, sobre a nomeação? E;

Q12. Considera que os descritores sobre as competências individuais dos militares e os valores/nota, recolhidos pelo SAMMFA, poderão não representar, o posicionamento relativo de um militar, comparativamente com a aptidão de um outro para um determinado cargo? (P.ex. um militar A revelou ter demonstrado média de avaliação individual de 4,3, com determinada experiência e outro B é avaliado em 4,4 com menor experiência; perante um panorama de médias de avaliação relativamente altas, e baixos desvio-padrão; qual dos dois A ou B será aquele que revelará melhor condições para o cargo, com base neste juízo?

Prevalece a ideia que as competências do RAMMFA não estão ajustadas às competências específicas do cargo, sendo difícil,

Na minha opinião, as 15 competências que estão no RAMMFA, possivelmente, não estão ajustadas às competências das pessoas para determinado cargo, ou seja, tínhamos de criar um sistema de avaliação para o cargo, onde fossemos realmente ver as competências específicas do cargo; há competências específicas, em determinados cargos, que não aparecem no RAMMFA. O nosso modelo de avaliação poderá não ser adequado a todos os cargos, e, portanto, poderá não ser adequado à comparação entre cargos distintos; o que temos é genérico para tudo. (P.ex.) Se calhar um militar está num submarino, eu estou num navio, e regemo-nos pelo mesmo sistema de avaliação. Não me parece ser um sistema correto (a utilizar enquanto referencial numa decisão tão importante como a gestão de pessoas e gestão das carreiras), eu estar a pôr um Capitão-de-Fragata de um submarino ao mesmo nível que eu. Acho que os desafios são totalmente diferentes. Por outro lado, há competências que terás que valorizar mais, por o militar estar



(p.ex.) num submarino, e que se calhar, não tenho que valorizar na superfície. Isso pressupunha uma mudança total do sistema de avaliação (e definição de respetivos pesos, caso a caso).

Q13. Perante as restantes variáveis do RAMMFA (Formação, avaliação disciplinar, antiguidade no posto e avaliação complementar), considera que as habilitações académicas e/ou qualificações, se tidas em consideração, juntamente com as variáveis da avaliação individual, facilitarão a tomada de decisão? E, que pesos atribuiria, se lhe fosse possível propor?

Q14. Considera que a avaliação disciplinar, nomeadamente louvores e penas disciplinares, se tidas em consideração, juntamente com as variáveis da avaliação individual contribuiriam com o seu peso, também para a tomada de decisão?

Em gestão corrente, e porque a organização é pequena, nós acabamos por fazê-lo, empiricamente; nós quando fazemos a colocação das pessoas, temos uma vantagem, e acabamos por conhecer a pessoa; e acabamos por... não digo naturalmente... mas acabamos por afastar as pessoas, que têm, p.ex., penas disciplinares ou menos formação, de determinados cargos. Ou seja, a própria organização, de forma inconsciente, vai filtrando as pessoas; nós vamos afastando quem é bom, para determinados cargos; quem é mau, de determinados cargos. Primeiro, porque a organização é pequena, mas também porque acabamos muito por sofrer muitas influências externas, que fazem com A seja escolhido em detrimento de B, obviamente tendo em conta, de forma subjetiva, a formação e disciplina. Contudo, na gestão corrente, volto a referir que temos que olhar mais às competências que a pessoa adquiriu enquanto experiência. Até porque, naturalmente, as pessoas vão à procura disso. Por ex., tu és EN-MEC submarinista; naturalmente, vais à procura da tua área de conforto, que tu achas que serás capaz de fazer melhor; e vais querer permanecer em áreas relacionadas com submarinos; e a organização também vai, naturalmente, deixando a pessoa cumprir isso.

Q14a. Mas seguindo esse exemplo, a única fonte de dados que consideraria para um futuro movimento meu, seria o meu questionário de colocação; fora isso, para considera outros dados como, por exemplo, a formação académica – nunca lhe saltaria à vista porque não tem um sistema que lhe diga que tenho formação adequada ao um cargo que procura colmatar – ou seja, o sistema não lhe aponta “esta pessoa” como sendo a melhor para este cargo.

Nós temos, no nosso sistema, a informação sobre se a pessoa está a tirar, ou se tirou, p.ex., um mestrado em determinada área. Por exemplo, tu poderias saltar à vista no momento em que estivéssemos a escolher alguém para a Inspeção Geral de Marinha, se tivesses uma formação na área da Higiene e Segurança no Trabalho. Isso ia saltar à vista e ias entrar num processo de seleção para seres colocado na IGM. O grande problema aqui é que, depois, todo o know-how que adquiriste para trás, na área de submarinos, com certeza que não te iria facilitar dares esse salto para uma área nova. A menos que depois houvesse o compromisso de voltar – mas isso é uma modalidade que temos que provocar nos nossos chefes (...)

Q14b: Mas a minha questão prende-se precisamente com o “saltar à vista”, ou seja, fora o meu questionário de colocação, nunca lhe saltaria à vista o meu nome, a não ser que o Sr. Comandante fosse consultar o meu nome por feedback de outra coisa ou de alguém?

Sim, isso é verdade. Nós temos de ter o vosso feedback – e é bom que o vosso feedback; p.ex. “eu tenho formação nesta área, gostava de desempenhar funções relacionadas com esta área. E esse input é só despoletado pelo questionário de colocação”.

Q15. Qual a sua perceção sobre a importância de o decisor dispor de acesso expedito a informação que relacione os resultados da avaliação do potencial (predição) com a avaliação individual (observação)?

Sou muito adepto do know-how que a pessoa vai adquirindo ao logo da sua vida; e também sou muito adepto de encaminharmos as pessoas para aquilo que as pessoas querem fazer. Limitarmo-nos a gerir as pessoas com base num sistema de avaliação, julgo que já chega as injustiças que, eventualmente, vamos provocando nessa mesma avaliação, para efeitos de promoções... e se vamos utilizar o nosso sistema de avaliação para a escolha dos cargos, para a seleção de pessoas, eu acho que vamos tornar a organização mais insatisfeita. Temos, sim, de valorizar mais o que as pessoas fizeram, e o que querem fazer.

Q15a. Recorre a essa informação?

Não.



Q16. Que outras sugestões e comentários poderá adiantar sobre esta temática com relevância para esta investigação:

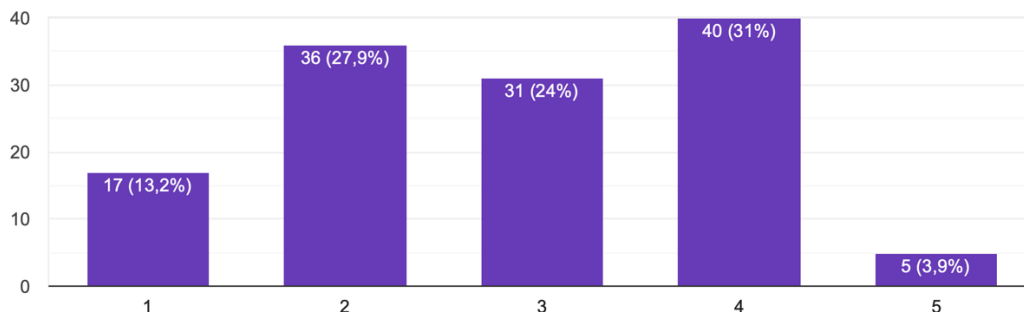
Uma das coisas que podemos explorar é tentar mudar o sistema de avaliação. Acho que deve haver um sistema de avaliação genérico, conforme nós temos. Mas depois tem de haver uma avaliação do cargo; uma derivação do sistema de avaliação para o desempenho do cargo. Há um Capitão-Tenente que é comandante de um submarino, e um Capitão-Tenente que é comandante de um navio; e têm de ter um referencial de avaliação próprio do respetivo cargo; um engenheiro de submarino não pode ser avaliado a par de um engenheiro na Direção de Navios; com certeza vai ter uma tipologia de desafios completamente diferente. Não fizemos uma avaliação das tuas competências nos dois cargos, e estamos, portanto, a criar, se calhar, algumas incongruências de pôr todos no mesmo sistema de avaliação. E isto aplica-se não só ao cargo, mas ao posto; se reparares, temos o mesmo sistema de avaliação, seja para um segundo-tenente como para um Capitão de Mar-e-Guerra. Não me parece que seja um sistema perfeito. Temos um sistema de avaliação genérico, muito bem, mas depois temos de ter um sistema de avaliação para o cargo. Parece-me um possível caminho.



Apêndice E — Apresentação gráfica dos resultados do questionário

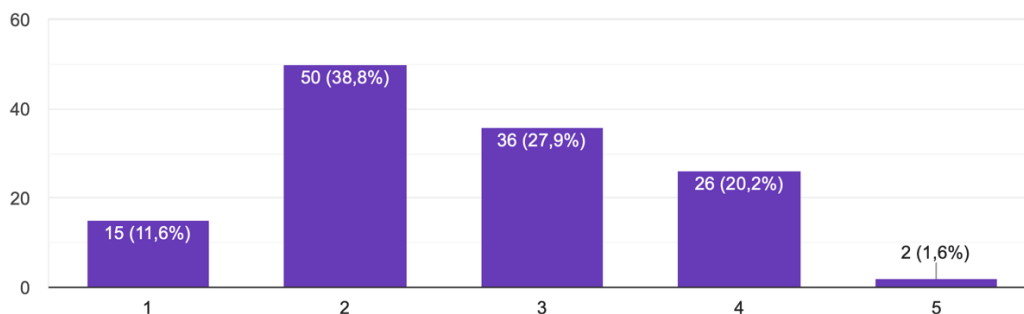
1. Perceciono que a organização tem em consideração as minhas competências (da avaliação individual do SAMMFA) para a gestão de carreiras

129 respostas



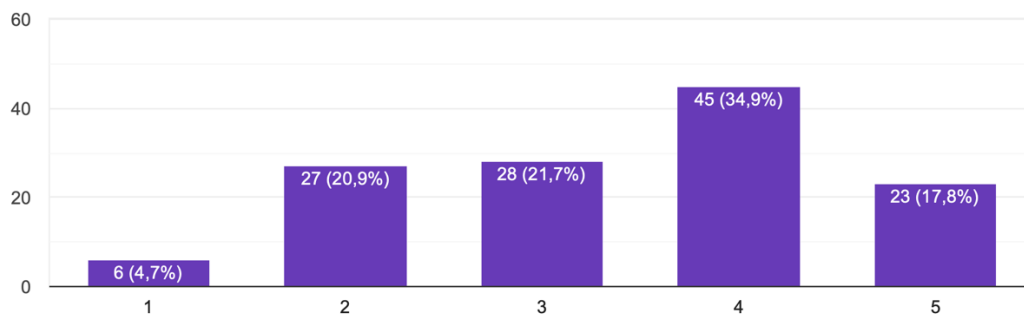
2. Perceciono que a organização tem em consideração critérios claros e fundamentados para determinação de perfis adequados a um determin...quando da nomeação de um oficial para um cargo

129 respostas



3. Julgo que a organização dispõe de acesso adequado na consulta do perfil individual dos militares para apoio à decisão da nomeação de um cargo

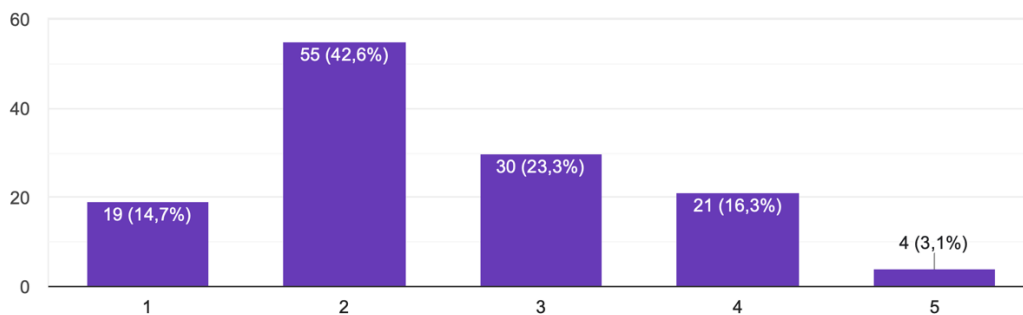
129 respostas





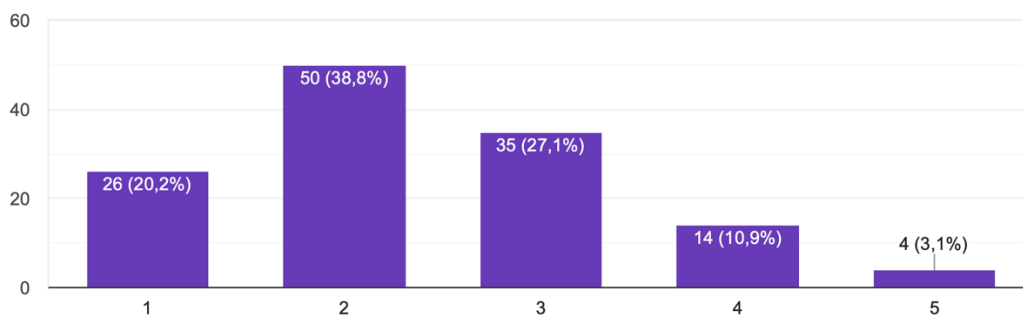
4. Considero que, perante dois ou mais oficiais superiores "elegíveis" para ocupar um cargo, a organização recorre a procedimentos objetivos e eficazes de gestão de pessoal

129 respostas



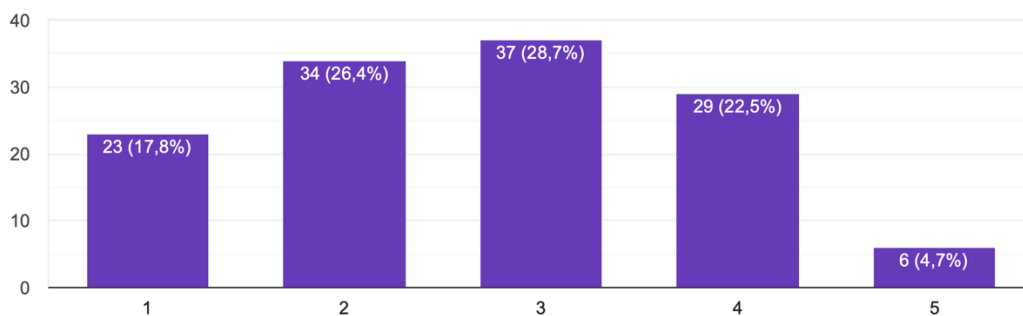
5. Acredito que a organização não sente dificuldades em gerir a atribuição de cargos a oficiais superiores

129 respostas



6. De uma forma geral, sinto que a organização dificilmente teria conseguido gerir melhor a minha carreira.

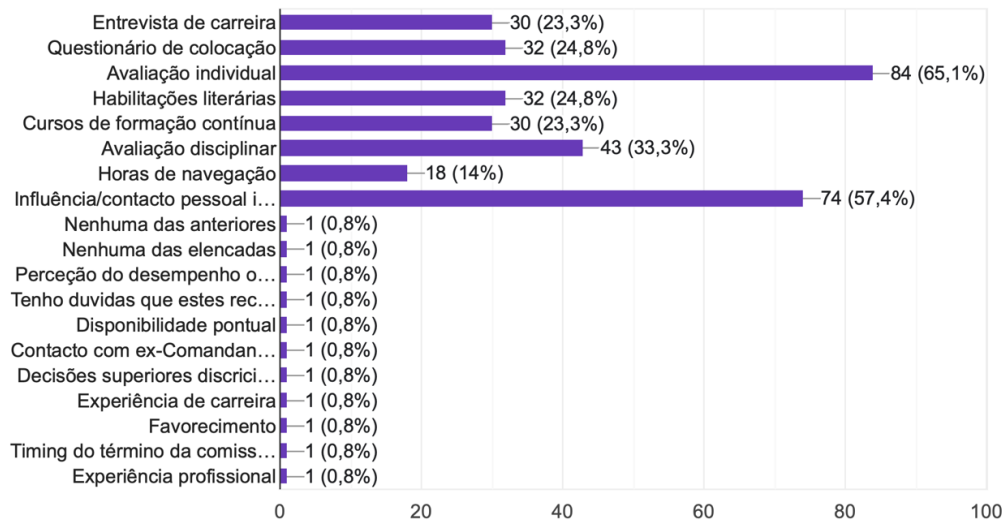
129 respostas





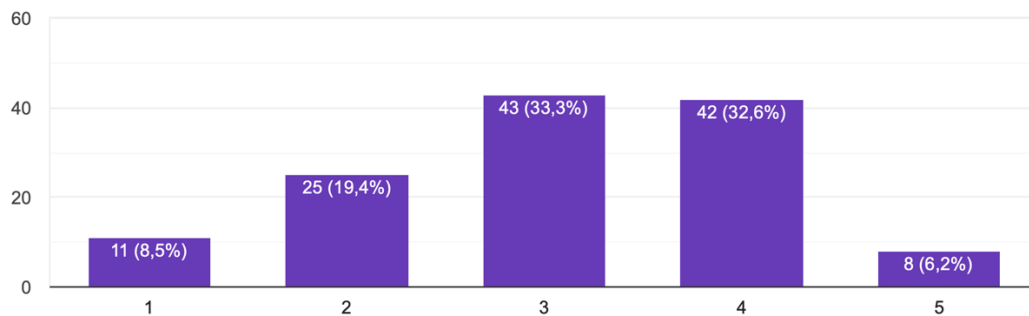
7. Perceciono que a organização considera as seguintes fontes de informação sobre o perfil individual, para apoiar a decisão de atribuição de um cargo (pode escolher mais do que uma)

129 respostas



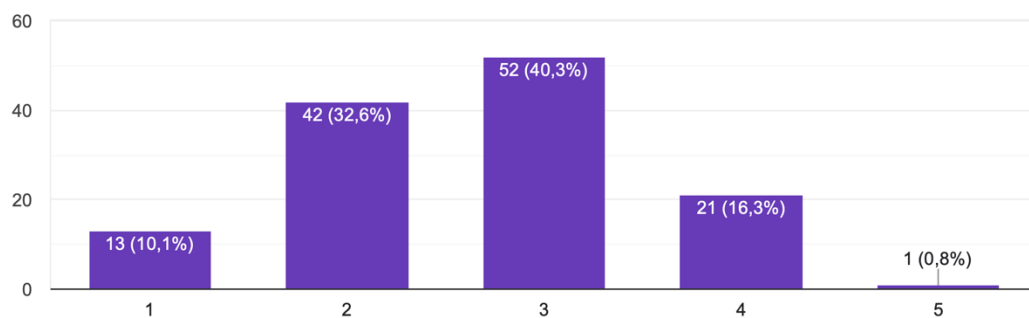
8. Perante o "dilema" sobre a escolha de dois oficiais "igualmente elegíveis" e "igualmente adequados" a ocupar um determinado cargo, consid... preferência de orientação de carreira de ambos

129 respostas



9. Perante um conjunto de oficiais "elegíveis" para ocupar um determinado cargo; perceciono que a organização sustenta a tomada de decisão de no... horas de navegação, percurso profissional, etc.)

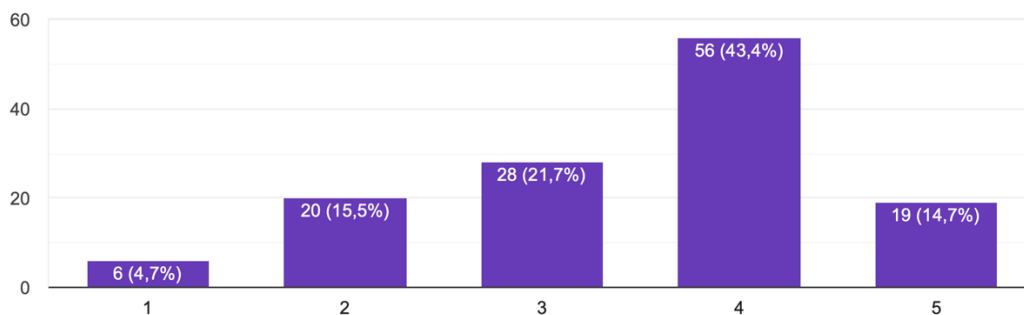
129 respostas





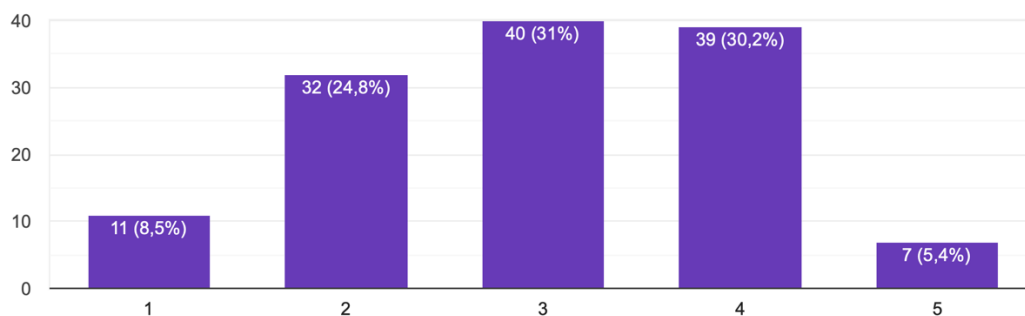
10. Perceciono que, para a organização, a adequabilidade do perfil de um militar para ocupar um cargo se sobrepõe ao interesse/gosto pessoal do individuo para ocupar um cargo

129 respostas



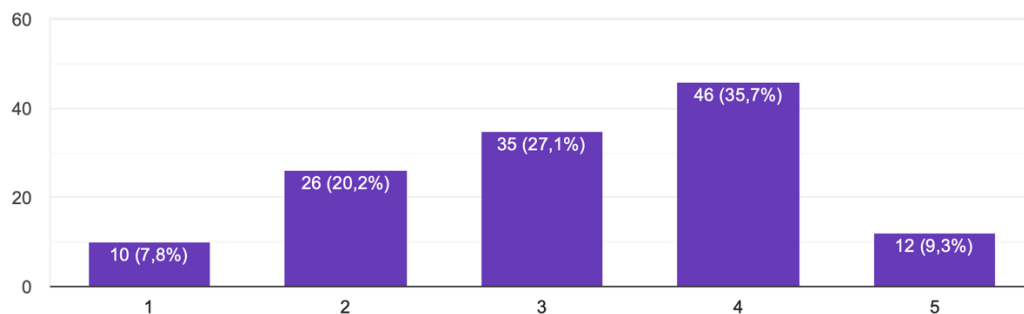
11. Na minha opinião, a consideração pelas competências que compõem a avaliação individual do RAMMFA contribuem (ou poderão contribuir) para ...az processo de nomeação de oficiais para cargos

129 respostas



12. Na minha opinião, as competências alvo da avaliação individual do RAMMFA não trazem benefício na diferenciação e escolha de oficiais m.../chefia, Estado-maior, chefia técnica ou Execução)

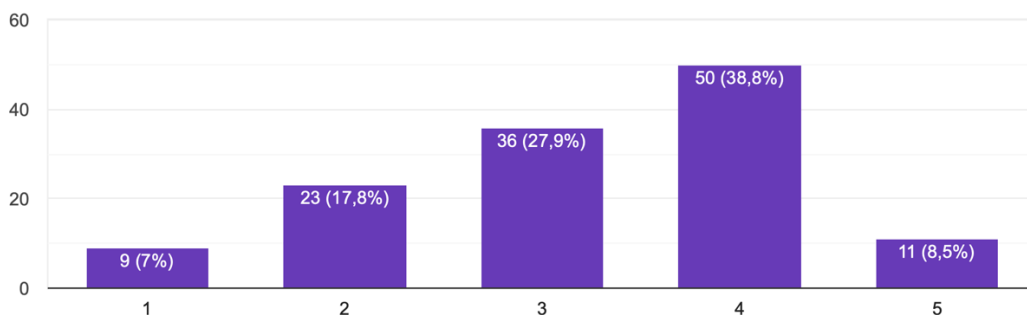
129 respostas





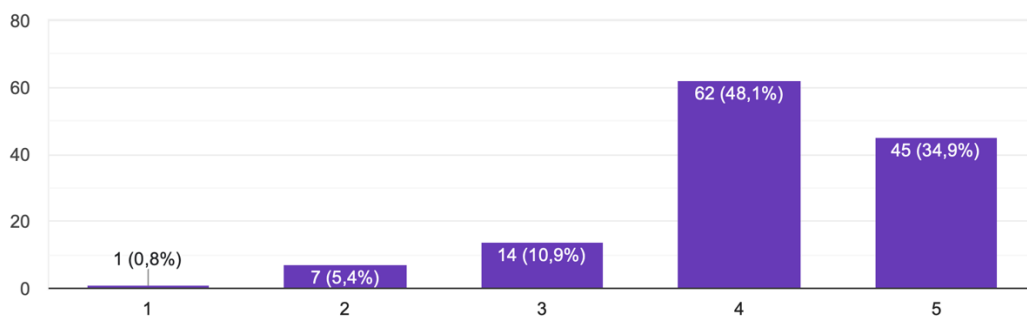
13. As competências alvo de avaliação individual no RAMMFA não trazem benefício na diferenciação e escolha de oficiais mais adequados...eino e avaliação, administração, operações, etc.)

129 respostas



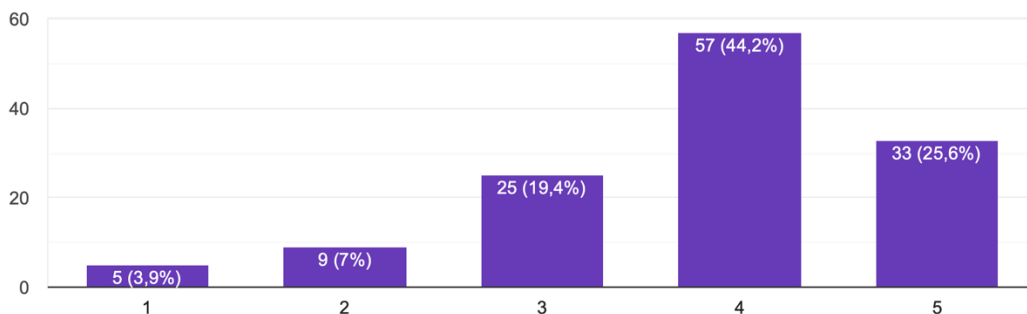
14. De um modo geral, creio ser fundamental considerar a formação, qualificações e habilitações académicas no processo de escolha de oficiais para um determinado cargo

129 respostas



15. Conheço exemplos de movimentos de oficiais onde considero que a formação, qualificações ou habilitações académicas, se tivessem sido tid...ra a nomeação de outro oficial que não o nomeado

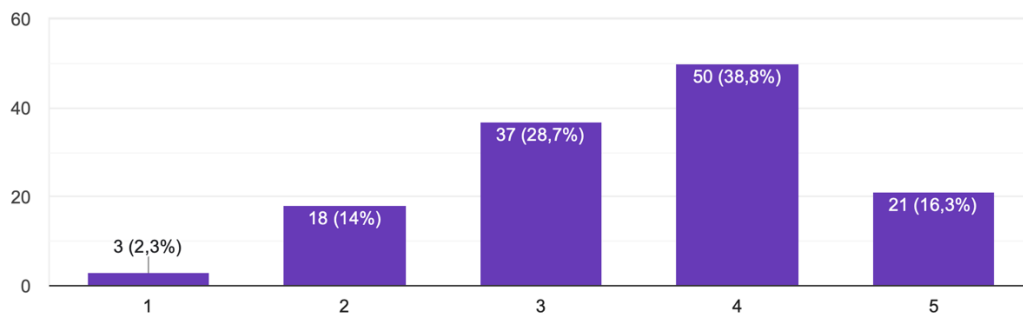
129 respostas





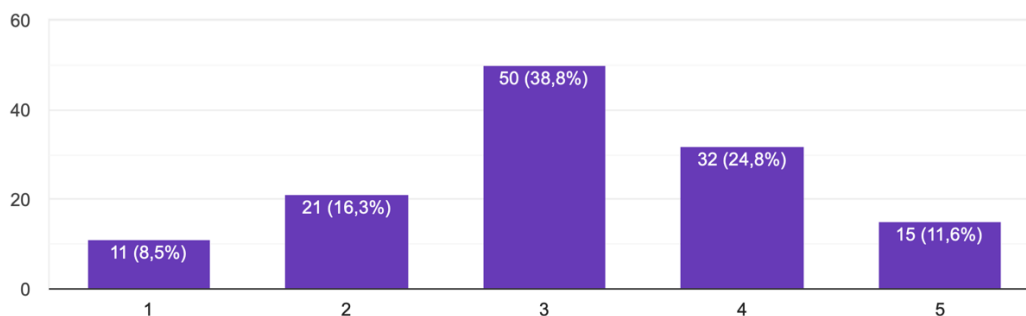
16. Na minha opinião, o perfil individual da avaliação disciplinar é fundamental para sustentar a escolha de oficiais para um determinado cargo

129 respostas



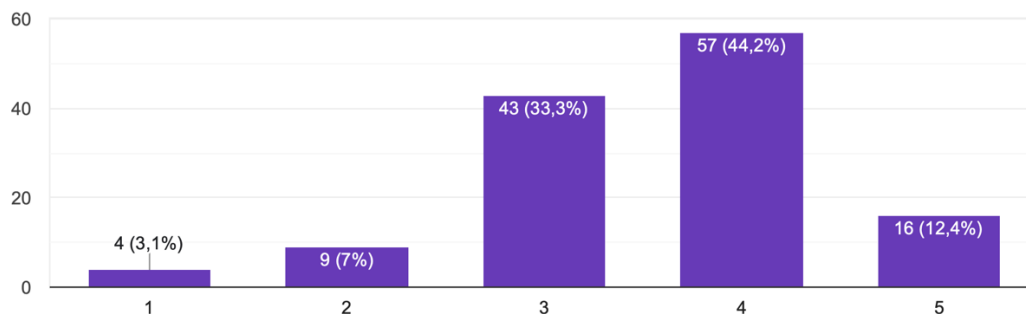
17. Conheço exemplos de movimentos de oficiais onde considero que a avaliação disciplinar, se tivesse sido tida em consideração, teria sido pre...a a nomeação de outro oficial ao invés do nomeado

129 respostas



18. Perceciono que o histórico individual indicado no campo "avaliação do potencial" do RAMMFA deve ser obrigatoriamente analisado e considerad...a de decisão de nomear um oficial para um cargo.

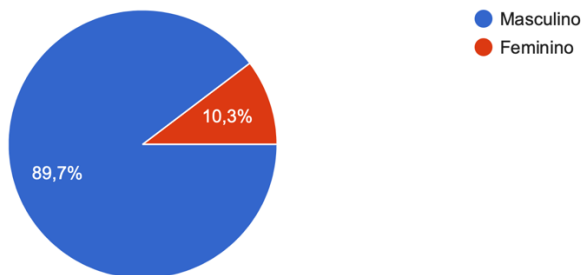
129 respostas





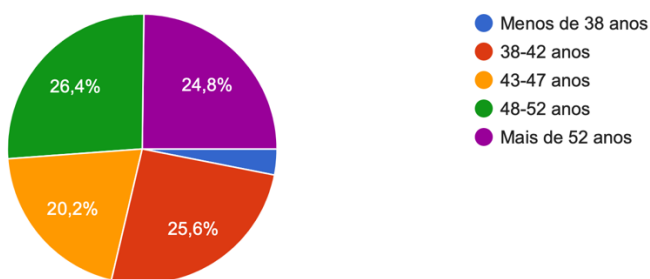
19. Indique o seu sexo

126 respostas



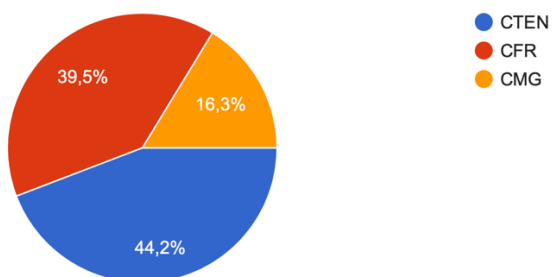
20. Indique a faixa etária

129 respostas



21. Indique o atual posto

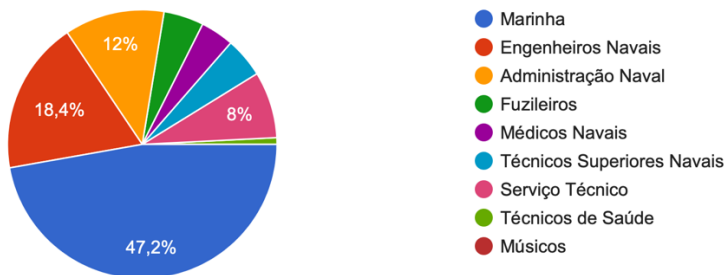
129 respostas





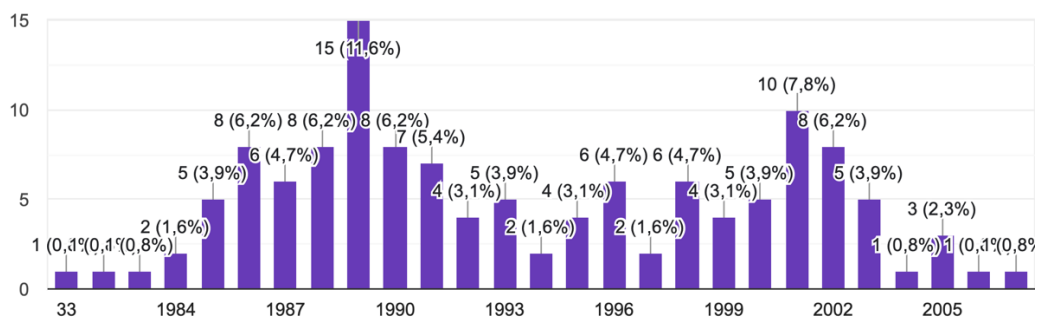
22. Indique a classe

125 respostas



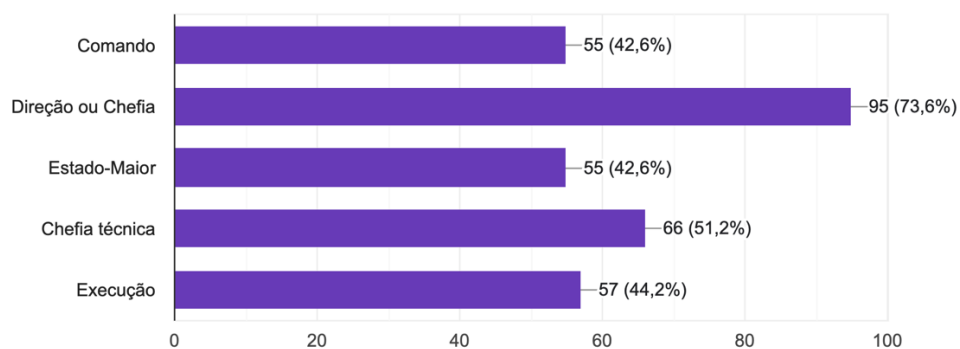
23. Ano de ingresso na Marinha

129 respostas



24. Funções militares desempenhadas durante a carreira

129 respostas



**Apêndice F — Resultados do questionário****Quadro 22 - Análise descritiva**

| | Média | Moda | Med | Min. | Max. | Variancia | Desypad | α Cronbach' |
|---|-------|------|-----|------|------|-----------|---------|--------------------|
| A MP tem em consideração as competências na gestão de carreiras | 2,845 | 4 | 3 | 1 | 5 | 1,257 | 1,121 | 0,633 |
| A MP tem em consideração critérios claros de determinação de perfis adequados a determinado cargo | 2,612 | 2 | 2 | 1 | 5 | 0,974 | 0,987 | |
| A MP dispõe de acesso adequado na consulta do perfil individual dos militares | 3,403 | 4 | 4 | 1 | 5 | 1,305 | 1,142 | |
| A MP recorre a procedimentos objetivos de gestão de pessoal | 2,504 | 2 | 2 | 1 | 5 | 1,064 | 1,032 | |
| A MP não sente dificuldades em gerir a atribuição de cargos | 2,380 | 2 | 2 | 1 | 5 | 1,050 | 1,025 | |
| A MP dificilmente teria conseguido gerir melhor a minha carreira. | 2,698 | 3 | 3 | 1 | 5 | 1,306 | 1,143 | |
| A MP tem em conta critérios como a antiguidade, tempo no cargo atual ou prefer. de orientação de carreira na escolha de oficiais | 3,085 | 3 | 3 | 1 | 5 | 1,110 | 1,053 | |
| A MP sustenta a tomada de decisão de nomear um oficial A em detrimento de B, considerando as motivações do indivíduo | 2,651 | 3 | 3 | 1 | 5 | 0,807 | 0,898 | |
| Para a MP, a adequabilidade do perfil de um militar para ocupar um cargo sobrepõe-se ao interesse pessoal do individuo | 3,481 | 4 | 4 | 1 | 5 | 1,142 | 1,069 | |
| A consideração pelas competências ²⁸ contribui para um mais eficaz processo de nomeação de of. p/ cargos | 2,992 | 3 | 3 | 1 | 5 | 1,117 | 1,057 | |
| As competências não trazem benefício na escolha de oficiais mais adequados a determ. função militar | 3,186 | 4 | 3 | 1 | 5 | 1,215 | 1,102 | |
| As competências não trazem benefício na escolha de oficiais mais adequados à natureza de determ. cargo | 3,240 | 4 | 3 | 1 | 5 | 1,137 | 1,066 | |
| É fundamental considerar a formação, qualificações e habilitações académicas no processo de escolha de oficiais p/ cargos | 4,109 | 4 | 4 | 1 | 5 | 0,738 | 0,859 | |
| Conhecimento de exemplos de movimentos de oficiais onde a formação, qualificações ou habilitações académicas, se tivessem sido tidas em consideração, teriam sido preponderantes para a nomeação de outro oficial que não o nomeado | 3,806 | 4 | 4 | 1 | 5 | 1,048 | 1,024 | |
| O perfil individual da avaliação disciplinar é fundamental para sustentar a escolha de oficiais para um determinado cargo | 3,527 | 4 | 4 | 1 | 5 | 1,001 | 1,001 | |
| Conhecimento de exemplos de movimentos de oficiais onde a avaliação disciplinar, se tivesse sido tida em consideração, teria sido preponderante para a nomeação de outro oficial ao invés do nomeado | 3,147 | 3 | 3 | 1 | 5 | 1,205 | 1,098 | |
| O histórico individual indicado no campo "avaliação do potencial" do RAMMFA deve ser obrigatoriamente analisado e considerado na tomada de decisão de nomear um oficial para um cargo. | 3,558 | 4 | 4 | 1 | 5 | 0,827 | 0,909 | |

²⁸ Considerem-se as competências alvo de avaliação individual do RAMMFA, sempre que mencionadas na presente tabela



Dados demográficos:

Quadro 23 - Dados demográficos da amostra

| Caracterização da amostra | | Contagem | % de n |
|---------------------------|--|----------|--------|
| Sexo | Masculino | 113 | 87,6% |
| | Feminino | 13 | 10,1% |
| | NR | 3 | 2,3% |
| Faixa etária | Menos de 38 anos | 4 | 3,1% |
| | 38-42 anos | 33 | 25,6% |
| | 43-47 anos | 26 | 20,2% |
| | 48-52 anos | 34 | 26,4% |
| | Mais de 52 anos | 32 | 24,8% |
| Posto | CTEN | 57 | 44,2% |
| | CFR | 51 | 39,5% |
| | CMG | 21 | 16,3% |
| Classe | Marinha | 59 | 45,7% |
| | Engenheiros Navais | 23 | 17,8% |
| | Administração Naval | 15 | 11,6% |
| | Fuzileiros | 6 | 4,7% |
| | Médicos Navais | 5 | 3,9% |
| | Técnicos Superiores Navais | 6 | 4,7% |
| | Serviço Técnico | 10 | 7,8% |
| | Técnicos de Saúde | 1 | 0,8% |
| | Músicos | 0 | 0,0% |
| | NR | 4 | 3,1% |
| Ano de Ingresso | 1984 | 2 | 1,6% |
| | 1985 | 5 | 3,9% |
| | 1986 | 9 | 7,0% |
| | 1987 | 6 | 4,7% |
| | 1988 | 8 | 6,2% |
| | 1989 | 15 | 11,6% |
| | 1990 | 8 | 6,2% |
| | 1991 | 7 | 5,4% |
| | 1992 | 4 | 3,1% |
| | 1993 | 5 | 3,9% |
| | 1994 | 2 | 1,6% |
| | 1995 | 4 | 3,1% |
| | 1996 | 6 | 4,7% |
| | 1997 | 2 | 1,6% |
| | 1998 | 7 | 5,4% |
| | 1999 | 4 | 3,1% |
| | 2000 | 5 | 3,9% |
| | 2001 | 10 | 7,8% |
| | 2002 | 8 | 6,2% |
| | 2003 | 5 | 3,9% |
| | 2004 | 1 | 0,8% |
| | 2005 | 3 | 2,3% |
| | NR | 3 | 2,3% |
| | Funções militares desempenhadas durante a carreira | Comando | 55 |
| Direção ou chefia | | 95 | 73,6% |
| Estado-maior | | 55 | 42,6% |
| Chefia técnica | | 66 | 51,2% |
| Execução | | 57 | 44,2% |

Quadro 24 – Cálculo α Cronbach total das questões

| ANOVA | | | | | | |
|--|-------|------|-------|-------|---------|--------|
| Source of Variation | SS | df | MS | F | P-value | F crit |
| Rows | 340,9 | 128 | 2,663 | 2,724 | 5E-20 | 1,223 |
| Columns | 478,6 | 16 | 29,91 | 30,6 | 1E-83 | 1,648 |
| Error | 2002 | 2048 | 0,978 | | | |
| Total | 2821 | 2192 | | | | |
| α Cronbach = $1 - (M_{\text{error}}/M_{\text{rows}})$ | | | | | | |
| α Cronbach = 0,633 | | | | | | |

Quadro 25 - Cálculo α Cronbach p/ questões Q1 a Q9 (exceto Q7)

| ANOVA | | | | | | |
|--|-------|------|-------|-------|---------|--------|
| Source of Variation | SS | df | MS | F | P-value | F crit |
| Rows | 536,1 | 128 | 4,188 | 5,75 | 7E-60 | 1,231 |
| Columns | 157,3 | 8 | 19,66 | 26,99 | 4E-38 | 1,947 |
| Error | 745,9 | 1024 | 0,728 | | | |
| Total | 1439 | 1160 | | | | |
| α Cronbach = $1 - (M_{\text{error}}/M_{\text{rows}})$ | | | | | | |
| α Cronbach = 0,826 | | | | | | |

Quadro 26 – Cálculo α Cronbach p/ questões Q10 a Q18

| ANOVA | | | | | | |
|--|-------|------|-------|-------|---------|--------|
| Source of Variation | SS | df | MS | F | P-value | F crit |
| Rows | 190 | 128 | 1,484 | 1,527 | 4E-04 | 1,234 |
| Columns | 128,1 | 7 | 18,3 | 18,82 | 2E-23 | 2,02 |
| Error | 870,9 | 896 | 0,972 | | | |
| Total | 1189 | 1031 | | | | |
| α Cronbach = $1 - (M_{\text{error}}/M_{\text{rows}})$ | | | | | | |
| α Cronbach = 0,345 | | | | | | |



Apêndice G — Folha de cálculo do modelo-esboço MCDA

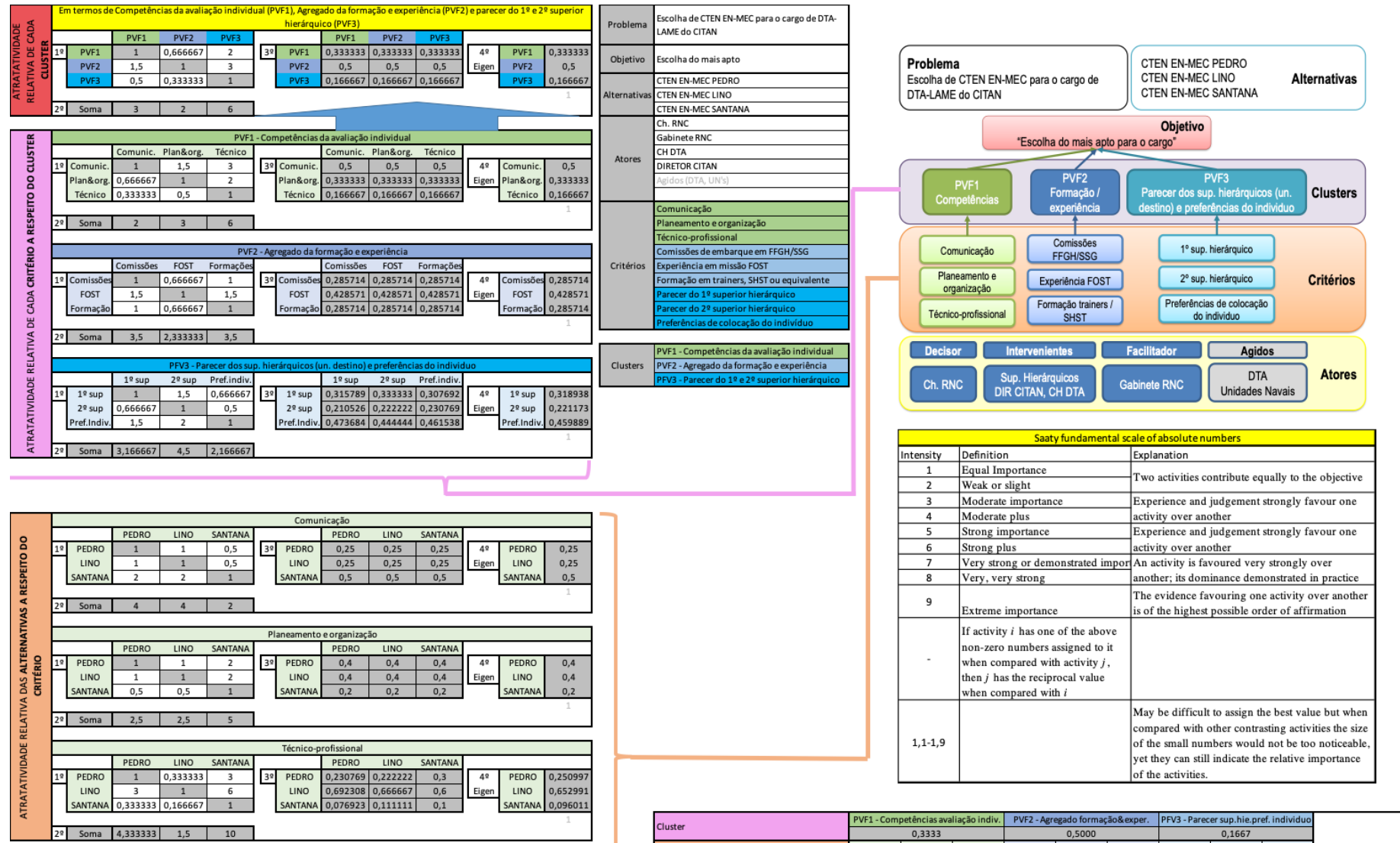


Figura 6 - Folha de cálculo utilizada na elaboração do modelo-esboço MCDA



Modelo de gestão por competências suportado no SAMMFA: Cargos para Oficial Superior da Marinha

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|---------------------------------|----------|----------|----------|---------|----------|----------|----------|----------|----------|---------|----------|----------|
| ATR/ | SANTANA | 0,333333 | 0,166667 | 1 | SANTANA | 0,076923 | 0,111111 | 0,1 | SANTANA | 0,096011 | 1 | | |
| | 2ª Soma | 4,333333 | 1,5 | 10 | | | | | | | | | |
| ATRATIVIDADE RELATIVA DAS ALTERNATIVAS A RESPEITO DO CRITÉRIO | Comissões FFGH/SSG | | | | | | | | | | | | |
| | 1ª | PEDRO | 1 | 0,166667 | 4 | 3ª | PEDRO | 0,137931 | 0,130435 | 0,285714 | 4ª | PEDRO | 0,184693 |
| | | LINO | 6 | 1 | 9 | | LINO | 0,827586 | 0,782609 | 0,642857 | | LINO | 0,751017 |
| | | SANTANA | 0,25 | 0,111111 | 1 | | SANTANA | 0,034483 | 0,086957 | 0,071429 | | SANTANA | 0,064289 |
| | 2ª Soma | 7,25 | 1,277778 | 14 | | | | | | | | | |
| | Experiência FOST | | | | | | | | | | | | |
| | 1ª | PEDRO | 1 | 0,111111 | 1 | 3ª | PEDRO | 0,090909 | 0,090909 | 0,090909 | 4ª | PEDRO | 0,090909 |
| | | LINO | 9 | 1 | 9 | | LINO | 0,818182 | 0,818182 | 0,818182 | | LINO | 0,818182 |
| | | SANTANA | 1 | 0,111111 | 1 | | SANTANA | 0,090909 | 0,090909 | 0,090909 | | SANTANA | 0,090909 |
| | 2ª Soma | 11 | 1,222222 | 11 | | | | | | | | | |
| Formação Trainers / SHST | | | | | | | | | | | | | |
| 1ª | PEDRO | 1 | 1 | 0,111111 | 3ª | PEDRO | 0,090909 | 0,090909 | 0,090909 | 4ª | PEDRO | 0,090909 | |
| | LINO | 1 | 1 | 0,111111 | | LINO | 0,090909 | 0,090909 | 0,090909 | | LINO | 0,090909 | |
| | SANTANA | 9 | 9 | 1 | | SANTANA | 0,818182 | 0,818182 | 0,818182 | | SANTANA | 0,818182 | |
| 2ª Soma | 11 | 11 | 1,222222 | | | | | | | | | | |
| ATRATIVIDADE RELATIVA DAS ALTERNATIVAS A RESPEITO DO CRITÉRIO | Parecer 1º superior hierárquico | | | | | | | | | | | | |
| | 1ª | PEDRO | 1 | 0,769231 | 1 | 3ª | PEDRO | 0,30303 | 0,30303 | 0,30303 | 4ª | PEDRO | 0,30303 |
| | | LINO | 1,3 | 1 | 1,3 | | LINO | 0,393939 | 0,393939 | 0,393939 | | LINO | 0,393939 |
| | | SANTANA | 1 | 0,769231 | 1 | | SANTANA | 0,30303 | 0,30303 | 0,30303 | | SANTANA | 0,30303 |
| | 2ª Soma | 3,3 | 2,538462 | 3,3 | | | | | | | | | |
| | Parecer 2º superior hierárquico | | | | | | | | | | | | |
| | 1ª | PEDRO | 1 | 1 | 9 | 3ª | PEDRO | 0,473684 | 0,473684 | 0,473684 | 4ª | PEDRO | 0,473684 |
| | | LINO | 1 | 1 | 9 | | LINO | 0,473684 | 0,473684 | 0,473684 | | LINO | 0,473684 |
| | | SANTANA | 0,111111 | 0,111111 | 1 | | SANTANA | 0,052632 | 0,052632 | 0,052632 | | SANTANA | 0,052632 |
| | 2ª Soma | 2,111111 | 2,111111 | 19 | | | | | | | | | |
| Preferências de colocação do indivíduo | | | | | | | | | | | | | |
| 1ª | PEDRO | 1 | 1 | 0,111111 | 3ª | PEDRO | 0,090909 | 0,090909 | 0,090909 | 4ª | PEDRO | 0,090909 | |
| | LINO | 1 | 1 | 0,111111 | | LINO | 0,090909 | 0,090909 | 0,090909 | | LINO | 0,090909 | |
| | SANTANA | 9 | 9 | 1 | | SANTANA | 0,818182 | 0,818182 | 0,818182 | | SANTANA | 0,818182 | |
| 2ª Soma | 11 | 11 | 1,222222 | | | | | | | | | | |

| Cluster | PVF1 - Competências avaliação indiv. | | | PVF2 - Agregado formação&exper. | | | PVF3 - Parecer sup.hie.pref.indivíduo | | |
|---------------------|--------------------------------------|-----------|---------|---------------------------------|--------|----------|---------------------------------------|--------|-------------|
| Critério | 0,3333 | | | 0,5000 | | | 0,1667 | | |
| | Comunic. | Plan&org. | Técnico | Comissões | FOST | Formação | 1º sup | 2º sup | Pref.Indiv. |
| | 0,5000 | 0,3333 | 0,1667 | 0,2857 | 0,4286 | 0,2857 | 0,3189 | 0,2212 | 0,4599 |
| | CTEN EN-MEC PEDRO | 0,1250 | 0,1333 | 0,0418 | 0,0260 | 0,0390 | 0,0260 | 0,0966 | 0,1048 |
| CTEN EN-MEC LINO | 0,1250 | 0,1333 | 0,1088 | 0,2338 | 0,0390 | 0,0260 | 0,1256 | 0,1048 | 0,0418 |
| CTEN EN-MEC SANTANA | 0,2500 | 0,0667 | 0,0160 | 0,0260 | 0,3506 | 0,2338 | 0,0966 | 0,0116 | 0,3763 |

0,186047
0,317108
0,496845

| | | | | | | | | | |
|---|-------------|---|--|--|--|--|--|--|--|
| Pressupostos sobre as características relativas das alternativas (ex) | | | | | | | | | |
| PVF1 - Competências da avaliação individual | Comunic. | Pedro tem média 5 no SAMMFA; Lino e Santana têm média 4 | | | | | | | |
| | Plan&org. | Pedro e Lino têm média 4, Santana tem média 3 | | | | | | | |
| | Técnico | Lino tem média 5; Pedro tem média 4; Santana tem média 3 | | | | | | | |
| PVF2 - Agregado da formação e experiência | Comissões | Pedro e Lino têm uma e duas comissões em Fragata, respetivamente | | | | | | | |
| | FOST | Lino é o único que tem missão FOST | | | | | | | |
| | Formação | Santana é o único com formação complementar relevante - pós-graduação em SHST | | | | | | | |
| dos sup. hierárquicos (un. destino) e preferência | 1º sup | Demonstra praticamente igual preferência pelas três alternativas, com ligeira preferência pelo Lino | | | | | | | |
| | 2º sup | Demonstra igual preferência por Pedro ou Lino. Em completo desacordo para com a alternativa Santana | | | | | | | |
| | Pref.Indiv. | Santana demonstra MUITA vontade. Pedro e Lino, ambos não demonstram qualquer preferência pelo cargo | | | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|--|-------------|----------------------------|--|--|--|--|--|--|--|
| Pressupostos sobre os pesos (trade-off) relativos do cargo DTA-LAME (ex) | | | | | | | | | |
| PVF1 - Competências da avaliação individual | Comunic. | Coeficiente importância: 3 | | | | | | | |
| | Plan&org. | Coeficiente importância: 2 | | | | | | | |
| Coeficiente importância: 2 | Técnico | Coeficiente importância: 1 | | | | | | | |
| | Comissões | Coeficiente importância: 2 | | | | | | | |
| PVF2 - Agregado da formação e experiência | FOST | Coeficiente importância: 3 | | | | | | | |
| | Formação | Coeficiente importância: 2 | | | | | | | |
| PVF3 - Parecer dos sup. hierárquicos (un. destino) | 1º sup | Coeficiente importância: 3 | | | | | | | |
| | 2º sup | Coeficiente importância: 2 | | | | | | | |
| Coeficiente importância: 1 | Pref.Indiv. | Coeficiente importância: 4 | | | | | | | |

| ATRATIVIDADE RELATIVA DAS ALTERNATIVAS A RESPEITO DO CRITÉRIO | Comunic. | Plan&org. | Técnico | Comissões | FOST | Formação | 1º sup | 2º sup | Pref.Indiv. |
|---|----------|-----------|---------|-----------|--------|----------|--------|--------|-------------|
| CTEN EN-MEC PEDRO | 0,2500 | 0,4000 | 0,2510 | 0,1847 | 0,0909 | 0,0909 | 0,3030 | 0,4737 | 0,0909 |
| CTEN EN-MEC LINO | 0,2500 | 0,4000 | 0,6530 | 0,7510 | 0,8182 | 0,0909 | 0,3939 | 0,4737 | 0,0909 |
| CTEN EN-MEC SANTANA | 0,5000 | 0,2000 | 0,0960 | 0,0643 | 0,0909 | 0,8182 | 0,3030 | 0,0526 | 0,8182 |

Figura 7 - Folha de cálculo utilizada na elaboração do modelo-esboço MCDA (cont.)