

INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR - MARINHA

2009/2010



TII - BREVE ESTUDO

**SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DOS TITULARES DE CARGOS
DIRIGENTES DA MARINHA.**

DOCUMENTO DE TRABALHO

O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A FREQUÊNCIA DO CURSO NO IESM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DA MARINHA PORTUGUESA

Cláudio Sérgio Sousa Dias
Capitão-Tenente Graduado



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

**SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DOS TITULARES DE
CARGOS DIRIGENTES DA MARINHA**

Cláudio Sérgio Sousa Dias

Trabalho de Investigação Individual do CPOS-M

IESM, 2010



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

**SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DOS TITULARES DE
CARGOS DIRIGENTES DA MARINHA**

Cláudio Sérgio Sousa Dias

Trabalho de Investigação Individual do CPOS-M

Orientador: CFR AN Parracho Trindade

IESM, 2010

AGRADECIMENTOS

Como parte significativa do Curso de Promoção a Oficial Superior, este Trabalho de Investigação Individual (TII) não representa apenas o resultado de extensas horas de estudo, reflexão e trabalho durante as diversas etapas que o constituem. É igualmente o culminar de um objectivo pessoal e académico que me foi proposto e que não seria possível sem a ajuda do meu orientador.

Ao Capitão-de-fragata AN Parracho Trindade, meu orientador, pela disponibilidade demonstrada nas diferentes fases do desenvolvimento do presente estudo e pelas sugestões apresentadas ao longo do trabalho.

Aos meus camaradas do Curso de Promoção a Oficial Superior, pelo que me ensinaram nas muitas horas de trabalho, incentivo, convívio e amizade.

Finalmente, um obrigado muito especial e uma dedicatória sentida, para os que mais sofreram com as ausências e impaciências de um Marido e Pai dedicado ao estudo: A minha mulher Lúcia, e ao meu filho Henrique (6 anos).

ÍNDICE

RESUMO.....	IV
ABSTRACT.....	V
PALAVRAS-CHAVE.....	VI
LISTADE ABREVIATURA E SIGLAS.....	VII
1. INTRODUÇÃO.....	1
2. ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL.....	3
a. Avaliação de desempenho na Marinha.....	3
b. Avaliação de desempenho na Administração Pública.....	4
c. Análise de Perfis.....	6
d. Competências de gestão e de liderança para os dirigentes: A sua influência no desempenho da organização.....	8
3. BASE DO MODELO DE AVALIAÇÃO.....	10
a. Descrição de Modelo Proposto.....	10
b. Quadro de avaliação e responsabilização (QUAR).....	11
c. Quadro de Avaliação e Responsabilização e o "Balanced ScoreCard"	13
4. MODELO DE AVALIAÇÃO.....	15
a. Princípios.....	15
b. Objectivos da Avaliação.....	15
c. Sistema integrado de avaliação e gestão de performance.....	16
5. A AVALIAÇÃO DE TITULARES DE CARGOS DIRIGENTES.....	17
a. Análise de oportunidades, ameaças, forças e fraquezas do modelo.....	17
b. Análise de adequabilidade, exequibilidade e aceitabilidade (AEA).....	17
6. CONCLUSÕES.....	19
BIBLIOGRAFIA.....	21
FIGURAS:	
Figura 1- Parâmetros de avaliação do desempenho e informação complementar no QUAR	
Figura 2- Aplicação do BSC à Administração Pública	
Figura 3- Etapas do processo de avaliação	

TABELAS:

Tabela 1 – Áreas funcionais vs responsáveis

ANEXOS:

- Anexo A - Ficha de avaliação do Militares da Marinha
- Anexo B - Ficha de avaliação dos titulares de cargos dirigentes de nível intermédio na administração pública
- Anexo C - Metodologia de Elaboração dos Relatórios de Actividade
- Anexo D - Comando Naval (QUAR)

APÊNDICES:

- Apêndice I - Matriz de abordagem à investigação
- Apêndice II - Balanced Scorecard para o Sector Público e Organização não lucrativas
- Apêndice III - Ficha de Avaliação de responsáveis pelas áreas funcionais
- Apêndice IV - Ficha de avaliação de Comandantes/ Directores ou Chefes
- Apêndice V - Sistema Integrado de Avaliação e Gestão de Performance dos Militares da Marinha - área específica Dirigentes
- Apêndice VI- Análise SWOT
- Apêndice VII - Análise de adequabilidade
- Apêndice VIII - Análise de exequibilidade
- Apêndice IX - Análise de aceitabilidade

RESUMO

A imagem de uma organização deve melhorar a cada dia que passa, não esquecendo que o objectivo principal que é o de cumprir a sua missão. No cumprimento deste objectivo, a Marinha terá, impreterivelmente, de procurar uma gestão de excelência. Assim, ao nível da gestão dos recursos humanos, para a sua plena efectivação, torna-se desejável conhecer as características individuais dos militares que são avaliados, mas também desenvolver mecanismos de quantificar o seu desempenho.

Ou seja, teremos que, ainda que de forma tentativa, escolher o homem certo para o lugar indicado, potenciando o seu desempenho na organização.

O presente trabalho constitui o contributo, possível, para a necessária revisão do actual sistema de avaliação de desempenho da Marinha, tendo como principal objectivo a abordagem da avaliação de titulares de cargos dirigentes.

Nas funções de Comandante, Directores e Chefes, a realidade e a cultura organizacional persistente, levaram à apresentação de um “Sistema Integrado de Avaliação e Gestão de Performance”, que se sustenta em mecanismos e instrumentos já em uso na Marinha.

Já o nível considerado como pertencente aos dirigentes de topo, centrou-se nos responsáveis pelas diferentes áreas funcionais, sendo neste caso a abordagem feita no sentido de avaliar o resultado da “Carta de Missão”, e a responsabilização pelo desempenho vertido num “ QUAR- Quadro de avaliação e responsabilização” da respectiva área funcional, pela qual são responsáveis.

ABSTRACT

The image of an organization needs to improve every day, not forgetting that the main objective is to fulfill its mission. In fulfilling this objective, the Navy will, unavoidably, seek a management of excellence. Thus, in the management of human resources for its full effectiveness, not only it is desirable to know the individual characteristics of the military who are assessed but also to develop mechanisms to measure their performance.

That is, we have, albeit tentatively, to choose the right man for the right place, in order to enhancing their performance in the organization.

This study represents the possible contribution for the necessary revision of the current system of performance evaluation of the Navy, having as main objective the evaluation approach of leadership positions holders.

The functions of Commander, Directors and Heads, reality and persistent organizational culture led to the submission of an "Integrated System for Evaluation and Performance Management," which relies on mechanisms and instruments already in use in the Navy.

The level considered as belonging to top executives, focused on responsible for the different functional areas, in which case the approach taken to assess the outcome of the "Charter of Mission", and accountability for performance in a shed "QUAR Framework assessment and accountability "of their functional area, they are responsible.

PALAVRAS-CHAVE

Avaliação do Desempenho de Dirigentes;

Avaliação do Mérito;

Avaliação por Objectivos;

Avaliação de Competências;

Carta de Missão;

Quadro de Avaliação e Responsabilização;

Sistema Integrado de Avaliação e Gestão de Performance;

Marinha.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AEA	-	Adequabilidade, Exequibilidade e Aceitabilidade
AI	-	Avaliação Individual
AN	-	Administração Naval
AP	-	Administração Pública
BSC	-	Balanced Scorecard
CCM	-	Comissão Cultural da Marinha
CEDN	-	Conceito Estratégico de Defesa Nacional
CN	-	Comando Naval
CPOS	-	Curso de Promoção a Oficial Superior
DAGI-CE	-	Direcção de Análise e Gestão da Informação – Comissão Eventual
DEEN	-	Documentação Estruturante da Estratégia Naval
DGAM	-	Direcção-Geral da Autoridade Marítima
DPN	-	Directiva de Política Naval
DS	-	Directiva Sectorial
DSRH	-	Directiva Sectorial de Recursos Humanos
EMA	-	Estado-Maior da Armada
EMFAR	-	Estatuto dos Militares das Forças Armadas
EMGFA	-	Estado-Maior General das Forças Armadas
FA	-	Forças Armadas
GPO	-	Gestão por Objectivos
IEFP	-	Instituto de Emprego e Formação Profissional

IESM	-	Instituto de Estudos Superiores Militares
IH	-	Instituto Hidrográfico
INA	-	Instituto Nacional de Administração
MGP	-	Marinha de Guerra Portuguesa
QUAR	-	Quadro de Avaliação e Responsabilização
RAF	-	Responsável por Área Funcional
RAM	-	Regulamento da Avaliação do Mérito dos Militares da Marinha
RAP	-	Reforma da Administração Pública
RCM	-	Resolução do Conselho de Ministros
RH	-	Recursos Humanos
SIADAP	-	Sistema Integrado da Avaliação do Desempenho da Administração Pública
SIADAP 1	-	Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública
SIADAP 2	-	Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Dirigentes da Administração Pública
SIADAP 3	-	Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública
SIAGM	-	Sistema de Informação de Apoio à Gestão da Marinha
SIAGPMM	-	Sistema Integrado de Avaliação e Gestão de Performance dos Militares da Marinha
SIGDN	-	Sistema Integrado de Gestão da Defesa nacional
SSF	-	Superintendência dos Serviços Financeiros
SSM	-	Superintendência dos Serviços do Material

-
- SSP - Superintendência dos Serviços do Pessoal
- SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

1. INTRODUÇÃO

“ Prosseguir a política de potenciação dos recursos humanos, como garante do fortalecimento estratégico da Marinha. Para tal, elejo como vectores de actuação as áreas: da liderança; da motivação e do desempenho; da coesão; da qualificação; e dos processos de decisão e acção dedicados;”

(Directiva de Política Naval, 2006,09)

No início de 2004 foram publicados, por iniciativa governamental um conjunto de diplomas enquadrados na grande temática da Modernização Administrativa, cuja sequência pretendia consubstanciar um quadro articulado de medidas visando a melhoria da eficácia e eficiência da Administração Pública, nas quais se incluiu o Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP).

O SIADAP tem por objectivos principais contribuir para a melhoria do desempenho e qualidade do serviço da Administração Pública, bem como para a harmonia e coerência da acção dos serviços. Neste sistema "integrado" propõe-se, pela primeira vez, a avaliação dos cargos superiores de gestão das próprias organizações.

A Marinha, abrangida pela aplicação destes diplomas, foi confrontada com a necessidade, através do emprego dos seus meios, recursos e conhecimentos de rever, de forma pragmática, o processo de avaliação de desempenho dos seus quadros superiores de comando e direcção.

As bases definidas na Documentação Estruturante da Estratégia Naval (DEEN), a exploração do Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional (SIGDN), as lições apreendidas de implementação do Sistema Integrado da Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP) na avaliação do quadro de pessoal civil e, finalmente, a experiência, conhecimento e aprendizagem adquirida na aplicação do Regulamento da Avaliação do Mérito dos Militares da Marinha (RAM), são razões enformadoras para colocar a questão de base do presente estudo:

Qual o sistema de avaliação de desempenho mais eficaz na Marinha para os militares com cargos dirigentes, que satisfazem os actuais desafios de gestão?

A actualidade do tema, neste enquadramento legislativo, suscita a necessidade de identificar os responsáveis do desempenho das organizações susceptíveis de avaliação.

A partir da questão central anteriormente apresentada, resultam várias questões de natureza diferenciada¹, sendo que, ao longo do presente trabalho, procurar-se-á aferir-se da adequabilidade, exequibilidade e aceitabilidade (AEA) do modelo de avaliação proposto como resposta aos desafios colocados:

- Centrado nos compromissos assumidos numa “Carta de Missão” no “QUAR” e Liderança - para titulares de cargos dirigentes de Topo (responsáveis pelas áreas funcionais);

- Centrado na avaliação dos objectivos e competências de liderança e gestão – para titulares de cargos de Comando, Direcção ou Chefia.

Assim, efectuados o enquadramento o presente trabalho, irei descrever as principais características do modelo de avaliação proposto e, por fim, avaliar esse modelo através de um sistema de análise SWOT², aplicando, igualmente, uma análise de AEA, por comparação as práticas de referência noutros organismos públicos. O objectivo final, consiste em identificar medidas que permitam propor alterações à metodologia do sistema de avaliação do desempenho dos titulares de cargos dirigentes da Marinha. Recorrerei como base de investigação, ao método dedutivo e à revisão da literatura sobre este tema. Por razões supervenientes, não foi possível complementar com entrevistas aos detentores de cargos da Marinha com responsabilidade na gestão, investigação e desenvolvimento de doutrina.

¹ Apêndice I- Matriz de abordagem à investigação

² Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.

2. ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL

a. Avaliação de desempenho na Marinha

A avaliação individual de desempenho dos militares da Marinha, é efectuada de acordo com um Regulamento de Avaliação do Mérito, abreviadamente designado por RAM, sendo o seu universo de aplicação, todos os militares da Marinha desde que na efectividade do serviço. Assim, o impresso de avaliação individual de mérito na Marinha (Anexo A) é de aplicação generalizada, abrangendo desde o elemento com o posto mais baixo na hierarquia até as mais altas chefias (Almirante). Seguindo a linha de pensamento orientadora, emanada pelo novo enquadramento legislativo do SIADAP, é eventualmente necessário considerar a readaptação do RAM e seus parâmetros de avaliação aos novos desideratos previstos.

A avaliação em vigor na Marinha confere uma importância predominante às características pessoais do indivíduo, nomeadamente no mérito relativo e absoluto do militar, não estando relacionada esta avaliação com o desempenho organizacional, factor que será tido em linha de conta nesta nova abordagem.

O Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares da Marinha tem como objectivo principal servir de instrumento de apoio à gestão dos recursos humanos (RH), nomeadamente ao nível³ do recrutamento interno e selecção, formação e aperfeiçoamento, promoção e desempenho de funções e destina-se, em especial, a permitir a verificação das três primeiras condições gerais de promoção e o ordenamento dos militares, para os efeitos consignados no EMFAR e demais legislação aplicável.

No entanto, não se consegue vislumbrar o seu possível contributo em termos da utilização como instrumento para a edificação do perfil do avaliado, tendo em conta as suas competências de gestão e as necessidades do cargo que vai ocupar.

Mesmo que tenhamos informação perfeita, apostar os recursos de uma organização no lugar certo não é tão fácil como parece. Esse é o desafio que se coloca à organização e sobre o qual se centrará a análise subsequente. Um dos instrumentos passíveis de reflectir o desempenho concreto e as acções desenvolvidas pelo avaliado no período de avaliação é o “Juízo Ampliativo” (fundamentação da avaliação prestada através de folha anexa à avaliação individual) situação contemplada no RAM. Este instrumento constitui uma fundamentação da avaliação aplicada, representando um complemento para um maior e

³ Cf. Artigo 4º - Finalidade, do RAM.

melhor esclarecimento de reconhecimento do desempenho específico, salientando-se porém que a sua elaboração é deixada ao critério do avaliador. Efectivamente desde 2002, com a publicação da Portaria n.º 1380/02 de 23 de Outubro, em que foram introduzidos ajustamentos ao RAM, retirou-se a obrigatoriedade de as avaliações serem acompanhadas do juízo ampliativo, estando apenas a sua necessidade prevista no caso do avaliado ser classificado de *Insuficiente*. Esta alteração constitui uma limitação relativamente, ao conhecimento mais aprofundado do perfil do desempenho do avaliado.

Por outro lado, em momento algum, o actual sistema de avaliação do mérito, quando aplicado a titulares de cargos dirigentes da Marinha, incorpora no seu modelo o cumprimento de objectivos ou a competência de gestão dos avaliados em termos quantitativos.

b. Avaliação de desempenho na Administração Pública

Para uma abordagem à metodologia de avaliação dos órgãos da Administração Pública importa agora fazer uma breve análise ao diploma que rege o SIADAP. Esta legislação articula-se com os ciclos de gestão de cada serviço de Administração Pública e compreende/integra três subsistemas:

- O subsistema de avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública (SIADAP 1);
- O subsistema de avaliação do Desempenho dos Dirigentes da Administração Pública (SIADAP 2);
- O subsistema de avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública (SIADAP 3).

Com interesse para o tema em análise, o estudo foi delimitado à avaliação do desempenho dos Dirigentes, isto é, ao SIADAP 2.

A Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro, introduz algumas alterações importantes, ao nível da avaliação dos dirigentes, relativamente ao sistema anteriormente em vigor (Lei n.º 10/2004, de 22 de Março, regulamentada pelo Decreto - Regulamentar n.º 19-a/2004, de 14 de Março). Uma das principais inovações é a avaliação dos dirigentes superiores.

Neste diploma, é consagrado que a avaliação global dos dirigentes da Administração Pública é feita no fim das comissões de serviço, sendo que anualmente se

procederá a uma avaliação intercalar. Essa avaliação não produz efeitos na sua carreira de origem. A avaliação de dirigentes superiores assenta nas cartas de missão (já existentes para os de 1.º grau e agora criadas para os de 2.º grau), com base nos parâmetros "grau de cumprimento dos compromissos" e de "competências" de liderança, de visão estratégica, de representação externa e de gestão demonstradas, essenciais para um bom desempenho nos mais altos cargos da Administração Pública.

Em matéria de resultados, assumirão particular relevância as opções adoptadas no domínio da gestão de recursos humanos e de aplicação dos próprios sistemas de avaliação.

É de notar que a não aplicação do SIADAP por razões imputáveis aos dirigentes máximos dos serviços determina a cessão das respectivas funções.

Os resultados da avaliação dos dirigentes superiores têm efeitos na atribuição de prémios e na renovação ou cessação da comissão de serviço. Por outro lado, é introduzida uma percentagem máxima de 5% do total dos dirigentes superiores, para a atribuição de distinção de mérito com reconhecimento de *Desempenho Excelente*.

Podem ser tidos em conta, como elementos informadores da avaliação de cada dirigente superior, as avaliações sobre eles efectuadas pelos dirigentes que dele dependam, com carácter facultativo, não sendo identificada e orientada por questionário padronizado.

A avaliação dos dirigentes intermédios (Modelo - Anexo B), centra-se nos "resultados" obtidos nos objectivos da respectiva unidade orgânica e nas "competências" demonstradas, as quais integram a capacidade de liderança e competências técnicas e comportamentais.

Por despacho do dirigente máximo do serviço podem ainda ser tidos em conta como elementos informadores da avaliação dos dirigentes intermédios:

- A avaliação efectuada pelos restantes dirigentes intermédios do mesmo grau, e sendo do 2.º grau os que exercem funções na mesma unidade orgânica;
- A avaliação efectuada pelo pessoal subordinado, directamente afecto ao dirigente.

Introduzem-se percentagens máximas para a diferenciação de desempenhos, sendo de 25% para as avaliações de *Desempenho Relevante* e, de entre estas, 5% do total de dirigentes intermédios, para o reconhecimento do *Desempenho Excelente*.

c. Análise de Perfis

As organizações além da preocupação da avaliação dos seus dirigentes, também devem acautelar que escolheram os colaboradores certos para ocuparem esses lugares, para além de assegurar que essas pessoas possuam potencial e que lhe foram dadas todas as ferramentas para o desenvolvimento do seu desempenho, de acordo com as missões da organização.

Nas Organizações privadas as pessoas são contratadas pelas suas habilidades técnicas, sua aparência, sua experiência prévia ou por seu nível cultural, e são muitas vezes despedidas por falhas comportamentais ou por não se adaptarem ao ambiente de trabalho. O custo, ou o investimento, associados são consideráveis muitas vezes difíceis de quantificar.

O pior, entretanto, é quando por falta de orientação ou de escolha essas pessoas permanecem nas funções para as quais não têm aptidão, sentindo-se desenquadradas, perpetuando desempenhos medíocres e, de forma muitas vezes imperceptível, comprometendo a competitividade da organização.

Isso é tanto relevante para uma Organização com fins lucrativos como uma organização pública que prima, cada vez mais, por apresentar um melhor produto final ao cidadão.

Colocar o indivíduo certo na função adequada é algo, conceptualmente, bastante simples. No fundo trata-se de identificar quais as exigências ou necessidades que a função requer e arranjar alguém que satisfaça essas exigências, ou seja, que se encaixe na função, que possa executar as actividades inerentes ao cargo com desenvoltura, e que possa interagir com as pessoas da equipa. Em outras palavras, que venha a ser *competente*. A questão é, como identificar isso de modo realmente eficaz?

O uso de tecnologia em *Análise de Perfil Pessoal* tem sido cada vez mais o caminho de prevenção para esses casos no mundo civil. Há técnicas disponíveis no mercado que permitem leituras, bastante detalhadas, das características do candidato e o quanto essas características formam as competências comportamentais requeridas pelo cargo. Há ainda, uma possibilidade adicional: a identificação das lacunas entre o indivíduo e a função, conduzindo assim a um levantamento de necessidades de formação bastante eficaz.

Na Marinha compete à Direcção Serviço Pessoal a função de auditar os seus militares, registar as suas perspectivas de carreira, bem como analisar as suas capacidades e competência colocando-o no local onde esse militar poderá ter um bom desempenho.

As pessoas certas nos lugares certos e satisfeitas com o que fazem, deve ser a base do funcionamento de uma organização e um dos pontos fundamentais no processo de seu desenvolvimento.

Até à pouco tempo, acreditava-se que as pessoas eram o bem mais importante de uma Organização. No entanto, segundo especialistas em recursos humanos, este pensamento modificou-se ao longo dos anos. “As pessoas não são o seu activo mais importante; as pessoas certas é que são”, diz o escritor americano Jim Collins no seu livro “Built to Last”- *De excelente a líder*.

Durante cinco anos, Jim Collins e sua equipa realizaram um amplo estudo de comparação, a partir de um universo de empresas que apareceram na lista das 500 mais da revista *Fortune*, entre 1965 e 1995. Das 28 empresas seleccionadas, 11 foram consideradas acima da média (“feitas para vencer”), enquanto as empresas do grupo restante não conseguiram dar o mesmo salto rumo à excelência, apesar de terem vivido as mesmas condições e oportunidades de mercado. Nesta pesquisa verificou-se que as empresas de sucesso obtiveram resultados excelentes, durante pelo menos 15 anos seguidos, e todas elas adoptaram várias práticas comuns. Segundo o estudo, uma destas práticas é encontrar as pessoas que servem para a empresa, tirar as que não servem e, acima de tudo, colocar as pessoas certas nos lugares certos. Ou seja, é preciso identificar quem realmente tem vocação para realizar cada função, dispensar aqueles que não desejam ou não têm aptidões para acrescentar valor ao trabalho do grupo e, o que é mais importante, procurar a posição correcta para cada pessoa talentosa dentro da equipa.

Segundo este autor, a avaliação do perfil deverá contar com três componentes: uma análise curricular, uma entrevista para avaliação de motivações e uma prova de avaliação de conhecimentos e competências dependente do cargo a desempenhar.

Para o âmbito deste trabalho importa realçar que para além de avaliar o desempenho do Comandante/Director ou Chefe, a sua escolha deverá ser uma preocupação primordial para organização de forma a adequar o seu perfil ao cargo que irá desempenhar.

d. Competências de gestão e de liderança para os dirigentes: A sua influência no desempenho da organização.

No presente contexto de reforma da Administração Pública, cabe aos dirigentes um papel primordial na materialização da visão de mudança para o sector. Terão necessariamente de ser estes intervenientes a providenciar condições propícias para a alteração de mentalidades, culturas, comportamentos e processos que permita, enfim, operacionalizar as reformas de modernização administrativa preconizadas pelo poder executivo.

Para tal, afigura-se absolutamente vital dotar os dirigentes com as necessárias competências, nomeadamente, ao nível da gestão e da liderança.

A liderança, é uma das temáticas que mais atenção tem merecido por parte de investigadores e profissionais dos diversos sectores de actividade. É um tópico fundamental nas relações de trabalho, uma vez que os subordinados identificam o estilo de liderança como um factor potencialmente gerador dos conflitos laborais. Ao mesmo tempo, as incompatibilidades pessoais e/ou profissionais entre líder e subordinados, a coexistência de lideranças formais e informais, bem como, a integração dos diferentes estilos ao longo da cadeia hierárquica de uma organização, são apenas parte da complexidade e subjectividade inerente ao tema.

A liderança está intimamente relacionada com as competências de comunicação e de transmissão de ideias. Existem várias abordagens a diferentes tipos de liderança, que não serão detalhados neste estudo por se considerar que o ultrapassa o seu âmbito. No entanto, é unânime para os diferentes autores que se debruçam sobre esta matéria que não existe, nenhum estilo de liderança único e válido para todos os sujeitos. Nesta sequência, será, importante atender a três factores: o líder (valores, convicções, confiança nos subordinados, modo de liderar, etc.); o subordinado (gosto pelo trabalho, receptividade ao líder, expectativa de participação nas decisões, experiência na resolução de problemas, etc.); o contexto (a situação: tipo de empresa, valores, directrizes, objectivos, complexidade, organigrama, etc.).

“A diferença entre o estilo eficaz e ineficaz não depende unicamente do comportamento do líder, mas da adequação desses comportamentos ao ambiente onde ele desempenha as suas funções” (Fachada, 1998:15).

Já foi referido que existem diversas formas de liderança e, que cada uma comporta diferentes vantagens e desvantagens, sendo que, em todos os casos, a liderança é um processo de interacção, onde existem vários subsistemas envolvidos. Em consequência, como também já foi referido, o tipo de liderança a utilizar varia, não só em função do líder, mas também dos sujeitos liderados e do contexto.

No entanto, sobressai-se uma teoria comumente referenciada, e bastante utilizada nos tempos modernos “Líderes nível cinco - líderes excelentes” (Jim Collins,2001:42) – indivíduos que aliam uma tremenda humildade com uma enorme determinação profissional. São líderes que não medem esforços, fazendo o que precisa ser feito para o aprimoramento contínuo da instituição que representam. A sua ambição, é direccionada para a empresa e não para o seu lado pessoal, o líder excelente sabe que o sucesso pessoal/profissional será resultado do sucesso da organização em que está inserido. É uma consequência e não a meta principal.

São pessoas simples que produzem resultados extraordinários. Uma liderança excelente, não é somente feita de humildade, é também feita de uma imensurável determinação para fazer o que tem de ser feito. Estes líderes são guiados por uma alta necessidade de produzir resultados e, eles não medem esforços para serem excelentes.

Líderes excelentes fazem questão de apontar para a sua equipa, de dar o mérito a ela, quando alcançam o sucesso. E quando algo corre mal, eles também não ficam indecisos ao assumir para si toda a responsabilidade. Infelizmente, o mais comum é justamente o contrário: quantas vezes vemos líderes que ao atingir óptimos resultados, direccionam todo o crédito para si e, ao deixar de atingir bons resultados, culpam a equipa?

3. BASES DO MODELO DE AVALIAÇÃO

a. Descrição do Modelo Proposto

O modelo proposto, para a avaliação dos titulares de cargos dirigentes da Marinha, na componente da avaliação Directores, Comandantes ou Chefes, não passa pela a abolição da actual avaliação baseada por mérito, mas pela inclusão de uma componente de avaliação por objectivos e por competências suportadas num sistema de informação integrado e de gestão de performance. Este modelo, pressupõe materializar um novo paradigma organizacional centrado em objectivos da melhoria de desempenho (eficácia, eficiência e qualidade da gestão). O Apêndice III, apresenta uma proposta neste estudo para a Ficha de avaliação de Directores, Comandantes ou Chefes.

Já relativamente ao modelo proposto, para a avaliação dos responsáveis pelas áreas funcionais, os pressupostos e objectivos são os mesmos, assentando esse modelo na definição de objectivos para o período de gestão (reflectidos na Carta de Missão - o Apêndice IV apresenta a estrutura proposta para a Ficha de avaliação de responsáveis pelas áreas funcionais.) e na responsabilização do dirigente pelo desempenho da sua área (reflectido no QUAR).

Em qualquer dos casos, o modelo utilizado para avaliar o desempenho dos dirigentes deverá contribuir para o alinhamento das iniciativas individuais à estratégia da organização. O problema reside na definição de objectivos realistas e mensuráveis, tendo em conta a complexidade da organização da Marinha e a interoperabilidade das diferentes áreas funcionais.

A competência que se exige no comando, direcção ou chefia de uma Unidade, traduz-se na posse de um conjunto de atributos que vão desde as qualidades inatas, ou seja, o conjunto de habilidades, capacidades e modos de estar (espírito de missão, gosto pelo desafio, controlo, capacidade de adaptação, capacidade de síntese, capacidade de diagnóstico) à competência técnico-administrativa (conhecimento de técnicas de gestão, conhecimento do sistema, sentido de oportunidade da tomada de decisão, habilidade de tratamento da informação, arte de identificar os pontos fortes e fracos, uso adequado dos instrumentos de controlo) passando pelas qualidades de relacionamento (capacidade de comunicação interna e externa, capacidade de delegação, liderança).

A Marinha, tem a sua missão sustentada na Directiva de Política Naval, tem Directivas Sectoriais por áreas funcionais, e tem Planos de Actividade em todas as Unidades. Qualquer plano de actividades, elaborado à luz do decreto-lei n.º 183/96, de 27

de Setembro, é feito de forma participada e deve traduzir a carga atribuída a cada indivíduo.

O Plano de Actividades, não pode nem deve ser utilizado apenas como ferramenta de suporte à proposta orçamental. O Plano de Actividades pode e deve ser utilizado como ferramenta de gestão e como suporte à definição de indicadores de avaliação do desempenho do organismo e dos seus colaboradores.

O Plano de Actividades deve ser visto sempre como um instrumento de gestão pelo que, a metodologia adoptada na sua concepção deve ter em consideração todos os condicionalismos existentes de uma organização.

A sua elaboração tem como objectivo discriminar os programas a realizar e recursos a utilizar, os quais, fundamentam a proposta de orçamento. Assim, o Plano de Actividades destina-se a publicitar a estratégia, hierarquizar opções e afectar e mobilizar recursos.

Por sua vez, o Relatório de Actividades (Anexo C) deverá apresentar uma visão crítica, mas também criteriosa, de como se desenvolveram as actividades do organismo, apontando o grau de sucesso obtido na consecução dos objectivos definidos no Plano de Actividades, bem como os desvios verificados.

No Apêndice V, são descritas as diferentes fases de desenvolvimento da proposta de modelo, de avaliação dos responsáveis pelas áreas funcionais bem como a avaliação dos comandantes, directores ou chefes

b. Quadro de avaliação e responsabilização (QUAR)

Esta questão da avaliação, assume agora maior acuidade perante o novo quadro metodológico, instituído pela publicação do diploma⁴ (SIADAP). Assim, a avaliação da performance do responsável, assentará no QUAR da sua área funcional, em linha com o respectivo ciclo de gestão, sendo o responsável avaliado de acordo com parâmetros inerentes à satisfação de objectivos de eficácia, de eficiência e de qualidade. Para tal, o serviço deverá estabelecer um conjunto de indicadores de desempenho pertinentes para aqueles objectivos, fáceis de obter, credíveis, claros e comparáveis.

Sendo os efeitos da avaliação, e da distinção de mérito tão importantes e com impacto sobre todos os colaboradores do serviço em causa, torna-se claramente

⁴ Lei n° 66-B/2007, de 28 de Dezembro

indispensável a construção do QUAR para organismos, de uma forma articulada com a estratégia do serviço e a sua implementação de modo a que, por um lado, não tenham de ser envolvidos recursos adicionais, e por outro, sejam aproveitados os, eventuais, benefícios resultantes de uma correcta e eficaz operacionalização do mesmo.

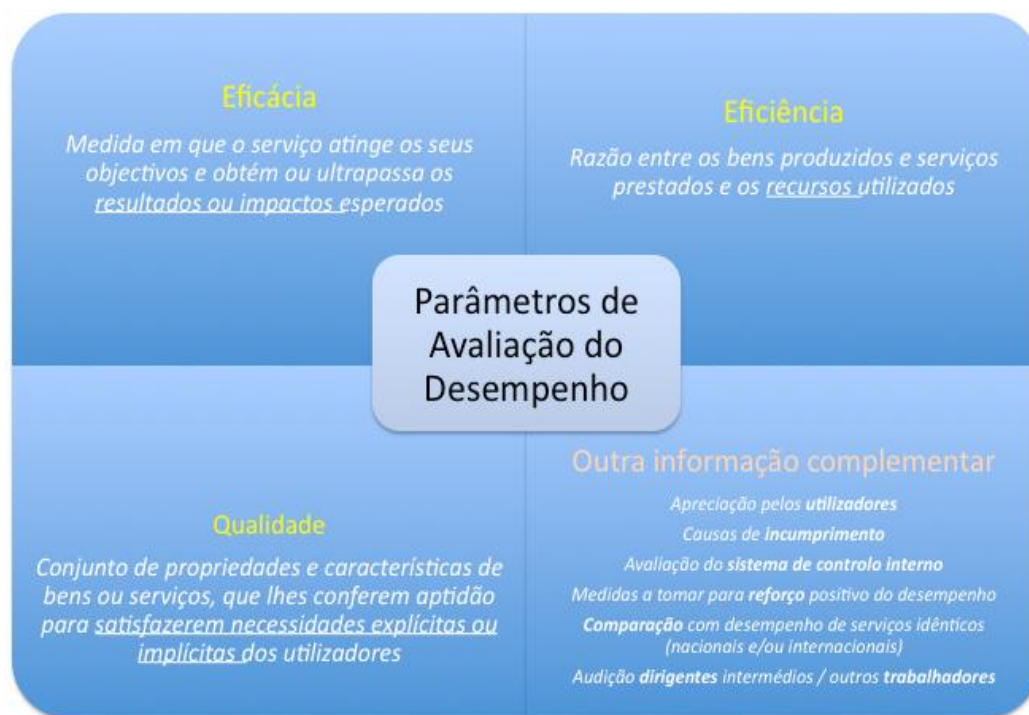


Figura 1- Parâmetros de avaliação do desempenho e informação complementar no QUAR
Fonte: CCNG , 2007:15

Por sua vez, o QUAR articula-se com o ciclo de gestão do serviço sendo fixado, mantido e actualizado com o serviço competente em matéria de planeamento, estratégia e avaliação de cada órgão. A avaliação do desempenho dos serviços realiza-se com base nos seguintes parâmetros:

- Objectivos de eficácia;
- Objectivos de eficiência;
- Objectivos de qualidade.

Estes objectivos são propostos pelos serviços e a sua avaliação estabelece três níveis:

- Superou o objectivo;
- Atingiu o objectivo;
- Não atingiu o objectivo.

Em cada serviço deverão ser definidos:

- Os indicadores de desempenho baseados na pertinência face aos objectivos propostos, credibilidade, facilidade de recolha, clareza e comparabilidade;
- Os mecanismos de operacionalização que sustentam os níveis de avaliação atrás mencionados.

Do mesmo modo, a Marinha poderá desenvolver esforços no sentido da edificação nas unidades, estabelecimentos ou órgãos do QUAR (anexo D), o qual se deve revestir:

- Instrumento de avaliação e elemento na divulgação e visibilidade do desempenho dos serviços;
- Instrumento de gestão, através do acompanhamento da sua evolução ao longo do ciclo anual de gestão do serviço;
- Metodologia a estabelecer para auto-avaliação, efectuada através dos resultados alcançados e dos desvios verificados, sendo parte integrante do Relatório de Actividades.

c. Quadro de Avaliação e Responsabilização e o “Balanced Scorecard”

A avaliação de desempenho é efectuada através do Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR), em estreita articulação com o ciclo de gestão.

Com este instrumento, sabe-se quais os objectivos estratégicos e operacionais propostos. E, acima de tudo, conhecem-se os indicadores e as metas que lhes estão associadas.

Em termos das entidades públicas, houve uma grande adesão ao Balanced Scorecard (apêndice II) enquanto ferramenta de gestão estratégica organizacional, respeitando as especificidades da Administração Pública.

Tratando-se de um modelo originariamente pensado para o sector privado, carece de adaptações às características do sector público mantendo, no entanto, a filosofia e os princípios que estiveram na sua génese. As quatro perspectivas (financeira; processos internos, clientes; aprendizagem e crescimento) em que assenta a sua dinâmica aplicam-se à Administração Pública.

O BSC é uma metodologia de gestão empresarial que mede o desempenho operacional, usando, para além dos indicadores financeiros normalmente utilizados, indicadores de acompanhamento da satisfação do cliente, da eficácia dos processos

operacionais internos e da capacidade de inovação das organizações, comparando-os ao estabelecido no planeamento estratégico.

Os resultados obtidos nestas áreas, podem assegurar a continuidade dos resultados financeiros e ajudar a conduzir a organização na direcção dos seus objectivos estratégicos, normalmente de longo prazo. O balanceamento das quatro perspectivas permite aos funcionários da linha da frente, uma vez treinados na metodologia, compreender as consequências financeiras das suas acções e decisões e, aos dirigentes o reconhecimento dos vectores de sucesso a longo prazo.

Apesar o BSC permitir uma avaliação da organizações, a sua implementação na Marinha e nos órgãos da Administração Pública em geral, apresenta uma dificuldade acrescida na sua adopção, visto que existe um receio que a intenção de avaliar e medir possa desviar a atenção da missão base da organização. Por outro lado, os desafios estratégicos são equiparáveis, não existindo indicadores de desempenho de base como a rentabilidade.

4. MODELO DE AVALIAÇÃO

a. Princípio

A identificação dos princípios da avaliação de titulares de cargos dirigentes quase poderia ser descrita numa só palavra, bastando para tal referir: responsabilização ou “accountability”⁵. No entanto, deverá igualmente considerar-se:

- A transparência do processo de avaliação das Directivas Sectoriais e Planos de Actividades;
- O alinhamento das iniciativas individuais à estratégia da organização;
- A eficácia, orientando a gestão e a acção dos dirigentes para a obtenção dos resultados previstos e a eficiência, relacionando os serviços prestados com a melhor utilização dos recursos.

b. Objectivos da avaliação

A avaliação de desempenho não é um fim, mas sim um instrumento, um meio, uma ferramenta que avalia e estimula o potencial dos dirigentes. O seu carácter é fundamentalmente orientado, uma vez que redirecciona os desvios, aponta para as dificuldades e promove os incentivos em relação aos pontos fortes.

Os objectivos da avaliação de desempenho de titulares de cargos dirigentes, são:

- Avaliar o contributo para o cumprimento dos objectivos fixados na DPN;
- Acompanhar e rever os objectivos do Comando / Unidade ou Serviço;
- Apoiar o responsável através da apresentação de feedback construtivo acerca da sua performance;
- Identificar e avaliar boas práticas de gestão;
- Evitar zonas de gestão sem responsabilidade;

⁵ A expressão “*accountability*” é normalmente utilizada como “obrigação de prestar contas”, sendo em muitos casos usada num sentido mais amplo, ligado à responsabilização daqueles a quem são confiados poderes públicos, relativamente às suas acções. (Everard, P. & Wolter, D., 1989, 5).

c. Sistema integrado de avaliação e gestão de performance

As dificuldades de medição e quantificação de objectivos só podem ser resolvidas com um sistema de informação integrada, explorado por todas as áreas. Tal como previsto na DEEN, e fruto de anos de exploração do SIGDN pela Marinha, relativamente ao Planeamento de Actividades e Planeamento Orçamental, os objectivos identificados nas directivas sectoriais (CN, DGAM, IH, SSP, SSM, SSF, DAGI-CE, CCM), e as acções previstas nos Planos de Actividade dos Comandos, Órgãos e Serviços da Marinha, já estão reflectidos nesse mesmo sistema.

Do conjunto de módulos que falta explorar e desenvolver, incluem-se, entre outros, o de Recursos Humanos e Indicadores de Gestão. É precisamente no módulo relativo aos indicadores de gestão que poderá estar sustentado o sistema de avaliação de desempenho dos responsáveis pelas áreas funcionais, surgindo assim num contexto organizacional. Tendo por base a metodologia do QUAR, o modelo de avaliação do desempenho do gestor poderia ser apoiado em métricas representativas das oito perspectivas adaptadas à Marinha.

A gestão da performance, deve ser percebida pelas organizações com um conjunto de actividades desenvolvidas numa sequência lógica, que promovam acções de melhoria contínua. Pode ser definida como um programa de gestão de todas as áreas da organização, estabelecendo uma abordagem estruturada para a implementação contínua e consistente da estratégia.

A gestão da performance é um processo contínuo para o qual concorrem: (1) missão do serviço; (2) objectivos estratégicos plurianuais (determinados superiormente); (3) objectivos operacionais anuais (fixados e hierarquizados pelo serviço); (4) indicadores de desempenho e respectivas fontes de verificação (relatos das actividades previstas e efectuadas); (5) meios disponíveis (sinteticamente referidos); (6) grau de realização de resultados obtidos na prossecução de objectivos; (7) identificação dos desvios (e sinteticamente as respectivas causas); (8) avaliação final do desempenho do serviço.

Assim, a edificação de um Sistema Integrado de Gestão e Avaliação de Performance dos Militares da Marinha (SIGAPMM) em que a avaliação de desempenho materializa a racionalização, a eficácia e a garantia de que os esforços individuais concorrem para os objectivos globais definidos pela organização, representará uma mais-valia assinalável na prossecução das linhas de acção definidas pelo Almirante CEMA na sua Directiva de Política Naval (2006,12).

5. A AVALIAÇÃO DE TITULARES DE CARGOS DIRIGENTES

a. Análise de oportunidades, ameaças, forças e fraquezas do modelo

A alteração do modelo de avaliação de desempenho dos titulares de cargos dirigentes da Marinha, encerra um conjunto de oportunidades e ameaças que importa analisar com acuidade. O Apêndice VI, apresenta uma análise SWOT, que descreve essas ameaças e oportunidades, bem como os principais pontos fortes e pontos fracos do modelo proposto.

A utilização do SIGDN, como instrumento de integração de informação de gestão das diferentes áreas da Marinha, numa estrutura semelhante aos restantes ramos das Forças Armadas, constitui uma oportunidade de revisão conjunta do processo de avaliação, podendo a Marinha assumir um papel decisivo face à sua experiência e iniciativa.

Entre as ameaças, o destaque vai para uma eventual imposição de aplicação do SIADAP, tal como está desenhado, sendo um sistema recente, pouco testado, em actualização constante, e desfasado da realidade da cultura organizacional das instituições militares. Ainda entre as ameaças, estará igualmente sempre presente a normal resistência à mudança, como característica de organizações.

A principal inovação, e como tal ponto forte do modelo proposto, assenta na efectiva responsabilização do dirigente, suportando essa avaliação em dados concretos e mensuráveis.

Finalmente, e como qualquer alteração ou novo modelo, os pontos fracos são sempre uma realidade, sendo que, no caso concreto, se considera a não integração nos modelos dos restantes ramos das Forças Armadas um passo atrás na definição de doutrina conjunta, em áreas consideradas não operacionais, como é o caso da gestão dos recursos humanos, susceptível de originar discrepâncias no tratamento dos militares com condições idênticas.

b. Análise de adequabilidade, exequibilidade e aceitabilidade (AEA)

Qualquer alteração ou modificação num sistema, seja ele de que tipo for, deverá ser cuidadosamente analisada, tendo em conta critérios de adequabilidade, exequibilidade e aceitabilidade. No caso concreto, essa análise está sustentada na literatura de referência portuguesa e estrangeira.

De facto, o Apêndice VII mostra, que o sistema mais adequado para a avaliação de titulares de cargos dirigentes na Marinha é uma sistema em que os princípios e objectivos são similares aos propostos no presente trabalho.

A exequibilidade desta mudança (Apêndice VIII), tal como é proposta, depende em larga medida da exploração efectiva do SIGDN, e do seu bloco destinado aos indicadores de gestão. Importa ainda referir, a necessidade de definição de um modelo de gestão adequado à complexidade e dimensão da organização Marinha, bem como reflectir a interoperabilidade na acção desenvolvida pelas diferentes áreas funcionais.

Quanto à aceitabilidade do sistema, sendo este um aspecto determinante dada a natural resistência à mudança já apontada na análise SWOT, procurou-se aferir qual a percepção dos actuais comandantes, directores e chefes para as questões em causa no presente trabalho. O Apêndice IX, apresenta uma proposta de questionário que possibilitaria esclarecer algumas dessas dúvidas.

No entanto, esta aceitabilidade é relativa, já que o pressuposto de existirem critérios de avaliação diferentes consoante o cargo que desempenham, e as já referidas barreiras à mudança acabam por perspectivar uma dificuldade acrescida no processo de mudança.

6. CONCLUSÕES

O novo paradigma da gestão pública, assente na Reforma da Administração Pública, é neste contexto que surge o SIADAP, que assenta na lógica da gestão por objectivos (GPO), esta mudança reforça a ideia que as Forças Armadas e a Marinha têm de estar atentas, e tomar a iniciativa na revisão do sistema de avaliação do desempenho dos militares e, em particular, dos seus dirigentes.

Em resposta à questão central que serviu de partida para a análise efectuada: “Qual o sistema de avaliação de desempenho mais adequado para os militares com cargos dirigentes na Marinha, que satisfazem os actuais desafios de gestão?”, ficou demonstrado que o sistema de avaliação mais adequado terá de estar sustentado em indicadores de avaliação de objectivos e competências, que permitam uma efectiva responsabilização do desempenho dos titulares de cargos dirigentes da Marinha.

Se considerarmos os actuais desafios de gestão, a Marinha, mesmo mantendo a sua especificidade, apresenta actualmente um inadequado sistema de avaliação de desempenho. A revisão do SIADAP, realizado em 2009, representa mais um aviso que o processo é para ficar e, não tardará a levar a Marinha *nas suas águas*.

Note-se ainda que, o modelo previsto no SIADAP, mesmo indo contra critérios relativos à especificidade da cultura organizacional da Marinha, afigura-se ser mais adequado do que o actual RAM, assumindo o pressuposto de que os critérios assumidos na realização deste estudo estão alinhados com os interesses da organização Marinha.

As políticas implementadas pelo Governo em linha com a responsabilização, permitem no final deste processo de estudo e reflexão, afirmar com mais sustentação, a necessidade de obter uma avaliação do desempenho, que sirva como real instrumento de gestão de pessoas, aferindo os resultados do desempenho, aferindo o alinhamento dos objectivos individuais com os objectivos organizacionais e alinhando a estratégia com a acção e o desempenho pessoal.

No entanto, em todas as iniciativas a tomar dever-se-á ter sempre em linha de conta a especificidade da cultura militar, a complexidade e dimensão da organização estrutural da Marinha, que dificilmente são comparáveis a qualquer serviço público, merecendo por isso, uma abordagem diferenciadas e específica deste tipo de organizações de matriz acentuadamente hierárquica.

Assim, propõem-se que seja escolhida um área funcional piloto e seja testado o modelo de avaliação proposto, ao mesmo tempo a criação de uma equipa que acompanhe

estas alterações de avaliação que as valide, faça as respectivas alterações e que proponha alterações ao RAM, com vista à edificação de um sistema de avaliação dos dirigentes da Marinha, consonante com as linhas de acção da organização na sua Directiva de Política Naval.

Para a implementação do modelo é necessário o envolvimento de toda a organização, pois cada um, pode oferecer uma sugestão ou um contributo que deve ser aproveitado para a melhoria continua nesta área tão importante para o sucesso da corporação.

BIBLIOGRAFIA

LIVROS E PUBLICAÇÕES

- BARROSO, António Filipe, PEREIRA, José Dias (1996). *Pessoas e Empresas nos Anos 90*. Lisboa: IIEFP- Instituto do Emprego e Formação Profissional
- CARAPETO, Carlos, FONSECA, Fátima (2006). *Administração Pública: Modernização, Qualidade e Inovação*. 2ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.
- COLLINS, J. (2001). *De Bom a Excelente – Good to Great*. 3ª Edição. Cruz Quebrada: Casa das Letras.
- DRUCKER, P. (1992): *Gerindo para o Futuro*. Lisboa – Difusão Cultural
- DRUCKER, P. (1992). *The New Society of Organizations*. Harvard Business Review, Volume 70, n.º 5.
- EVERARD, P. & WOLTER, D. (1989). *Glossários de termos e expressões utilizadas em matéria de controlo externo das finanças públicas*: Office des publications-officielles des Communautés européennes.
- FACHADA, Odete (1998). *Psicologia das relações interpessoais*. Lisboa: Edições Rumo, lda.
- ROCHA, J.A. Oliveira (2005). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Lisboa: Escolar Editora

DOCUMENTOS OFICIAIS

- DIRECTIVA do Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada n.º 03/05, de 20 de Maio. Documentação Estruturante da Estratégia Naval.
- DIRECTIVA do Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada. Directiva de Política Naval (2006), de 15 de Fevereiro.
- DIRECTIVA Sectorial da Comissão Cultural da Marinha. PAA 32 – IV. Homologada pelo Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada em 6 de Outubro de 2006.
- DIRECTIVA Sectorial da Direcção-Geral da Autoridade Marítima. PAA 32 – IV. Homologada pelo Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada em 23 de Maio de 2006.

DIRECTIVA Sectorial da Gestão de Informação, investigação operacional e estatística. PAA 32 – IV. Homologada pelo Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada em 28 de Junho de 2006.

DIRECTIVA Sectorial da Superintendência dos Serviços do Material. PAA 32 – IV. Homologada pelo Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada em 14 de Julho de 2006.

DIRECTIVA Sectorial da Superintendência dos Serviços Financeiros. PAA 32 – IV. Homologada pelo Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada em 12 de Junho de 2006.

DIRECTIVA Sectorial de Recursos Humanos. PAA 32 – IV. Homologada pelo Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada em 11 de Abril de 2006.

DIRECTIVA Sectorial do Comando Naval. PAA 32 – IV. Homologada pelo Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada em 7 de Junho de 2006.

LEI n.º 02/04, de 15 de Janeiro. Diário da República n.º 12/04 - I Série-A. 293-301. *Estatuto do pessoal dirigente dos serviços e organismos da administração central, regional e local do Estado*. Assembleia da República. Lisboa.

LEI n.º 10/04, de 22 de Março. Diário da República n.º 69/04 – I Série-A. 1586 – 1589. *Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública*. Assembleia da República. Lisboa.

NORMA PORTUGUESA NP 4427:2004, de 26 de Maio. *Sistemas de Gestão de Recursos Humanos*. Instituto Português da Qualidade.

PORTARIA n.º1380/02, de 23 de Outubro do Ministério da Defesa nacional. Diário da República n.º 245/2002 – I Série-B. 6882 – 6888. *Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Marinha*.

PORTARIA n.º502/95, de 26 de Maio do Ministério da Defesa nacional. Diário da República n.º 122/95 – I Série-B. 3331 – 3342. *Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Marinha*.

PROPOSTA DE LEI n.º 307/07, de 23 de Abril. *Revisão do Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública*.

NEP nº DE 218, de 14 de Abril 2010. *Trabalhos de Investigação*. Instituto de Estudos Superiores Militares

OUTROS DOCUMENTOS

CCNG 2006/2007 (1ºED) (2007). *Administração*. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.

CCNG 2009/2010 (1ª ED) (2010). *A Aplicação do SIADAPI à Marinha*. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.

Machado, Nuno (2006). *Sistema de Avaliação dos Titulares de Cargos Dirigentes da Marinha*. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.

PEDRO, J.M. 2009. *Balanced Scorecard em Instituições não Lucrativas*. Conferência em 22OUT2009 no IESM ao 1º CCNG 09/10

SÍTIOS DA INTERNET

Direcção-geral da administração e do emprego público em <
<http://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=b8a129f3-8eb7-4b56-932f-f084b9abab44&ID=8000000>> (acedido diversas vezes)

Gestão Integrada da Avaliação de Desempenho da Administração Pública em <
<https://www.siadap.gov.pt/PaginasPublicas/Siadap.aspx> > (acedido em 21JAN10).

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

2. COMPONENTES DA AVALIAÇÃO

2.1 OBJECTIVOS:

A preencher no início do período de avaliação

DESCRIÇÃO DO OBJECTIVO E DETERMINAÇÃO DO INDICADOR DE MEDIDA	PONDERAÇÃO
--	------------

1	
---	--

2	
---	--

3	
---	--

4	
---	--

Total da ponderação/ Classificação

100%

A preencher no final do período de avaliação

AVALIAÇÃO		
Superou claramente o objectivo (nível 5)	Cumpriu o objectivo (nível 3)	Não cumpriu o objectivo (nível 1)

--	--	--

--	--	--

--	--	--

--	--	--

--	--	--

O avaliador, em __/__/__, _____

O avaliado, em __/__/__, _____

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

2.2 COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS:

A preencher no início do período de avaliação

A preencher no final do período de avaliação

	DEFINIÇÃO E DESCRIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS	PONDERAÇÃO	AVALIAÇÃO
1	<p><u>Orientação para os resultados e qualidade do serviço:</u> Avalia a capacidade e dinâmica pessoal para a realização dos objectivos definidos.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Antecipa, para si e para os elementos da sua unidade orgânica, a definição de metas ambiciosas que pressupõem um valor acrescentado para o serviço ou organismo. • É persistente na consecução dos objectivos definidos; • Revê os seus métodos de trabalho para melhorar a qualidade do seu desempenho; <p>Monitoriza o desenvolvimento das capacidades e competências dos elementos da sua unidade orgânica, efectuando análises comparativas da sua unidade orgânica com outras com desempenhos elevados.</p>		
2	<p><u>Capacidade de liderança e orientação de pessoas:</u> Avalia a capacidade de dirigir e coordenar dos elementos da sua unidade orgânica para a realização dos objectivos.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transmite e comunica os objectivos, estratégias e planos de acção de uma forma clara e precisa; • Define as responsabilidades e tarefas dos elementos da sua unidade orgânica em função das suas aptidões; • Acompanha de forma sistematizada as actividades próprias e de equipa dos elementos da sua unidade orgânica, assegurando o cumprimento das actividades prioritárias; • Cria nos elementos da sua unidade orgânica um espírito de compromisso ao longo do tempo na prossecução dos objectivos definidos. 		

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

A preencher no início do período de avaliação

A preencher no final do período de avaliação

	DEFINIÇÃO E DESCRIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS	PONDERAÇÃO	AVALIAÇÃO
3	<p>Capacidade de promover a mudança e melhoria contínua: Avalia a capacidade de actuação perante novas situações ou necessidades de mudança, tendo em vista a promoção da melhoria contínua do serviço ou organismo.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Propõe medidas e acções concretas com vista à melhoria do desempenho do serviço ou organismo. • Adopta e promove a adopção de formas de trabalho inovadoras e de novas tecnologias; • Fomenta o espírito de iniciativa dos elementos da sua unidade orgânica; • Assume e encara as mudanças como oportunidades e não como problemas; <p>Aceita as mudanças organizacionais e funcionais, actuando de acordo com as alterações e/ou prioridades definidas.</p>		
4	<p>Capacidade de análise e de planeamento e organização: Avalia a capacidade de planear, organizar e controlar a actividade da sua unidade orgânica, bem como de actuar perante situações de trabalho diversificadas.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organiza as suas actividades e as da sua unidade orgânica baseando-se no nível de importância e prioridade; • Planeia, quantifica e calendariza os projectos, acções e tarefas a desenvolver no âmbito da sua unidade orgânica, afectando os recursos necessários à sua consecução; • Identifica os problemas e actua rapidamente, aplicando soluções adaptadas; <p>Acompanha o desenrolar das actividades desenvolvidas pelos elementos da sua unidade orgânica, controlando as suas fases, prazos e execução, detectando e suprimindo lacunas e erros e assegurando a sua realização de acordo com os objectivos definidos.</p>		

A preencher no início do período de avaliação

A preencher no final do período de avaliação

DEFINIÇÃO E DESCRIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS		PONDERAÇÃO	AVALIAÇÃO
5	<p>Capacidade de desenvolvimento e motivação das pessoas: Avalia a capacidade de apoiar a aprendizagem e desenvolvimento profissional dos elementos da sua unidade orgânica, assim como de promover o seu envolvimento activo nas tarefas e actividades do serviço.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos :</p> <ul style="list-style-type: none">• Reconhece e valoriza o desempenho dos elementos da sua unidade orgânica apoiando a sua evolução e desenvolvimento profissional;• Actua para desenvolver um clima amigável, moral elevada e espírito de cooperação entre os elementos da sua unidade orgânica;• Dá feedback construtivo, directo e frequente ao longo do ano, aos elementos da sua unidade orgânica, clarificando as expectativas em termos de desempenho;• Incentiva a iniciativa e responsabilidade dos funcionários.		
6	<p>Visão estratégica: Avalia a capacidade de perspectivar a evolução do serviço ou organismo em função da sua missão e objectivos e de assegurar o alinhamento da actividade da sua unidade orgânica nesse sentido.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos :</p> <ul style="list-style-type: none">• Conhece e compreende a estratégia e objectivos do serviço ou organismo, actuando de acordo com eles;• Age de forma integrada, avaliando o impacto que as acções desenvolvidas ao nível da sua unidade orgânica têm nas restantes unidades do organismo.• Demonstra disponibilidade para responder às necessidades do serviço ou organismo;• Antecipa as necessidades de adaptação do serviço ou organismo.		
Total da ponderação/ Classificação		100%	

O avaliador, em __ / __ / __, _____

O avaliado, em __ / __ / __, _____

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

3. AVALIAÇÃO GLOBAL DO DESEMPENHO

Componentes da avaliação	Classificação	Ponderação
Objectivos		75%
Competências comportamentais		25%

Avaliação final – expressão quantitativa	
Avaliação final – expressão qualitativa	

3.1 FUNDAMENTAÇÃO DAS CLASSIFICAÇÕES DE EXCELENTE E MUITO BOM

(Factores que mais contribuíram para a classificação final de Excelente e Muito Bom e identificação dos contributos relevantes para o serviço nas classificações de Excelente)

4. EXPECTATIVAS, CONDIÇÕES E/OU REQUISITOS DE DESENVOLVIMENTO DO DESEMPENHO DO AVALIADO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL.

4.1 EXPECTATIVAS, CONDIÇÕES E/OU REQUISITOS DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

--

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

4.2 IDENTIFICAÇÃO DE ACÇÕES DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Áreas a desenvolver	Acções de formação profissional propostas

5. COMUNICAÇÃO E HOMOLOGAÇÃO DA AVALIAÇÃO FINAL

5.1 COMUNICAÇÃO DA AVALIAÇÃO ATRIBUÍDA AO AVALIADO

Tomei conhecimento da minha avaliação em entrevista realizada em __/__/__,

Observações:

O avaliado, _____.

5.2. HOMOLOGAÇÃO/DESPACHO DOS DIRIGENTES DE NÍVEL SUPERIOR

Aos __/__/__, _____

Aos __/__/__, _____

Aos __/__/__, _____

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

5.3. CONHECIMENTO DA AVALIAÇÃO APÓS A HOMOLOGAÇÃO/DESPACHO DOS DIRIGENTES DE NÍVEL SUPERIOR

Tomei conhecimento da homologação/despacho dos dirigentes de nível superior relativo à minha avaliação em __/__/____,

O avaliado, _____.

Fonte: Lei n.º 10/04, de 22 de Março. Diário da República n.º 69/04 – I Série-A (SIADAP).

ANEXO C

METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DOS RELATÓRIOS DE ACTIVIDADES

O esquema tipo previsto no artigo 2.º do Decreto-Lei n.º 183/96, para a elaboração dos Relatórios de actividades é o seguinte:

- **Nota introdutória** – Neste ponto deve ser feita uma breve análise conjuntural em que se enquadrar a actividade do organismo ao longo do ano e referir as orientações gerais e específicas prosseguidas pelo organismo;
- **Actividades desenvolvidas e recursos humanos** – Neste capítulo devem ser comparados os objectivos alcançados com os objectivos propostos no Plano de Actividades, relacionando-os ainda com a afectação de recursos humanos, materiais e financeiros face às previsões iniciais. Esta informação deve ser complementada com diversos indicadores de avaliação. Devem ainda ser identificadas as actividades realizadas não previstas no Plano de Actividades e apresentado também o grau de realização dos programas de formação previstos;
- **Avaliação final** – Aqui deve ser apresentada uma análise crítica global da forma como foi desenvolvida a actividade ao longo do ano, efectuando-se ainda uma apreciação qualitativa e quantitativa dos resultados alcançados e dos indicadores apurados, da qual devem ser retiradas “lições aprendidas” para o futuro.

ANEXO D

QUAR COMANDO NAVAL

QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO - 2010

data actualização: (aaaa/mm/dd)

Ministério da Defesa Nacional

MARINHA - Comando Naval

Missão: Apoiar o exercício do comando por parte do Chefe do Estado-Maior da Armada, tendo em vista: a preparação, o aprontamento e a sustentação das forças e meios da componente operacional do sistema de forças; O cumprimento das missões atribuídas à Marinha e; A articulação funcional permanente com o Comando Operacional Conjunto.

Objectivos estratégicos (OE):

OE 1 Planear e conduzir o Treino Operacional

OE 2 Aprontar a esquadra, nomeadamente as Unidades Navais, de Mergulhadores e de Fuzileiros

OE 3 Contribuir para a Defesa Militar

OE 4 Apoiar a política externa do Estado

OE 5 Apoiar as Missões atribuídas à Marinha

OE 6 Contribuir para o desenvolvimento da Segurança e Autoridade do Estado

OE 7 Contribuir para a o desenvolvimento Económico, Científico e Cultural

Objectivos Operacionais	Meta Ano 1	Meta Ano n	Concretização			Desvios
			Resultado	Classificação		
				Superou	Atingiu	
EFICÁCIA						
OB 1	Ponderação de 30%					
Garantir o Dispositivo Padrão Integrado (permanência UN nas Zonas Marítimas do Continente e ilhas)	IND 1	UN -Dias de missão				
	Peso	2 Corvetas em permanência	730 dias			
		40%				
	IND2	7 Patrulhas/Lanchas em permanência	2 625 dias			
Peso	60%					
OB 2	Ponderação de 25%					
Assegurar realização de acções de treino/certificação	IND 3	Dias de acções de treino por Unidades Navais	400 dias			
	Peso	50%				
	IND 4	Mergulhadores	100 dias			
	Peso	20%				
	IND 5	Fuzileiros	100 dias			
Peso	30%					
OB 3	Ponderação de 15%					
Garantir o cumprimento dos compromissos internacionais/Alianças	IND 6	Tipo de unidade - dias missão	377 dias			
	Peso	Unidades Navais	70%			
	IND 7	Mergulhadores	40 dias			
	Peso	10%				
	IND 8	Fuzileiros	53 dias			
Peso	20%					

OB 4	Ponderação de 20%								
Assegurar a realização de exercícios de treino de Força	IND 9	Nº de exercícios por tipo							
	Peso	Exercício Nacional		3					
	IND 10	60%							
	Peso	Exercício Multinacional		1					
	IND 11	20%							
	Peso	Exercício Conjunto		1					
		20%							
OB 5	Ponderação de 10%								
Garantir a realização de operações de carácter científico	IND 12	Dias de missão							
	Peso			300					
		100%							

EFICIÊNCIA

OB 6	Ponderação de 75%								
Condução de acções SAR	IND 13	Nº de pessoas salvas / Nº de vidas em risco							
	Peso	40%		97%					
	IND 14	Nº de pedidos SAR / Nº de acções do MRCC							
	Peso	60%		100%					
OB 7	Ponderação de 25%								
Aumentar o Nº de acções de fiscalização em 5%	IND 15	(Nº de acções de fiscalização no ano n/ Nº de acções de fiscalização no ano n-1)x 100							
	Peso			5%					
		100%							

QUALIDADE

OB 8	Ponderação de 40%								
Atingir um nível de satisfação das acções de treino pelas UN, Mergulhadores, FFZ	IND 18	Nível de satisfação decorrente das acções de treino medido através de um inquérito de reacção ao treino (com classificação de 1 a 5)							
	Peso			3,5					
		100%							
OB 9	Ponderação de 60%								
Atingir e manter um elevado nível nos Padrões de Prontidão Operacional	IND 19	Resultados obtidos nas avaliações (classificação de 1 a 7)							
	Peso			5					
		100%							

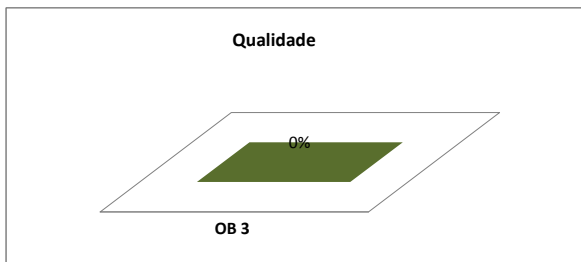
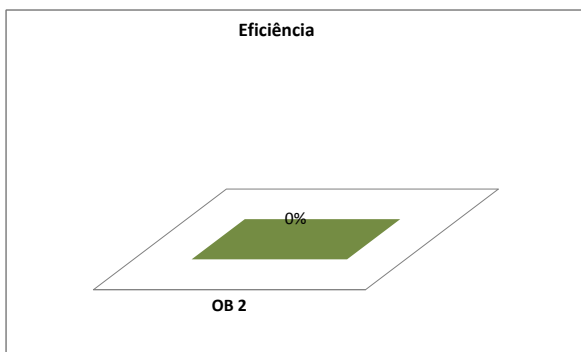
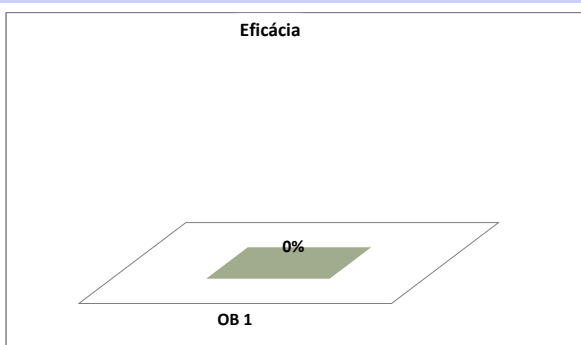
O cálculo da classificação obtida em cada indicador é obtido de forma distinta entre os indicadores de incremento positivo e os indicadores de incremento negativo. No caso dos indicadores de incremento positivo a classificação obtida é dada pela soma aritmética entre a realização plena (100%) e o desvio ocorrido $[(\text{Resultado} - \text{Meta } N)/\text{Meta}]$. No caso dos indicadores de incremento negativo a classificação obtida é dada pela soma aritmética entre a realização plena (100%) e o desvio ocorrido $[(\text{Meta } N - \text{Resultado})/\text{Meta}]$. O resultado obtido em cada parâmetro é apurado por uma média ponderada da classificação obtida em cada um dos indicadores que concorrem para esse parâmetro, utilizando como ponderadores o peso de cada um dos indicadores conjugado com o peso do objectivo que incorporam.

Meios disponíveis

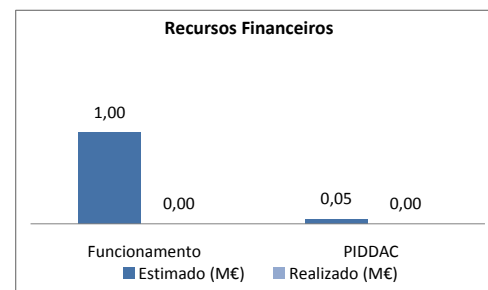
Recursos Humanos	Pontuação	Lotção	Existências	Desvio
Oficial General	20	4	4	0
Oficial Superior	17	156	157	1
Oficial Subalterno	14	342	336	-6
Sargento Superior	10	178	191	13
Sargento Subalterno	7	1020	1015	-5
Praças	4	3810	3809	-1
Assessores/Esp. Inf. Grau 2 e 3	15	0	0	0
Téc. Sup./Esp. Inf. Grau 1	12	0	0	0
Téc./Téc. Prof./Téc. Inf. Grau 2 e 3	10	0	0	0
Administrativos/Téc. Inf. Grau 1	7	6	5	-1
Auxiliar/Operário	4	95	57	-38
TOTAL		5611	5574	-37

Orçamento (M€)	Estimado	Realizado	Desvio
Funcionamento	1,00		-1,00
PIDDAC	0,05		-0,05

Parâmetros	Eficácia	Eficiência	Qualidade
	Ponderação 70%	Ponderação 20%	Ponderação 10%
	0,00%	0,00%	0,00%
Avaliação final do sector			
	Bom	Satisfatório	Insuficiente
		0,0%	



Recursos Financeiros e Humanos



Fonte : CCNG , 2007:anexo c

APÊNDICE - I

MATRIZ DE ABORDAGEM À INVESTIGAÇÃO

Questão Central:

Qual o sistema de avaliação de desempenho mais eficaz na Marinha para os militares com cargos dirigentes, que satisfazem os actuais desafios de gestão?

Questões secundárias:

Alvo da avaliação	Questões secundárias	Hipóteses em estudo	Método de validação
Dirigentes de topo, designados responsáveis pelas áreas funcionais	Em que se baseia a avaliação do desempenho?	Um sistema de avaliação baseado no cumprimento dos compromissos assumidos entre o responsável pela área funcional e o ALM CEMA, consubstanciado na “Carta de Missão” e no “QUAR”.	Literatura de referência; Análise do RAM; Modelo previsto no SIADAP para 2009;
	Quais as particularidades do processo de avaliação?	Instrumentos: Directiva Sectorial e QUAR; Periodicidade (anual / período de gestão); Ferramenta de suporte: SIGDN.	Modelo de avaliação de áreas funcionais de outros organismos nacionais e internacionais.

Alvo da avaliação	Questões secundárias	Hipóteses em estudo	Método de validação
Comandantes / Directores ou Chefes dos Comandos, Órgãos e Serviços da Marinha	Em que se baseia a avaliação do desempenho?	Um sistema de avaliação baseado no cumprimento dos objectivos e linhas de acção apresentados nos Planos de Actividade, bem como nas competências de liderança e gestão.	Questionário a Comandantes / Directores ou Chefes; Literatura de referência nacional e internacional; Análise do RAM; Modelo previsto no SIADAP para 2008.
	Quais as particularidades do processo de avaliação?	Instrumento: Planos e Relatórios de Actividades; Periodicidade (anual); Ferramenta de suporte: SIGDN.	

APÊNDICE II

BALANCED SCORECARD PARA O SECTOR PÚBLICO E ORGANIZAÇÕES NÃO LUCRATIVAS

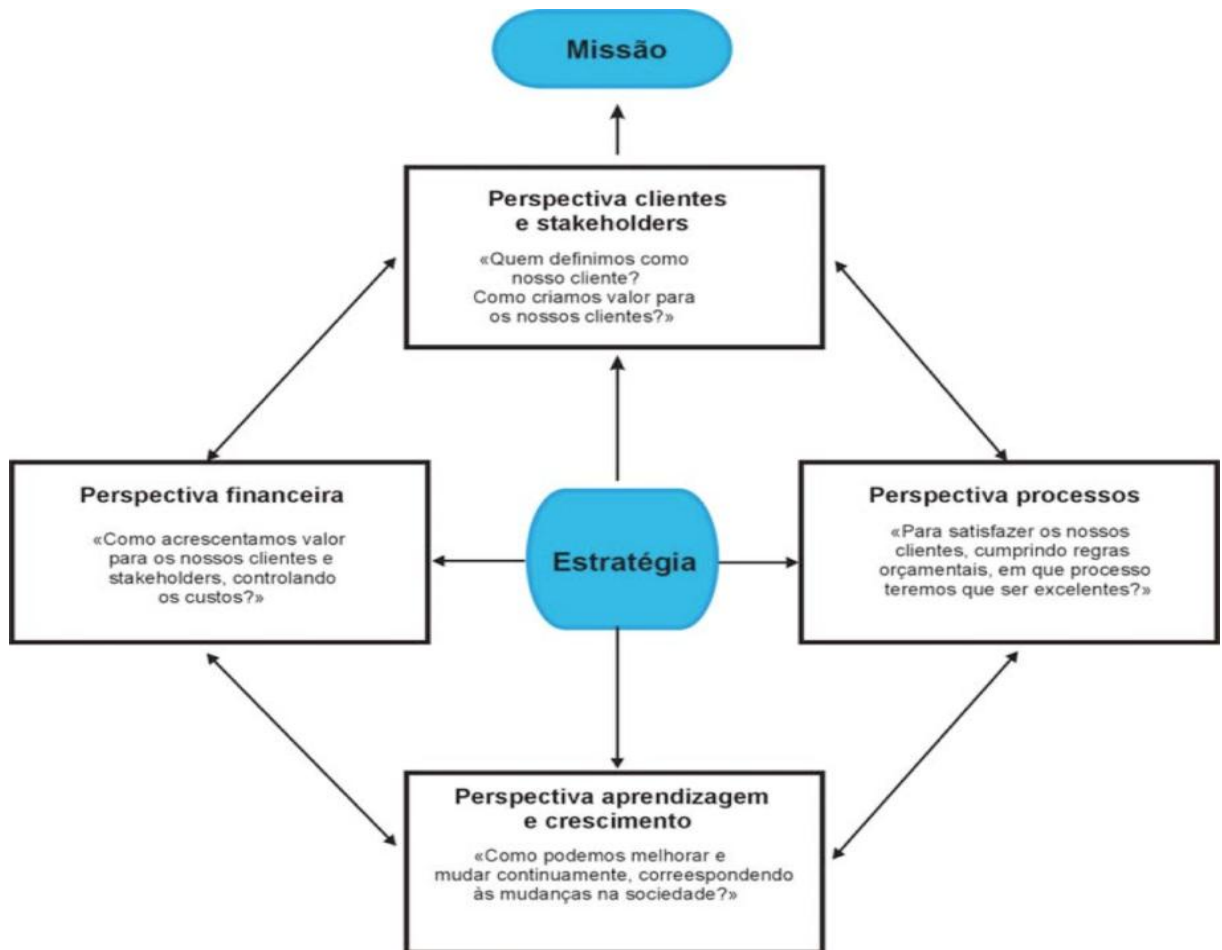


Figura 2 – Aplicação do BSC à Administração Pública

Fonte: Pedro, 2009:14

APÊNDICE III

FICHA DE AVALIAÇÃO DE COMANDANTES / DIRECTORES OU CHEFES

MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL

MARINHA

Unidade: _____

Cargo e Titular: _____

Período da Comissão de Serviço: de _____ a _____

1. Missão do organismo

2. Aptidões de desempenho

7530-NI-013-8546

DSP 252
CONFIDENCIAL
(Quando preenchido)

AVALIAÇÃO INDIVIDUAL DOS MILITARES DA MARINHA

(a) Referida a de de 19.....

DATA
Ano Mês

(a) Comando, força, unidade ou serviço: (b)

(a) Posto e nome do 1º avaliador: NII (c)

(a) Cargo do 1º avaliador:

(a) Posto e nome do 2º avaliador: NII (c)

(a) Cargo do 2º avaliador:

(a) A - ELEMENTOS BIOGRÁFICOS DO AVALIADO

Nome: NII (c)

Posto: Data de promoção:

Classe e quadro: Subclasse, ramo e especialização:

Data de apresentação:

Cargo que desempenha: (d)

(c) B - APTIDÕES E DESEMPENHO A AVALIAR

APTIDÕES E DESEMPENHO			NÃO OBSERVADO	INSUFICIENTE	COM DEFICIÊNCIAS	REGULAR	BOM	MUITO BOM	Tipo de avaliação: (a)			
									<input type="checkbox"/> Periódica	<input type="checkbox"/> Destacamento do 1º avaliador	<input type="checkbox"/> Destacamento do avaliado	<input type="checkbox"/> Extraordinária
A	INTELECTUAIS	1	Trabalho intelectual							1º avaliador: Permanência na Unidade: (e) <input type="checkbox"/> Não o desejo <input type="checkbox"/> Preferia não o ter <input type="checkbox"/> Aceito-o mas não o pediria <input type="checkbox"/> Estou satisfeito em o ter <input type="checkbox"/> Desejo vivamente conservá-lo sob as minhas ordens Base de observação: (e) <input type="checkbox"/> Contacto esporádico <input type="checkbox"/> Contacto frequente <input type="checkbox"/> Contacto muito frequente 2º avaliador: Opinião sobre a maneira como o 1º avaliador apreciou os avaliados do mesmo posto: (f) <input type="checkbox"/> Subavaliada <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Sobreavaliada		
		2	Senso comum									
		3	Facilidade de expressão									
		4	Capacidade de adaptação									
		5	Cultura geral									
B	DE CARÁCTER	6	Determinação									
		7	Autodomínio									
		8	Iniciativa e eficácia									
C	SOCIAIS E MORAIS	9	Sociabilidade									
		10	Espírito de cooperação									
		11	Sentido do humano									
D	MILITARES	12	Conduta									
		13	Aparência e atitude									
E	DE CHEFIA	14	Sentido da disciplina									
		15	Capacidade de organização									
F	TÉCNICO-PROFISSIONAIS	16	Sentido das responsabilidades									
		17	Aptidão para conduzir homens									
G	DESEMPENHO	18	Qualidades pedagógicas									
		19	Valor agregado									
		20	Desempenho específico									
		21	Desempenho não-específico									
NÚMERO DE OCORRÊNCIAS POR COLUNA (g)												

Reservado aos Órgãos Superiores de Gestão do Pessoal:

O 1º Avaliador,

O 2º Avaliador,

C - SÍNTESE DA OPINIÃO SOBRE O AVALIADO

CONFIDENCIAL
(Quando preenchido)

(h) Opinião geral sobre o avaliado: DATA

Ano	Mês	

 NII (c)

Avaliado					

.....

.....

.....

.....

.....

(i) No conjunto dos militares da mesma classe e posto o avaliado está situado em relação à média:

Muito Abaixo Abaixo Na Média Acima Muito Acima

(j) A aptidão física é compatível com a função/cargo e com as exigências do serviço naval? Sim Não Não observado

(l) A estabilidade psicológica é compatível com a função/cargo?

.....

(m) Opinião sobre aptidão para promoção: RETARDADA NORMAL ACELERADA

.....

(n) Opinião sobre orientação de carreira.....

.....

O 1º Avaliador,

.....

D - OPINIÃO DO AVALIADO

<p>(o) Opinião sobre orientação de carreira.....</p> <p>.....</p> <p style="text-align: center;">O Avaliado,</p> <p>.....</p>	<p>(p) Tomei conhecimento.....</p> <p>.....</p> <p style="text-align: center;">O Avaliado,</p> <p>.....</p>
---	---

E - OPINIÃO DO 2º AVALIADOR

(q) 2º avaliador: Sim Concordo com o 1º Avaliador

Tem conhecimento directo do avaliado Não Não Concordo

.....

.....

O 2º avaliador,

.....

(r) Observações do Chefe da Repartição.....

.....

Chefe da Repartição,

.....

Reservado aos Órgãos Superiores de Gestão do Pessoal

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

3 OBJECTIVOS:

A preencher no início do período de avaliação

A preencher no final do período de avaliação

DESCRIÇÃO DO OBJECTIVO E DETERMINAÇÃO DO INDICADOR DE MEDIDA (CONFORME PLANO DE ACTIVIDADES)			AVALIAÇÃO		
			Superou claramente o objectivo (nível 5)	Cumpriu o objectivo (nível 3)	Não cumpriu o objectivo (nível 1)
1	Objectivo				
	Indicador(es) de medida				
	Critérios de superação				
2	Objectivo				
	Indicador(es) de medida				
	Critérios de superação				
3	Objectivo				
	Indicador(es) de medida				
	Critérios de superação				
4	Objectivo				
	Indicador(es) de medida				
	Critérios de superação				
Total da ponderação/ Classificação					

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

4. COMPETÊNCIAS

(A preencher no início do período de avaliação)

(A preencher no final do período de avaliação)

COMPETÊNCIAS ESCOLHIDAS		AVALIAÇÃO		
N.º	DESIGNAÇÃO	Competência demonstrada a um nível elevado (Pontuação 5)	Competência demonstrada (Pontuação 3)	Competência não demonstrada ou inexistente (Pontuação 1)

Obs: A descrição de cada competência e os comportamentos a ela associados constantes das Listas de Competências referem-se ao padrão médio exigível de desempenho (Competência Demonstrada)

Pontuação do Parâmetro	
-------------------------------	--

5. AVALIAÇÃO GLOBAL DO DESEMPENHO

Componentes da avaliação	Classificação	Ponderação
Aptidões / competências		50%
Objectivos		50%

Avaliação final	
------------------------	--

6. COMUNICAÇÃO E HOMOLOGAÇÃO DA AVALIAÇÃO FINAL

6.1 COMUNICAÇÃO DA AVALIAÇÃO ATRIBUÍDA AO AVALIADO

Tomei conhecimento da minha avaliação em __/__/__,

Observações:

O avaliado, _____.

6.2. HOMOLOGAÇÃO/DESPACHO DOS AVALIADORES

Aos __/__/__, _____

Aos __/__/__, _____

APÊNDICE IV

FICHA DE AVALIAÇÃO DE RESPONSÁVEIS PELAS ÁREAS FUNCIONAIS

CARTA DE MISSÃO

MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL

MARINHA

Área Funcional: _____

Cargo e Titular: _____

Período da Comissão de Serviço: de _____ a _____

1. Missão do organismo

2. Orientações estratégicas: *(Objectivos e Linhas de Acção da Directiva de Política Naval)*

3. Objectivos sectoriais: *(Objectivos sectoriais da Directiva Sectorial)*

4. Objectivos atingir: *(Definir prioridades e calendariza-las)*

5. Recursos necessários: *(Recursos Materiais / Humanos / Financeiros)*

Data: __/__/__

O ALM CEMA,

O *(Responsável pela área Funcional)*,

Em Anexo: Directiva Sectorial _____

Distribuição: *Área Funcional*

Direcção do Serviço do Pessoal

Estado-Maior da Armada

Gabinete do Chefe do Estado-Maior da Armada

APÊNDICE V

SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DA PERFORMANCE DOS MILITARES DA MARINHA - ÁREA ESPECÍFICA DIRIGENTES -

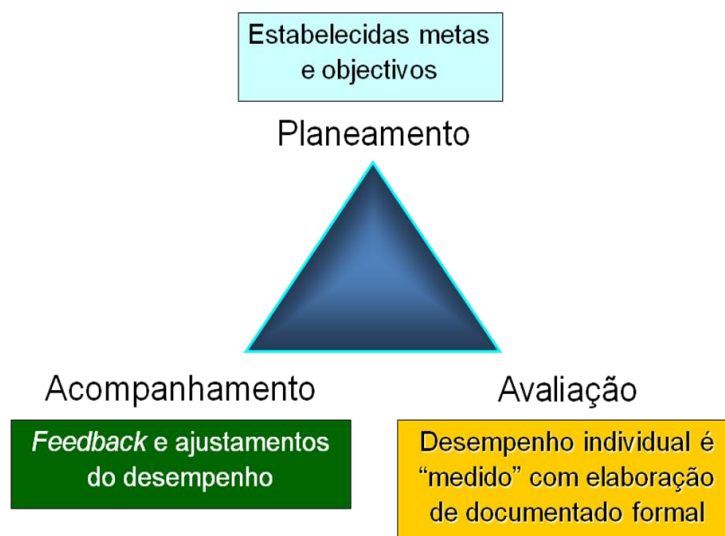


Figura 3 – Etapas do processo de avaliação
Fonte: Machado, 2006:apêndice VI

Processo de avaliação dos responsáveis pelas áreas funcionais

Planeamento

- Estabelecer Carta de Missão:
 - ☞ Área Funcional;
 - ☞ Missão do organismo;
 - ☞ Orientações estratégicas: (Objectivos e Linhas de Acção da Directiva de Política Naval);
 - ☞ Objectivos sectoriais: (Objectivos sectoriais da Directiva Sectorial);
 - ☞ Recursos necessários: (Recursos Materiais / Humanos / Financeiros).
- Elaboração e homologação pelo ALM CEMA da Directiva Sectorial.

Acompanhamento

- Esta função será exercida a dois níveis:
 - ☞ Ao nível do Estado-Maior da Armada (EMA), que acompanhará o controlo da execução dos programas dos vários sectores da Marinha, tendo em vista apresentar os resultados em sede de Conselho de Almirantado;
 - ☞ Ao nível das áreas funcionais, que acompanharão o controlo da execução dos programas do seu sector.

Avaliação

- Em sede de Conselho de Almirantado será avaliada a execução dos programas da Directiva Sectorial;
- O documento formal que sustenta a responsabilização efectiva do dirigente é o Relatório de Gestão, que inclui:
 - ☞ Actividade desenvolvida;
 - ☞ Comparação do desempenho ao longo do ano com os objectivos fixados;
 - ☞ Estratégia futura;
 - ☞ Demonstrações Financeiras da área funcional;

Processo de avaliação dos Comandantes, Directores ou Chefes

Planeamento

- Elaboração do Plano de Actividades da Unidade (Comando, Direcção ou Chefia) e homologação pelo responsável da área funcional;
- Envio do Plano de Actividades para o Estado-Maior da Armada;
- Inscrição dos objectivos em impresso próprio de avaliação individual.

Acompanhamento

- Monitorização da evolução dos objectivos de acordo com a ficha individual de avaliação;
- Revisão do Plano de Actividades.

Avaliação

- Elaboração do Relatório de Actividades;
- Envio à Direcção do Serviço Pessoal do resultado da avaliação individual.

APÊNDICE VI

ANÁLISE SWOT

<p>PONTOS FORTES <i>(Strengths)</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Responsabilização / “<i>accountability</i>” do dirigente;• Avaliação dos militares consoante o cargo desempenhado;• Iniciativa da instituição perante um processo de mudança na função pública;• Envolvimento pessoal com a missão e objectivos definidos na DPN.	<p>PONTOS FRACOS <i>(Weaknesses)</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Não integra contributos dos restantes ramos das Forças Armadas;• Necessidade de revisão do quadro legislativo com eventuais resistências da tutela;• Elevada rotatividade de pessoal dificulta definição de objectivos para períodos concretos;
<p>OPORTUNIDADES <i>(Opportunities)</i></p> <ul style="list-style-type: none">• A revisão do SIADAP dá especial ênfase à avaliação de dirigentes;• Ligar a estratégia à acção;• Uniformizar procedimentos de avaliação no âmbito das Forças Armadas;• Revisão do actual modelo de avaliação do mérito transformando-o num sistema de avaliação do desempenho.	<p>AMEAÇAS <i>(Threats)</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Risco de aplicação directa do SIADAP à instituição militar;• Resistência ao modelo por se considerar uma ameaça;• Ocorrência de situações que muitas vezes influenciam o cumprimento dos objectivos, sem culpabilidade do avaliado;

PONTOS FORTES (*Strengths*)

- Responsabilização / “*accountability*” do dirigente:

Pretende-se garantir uma efectiva responsabilização dos responsáveis pela elaboração e apresentação das Directivas Sectoriais e Planos de Actividades.

- Avaliação dos militares consoante os cargo desempenhado:

Pretende-se evitar que a ficha de avaliação de uma Praça seja semelhante à ficha de avaliação de um dirigente, dada a sua especificidade.

- Iniciativa da instituição perante um processo de mudança na função pública:

A Marinha pode e deve assumir um papel de liderança num projecto de revisão dos sistemas de avaliação do desempenho das Forças Armadas.

- Envolvimento pessoal com a missão e objectivos definidos na DPN:

Os objectivos propostos vão de encontro aos procedimentos unanimemente reconhecidos como essenciais em qualquer organização. Ligar a acção de cada indivíduo com a Missão e Objectivos de topo.

PONTOS FRACOS (*Weaknesses*)

- Não integra contributos dos restantes ramos das Forças Armadas:

Numa altura em que os processos de mudança são cada vez mais abordados de forma conjunta, este estudo peca por não envolver os restantes ramos das forças armadas.

- Necessidade de revisão do quadro legislativo com eventuais resistências da tutela:

Será expectável que qualquer alteração nesta matéria possa acalentar barreiras à mudança por duas ordens de razão: não ser semelhante a todos os ramos das forças armadas e por não ser igual ao SIADAP.

- Elevada rotatividade de pessoal dificulta definição de objectivos para períodos concretos:

A especificidade das carreiras do pessoal militar, com inerente rotatividade no desempenho dos diferentes cargos, dificulta a definição de objectivos para um período concreto a avaliar.

OPORTUNIDADES (*Opportunities*)

- As revisões que SIADAP dá especial ênfase à avaliação de dirigentes:

O facto de o SIADAP estar a caminhar fortemente para a especificidade da avaliação de dirigentes pode justificar a oportunidade de mudança evitando as barreiras culturais.

- Ligar a estratégia à acção:

O modelo proposto vai de encontro aos objectivos fixados na recente Documentação Estruturante da Estratégia Naval.

- Uniformizar procedimentos de avaliação no âmbito das Forças Armadas:

Uma alteração do modelo de avaliação de desempenho pode conduzir a uma revisão dos modelos de todos os ramos das forças armadas.

- Revisão do actual modelo de avaliação do mérito transformando-o num sistema de avaliação do desempenho:

A responsabilização dos dirigentes sustentada no desempenho efectivo perante os objectivos previamente fixados, constitui uma oportunidade para a revisão do actual sistema de avaliação do mérito.

AMEAÇAS (*Threats*)

- Risco de aplicação directado SIADAP à instituição militar:

É uma ameaça real face à experiência recente de imposição de normas e procedimentos em outras áreas da Administração Pública.

- Resistência ao modelo por se considerar uma ameaça:

O tipo de cultura organizacional antevê sempre uma grande resistência à mudança, especialmente quando se trata de implementar medidas de Controlo.

- Ocorrência de situações que muitas vezes influenciam o cumprimento dos objectivos, sem culpabilidade do avaliado:

Numa organização em que o responsável pela área funcional tem limites (e muitas vezes não controla) os recursos humanos atribuídos, em que os recursos materiais podem ser aplicados de forma diferente consoante as prioridades definidas pelo Dirigente máximo (Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada), existe uma grande indefinição, resultante muitas vezes de factores externos incontroláveis ao nível da Marinha.

APÊNDICE VII
ANÁLISE DE ADEQUABILIDADE

CRITÉRIOS DE ANÁLISE	Peso Relativo (P)	Modelo 1 RAM		Modelo 2 SIADAP		Modelo 3 SIAGPMM	
		Valor (V)	Pontuação (P*V)	Valor (V)	Pontuação (P*V)	Valor (V)	Pontuação (P*V)
Factores de decisão							
1. Critério de futuro							
a) Avaliação como uno e inserindo numa equipa que permitam a avaliação do desempenho da respectiva área funcional.	0,1	1	0,1	3	0,3	4	0,4
b) Adesão ao conceito de avaliação de desempenho de cargos dirigentes	0,2	1	0,1	5	1	5	1
2. Critério de responsabilidade (“accountability”)							
a) Desempenho baseado em objectivos previamente definidos	0,2	1	0,2	4	0,8	4	0,8
b) Definição dos objectivos a alcançar	0,1	1	0,1	4	0,4	4	0,4
3. Critério de Cultura organizacional e especificidade da condição militar							
a) Avaliação fundamentada em factores comportamentais	0,1	5	0,5	2	0,2	4	0,4
b) Não Considera unicamente critérios de avaliação rígidos	0,1	5	0,5	2	0,2	3	0,3
Total			1,5		2,9		3,3

Valorização de 1 a 5 compreendendo os seguintes graus:

- 1- Nenhuma adesão ou adesão insatisfatória ao critério
- 2- Adesão pouco satisfatória ao critério
- 3- Adesão satisfatória ao critério
- 4- Adesão grande ao critério
- 5- Adesão Total ao critério

Hipóteses em estudo:

- Modelo 1: refere-se ao actual modelo de avaliação do Regulamento da Avaliação do Mérito dos Militares da Marinha (RAM);
- Modelo 2: refere-se ao modelo em vigor para a avaliação na Administração Pública, civis que prestam serviço na Marinha e militares em exercício de funções nos órgão e serviços centrais do Ministério da Defesa Nacional, ou seja, o Sistema Integrado da Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP);
- Modelo 3: refere-se aos princípios e ao modelo proposto no presente trabalho, como base da avaliação dos titulares de cargos dirigentes da Marinha, designado por Sistema Integrado de Avaliação e Gestão de Performance dos Militares da Marinha (SIAGPMM).

CrITÉRIOS em análise:

- Critério de futuro: refere-se a objectivos concretos de mudança, da avaliação pelo desempenho, sustentando essa mudança em mecanismos de referência;
- Critério de responsabilidade: Realça a importância dada na avaliação para o critério da responsabilização;
- Critério de cultura organizacional e especificidade da condição militar: Realça a especificidade cultural da Marinha.

Síntese conclusiva

Dos resultados obtidos, considerando que os critérios e respectivos pesos são os pretendidos pelo decisor, permitem concluir que:

- O Modelo 3 (SIAGPMM) obtém o melhor resultado (3,3), ou seja, tendo em conta a ponderação dos critérios assumidos, revela ser a melhor opção;
- O Modelo 2 (SIADAP) obteve um resultado de (2,9), mostrando ser a segunda melhor opção;
- E, finalmente, o Modelo 1 (RAM) obteve um resultado de 1,5 destacando-se dos restantes pela negativa.

Recomendações

De forma a assegurar que o sistema de avaliação proposto no presente trabalho, seja realmente o mais adequado para a Marinha, recomenda-se:

- A validação dos critérios relevantes para a decisão, através da criação de um grupo de estudo e reflexão que englobe responsáveis pelas áreas funcionais, actuais comandantes, directores ou chefes, elementos da Direcção do Serviço de Pessoal e elementos do Estado-Maior da Armada;
- Garantir a especificidade da condição militar, como razão de existência de uma cultura organizacional específica, em que alguns dos conceitos do SIADAP não têm lugar.

APÊNDICE VIII

ANÁLISE DE EXEQUIBILIDADE

Tabela 1 – Áreas funcionais vs responsáveis

SECTOR FUNCIONAL	RESPONSÁVEL	UNIDADES / ESTABELECIMENTOS OU ÓRGÃOS DA MARINHA
Comando Superior	CEMA	Gabinete do CEMA
Estado-Maior	VALM VCEMA	UAI Centrais da Marinha Estado-Maior da Armada Direcção de Análise e Gestão de Informação
Operações Militares	VALM Comandante Naval	Flotilha Esquadilha de Helicópteros Esquadilha de Submarinos Comando Naval Comando Zona Marítima do Norte Comando Zona Marítima do Centro Comando Zona Marítima do Sul Comando Zona Marítima da Madeira Comando Zona Marítima dos Açores Centro Instrução Tática Naval Infra-estruturas Manutenção Helicópteros Montijo Centro de Informações Operacionais da Marinha Comando do Corpo de Fuzileiros Escola de Fuzileiros Base de Fuzileiros Base Naval de Lisboa Instalações portuárias NATO de Lisboa Centro de Comunicações, de Dados e de Cifra da Marinha
Pessoal	VALM SSP	Direcção de Apoio Social Superintendência dos Serviços Pessoal Direcção do Serviço de Pessoal Laboratório Análises Fármaco-Toxicológicas da Marinha Chefia do Serviço de Justiça

SECTOR FUNCIONAL	RESPONSÁVEL	UNIDADES / ESTABELECIMENTOS OU ÓRGÃOS DA MARINHA
Material	VALM SSM	Direcção de Navios
		Depósito Munições NATO Lisboa
		Direcção de Abastecimento
		Secção de Catalogação do Material
		Direcção de Transportes
		Depósito POL NATO Lisboa
		Depósito POL NATO Ponta Delgada
		Direcção de Infra-estruturas
		Direcção Tecnológica Informação e Comunicações (CE)
		Comissão Adminit.das Instalações Radiotelegráficas NATO
		NATO - Circuitos NATO
		Superintendência dos Serviços Material
		Infra-estruturas NATO – DCCR
Financeira	CALM SSF	Chefia do Serviço de Apoio Administrativo
		Superintendência dos Serviços Financeiros
		Direcção de Administração Financeira
		Direcção do Apuramento de Responsabilidades
Ensino Superior e Formação	VALM SSP	Escola Naval
		Escola de Tecnologias Navais
		Direcção do Serviço de Formação
		Centro de Educação Física da Armada
		Centro Naval de Ensino a Distância
Saúde	VALM SSP	Hospital da Marinha
		Direcção do Serviço de Saúde
		Unidade Tratam. Intensivo Toxicodependências e Alcoolismo
		Centro de Abastecimento Sanitário
		Centro Medicina Naval
Cultura	CEMA	Museu da Marinha
		Academia de Marinha
		Biblioteca e Arquivo Central da Marinha
		Aquário Vasco da Gama
Autoridade Marítima	VALM DGAM	Direcção Geral de Autoridade Marítima
Ciências e técnicas do Mar	VALM DGIH	Instituto Hidrográfico

A Marinha é uma entidade complexa e de grande dimensão. A organização existente, em que existem áreas funcionais de vários tipos (de apoio, operacionais...) com diferentes possibilidades de avaliar a sua actividade, pode exigir melhoria do modelo ou reformulação do mesmo. A complexidade, dimensão e interoperabilidade das diferentes áreas funcionais dificulta o estabelecimento de um Modelo de Gestão único;

A avaliação do desempenho dos responsáveis pelas áreas funcionais poderia estar sustentada em diversos elementos de avaliação, desde que estivesse assegurada a inequívoca responsabilização e delimitação de cada área

Recomendações

De modo a garantir uma transição exequível e sustentada para o sistema de avaliação proposto no presente trabalho, recomenda-se:

- Sensibilização e envolvimento dos responsáveis pelas áreas funcionais da Marinha e no modelo de avaliação dos titulares de cargos dirigentes da Marinha;
- A uniformização dos modelos dos Planos de Actividade e Directivas Sectoriais.

APÊNDICE IX

ANÁLISE DE ACEITABILIDADE

Para se aferir sobre a opinião dos Comandantes, Directores e Chefes de Unidades da Marinha, relativamente às questões em estudo no âmbito da análise da avaliação individual, optou-se pela realização de um *Questionário* simples e directo sobre as questões em causa no presente trabalho.

O questionário não foi enviado por o mesmo não ter sido autorizado pela Marinha.

O questionário era composto conforme se indica a seguir:



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR – MARINHA
2009/2010

Questionário Electrónico

1. Preâmbulo

a. Objectivos

O presente questionário enquadra-se no âmbito de um trabalho de investigação para o Curso de Promoção a Oficial Superior - Marinha, intitulado “ SISTEMA DE AVALIAÇÃO DOS TITULARES DE CARGO DIRIGENTES DA MARINHA”.

O objectivo proposto para o questionário em apreço é recolher informação, através de opiniões pessoais e experiencias vividas, sobre diversos aspectos relacionados com a liderança no desempenho das suas funções.

Este questionário tem **carácter confidencial** e o seu tratamento será efectuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, assegurando-se desta forma o respeito integral pelo anonimato.

b. Instruções de preenchimento e reenvio

- 1) Preencha apenas os espaços designados para o efeito. Caso pretenda acrescentar alguma informação, poderá menciona-la no fim ou eventualmente anexa-la a este questionário.
- 2) Agradecemos desde já a sua resposta com a brevidade possível. Após preenchido, e gravado, reenvie-o, s.f.f., para o seguinte endereço:
sousa.dias@marinha.pt
- 3) POC:

1TEN Sousa Dias
Instituto de Estudos Superiores Militares

Agradecemos mais uma vez a sua colaboração e o tempo que nos dispensou!

Conclusões

Devido à impossibilidade de envio não foi possível aferir a receptividade da transição para o sistema de avaliação proposto no presente trabalho.

No entanto é de bom senso que as grandes mudanças nas organizações não são possíveis sem o envolvimento dos Comandantes, Directores e Chefes das Unidades de Marinha num grupo de estudo e reflexão sobre o modelo de avaliação dos titulares de cargos dirigentes da Marinha.