



**ACADEMIA MILITAR**

**DIREÇÃO DE ENSINO**

**TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA**

**TEMA**

**AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NO EXÉRCITO**

**Autor:** Aspirante a Oficial Aluno de Artilharia Pedro Ribeiro Almeida

**Orientadora:** Professora Doutora Maria Manuela M. S. Sarmento Coelho

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada**

**Lisboa, julho de 2013**



**ACADEMIA MILITAR**

**DIREÇÃO DE ENSINO**

**TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA**

**TEMA**

**AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NO EXÉRCITO**

**Autor:** Aspirante a Oficial Aluno de Artilharia Pedro Ribeiro Almeida

**Orientadora:** Professora Doutora Maria Manuela M. S. Sarmento Coelho

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada**

**Lisboa, julho de 2013**

*“Todo bom desempenho começa com objetivos claros.”*

Ken Blanchard

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho à Sandra Almeida e ao João Pedro.

## **AGRADECIMENTOS**

Apesar de se considerar o TIA como um trabalho individual, o mesmo não seria realizado sem o apoio, conhecimento e disponibilidade, direta ou indiretamente, de determinadas pessoas, as quais faço questão de enunciar:

À Professora Doutora Maria Manuela Saraiva Sarmiento Coelho, orientadora do presente trabalho, pelo apoio, disponibilidade e elevada competência demonstrada ao longo deste trabalho.

Ao Exmo. Major-General Aníbal Alves Flambó, Diretor dos Serviços de Pessoal do Comando de Pessoal do Exército, pela forma como se disponibilizou, de imediato, para a realização da entrevista e pela entrega de trabalhos realizados no âmbito do tema deste TIA.

Ao Exmo. Major-General Tiago Maria Ramos Chaves de Almeida e Vasconcelos, Diretor da Direção de Administração de Recursos Humanos, pela disponibilidade e colaboração na realização da entrevista.

Ao Exmo. Coronel de Artilharia José Sardinha Dias, Chefe da Repartição de Pessoal Militar da DARH, pela disponibilidade e colaboração na realização da entrevista.

Ao Exmo. Coronel de Infantaria Nuno Correia Neves, Chefe da Repartição de Pessoal Civil da DARH, pela disponibilidade e colaboração (fornecimento de estudos realizados pela DARH) na entrevista.

Ao Exmo. Tenente Coronel de Infantaria Domingos Jorge Fernandes Rodrigues, Chefe da Secção de Gestão de Carreiras Militares, pela disponibilidade e colaboração na realização da entrevista.

Ao Exmo. Major de Cavalaria Alexandre Jorge dos Santos Moura, Centro de Psicologia Aplicada do Exército, pela disponibilidade imediata na realização da entrevista.

A todos os Excelentíssimos Oficiais que colaboraram na realização dos inquéritos por questionário.

Ao Exmo. Tenente Coronel Élio Santos, que para além das funções inerentes às de Diretor do Curso de Artilharia, saliento que desde a fase inicial deste trabalho sempre se disponibilizou, colaborou e ajudou, efetivamente, na realização do presente TIA.

À Ana Paula Giordano pela forma que se disponibilizou para a realização do tratamento de dados dos inquéritos no programa SPSS.

À Professora Isabel Caetano pela contribuição na realização deste trabalho.

Finalmente, quero agradecer em especial à minha esposa pela forma como, ao longo deste cinco anos, sempre me apoiou e ajudou a ultrapassar os momentos mais difíceis. E, sem esquecer a força anímica quando por vezes queria seguir outros caminhos. Mas, mais importante é o simples facto de nestes meses *transportares* o “nosso” João Pedro e continuares com a mesma atitude e perseverança para que pudesse concluir este trabalho. Sem o teu apoio não seria possível terminar com sucesso a Academia Militar.

## RESUMO

O presente trabalho de investigação pretende identificar eventuais vantagens e desvantagens na aplicação no Exército de uma metodologia de avaliação do tipo Sistema Integrado de Gestão e Avaliação de Desempenho na Administração Pública (SIADAP), através de um estudo comparativo entre o sistema de avaliação em vigor no Exército e o SIADAP. Para tal definimos um problema de investigação e consequentemente três questões derivadas e as respetivas hipóteses, subordinado ao tema “Avaliação do Desempenho no Exército”, às quais nos propomos responder com a maior exatidão possível.

Para respondermos à questão central e às questões derivadas estabelecemos como objetivos definir os conceitos nucleares do nosso Trabalho de Investigação Aplicada (Avaliação de Desempenho e Avaliação de Mérito) e ainda descrever os sistemas de avaliação que servirão de base ao nosso estudo comparativo, Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército (RAMME) e o SIADAP.

Relativamente à metodologia utilizámos o método hipotético- dedutivo, uma vez que partimos de uma pergunta de partida (questão central) que será complementada com as respetivas questões derivadas e em complemento o método de observação direta, o método crítico, o método inquisitivo, método histórico e o método indutivo.

No que se refere aos resultados mais significativos podemos identificar a necessidade da alteração ou melhoramento do atual sistema de avaliação do Exército, de modo a criar um sistema de avaliação mais justo e objetivo.

Assim, podemos concluir que o atual sistema de avaliação no Exército está desatualizado e há necessidade de alterar ou reformulá-lo, quer pelo SIADAP ou por outro sistema de avaliação. Contudo, considera-se que será um processo a longo prazo e que requer hábito e prática de todos os militares.

**Palavras-Chave:** Avaliação de Desempenho, Avaliação de Mérito, SIADAP, SAMME, Vantagens e Desvantagens.

## ABSTRACT

This research work aims to identify possible advantages and disadvantages of applying in the Army an evaluation methodology such as the type Integrated Management System and Performance Evaluation in Public Administration (SIADAP), through a comparative study of the evaluation system currently used in the Army and SIADAP. In that sense we can define as a research problem, the “Performance Evaluation of the Army”, and consequently derived its three derived questions, and the respective hypotheses, which we propose to answer as accurately as possible.

To answer the main question and all others, we aim to define the core concepts of our Work Applied Research (Performance Assessment and Evaluation of Merit) and also describe the evaluation systems as a basis for our comparative study, Army Military Merit Assessment Regulation (RAMME) and the SIADAP.

Regarding methodology, we used the deductive method, since we begin with a starting question (core issue) which will be complemented with the arising issues and in addition to the method of direct observation, critical method, questioning method, historical method and the inductive method.

With regard to the most significant results we can identify the need for change or improvement of the present evaluation system of the Army, in order to create a fairer and more objective assessment system.

Thus, we can conclude that the current evaluation system in the Army is outdated and there is a need to change or reformulate it, either by the SIADAP or another evaluation system. However, it is considered that it will be a long term process and requires habit as well as practice by all military.

**Keywords:** Performance Evaluation, Merit Rating, SIADAP, SAMME, Advantages and Disadvantages.

## ÍNDICE GERAL

<b>DEDICATÓRIA .....</b>	<b>II</b>
<b>AGRADECIMENTOS .....</b>	<b>III</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>V</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>VI</b>
<b>ÍNDICE GERAL .....</b>	<b>VII</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>X</b>
<b>ÍNDICE DE QUADROS .....</b>	<b>XII</b>
<b>ÍNDICE DE TABELAS .....</b>	<b>XIII</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS.....</b>	<b>XIV</b>
<b>CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1. ENQUADRAMENTO / CONTEXTUALIZAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO .....	1
1.2. JUSTIFICAÇÃO DO TEMA .....	2
1.3. OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO .....	2
1.4. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO .....	3
1.5. HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO .....	3
1.6. METODOLOGIA .....	4
1.7. ESTRUTURA DO TRABALHO.....	4
<b>CAPÍTULO 2: CARACTERIZAÇÃO DOS CONCEITOS DE AVALIAÇÃO.....</b>	<b>6</b>
2.1. AVALIAÇÃO .....	6
2.2. DESEMPENHO.....	7

2.3. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	9
2.4. REGULAMENTO DE AVALIAÇÃO DO MÉRITO DOS MILITARES DO EXÉRCITO.....	10
2.5. O SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO MÉRITO DOS MILITARES DO EXÉRCITO (SAMME) .....	12
2.6. FICHA DE AVALIAÇÃO INDIVIDUAL.....	13
2.7. SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (SIADAP).....	15
2.7.1. SIADAP 1.....	17
2.7.2. SIADAP 2.....	17
2.7.3. SIADAP 3.....	17
<b>CAPÍTULO 3: METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS.....</b>	<b>19</b>
3.1. INTRODUÇÃO .....	19
3.2. AMOSTRA .....	19
3.3. INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS.....	20
3.3.1. ENTREVISTAS .....	20
3.3.2. INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIOS.....	24
<b>CAPÍTULO 4: APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS</b>	<b>26</b>
4.1. INTRODUÇÃO .....	26
4.2. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA ENTREVISTA.....	27
4.3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS .....	29
4.4. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS DO INQUÉRITO .....	34
4.5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DOS INQUÉRITOS.....	40

<b>CAPÍTULO 5: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b> .....	<b>48</b>
5.1. INTRODUÇÃO .....	48
5.2. CONFIRMAÇÃO DAS HIPÓTESES .....	48
5.3. RESPOSTA ÀS QUESTÕES DERIVADAS .....	49
5.4. RESPOSTA À QUESTÃO CENTRAL.....	50
5.5. CUMPRIMENTO DOS OBJETIVOS.....	51
5.6. REFLEXÕES FINAIS .....	51
5.7. LIMITAÇÕES À INVESTIGAÇÃO.....	54
5.8. PROPOSTAS E RECOMENDAÇÕES .....	54
5.9. INVESTIGAÇÕES FUTURAS .....	55
<b>CAPÍTULO 6: BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>56</b>
<b>APÊNDICES</b> .....	<b>59</b>
Apêndice A: Guião da Entrevista .....	60
Apêndice B: Transcrição da Entrevista ao Diretor dos Serviços do Comando do Pessoal do Exército .....	64
Apêndice C: Transcrição da Entrevista do Diretor da DARH .....	69
Apêndice D: Transcrição da Entrevista ao Chefe da RPM da DARH .....	79
Apêndice E: Transcrição da Entrevista ao Chefe da RPC da DARH.....	82
Apêndice F: Transcrição da Entrevista ao Chefe da Secção de Gestão de Carreiras Militares da DARH .....	94
Apêndice G: Transcrição da Entrevista do Chefe do Gabinete de Estudos e Formação do CPAE .....	98
Apêndice H: Inquérito por Questionário .....	105

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n.º 1: Estrutura do Trabalho de Investigação Aplicada.....	5
Figura n.º 2: Procedimentos da investigação dos Inquérito por Questionário.....	24
Figura n.º 3: Questão n.º 1. ....	35
Figura n.º 4: Questão n.º 2. ....	35
Figura n.º 5: Questão n.º 3. ....	35
Figura n.º 6: Questão n.º 4. ....	35
Figura n.º 7: Questão n.º 5.....	35
Figura n.º 8: Questão n.º 6.....	36
Figura n.º 9: Questão n.º 7.1. ....	36
Figura n.º 10: Questão n.º 7.2. ....	36
Figura n.º 11: Questão n.º 7.3. ....	36
Figura n.º 12: Questão n.º 8. ....	37
Figura n.º 13: Questão n.º 9. ....	37
Figura n.º 14: Questão n.º 10.....	37
Figura n.º 15: Questão n.º 11.....	37
Figura n.º 16: Questão n.º 12.....	37
Figura n.º 17: Questão n.º 13.....	37
Figura n.º 18: Questão n.º 14.....	37
Figura n.º 19: Questão n.º 15.....	37
Figura n.º 20: Questão n.º 16.....	37
Figura n.º 21: Questão n.º 17.....	38
Figura n.º 22: Questão n.º 18.1. ....	38

Figura n.º 23: Questão n.º 18.2. ....	38
Figura n.º 24: Questão n.º 18.3. ....	38
Figura n.º 25: Questão n.º 19. ....	38
Figura n.º 26: Questão n.º 20. ....	38
Figura n.º 27: Questão n.º 21. ....	38
Figura n.º 28: Questão n.º 22. ....	39
Figura n.º 29: Questão n.º 23. ....	39
Figura n.º 30: Questão n.º 24. ....	39
Figura n.º 31: Questão n.º 25. ....	39
Figura n.º 32: Questão n.º 26. ....	39
Figura n.º 33: Questão n.º 27. ....	39
Figura n.º 34: Questão n.º 28. ....	39

## ÍNDICE DE QUADROS

<b>Quadro n.º 1:</b> Matriz de Codificação e Cromática das Entrevistas .....	21
<b>Quadro n.º 2:</b> Número e respetiva identificação dos entrevistados .....	26
<b>Quadro n.º 3:</b> Quantidade, Posto e Função Inquiridos .....	26

## ÍNDICE DE TABELAS

<b>Tabela n.º 1:</b> Militares Sujeitos à FAI .....	14
<b>Tabela n.º 2:</b> Análise Quantitativa das Entrevistas (Questão n.º 5 à Questão n.º 7) .....	27
<b>Tabela n.º 3:</b> Análise Quantitativa das Entrevistas (Questão n.º 8 à Questão n.º 12) ....	28
<b>Tabela n.º 4:</b> Análise Quantitativa das Entrevistas (Questão n.º 13 à Questão n.º 15)...	29
<b>Tabela n.º 5:</b> Valores estatísticos extraídos do SPSS (Questão n.º 7.1 à Questão n.º 11).....	40
<b>Tabela n.º 6:</b> Valores estatísticos extraídos do SPSS (Questão n.º 12 à Questão n.º 28) .....	41

## LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

### A

AGE	Ajudante Geral do Exército
AM	Academia Militar

### C

CCA	Conselho Coordenador de Avaliação
CEME	Chefe do Estado Maior do Exército
Cmdt	Comandante
CPAE	Centro de Psicologia Aplicada do Exército

### D

DARH	Direção de Administração de Recursos Humanos
Dir	Diretor
DL	Decreto – Lei
DR	Diário da República
DSP	Direção de Serviço do Pessoal

### E

EMFAR	Estatuto dos Militares das Forças Armadas
EME	Estado-Maior do Exército
ESPE	Escola Superior Politécnica do Exército
ESSE	Escola de Sargentos do Exército
et al.	e outros (para pessoas)
EXE	Exército

### F

FA	Forças Armadas
FAI	Ficha de Avaliação Individual

### H

H	Hipótese
---	----------

### N

NEP	Norma de Execução Permanente
-----	------------------------------

		O
OE	Orçamento do Estado	
		Q
QD	Questão Derivada	
QP	Quadros Permanentes	
QUAR	Quadro de Avaliação e Responsabilização	
		R
RAMME	Regulamento de Avaliação de Mérito dos Militares do Exército	
RPC	Repartição de Pessoal Civil	
RPM	Repartição de Pessoal Militar	
		S
SAMME	Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército	
SIADAP	Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública	
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences<sup>TM</sup>.</i>	
		T
TIA	Trabalho de Investigação Aplicada	
TPO	Tirocínio Para Oficial	
		U
U/E/O	Unidade/Estabelecimento/Órgão	
		V
V. Ex. <sup>a</sup>	Vossa Excelência	

# **CAPÍTULO 1**

## **INTRODUÇÃO**

Este Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) foi realizado no âmbito do Tirocínio Para Oficial (TPO) do Exército (EXE), que constitui o 5º Ano do Curso de Artilharia do EXE, da Academia Militar (AM).

O TIA tem como objetivo geral a aplicação de competências adquiridas e o desenvolvimento de capacidades que permitam e constituam a base de aplicações originais, em ambiente de investigação, nos domínios da segurança e defesa e, em particular, em áreas concretas de especialização (NEP 520/DE/30JUN11/AM).

Este TIA é de elevada importância, uma vez que, a avaliação do desempenho dos militares deve ser considerada como um fator decisivo para a carreira militar, quer seja nas promoções quer seja na motivação diária, entre outros fatores. O tema que se propõe desenvolver é “A Avaliação do Desempenho no Exército”.

Pretende-se assim verificar a possibilidade de aplicação do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação de Desempenho na Administração Pública (SIADAP) no âmbito do Exército, identificando eventuais vantagens, desvantagens e possíveis incompatibilidades.

### **1.1. ENQUADRAMENTO / CONTEXTUALIZAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO**

O SIADAP aplica-se ao desempenho dos serviços públicos, dos respetivos dirigentes e aos trabalhadores, numa conceção integrada dos sistemas de gestão e avaliação, permitindo alinhar, de uma forma coerente, os desempenhos dos serviços e dos que neles trabalham.

O sistema integra três componentes: o Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública, dos Dirigentes da Administração Pública e dos Trabalhadores da Administração Pública, SIADAP 1, 2, 3, respetivamente.

O SIADAP tem uma vocação de aplicação universal à administração estadual, regional e autárquica.

Contudo, contém mecanismos de flexibilidade e adaptação muito amplos de modo a enquadrar as especificidades das várias administrações, dos serviços públicos, das carreiras e das áreas funcionais do seu pessoal e das exigências de gestão.

E é com esta flexibilidade que iremos verificar a possibilidade de adaptação do SIADAP à avaliação dos militares do Exército.

## **1.2. JUSTIFICAÇÃO DO TEMA**

O sistema de avaliação do Exército assenta na apreciação de qualidades e aptidões, que variam de acordo com as categorias e postos dos militares a avaliar, tal como se encontra normalizado no Regulamento de Avaliação de Mérito dos Militares do Exército (RAMME).

Por sua vez, o SIADAP é um sistema que assenta numa conceção de gestão dos serviços públicos centrada em objetivos. Neste sentido, na avaliação dos serviços, dos dirigentes e demais trabalhadores, assumem um papel central os resultados obtidos em relação aos objetivos previamente fixados, conseguindo assim uma maior transparência e imparcialidade e a prevenção da discricionariedade. Este tema irá também permitir-nos efetuar uma breve comparação entre Avaliação de Mérito e Avaliação de Desempenho, sendo que iremos no Capítulo 2 clarificar ambos os conceitos bem como a sua aplicação.

Em suma, e porque a avaliação de civis constitui inclusivamente uma realidade presente no Exército Português, será importante investigar, sem ideias pré-concebidas, as eventuais vantagens que a adoção do SIADAP poderá trazer no âmbito da avaliação do desempenho dos militares do Exército Português.

## **1.3. OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO**

O objetivo geral do presente TIA tem por finalidade identificar as eventuais vantagens que a implementação do SIADAP, de forma global ou parcial, poderá trazer no âmbito da avaliação do desempenho dos militares do Exército Português, através da realização de um estudo comparativo entre o sistema em vigor (SAMME) e o SIADAP.

Assim, a investigação focar-se-á nas eventuais vantagens/desvantagens que o SIADAP traria para a avaliação dos militares, nomeadamente quanto à sua adequação à avaliação da

função desempenhada (avaliação por objetivos, de acordo com um conjunto de competências profissionais) e aos requisitos da progressão na carreira, entre outros.

Para o cumprimento dos objetivos pretendidos, resposta à questão central, além das questões derivadas, definiram-se os seguintes objetivos específicos:

- Definir o conceito de Avaliação de Desempenho;
- Definir o conceito de Avaliação de Mérito;
- Descrever o RAMME;
- Descrever o SIADAP.

#### 1.4. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

Para a realização deste TIA foi elaborada a seguinte questão central: “Como se poderá alterar o SAMME de modo a transformar-se numa avaliação do desempenho, tipo SIADAP, ao invés da simples avaliação de mérito?”

Na sequência da questão central foram elaboradas, para permitir responder com maior exatidão, as seguintes questões derivadas:

**QD 1:** Quais as vantagens da aplicação do SIADAP na avaliação dos militares do Exército?

**QD 2:** Quais as desvantagens da aplicação do SIADAP na avaliação dos militares do Exército?

**QD 3:** Qual a influência da aplicação do SIADAP no desempenho dos militares do Exército?

#### 1.5. HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

Perante as questões apresentadas no ponto anterior foram formuladas hipóteses (H), que segundo Sarmiento (2008, p. 8-9), “Após o estudo aprofundado sobre o tema em investigação são formuladas as hipóteses. Estas são proposições conjecturais que constituem respostas possíveis às questões de investigação”. As hipóteses formuladas foram as seguintes:

**H 1:** Com aplicação do SIADAP teríamos uma melhor seleção dos militares mais competentes.

**H 2:** Os militares consideram como desvantagem o sistema de quotas.

**H 3:** Seria uma influência positiva no desempenho dos militares.

## 1.6. METODOLOGIA

O presente trabalho cumpre as orientações definidas do ANEXO F à NEP 520/DE/30JUN11/AM, contudo estas orientações foram complementadas com o Guia Prático sobre a Metodologia Científica de Sarmiento (2008).

Assim, tendo em consideração a metodologia de Sarmiento (2008) foram utilizados os seguintes métodos de investigação:

- Método de observação direta: observação da FAI/SAMME e o SIADAP;
- Método crítico: consideração a possíveis alternativas à situação atual;
- Método inquisitivo: baseado nas entrevistas e nos inquéritos;
- Método histórico: interpretação da revisão da literatura;
- Método dedutivo: obtenção de factos específicos das alternativas;
- Método indutivo: generalização da amostra para todo o universo (Exército).

O presente TIA tem como base o método hipotético-dedutivo, uma vez que partimos de uma pergunta de partida (questão central) e será complementada com as respetivas questões derivadas.

Em suma, este trabalho de investigação contém 6 Capítulos, nos quais realçamos a revisão da literatura “estado da arte”, ponto de partida, seguindo-se o trabalho empírico. Por último, efetuam-se as conclusões, resposta à questão central, questões derivadas e respetivas hipóteses, as recomendações e a bibliografia.

## 1.7. ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho divide-se em duas partes principais, uma de carácter teórico e outra de carácter prático. Relativamente à parte teórica encontra-se representada pelo Capítulo 2, enquanto a parte prática é constituída pelos Capítulos 3, 4 e 5.

No Capítulo 1 iremos abordar o Enquadramento Teórico em que o objetivo será apresentar uma ideia geral do tema escolhido para o desenvolvimento deste TIA, bem como será o seu desenvolvimento.

O Capítulo 2 aborda os principais conceitos deste TIA, a Avaliação de Desempenho, especificando cada um dos tipos de avaliação, quer da função pública quer do Exército, referindo ainda uma breve evolução histórica.

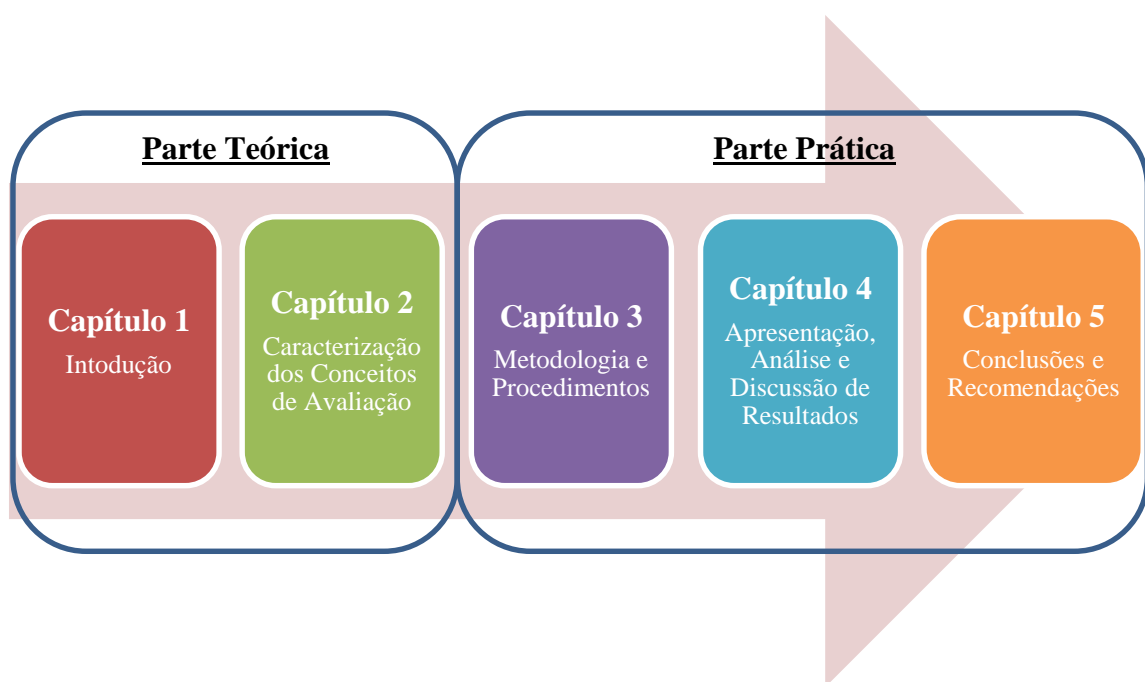
No Capítulo 3 iniciamos a parte prática, onde referimos a metodologia aplicada para o desenvolvimento desta investigação, nomeadamente no que concerne às entrevistas e aos inquéritos por questionário.

Relativamente ao Capítulo 4, este é destinado à apresentação dos resultados obtidos com as entrevistas e com os inquéritos, seguindo os métodos e as ferramentas de trabalho apropriadas, e por fim a respetiva análise e discussão.

No Capítulo 5, proceder-se-á às respetivas conclusões e reflexões, onde iremos responder à questão central, às questões derivadas e a confirmação das hipóteses, bem como identificar as limitações encontradas e apresentar propostas de investigações futuras.

Para terminar, no Capítulo 6 apresentamos a bibliografia utilizada neste trabalho.

De seguida apresenta-se, através da Figura n.º 1, um esquema que apresenta a estrutura do presente trabalho (do Capítulo 1 ao Capítulo 5).



**Figura n.º 1: Estrutura do Trabalho de Investigação Aplicada.**

## CAPÍTULO 2

### CARACTERIZAÇÃO DOS CONCEITOS DE AVALIAÇÃO

Neste Capítulo iremos abordar a conceptualização dos conceitos que servem de base ao presente TIA e clarificar quais os conceitos adotados.

#### 2.1. AVALIAÇÃO

Um primeiro conceito que temos necessidade de abordar é o conceito Avaliação, pelo facto do termo ser o cerne da temática da presente dissertação. O conceito de Avaliação possui vários significados de acordo com o contexto em que se insere, contexto esse que abrange o senso comum, pois durante o nosso quotidiano estamos constantemente a fazer avaliações, até ao mais científico. Quando falamos de avaliação temos de ter em consideração a inserção no contexto, o contexto do desempenho de uma atividade contrariamente ao controlo (de gestão, de execução) em que os aspetos operacionais sobrepõem, estando em causa problemas identificados e competências diretas de carácter processual.

Quando falamos de avaliação inserida no contexto organizacional e no desempenho, podemos atribuir-lhe vários significados: avaliação de resultados, procedimentos, relações, contextos, etc.. Por exemplo Bilhim (1998) refere que existem 2 modelos de avaliação: a avaliação de resultados (*outcome evaluation*) e a avaliação de processo (*process evaluation*).

A primeira avaliação de resultados procura medir o diferencial existente entre os resultados alcançados com um determinado curso de ação e os objetivos previamente fixados em termos de impacto sobre a envolvente. Este autor faz ainda a distinção entre outputs e resultados, os primeiros dizem respeito aos resultados atualmente obtidos e os segundos relacionam-se com os objetivos desejados. Para nós interessa-nos salientar os resultados, uma vez que, como referimos, pretendemos analisar as vantagens e desvantagens de um Sistema de Avaliação aplicado a uma determinada população.

Morais (1998) acrescenta que “a avaliação deverá servir para medir a relação resultados/objetivos, verificar os desvios e tomar medidas corretivas” (p. 113). Assim, avaliar em gestão, pressupõe um juízo do sistema global a partir do confronto entre os resultados esperados e os alcançados. Efetivamente, avaliar implica a preocupação com os resultados, saber se foram atingidos ou não os objetivos pré-definidos.

Na visão de Carvalho (1998), a avaliação pode entender-se como um processo contínuo, sistemático e estruturado de análise dos recursos utilizados e dos resultados obtidos, tendo sempre presente os objetivos fixados, utilizando critérios objetivos que deverão contribuir para a efetivação das mudanças e/ou correção adequada, tendo em conta as insuficiências detetadas. Esta visão parece-nos mais completa e adequada ao contexto do Exército Português.

Inerente a qualquer processo de avaliação deverão estar presentes, além do confronto entre os fins estabelecidos, os meios utilizados e os resultados obtidos, a identificação dos pontos críticos (fortes e fracos) e das mudanças ou ações a empreender, sendo estes os fatores a ter em conta num sistema de recompensa como por exemplo progressões na carreira. Sublinhe-se ainda que, em qualquer processo de avaliação, importa sempre precisar qual é o tipo de avaliação que se pretende, qual é o objeto da avaliação e qual o contexto onde a mesma se insere, uma vez que sem esta clarificação, o processo de avaliação acaba por ser apenas um processo meramente administrativo.

Assim, a avaliação constitui hoje um mundo de conhecimentos, métodos e técnicas que correspondem a um amplo campo de investigação, e representa simultaneamente um requisito indispensável nos mais diversos domínios entre os quais o organizacional, e mais específico na organização militar, que tem para nós particular interesse.

## **2.2. DESEMPENHO**

Um segundo conceito é o conceito de desempenho das pessoas nas organizações o qual constitui uma das variáveis estudadas no âmbito do comportamento organizacional e da gestão de recursos humanos, com especial destaque na Psicologia Organizacional e na Gestão de Recursos Humanos. Esta posição fulcral é bastante evidente quando analisamos questões como a validação de processos/métodos de seleção nas organizações, em que o desempenho funciona como o critério determinante, quer na avaliação da eficácia de

programas de formação quer ao nível da implementação das diversas políticas de recursos humanos.

Na literatura, Schmidt e Hunter (1992) consideraram que o desempenho no trabalho talvez fosse uma das variáveis dependentes mais importantes na pesquisa em Psicologia Organizacional, tal como Landy e Farr (1983) que referiram o desempenho como uma preocupação da psicologia há 60 anos, com um papel muito importante no âmbito das decisões de gestão de recursos humanos. Apesar da importância supracitada deste conceito na literatura, deveriam existir mais pesquisas teóricas sobre o conceito em si mesmo. Um ponto de vista partilhado por muitos autores como Campbell et al. (1993), Schmidt e Hunter (1992) e Heneman (1986).

O enquadramento atual do problema nas organizações pode assim, em certa medida, ser traduzido pela ausência de uma elaboração profunda do conceito de base, a par da realização de inúmeros estudos sobre diversas facetas a ele associadas. Para definirmos o conceito de desempenho é consistente definirmos que, quando falamos no conceito de desempenho, estamos a reportar-nos para uma perspetiva individual, embora pretendamos extrapolar os resultados para um nível mais abrangente, ou seja, à organização, nomeadamente aos seus objetivos estratégicos, que no presente TIA dizem respeito ao Exército.

Embora seja difícil definir de uma forma consensual o conceito de desempenho, este remete-nos sempre para a identificação de comportamentos, como referem vários autores, representando assim um domínio de comportamentos (Campbell, et al., 1993; Ilgen e Schneider, 1991; Latham, 1986; Murphy e Cleveland, 1991) e não apenas como um conjunto de resultados. Deste modo, o desempenho incide no que as pessoas fazem na realidade e que pode ser observável e mensurável. Falamos assim de ações que ocorrem no âmbito de uma função e que para tal possui padrões de desempenho.

Assim, ao afirmarmos que o desempenho analisa comportamentos, estamos a aplicar o conceito de desempenho não como uma consequência ou resultado da ação, mas sim à ação em si mesma. Contudo, isto não anula a existência de uma relação ou efeito importante ao nível dos resultados, os quais estarão ligados a objetivos organizacionais.

Paralelamente o conceito de desempenho aparece muitas vezes associado ao de eficácia e produtividade, que estão indiretamente implícitos no conceito de desempenho, logo estes dois conceitos são indiretamente avaliados quando se avalia ou observa o desempenho.

Posteriormente, surgiu a necessidade de alargar esta noção de produtividade, para passar a abranger eficiência e eficácia e até mesmo outras dimensões mais intangíveis como inovação e qualidade (Lawler, 1985; Sink e Tuttle, 1989). A eficácia traduz-se assim numa avaliação dos resultados, segundo os mesmos autores, e os julgamentos relativos à eficácia podem, mais uma vez, ser analisados ao nível individual e organizacional.

Do ponto de vista organizacional, vários têm sido os critérios avançados para a respetiva avaliação (Cameron, 1980; Hall, 1987; Kanter e Brinkerhoff, 1981). Estes critérios são agrupados em 3 categorias: os critérios objetivos, expressos muitas vezes em termos do sucesso ou fracasso em alcançar uma finalidade (realização do objetivo, qualidade e quantidade do output); o estado do sistema interno, abrange os estados e processos internos que contribuem para o cumprimento dos objetivos (custos de produção, relações interpessoais); e a adaptação e posição dos recursos, a relação da organização com a sua envolvente (quantidade de recursos, qualidade de recursos, competitividade/posição estratégica).

Neste TIA pretendemos abordar estas três categorias, uma vez que o sucesso ou fracasso será avaliado a um nível individual, o estado do sistema interno, na medida em que analisaremos o contexto do Exército onde é aplicada avaliação ao desempenho e por fim a adaptação, ou seja, a posição estratégica do Exército aos resultados do desenvolvimento.

### **2.3. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Iremos agora apresentar a ligação entre os dois conceitos anteriores, a Avaliação e o Desempenho. É importante referir que o processo de avaliação integra diversos fatores. De uma perspetiva formal, dir-se-á que se consubstancia no avaliador, avaliado e na avaliação propriamente dita. A partir destas três variáveis, a avaliação mais não constituía que a atribuição de uma cotação, juízo de valor sobre o desempenho. Para além destas três variáveis, o processo de avaliação exige que o avaliador proceda periodicamente à observação dos seus subordinados (Oliveira, 2006).

Entre outros fatores, no que concerne à avaliação, considera-se ainda atualmente como de particular significado o contexto em que se desenvolve. Tanto o avaliador como o avaliado sofrem influências do ambiente, bem como influenciam o próprio ambiente, o que implicitamente gera efeitos entre o avaliador e o avaliado e concomitantemente no

resultado da avaliação. Vários estudos empíricos fazem sobressair a importância dos aspetos associados ao contexto em que se desenvolve a avaliação (Caetano, 1995).

Caetano (1996) reforça e acrescenta a importância da avaliação de desempenho na “seleção, formação, desenvolvimento profissional, promoção e remuneração dos colaboradores da organização” (p. 1). Define ainda a avaliação de desempenho “enquanto processo de comunicação e negociação realizado no contexto da atividade sócio organizativa de atores independentes, no qual a validação social dos julgamentos emerge como um fator determinante da sua eficácia” (p. 396).

Segundo Roque (2005) a avaliação de desempenho deve promover a melhoria do desempenho, enfatizando os pontos fortes do colaborador, promovendo a discussão dos pontos fracos com sugestões de correção, não privilegiando o castigo nem a penalização. Deve ter de base uma apreciação entre os resultados finais com o que estava inicialmente estabelecido – objetivos/normas. No entanto, a avaliação de desempenho não pretende apenas confrontar os resultados obtidos com os objetivos traçados, esta pretende também, aferir desvios do desempenho atuando sobre as causas dos mesmos, para que esses desvios não sejam prejudiciais para o desempenho global da organização (p. 29).

Fazendo a interligação entre todos estes conceitos, a avaliação de desempenho seria um instrumento capaz de determinar (tendo por base a observação) as capacidades de um indivíduo para ocupar eficazmente um cargo, tendo em conta o contexto em que se insere e no qual são intervenientes o avaliador, o avaliado e a avaliação propriamente dita. Desta forma, a avaliação é importante, porque permite conhecer o desempenho dos colaboradores, sendo este facto relevante para os mesmos, pois permitir-lhes-á saber como se encontram no exercício das suas funções, e para a organização, ter conhecimento das suas potencialidades de forma a enquadrá-las nos objetivos da própria organização.

#### **2.4. REGULAMENTO DE AVALIAÇÃO DO MÉRITO DOS MILITARES DO EXÉRCITO**

Em 1965 tínhamos o Estatuto do Oficial das Forças Armadas, conforme o Decreto n.º 46672, de 29 de novembro, ao qual a informação periódica dos oficiais deve abranger a apreciação das suas qualidades intelectuais de carácter sociais, morais, profissionais e físicas (Flambó, 2010).

Em 1999, o Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR), artigo 80º, refere que avaliação do mérito será obtida através da apreciação do curriculum, com especial atenção para avaliação individual e tendo em vista uma correta gestão de pessoal.

O Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército (RAMME) é um conjunto de normas que institui o Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército (SAMME)<sup>1</sup>.

Os artigos ao qual se faz referência a seguir foram extraídos do Diário da República — I Série-B n.º 207 - 7 de setembro de 2002, Portaria n.º 1246/2002 de 7 de setembro.

A avaliação, como já referimos anteriormente, constitui uma importante fonte de dados para o planeamento da administração dos recursos humanos. Esta deve ser orientada por objetivos claros e flexíveis, contribuindo decisivamente para a adequação dos meios disponíveis aos objetivos estabelecidos, devendo apoiar-se na componente avaliação do mérito e privilegiar os bons desempenhos. A eficiência da avaliação e a sua credibilidade dependem, fundamentalmente, da importância que lhe reconhecem os avaliadores e do sentido de justiça e objetividade nela postos. Esta preocupação encontra-se patente no RAMME, aprovado pela Portaria n.º 361-A/91, de 30 de outubro, em conformidade com o disposto no artigo 86º do EMFAR, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 34-A/90, de 24 de janeiro.

A entrada em vigor do novo Estatuto, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 236/99, de 25 de junho, com as alterações que lhe foram introduzidas pela Lei n.º 25/2000, de 23 de agosto, e pelos Decretos-Leis n.º 66/2001 e 233/2001, de 22 de fevereiro e 25 de agosto, respetivamente, assim como as disposições relativas aos critérios gerais que presidem à ordenação dos militares das Forças Armadas nas promoções por escolha, consagradas na Portaria n.º 21/94, de 8 de janeiro, aconselham que se proceda à revisão do RAMME, por forma a adequar as normas que regem a avaliação dos militares do Exército ao acervo legislativo que lhe serve de suporte legal.

A alteração do RAMME visa ainda criar mecanismos que impeçam alterações bruscas na antiguidade relativa dos militares, sem que se inviabilize a natural ascensão dos mais aptos aos postos mais elevados dentro das respetivas categorias, e possibilitar uma mais correta e justa avaliação do mérito individual de cada um que, no estrito cumprimento dos princípios

---

<sup>1</sup> Diário da República — I Série-B n.º 207 — 7 de setembro de 2002, Portaria n.º 1246/2002 de 7 de setembro.

estatutários, salvasse os superiores interesses do Exército e os legítimos interesses dos militares.

O presente Regulamento é aplicável aos militares do Exército dos quadros permanentes (QP), na efetividade de serviço, com exceção dos militares com os postos de General, Tenente-General e Major-General, nos quadros especiais em que este é o mais elevado.

Este regulamento incorpora os seguintes objetivos:

- a) “Estabelecer as competências, definir as bases e desenvolver os princípios, regras e procedimentos da avaliação do mérito dos militares;
- b) Definir critérios objetivos, claros e simples que permitam avaliar a competência e aptidão dos militares;
- c) Definir os modelos dos documentos de suporte do SAMME;
- d) Definir as instruções para o preenchimento, tramitação, tratamento e registo dos documentos de suporte da avaliação do mérito, constituindo um guia de procedimentos com vista à normalização das ações de avaliação;
- e) Habilitar os avaliadores a:
  - i) Conhecer os princípios orientadores da avaliação do mérito;
  - ii) Aplicar corretamente as normas e procedimentos da avaliação individual;
  - iii) Emitir um juízo justo sobre o valor do trabalho desenvolvido e sobre o potencial de cada avaliado”.

## **2.5. O SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO MÉRITO DOS MILITARES DO EXÉRCITO (SAMME)**

Como referimos anteriormente o SAMME é instituído pelo RAMME e tem várias finalidades descritas na Portaria n.º 1246/2002 das quais destacamos as seguintes:

- a) “Contribuir para a avaliação dos militares em termos de mérito absoluto e possibilitar a avaliação do mérito relativo entre militares do mesmo posto e quadro especial;
- b) Possibilitar a avaliação do mérito do militar com base no currículo, nas qualidades, conhecimentos, eficiência e eficácia revelados no desempenho de cargos, exercício de funções e execução de tarefas;
- c) Permitir que o mérito do militar tenha a devida importância no desenvolvimento da carreira, possibilitando a seleção dos mais aptos para o

desempenho de cargos, exercício de funções e execução de tarefas de maior responsabilidade;

- d) Fornecer ao órgão de administração e direção de pessoal informação que permita avaliar e corrigir ou atualizar, com oportunidade, as políticas de recrutamento e seleção, de formação e aperfeiçoamento, de promoção e nomeação para o desempenho de cargos e o exercício de funções;
- e) Possibilitar a correção de assimetrias originadas, nomeadamente, pela aplicação de critérios muito diferenciados nas avaliações individuais;
- f) Permitir o tratamento estatístico, cumulativo e comparativo das avaliações individuais do conjunto de militares do mesmo posto e quadro especial;
- g) Permitir a correção e o aperfeiçoamento do sistema, das técnicas e dos critérios de avaliação.”

No que concerne ao processamento do SAMME, este detém como suportes materiais os seguintes documentos:

- a) Ficha de Avaliação Individual (FAI);
- b) Ficha Biográfica (FB);
- c) Ficha de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército (FAMME).

## **2.6. FICHA DE AVALIAÇÃO INDIVIDUAL**

Para este TIA iremos analisar mais ao pormenor a Ficha de Avaliação Individual, tendo em consideração o Diário da República - I Série-B n.º 207 - 7 de setembro de 2002.

Assim, esta FAI é utilizada para avaliar os seguintes postos (Tabela n.º 1):

Tabela n.º 1: Militares Sujeitos à FAI.

<b>Categoria de Oficiais</b>	
Oficiais Superiores	Coronel Tenente-Coronel Major
Oficiais Capitães	Capitão
Oficiais Subalternos	Tenente Alferes Aspirante a Oficial
<b>Categoria de Sargentos</b>	
Sargento-Mor Sargento-Chefe Sargento-Ajudante Primeiro-Sargento Segundo-Sargento Furriel Segundo-Furriel	
<b>Categoria das Praças</b>	
Cabo Adjunto Primeiro-Cabo Segundo-Cabo Soldado	

Esta é enviada, em duplicado, ao órgão de administração e direção de pessoal do Exército (DARH), no prazo de 20 dias contados sobre a data a que se reporta, ou depois de esgotado o prazo de reclamação ou de recurso ou 5 dias após a resolução definitiva do conflito desencadeado pela interposição destes mecanismos, acompanhada de nota confidencial discriminativa do seu titular.

Compete à DARH verificar a conformidade do preenchimento da FAI com as instruções nela constante e o disposto no presente Regulamento, procedendo sempre que necessário à devolução da mesma à U/E/O, que, no prazo de cinco dias após a sua receção, procede à respetiva retificação e devolução àquele mesmo órgão.

A FAI é sujeita ao seguinte tratamento:

- “Periférico nas U/E/O, pelo respetivo Cmdt/Dir/Chefe, após o seu preenchimento no tocante ao cumprimento do disposto neste Regulamento e ao eventual exercício das suas competências;
- Central na DARH, apoiado informaticamente no âmbito do registo, dos controlos de qualidade e validade e da exploração dos resultados;
- Microfilmagem ou digitalização e registo das notações na base de dados do SAMME, sob o controlo e responsabilidade da DARH, após o que é arquivada.”

## 2.7. SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (SIADAP)

O SIADAP, elemento chave do presente TIA, foi implantado como sistema de avaliação da Administração Pública, ao abrigo da Lei n.º 10/2004, de 22 de março. Contudo este sistema foi revisto no ano de 2007 pela Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro e pela Portaria n.º 1633/2007, de 31 de dezembro e recentemente alterado pela Lei 66-B/2012 (Orçamento do Estado para 2013).

Mas, até ser aplicado este sistema de avaliação, foi em 1979 que se estabeleceu um modelo onde se classificava o serviço (Decreto – Lei n.º 191-C de 25 de junho) pela primeira vez. E, em conformidade com o DR n.º 57/80 de 10 de outubro, foi instituído o modelo de classificação de serviço, contudo com carácter experimental e provisório. Em 1981 este sistema de avaliação sofreu alterações com vista a resolver algumas dificuldades detetadas.

No ano de 1983 foi revogado o DR n.º 57/80 de 10 de outubro pelo DR n.º 44-B/83 de 1 de junho, foram introduzidas *inovações* para melhor cumprimento dos objetivos pretendidos e garantiu uma maior flexibilidade relativa às especificações de cada serviço. Algumas das *inovações* passavam por: reconhecimento das qualidades no exercício das funções; valorização individual; detetar a necessidade de ações de formação.

Em 1985 foi publicado o DL n.º 248 de 15 de julho, o qual revogou o DL n.º 191-C/79 e estabeleceu um novo regulamento geral de estruturação das carreiras da função pública (Serrano, 2010). De salientar que a previsão da fixação de quotas foi um aspeto relevante, onde estava presente atribuição de notas máximas.

Contudo, este sistema ao longo dos anos foi considerado obsoleto e com falta de credibilidade, ao qual o próprio ministro da Reforma do Estado e da Administração Pública (Alberto Martins, entre 1999 e 2002) considerava que as avaliações não deveriam ser uma mera formalidade mas sim um instrumento de estímulo do mérito da administração pública (Serrano, 2010). Foi em 2003 que se gerou a ideia da criação de objetivos e, conseqüentemente, a criação de um Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho, através da Lei n.º 107-A/2003, de 31 de dezembro (aprovadas as Grandes Opções do Plano para 2004). No ano de 2004, surge o então Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública, através da Lei n.º 10 de 22 de março.

Contudo, o SIADAP só foi implementado no ano de 2008, devido à revisão efetuada pela Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, onde visava contribuir para a melhoria do

desempenho e qualidade de serviço da Administração Pública, para a coerência e harmonia da ação dos serviços, dirigentes e demais trabalhadores e para a promoção da sua motivação profissional e desenvolvimento de competências (artigo 1.º). Este sistema aplica-se aos serviços da administração direta e indireta do Estado, bem como, com as necessárias adaptações, designadamente no que respeita às competências dos correspondentes órgãos, aos serviços da administração regional autónoma e à administração autárquica (artigo 2.º).

Constituem objetivos globais do SIADAP os seguintes pontos (artigo 6.º):

- “Contribuir para a melhoria da gestão da Administração Pública (...);
- Desenvolver e consolidar práticas de avaliação e autorregulação da Administração Pública;
- Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional adequadas à melhoria do desempenho dos serviços, dos dirigentes e dos trabalhadores;
- Promover a motivação e o desenvolvimento das competências e qualificações dos dirigentes e trabalhadores;
- Reconhecer e distinguir serviços, dirigentes e trabalhadores pelo seu desempenho e pelos resultados obtidos (...);
- Melhorar a arquitetura de processos;
- Melhorar a prestação de informação e a transparência da ação dos serviços da Administração Pública;
- Apoiar o processo de decisões estratégicas (...).”

Para que este sistema individual de avaliação pudesse ser melhor aplicado, foi *dividido* em 3 subsistemas (n.º 2 do art. 9º):

- “O Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública, designado por SIADAP 1;
- O Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Dirigentes da Administração Pública, designado por SIADAP 2;
- O Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública, designado por SIADAP 3.”

Iremos de seguida descrever sumariamente os três tipos de subsistemas do SIADAP.

### **2.7.1. SIADAP 1**

Segundo o art.º 29º da Lei n.º 66-B/2007, a avaliação de desempenho de cada serviço assenta num Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR), relaciona-se com o ciclo de gestão do serviço e é fixado e mantido atualizado em articulação com o serviço competente em matéria de planeamento, estratégia e avaliação de cada ministério, sujeito a avaliação permanente e atualizado a partir dos sistemas de informação do serviço, onde se evidenciam, entre outros, a missão do serviço, os objetivos estratégicos plurianuais determinados superiormente e os objetivos anualmente fixados.

Os parâmetros do desempenho dos serviços têm como base 3 pilares: os objetivos de eficácia, os objetivos de eficiência e os objetivos de qualidade. Para avaliar o nível de êxito/resultados são atribuídos níveis de graduação (Superou o Objetivo, Atingiu o Objetivo e Não Atingiu o Objetivo).

### **2.7.2. SIADAP 2**

A avaliação global do desempenho dos dirigentes superiores e intermédios é feita no termo das respetivas comissões de serviço, conforme o respetivo estatuto, ou no fim do prazo para que foram nomeados. Assim, a avaliação do desempenho integra-se no ciclo de gestão do serviço e efetua-se com base nos seguintes parâmetros: Grau de cumprimento dos compromissos e competências de liderança, visão estratégica, representação externa e de gestão demonstradas.

A avaliação final é expressa em menções qualitativas em função das pontuações finais em cada parâmetro, nos seguintes termos: Desempenho Relevante (4 a 5), Desempenho Adequado (Desempenho positivo de 2 a 3,999) e Desempenho inadequado (1 a 1,999).

### **2.7.3. SIADAP 3**

Neste subsistema a avaliação de desempenho, ao abrigo art.º 29º da Lei n.º 66-B/2007, respeita ao desempenho do ano civil anterior.

Relativamente aos parâmetros de avaliação de desempenho dos trabalhadores, esta integra-se no ciclo de gestão de cada serviço e incide sobre os seguintes parâmetros:

- “Resultados obtidos na prossecução de objetivos individuais em articulação com os objetivos da respetiva unidade orgânica;

- Competências que visam avaliar os conhecimentos, capacidades técnicas e comportamentais adequadas ao exercício de uma função.”

A Avaliação dos resultados obtidos, tendo em consideração a medição do grau de cumprimento de cada objetivo, previamente estabelecidos, é apresentada em três níveis:

- Objetivo Superado, uma pontuação de 5;
- Objetivo Atingido, uma pontuação de 3;
- Objetivo Não Atingido, uma pontuação de 1.

As Competências assentam em “competências” previamente escolhidas para cada trabalhador em número não inferior a cinco. A avaliação é classificada da seguinte forma:

- Competência demonstrada a um nível elevado, uma pontuação de 5;
- Competência demonstrada, uma pontuação de 3;
- Competência Não Demonstrada ou Inexistente, uma pontuação de 1.

No que concerne à avaliação final, esta é expressa numa média ponderada das pontuações obtidas nos dois parâmetros de avaliação<sup>2</sup>, sendo expressa em:

- Desempenho relevante, uma avaliação final de 4 a 5;
- Desempenho adequado, uma avaliação final positiva de 2 a 3,999;
- Desempenho inadequado, uma avaliação final de 1 a 1,999.

Para validar todo este processo de avaliação temos:

- O avaliador;
- O avaliado;
- O conselho coordenador da avaliação;
- A comissão paritária;
- O dirigente máximo do serviço.

---

<sup>2</sup> Parâmetro “Resultados” com uma ponderação mínima de 60 % e para o parâmetro “Competências” uma ponderação máxima de 40 %.

## **CAPÍTULO 3**

### **METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS**

#### **3.1. INTRODUÇÃO**

Para se poder aprofundar este TIA, o trabalho de campo é fundamental, uma vez que permite a obtenção da opinião de pessoas que desempenham funções relacionadas com a temática desta investigação ou derivado da sua experiência ao longo da sua carreira militar. Para obtenção desta informação/opinião foram realizadas entrevistas (Apêndice A) e inquéritos por questionário (Apêndice H).

Efetuada as entrevistas, foi feita a recolha de informação das mesmas, para posterior análise e interpretação dos dados recolhidos, permitindo responder à questão central e respetivas questões derivadas e confirmação das hipóteses realizadas do presente TIA.

Relativamente aos questionários, estes foram elaborados com a utilização da plataforma *Google.drive* e para a realização da análise e interpretação de dados foi utilizado o programa estatístico SPSS<sup>3</sup> v. 20.

Em suma, neste capítulo pretendemos apresentar algumas considerações sobre as entrevistas e os questionários e a respetiva caracterização da amostra efetuada.

#### **3.2. AMOSTRA**

As entrevistas foram realizadas a entidades militares que trabalham ou trabalharam com os dois sistemas de avaliação (FAI e SIADAP) e, naturalmente, exercem funções de avaliadores. Assim foram entrevistados os seguintes militares: Sua Excelência Major-General Aníbal Alves Flambó, Diretor dos Serviços de Pessoal do Comando de Pessoal do Exército (DSP) (1º Entrevistado); Sua Excelência Major-General Tiago Maria Ramos Chaves de Almeida e Vasconcelos, Diretor da Direção de Administração de Recursos Humanos (DARH) (2º Entrevistado); O Coronel de Artilharia José Sardinha Dias, Chefe da Repartição de Pessoal Militar da DARH (3º Entrevistado); O Coronel de Infantaria Nuno

---

<sup>3</sup> *Statistical Package for the Social Sciences™*.

Correia Neves, Chefe da Repartição de Pessoal Civil da DARH (4º Entrevistado); O Tenente Coronel Domingos Jorge Fernandes Rodrigues, Chefe da Secção de Gestão de Carreiras Militares (5º Entrevistado); O Major de Cavalaria Alexandre Jorge dos Santos Moura, Centro de Psicologia Aplicada do Exército (CPAE) (6º Entrevistado).

Os inquéritos foram realizados exclusivamente a oficiais, uma vez que obrigatoriamente teriam que ser militares com o estatuto de avaliadores, de militares e civis, e conhecedores do sistema de avaliação de civis (SIADAP). De realçar o facto que nem todos os avaliadores (oficiais) são conhecedores deste sistema de avaliação. Assim, foram realizados e enviados 30 inquéritos a militares que se enquadram nesta investigação, devido às funções/cargo que desempenham (amostra por conveniência).

### **3.3. INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS**

#### **3.3.1. ENTREVISTAS**

Segundo Sarmiento (2008) a informação primária qualitativa pode ser obtida segundo três procedimentos:

- Reuniões de grupo de foco;
- Entrevistas individuais;
- Estudos projetivos.

Para desenvolver o presente trabalho foram utilizadas entrevistas individuais do tipo semi-formais ou semi-estruturadas, ou seja o entrevistado responde às perguntas do guião mas também fala de outros assuntos relacionados (Sarmiento, 2008).

As entrevistas têm como vantagem a componente de comunicação e de interação humana, tendo ainda como vantagem o grau de profundidade no que concerne à análise dos elementos recolhidos, assim como a flexibilidade, que permite recolher os testemunhos e as interpretações dos entrevistados respeitando os próprios quadro de referência (Quivy e Campenhoudt, 2008).

As entrevistas, após terem sido validadas por três especialistas conhecedores da matéria, foram realizadas no dia 13 de março e nos dias 10 e 11 de abril do presente ano, nas respetivas Unidades/gabinete de cada um dos entrevistados, e foram gravadas através de um gravador de áudio (Olympus VN – 8600PC). Posteriormente foram transcritas e enviadas aos entrevistados (via mail, para acelerar o processo devido à distância das U/E/O

dos entrevistados) para que os mesmos pudessem confirmar/autorizar as respectivas transcrições para futuramente ser efetuada a respetiva análise do conteúdo transcrito.

Assim, numa primeira fase iremos identificar nas respostas, de cada pergunta, as partes idênticas e as que maior importância receberam pelos entrevistados (Sarmiento, 2008), por fim extraí-se a conclusão final. Para se extrair a informação referida anteriormente foi criada uma matriz de codificação, ao qual apresentamos através do Quadro n.º1.

Quadro n.º 1: Matriz de Codificação e Cromática das Entrevistas.

Questão N.º 5	
Segmento 5.1	“O RAAME influencia diretamente o desenvolvimento da carreira dos militares”
Segmento 5.2	“Conjuntura atual e perante esta nova realidade será possível, e até vantajoso, a aplicação de um ”novo” Regulamento”
Segmento 5.3	“Poderá ser constituído conjugando o SIADAP e o RAAME, adaptando aquele à realidade/especificidade Militar”
Segmento 5.4	“RAMME é um excelente regulamento”
Segmento 5.5	“A sua aplicação exige muito dos avaliadores e neste momento não está a produzir os efeitos desejados porque os avaliadores não estão a ser capazes de o utilizar”
Segmento 5.6	“É necessário uma revisão do RAMME”
Questão N.º 6	
Segmento 6.1	“No Exército só há uma situação que funciona realmente por mérito que é a seleção para o curso de oficial general”
Segmento 6.2	“O sistema está montado para dificultar a ultrapassagem.”
Segmento 6.3	“As assimetrias originais por critérios por vezes muito diferenciados possam gerar injustiças.”
Segmento 6.4	“A avaliação de mérito deve ainda servir para selecionar as pessoas mais aptas para o desempenho de determinados cargos ou funções de mais ou menos responsabilidade.”
Segmento 6.5	“A dificuldade/atraso nas promoções (...) não são consequência da avaliação por mérito mas sim por razões alheias (...) Exército.”
Questão N.º 7	
Segmento 7.1	“Sim”
Segmento 7.2	“Não”
Segmento 7.3	“SIADAP”
Segmento 7.4	“RAMME/SAMME adaptado à geração atual de avaliadores (melhorar).”
Segmento 7.5	“Um modelo misto de avaliação que combine resultados do desempenho e indicadores comportamentais (competências)”

Questão N° 8	
Segmento 8.1	“Sim”
Questão N° 9	
Segmento 9.1	“No exército propriamente dito não é necessário fazer mudanças”
Segmento 9.2	“A resistência à mudança natural de todo o ser humano iria estar bem presente numa instituição como esta”
Questão N° 10	
Segmento 10.1	“A necessidade de avaliar os funcionários civis sob o meu comando direto”
Segmento 10.2	“Realizei em 23Nov10 um estudo sobre “A Avaliação nas Forças Armadas”
Segmento 10.3	“Vogal do Conselho Coordenador de Avaliação (CCA) dos civis do Exército”
Segmento 10.4	“Presidente de uma secção autónoma”
Segmento 10.5	“Secretário de uma secção autónoma”
Segmento 10.6	“Secretário do CCA”
Segmento 10.7	“Auxiliar do General AGE a operacionalizar o SIADAP a todos os civis do Exército”
Segmento 10.8	“Chefia da Repartição de Pessoal Civil”
Segmento 10.9	“Conheço a filosofia do SIADAP e sei que os civis do Exército são avaliados desta forma”
Questão N° 11	
Segmento 11.1	“Sistema de avaliação de desempenho avalia resultados o sistema de avaliação por mérito avalia potencial”
Segmento 11.2	“Um sistema de avaliação por mérito vai mais para além de um sistema de avaliação por desempenho”
Segmento 11.3	“Finalidades destes sistemas de avaliação acabam por estar interligadas”
Segmento 11.4	“Aqui eu acho que no fundo é comparar o que se faz no meio militar e no meio civil.”
Segmento 11.5	“Através da implementação de um sistema de avaliação de desempenho torna-se possível avaliar de forma clara, concreta e objetiva o contributo do colaborador”
Questão N° 12	
Segmento 12.1	“Um tipo de avaliação demasiado restritivo para aquelas que são as funções/tarefas, devem incluir valores militares”
Segmento 12.2	“Estabelecimento de objetivos a avaliação final do desempenho seria mais clara, justa e objetiva”
Segmento 12.3	“Identificar quem de facto deu o seu contributo para o cumprimento de um objetivo é de facto subjetivo”

Questão N° 13	
Segmento 13.1	“Numa fase inicial seria difícil de implementação”
Segmento 13.2	“Não teria poder de aceitação”
Segmento 13.3	“A Problemática do sistema de quotas”
Segmento 13.4	“SIADAP adaptado às especificidades/caraterísticas militares (...) julgo que terá boa aceitação”
Segmento 13.5	“As pessoas aceitam tanto melhor um sistema de avaliação quanto maior for a perceção que o sistema é justo”
Segmento 13.6	“A equiparação a qualquer funcionário público”
Questão N° 14	
Segmento 14.1	“O sistema de quotas”
Segmento 14.2	“Não vejo vantagens”
Segmento 14.3	“RAMME é o facto da não existência de objetivos e o SIADAP (contempla-os)”
Segmento 14.4	“O militar ficaria mais escalonado”
Segmento 14.5	“Haver uma monitorização durante avaliação”
Segmento 14.6	“Selecionar os mais aptos para o desempenho de determinados cargos e funções”
Segmento 14.7	“Melhorar o conhecimento do potencial humano existente”
Segmento 14.8	“Incorporar (...) as melhores práticas (...) que possamos identificar no SIADAP que tenham aplicação no Exército”
Questão N° 15	
Segmento 15.1	“Sistema de quotas”
Segmento 15.2	“Os militares limitar-se-iam a atingir os objetivos que fossem estabelecidos”
Segmento 15.3	“Excessiva burocracia”
Segmento 15.4	“Algumas resistências por parte das chefias em cumprir todo o processo do sistema”
Segmento 15.5	“Pode originar uma conflitualidade/ rivalidade”
Segmento 15.6	“Iria forçar muita gente a confrontar-se pela primeira vez com a realidade de que o exército não os vê como elementos muito bons”

### 3.3.2. INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIOS

Relativamente aos inquéritos, estes têm como objetivo colocar a uma população uma série de perguntas, neste caso, relativas à situação profissional, tendo como vantagem a possibilidade de quantificar uma multiplicidade de dados e por consequência proceder a inúmeras análises de correlação (Quivy e Campenhoudt, 2008). Para a realização dos questionários foram utilizados os seguintes procedimentos (Figura n.º 2):

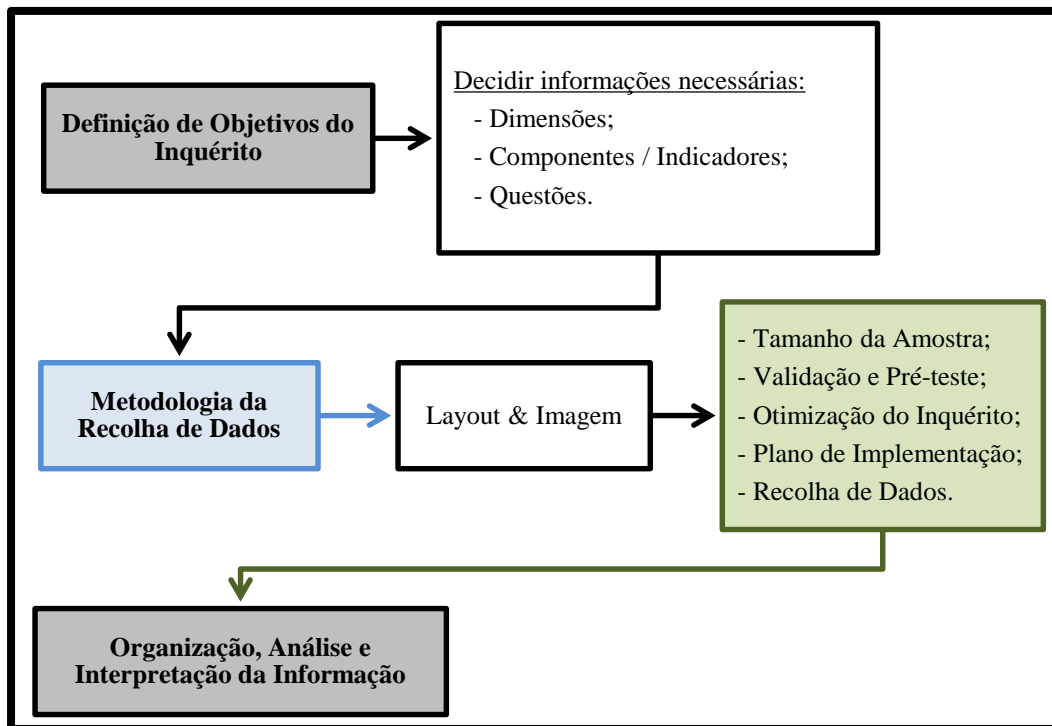


Figura n.º 2: Procedimentos da investigação dos Inquérito por Questionário.

Fonte: Adaptado de Ghiglione e Matalon (2001), Sarmiento (2008) e Quivy e Campenhoudt (2008).

Foram, então, divididos em três partes:

- Informações Gerais;
- Avaliação do desempenho no Exército (SAMME/FAI);
- SIADAP.

A primeira parte é constituída por 6 perguntas para obtenção de informações relativas ao inquirido, enquanto a segunda e a terceira parte do questionário são constituídas por 26 perguntas, 13 para cada parte.

Foi utilizada uma escala, adaptada da escala de *Likert*<sup>4</sup>, para os inquiridos assinalarem o seu grau de concordância de modo a refletir os seus pensamentos ou atitudes, ao qual foi dividida em sete níveis:

- Péssimo (1);
- Mau (2);
- Medíocre (3);
- Suficiente (4);
- Bom (5);
- Muito Bom (6);
- Ótimo (7).

Os questionários foram aplicados no mês de abril de 2013 via e-mail e através da plataforma *Google.drive*, uma vez que segundo Sarmiento (2008) o recurso à internet tem uma elevada taxa de respostas e devido à conjuntura atual tem baixo custo de utilização. De referir que além do programa SPSS foi utilizado para melhoria, principalmente, das tabelas e gráficos extraídos o programa *Microsoft Excel versão 2013*.

Salienta-se que, à semelhança das entrevistas, os inquéritos foram validados por três especialistas conhecedores da matéria.

---

<sup>4</sup> A escala de Likert é um tipo de escala de resposta psicométrica usada habitualmente em questionários.

## CAPÍTULO 4

### APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

#### 4.1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo iremos apresentar todos os resultados extraídos, quer das entrevistas quer dos questionários, e além da análise dos resultados será feita a respetiva discussão.

Para melhor interpretação/correlação das entrevistas e dos questionários apresentamos o Quadro n.º 2 e o Quadro n.º 3, conforme Sarmento (2013).

**Quadro n.º 2: Número e respetiva identificação dos entrevistados.**

Entrevista	Posto	Nome	Função
1	Major-General	Aníbal Alves Flambó	Diretor dos Serviços de Pessoal do Comando de Pessoal do Exército
2	Major-General	Tiago Maria Ramos Chaves de Almeida e Vasconcelos	Diretor da Direção de Administração de Recursos Humanos
3	Coronel	José Sardinha Dias	Chefe da Repartição de Pessoal Militar da DARH
4	Coronel	Nuno Correia Neves	Chefe da Repartição de Pessoal Civil da DARH
5	Tenente-Coronel	Jorge Fernandes Rodrigues	Chefe da Secção de Gestão de Carreiras Militares
6	Major	Alexandre Jorge dos Santos Moura	Chefe do Gabinete de Estudos e Formação do CPAE

**Quadro n.º 3: Quantidade, Posto e Função Inquiridos.**

Questionário (Quantidade)	Posto	Função
3	Coronel	Chefe DEPG; Chefe Gabinete SEADN; Diretor U/E/O
5	Tenente-Coronel	Chefe Repartição; DIE;
6	Major	Adj Repartição DFin; Coordenador; EME; Chefe Secção DFin
8	Capitão	Engº Projetista; Chefe Secção DFin; Cmdt Comp; Chefe SecLog DA; ChSSFin/EME; Chefe SPIO/DFin; Adj RCC/DA
7	Tenente	Adj Financeiro; Adj Sec Controlo Orçamental DFin; Adj SCPC/RGFC; Adj Chefe Svç Comerciais / Man Militar; RGO DFin; Adj Sec Apoio à Execução Orçamental
1	Alferes	Chefe SubSecFin/DFin

#### 4.2. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA ENTREVISTA

Utilizando a metodologia apresentada no capítulo anterior, após a identificação dos segmentos das respostas dos entrevistados a cada pergunta, foi calculado a frequência e a respectiva percentagem para que fosse possível, após análise, retirar os resultados para chegar a uma conclusão.

Os resultados obtidos foram espelhados nas Tabelas n.º 2, 3 e 4.

Tabela n.º 2: Análise Quantitativa das Entrevistas (Questão n.º 5 à Questão n.º 7).

Análise Quantitativa								
Segmentos	Entrevistados						Frequência	Resultados (%)
	1	2	3	4	5	6		
<b>Questão N° 5</b>								
Segmento 5.1	X	X					2	33 %
Segmento 5.2	X						1	17 %
Segmento 5.3	X						1	17 %
Segmento 5.4		X	X	X	X	X	5	83 %
Segmento 5.5				X	X	X	3	50 %
Segmento 5.6		X	X			X	3	50 %
<b>Questão N° 6</b>								
Segmento 6.1				X			1	17 %
Segmento 6.2				X		X	2	33 %
Segmento 6.3			X				1	17 %
Segmento 6.4			X	X		X	3	50 %
Segmento 6.5	X	X			X		3	50 %
<b>Questão N° 7</b>								
Segmento 7.1	X	X				X	3	50 %
Segmento 7.2			X		X		2	33 %
Segmento 7.3	X			X			2	33 %
Segmento 7.4	X	X	X	X	X		5	83 %
Segmento 7.5						X	1	17 %

Tabela n.º 3: Análise Quantitativa das Entrevistas (Questão n.º 8 à Questão n.º 12).

Análise Quantitativa								
Segmentos	Entrevistados						Frequência	Resultados (%)
	1	2	3	4	5	6		
<b>Questão N° 8</b>								
Segmento 8.1	X	X	X	X	X	X	6	100%
<b>Questão N° 9</b>								
Segmento 9.1	X	X	X	X			4	67 %
Segmento 9.2	X				X	X	3	50 %
<b>Questão N° 10</b>								
Segmento 10.1	X	X	X	X			4	67 %
Segmento 10.2	X						1	17 %
Segmento 10.3		X					1	17 %
Segmento 10.4		X					1	17 %
Segmento 10.5				X			1	17 %
Segmento 10.6				X			1	17 %
Segmento 10.7				X			1	17 %
Segmento 10.8				X			1	17 %
Segmento 10.9					X	X	2	33 %
<b>Questão N° 11</b>								
Segmento 11.1	X			X		X	3	50 %
Segmento 11.2			X				1	17 %
Segmento 11.3	X				X		2	33 %
Segmento 11.4		X					1	17 %
Segmento 11.5						X	1	17 %
<b>Questão N° 12</b>								
Segmento 12.1		X	X				2	33 %
Segmento 12.2	X	X			X	X	4	67 %
Segmento 12.3				X			1	17 %

Tabela n.º 4: Análise Quantitativa das Entrevistas (Questão n.º 13 à Questão n.º 15).

Análise Quantitativa								
Segmentos	Entrevistados						Frequência	Resultados (%)
	1	2	3	4	5	6		
<b>Questão N.º 13</b>								
Segmento 13.1				X	X	X	3	50 %
Segmento 13.2	X		X				2	33 %
Segmento 13.3				X		X	2	33 %
Segmento 13.4	X						1	17 %
Segmento 13.5		X			X		2	33 %
Segmento 13.6					X		1	17 %
<b>Questão N.º 14</b>								
Segmento 14.1				X			1	17 %
Segmento 14.2			X				1	17 %
Segmento 14.3	X						1	17 %
Segmento 14.4					X		1	17 %
Segmento 14.5					X	X	2	33 %
Segmento 14.6					X	X	2	33 %
Segmento 14.7						X	1	17 %
Segmento 14.8		X					1	17 %
<b>Questão N.º 15</b>								
Segmento 15.1	X			X	X	X	4	67 %
Segmento 15.2			X				1	17 %
Segmento 15.3						X	1	17 %
Segmento 15.4						X	1	17 %
Segmento 15.5	X	X			X	X	4	67 %
Segmento 15.6				X			1	17 %

### 4.3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS

Como foi referido anteriormente, foi realizada uma sinopse e uma análise quantitativa de cada uma das questões.

Assim, iremos apresentar de uma forma mais pormenorizada cada uma das questões, no sentido de se retirar conclusões acerca das mesmas.

Questão n.º 5

**“Qual a sua opinião relativamente ao Regulamento de Avaliação de Mérito dos Militares do Exército (RAMME), tendo em consideração a conjuntura atual?”**

Analisamos que 83 % dos entrevistados consideram que o sistema de avaliação do Exército (RAMME) é um bom regulamento, contudo 33 % considera que de facto este regulamento influencia diretamente o desenvolvimento das carreiras, ao qual 50 % consideram que o maior problema surge na sua aplicação prática, ou seja os avaliadores não o aplicam corretamente, logo não produz os efeitos desejados.

De realçar que 50 % dos entrevistados considera que é necessário uma revisão do RAMME, chegando um dos entrevistados (17%) a considerar vantajoso a aplicação de um novo regulamento que poderá ser constituído conjugando o SIADAP e o RAMME, naturalmente adaptado à realidade/especificidade militar.

Questão n.º 6

**“Quais as possíveis consequências da avaliação por mérito na dificuldade/atraso nas promoções e conseqüentemente as respetivas progressões na carreira?”**

Relativamente a esta questão, 50 % dos entrevistados consideram que as eventuais dificuldades/atrasos nas promoções não são consequência do tipo de avaliação em vigor no Exército mas sim devido a fatores externos à instituição. Consideram, 50 % dos entrevistados, que a avaliação de por mérito serve para selecionar os militares mais aptos para o desempenho de determinados cargos ou funções ou com mais uma menos responsabilidade. Contudo 33 % realçam que o sistema de avaliação está *montado* para dificultar as ultrapassagens entre os militares.

Apenas um entrevistado (17%) considera que por vezes “As assimetrias originais por critérios por vezes muito diferenciados possam gerar injustiças”. Terminamos a análise desta questão com a resposta de um dos entrevistados (17%), onde afirma que no Exército só existe uma situação que funciona realmente por mérito que é a seleção de oficiais com o posto de Coronel para o Curso de Oficial General.

Questão n.º 7

**“Seria viável/oportuno, na sua opinião, alterar o Sistema de Avaliação de Mérito dos Militares do Exército (SAMME) por outro tipo de avaliação de desempenho? Se respondeu que sim qual?”**

Iremos dividir esta questão da seguinte forma:

- Os entrevistados que concordam que é oportuno alterar o sistema de avaliação do Exército (SAMME);
- Os entrevistados que não concordam que é oportuno alterar o sistema de avaliação do Exército (SAMME).

Assim, 50 % dos entrevistados consideram que é oportuno alterar o atual sistema de avaliação, ao qual 33 % dos entrevistados identificam o SIADAP como um modelo alternativo.

A percentagem dos entrevistados que consideram que não é oportuno alterar o SAMME é menor (33%). Contudo, a grande maioria dos entrevistados, 83 %, concordam que será melhor adaptar o RAMME/SAMME à geração atual.

Para terminar, apenas um entrevistados (17%) atenta que “Um modelo misto de avaliação que combine resultados do desempenho e indicadores comportamentais (competências)” será a melhor solução.

Questão n.º 8

**“O Exército Português teria capacidades, quer a nível financeiro quer a nível de formação, para uma possível alternativa ao SAMME?”**

Os entrevistados foram unânimes na resposta a esta questão, afirmando que o Exército tem capacidades quer a nível financeiro quer a nível logístico para uma possível alternativa ao SAMME.

Questão n.º 9

**“Quais seriam as mudanças necessárias no Exército para a aplicação do SIADAP?”**

Podemos verificar que 67 % dos entrevistados consideram que as mudanças não seriam no

Exército mas sim, numa eventual aplicação, no SIADAP ou em qualquer outro sistema de avaliação, devido às especificidades da Instituição.

Complementam ainda, 50 % dos entrevistados, que a resistência à mudança dos militares iria estar bem presente numa eventual alteração ao atual sistema de avaliação.

#### Questão n.º 10

##### **“Qual a sua experiência com o SIADAP?”**

Esta questão tinha como objetivo principal verificar/analisar a experiência com o SIADAP, naturalmente que todos os entrevistados foram “escolhidos” para serem entrevistados devido à sua experiência/ou funções, e de facto podemos confirmar a vasta experiência dos entrevistados com este sistema de avaliação, que vão desde estudos realizados (17 %), Presidente de uma secção autónoma (consiste na avaliação dos civis do Exército, em que estão agrupados em diversas secções autónomas para facilitar a gestão do processo de avaliação) (17 %), Secretário de uma secção autónoma (17 %), Vogal do Conselho Coordenador de Avaliação (CCA) (17 %), Secretário do CCA (17 %), apoio ao Exmo. General AGE a operacionalizar o SIADAP a todos os civis do Exército (17 %), Chefe da Secção de RPC da DARH (17 %) e entre outros experiência como avaliadores (67 %).

#### Questão n.º 11

##### **“Quais as diferenças entre um sistema de avaliação por mérito e um sistema de avaliação de desempenho?”**

Naturalmente que nesta questão os entrevistados poderiam limitar-se às definições já publicadas por diversos autores, mas as opiniões foram *pessoais*, baseando-se nas avaliações que realizaram aos seus subordinados (militares e civis) como avaliadores. Após esta consideração, analisamos que 50 % dos entrevistados consideram que o sistema de avaliação de desempenho avalia resultados e o sistema de avaliação por mérito avalia o potencial dos militares e civis. 33 % afirmam que estes sistemas de avaliação estão interligados devido às finalidades de cada um. Contudo, três dos seis entrevistados acrescentam, cada um (17 %), que um sistema por mérito “vai mais para além de um sistema de avaliação por desempenho”; “é a comparação do que se faz no meio militar e no meio civil”; e por fim, um dos avaliadores considera que “um sistema de avaliação de

desempenho torna-se possível avaliar de forma clara, concreta e objetiva o contributo do avaliador”.

Questão n.º 12

**“Numa possibilidade de aplicar o SIADAP, seguindo a sua metodologia de avaliação por cumprimento de objetivos, quais seriam as possíveis influências originadas na Avaliação de Desempenho dos militares do Exército?”**

Partindo do princípio da possibilidade de aplicar o SIADAP, 67 % dos entrevistados consideram que o facto da existência da definição de objetivos a avaliação final seria mais clara, justa e objetiva. Mas, os entrevistados identificam como pontos negativos o SIADAP ser demasiado restritivo para as especificidades das funções/tarefas dos militares do Exército (33 %) e com o SIADAP seria também difícil de “identificar quem de facto deu o seu contributo para o cumprimento de um objetivo é de facto subjetivo” (17 %).

Questão n.º 13

**“Na sua opinião qual seria a aceitação dos militares por um sistema de Avaliação como o SIADAP?”**

Com base na vasta experiência dos entrevistados (apresentada na questão n.º 10) 50 % consideram que inicialmente seria difícil de implementar, devido à resistência natural do ser humano à mudança, chegando mesmo 33 % dos entrevistados a afirmar que o SIADAP não teria poder de aceitação pelos militares, muito por causa do sistema de quotas (33 %) e a equiparação a qualquer funcionário público (17 %). O modelo ideal seria se um SIADAP adaptado à realidade da instituição militar (17 %) ou um sistema de avaliação mais justo (33 %).

Questão n.º 14

**“Quais seriam as possíveis vantagens da aplicação do SIADAP na Avaliação dos Militares do Exército?”**

São várias as vantagens referidas pelos entrevistados, desde a existência de uma monitorização/acompanhamento durante a avaliação (33 %), a possibilidade de seleccionar

os militares mais aptos para um determinado cargo ou função (33 %), a existência de objetivos (17 %), os militares ficarem melhor escalonados (17 %), o sistema de quotas (17 %) e melhorar o conhecimento do potencial humano (17 %). De salientar, uma das opiniões (17 %), seria incorporar as melhores práticas do SIADAP que tenham aplicação na instituição militar.

Contudo, apenas um dos entrevistados (17 %) considera que não existiriam vantagens na aplicação do SIADAP aos militares.

#### Questão n.º 15

#### **“Quais seriam as possíveis desvantagens da aplicação do SIADAP na Avaliação dos Militares do Exército?”**

Nesta questão os entrevistados, como na questão anterior, também mencionaram várias desvantagens de uma possível aplicação do SIADAP no Exército. O sistema de quotas foi uma das desvantagens mais referida pelos entrevistados (67 %), embora tenha sido referido na questão anterior como uma vantagem por um dos entrevistados. A outra desvantagem com mais cotação (67 %) foi que este sistema de avaliação poderia originar uma conflitualidade/rivalidade entre os militares, o que seria muito grave, uma vez que a ligação (espírito de corpo, espírito de camaradagem, entre outros) entre os militares ia degradar-se. Com este sistema de avaliação os militares limitar-se-iam apenas a atingir os objetivos estabelecidos (17 %), relevando-se ainda a excessiva burocracia deste sistema de avaliação (17 %) e algumas resistências por parte das chefias em cumprir todo o processo do SIADAP (17 %). Para finalizar, devido ao facto de nem todos os militares serem conhecedores deste sistema de avaliação, estes iriam ser confrontados pela primeira vez com a realidade de que o Exército não os vê como elementos muito bons (17 %).

#### **4.4. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS DO INQUÉRITO**

Como foi referido no capítulo anterior, os inquéritos foram divididos em três partes: Informações Gerais, Avaliação do Desempenho no Exército (SAMME/FAI), SIADAP e com base nesta divisão iremos apresentar os resultados obtidos. Relativamente às informações gerais, caracterização dos indivíduos, os dados extraídos foram sobre o género, posto, habilitações literárias, idade, anos de serviço e por fim a função e U/E/O de cada militar, conforme as Figuras n.º 3, 4, 5, 6, 7 e 8 respetivamente.

Assim, os resultados obtidos foram:

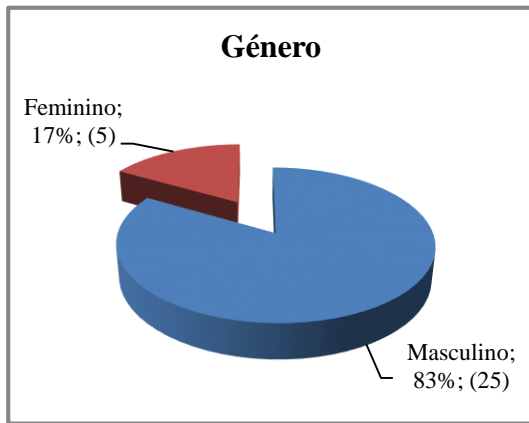


Figura n.º 3: Questão n.º 1.

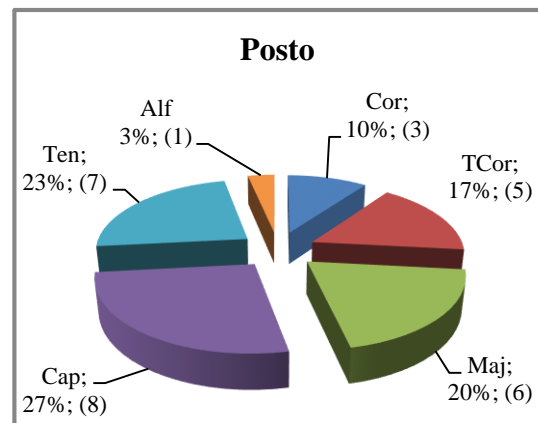


Figura n.º 4: Questão n.º 2.

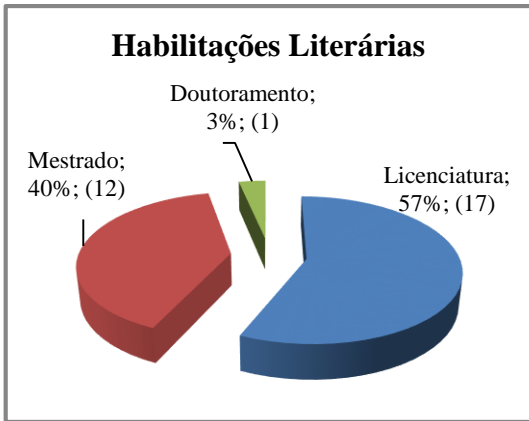


Figura n.º 5: Questão n.º 3.

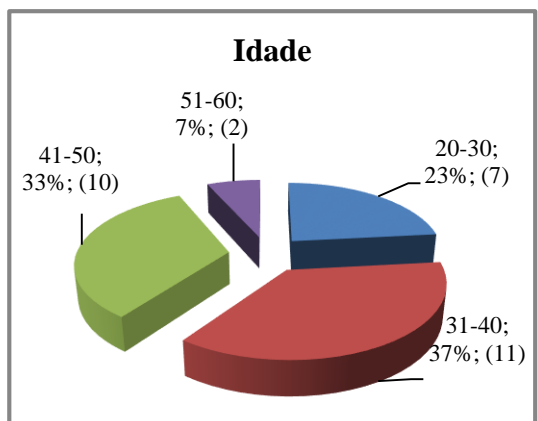


Figura n.º 6: Questão n.º 4.

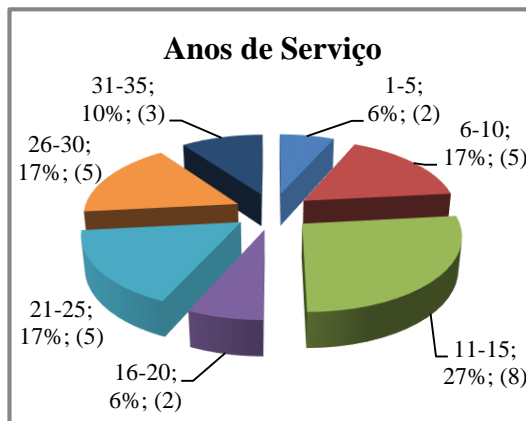


Figura n.º 7: Questão n.º 5.

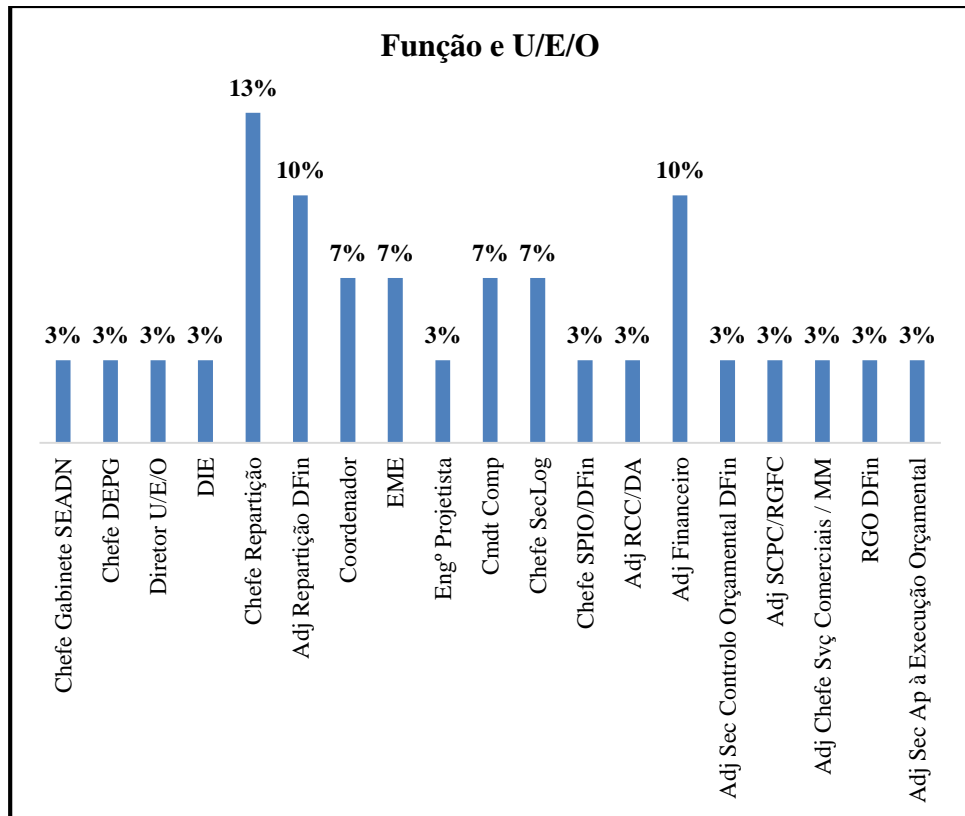


Figura n.º 8: Questão n.º 6.

No que concerne à segunda parte, Avaliação do Desempenho no Exército (SAMME/FAI), os inquiridos utilizaram uma escala numerada de 1 a 7, conforme referimos no capítulo da metodologia, para expor a sua concordância em cada uma das questões, Figura n.º 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20 e 21 obtivemos os seguintes resultados:

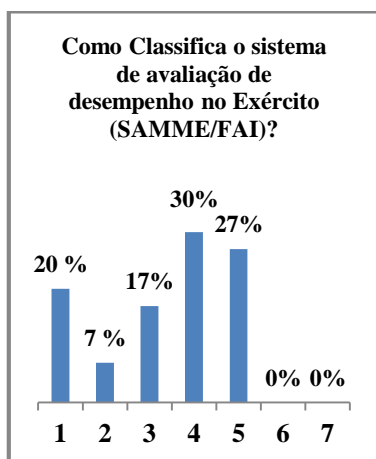


Figura n.º 9: Questão n.º 7.1

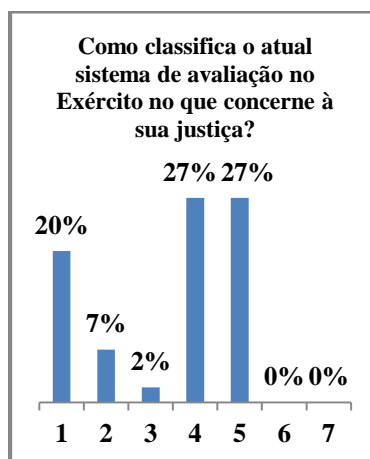


Figura n.º 10: Questão n.º 7.2.



Figura n.º 11: Questão n.º 7.3.

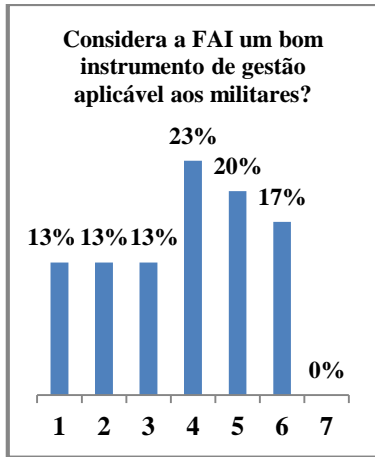


Figura n.º 12: Questão n.º 8.

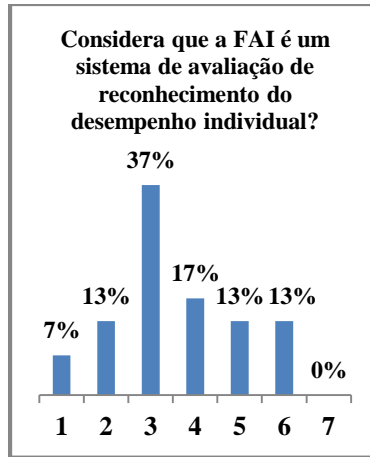


Figura n.º 13: Questão n.º 9.



Figura n.º 14: Questão n.º 10.

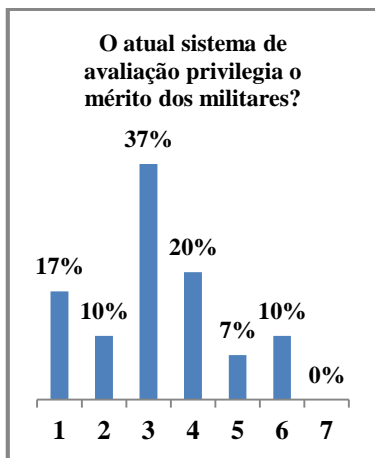


Figura n.º 15: Questão n.º 11.

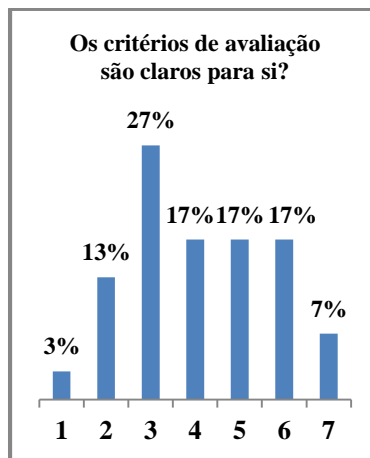


Figura n.º 16: Questão n.º 12.

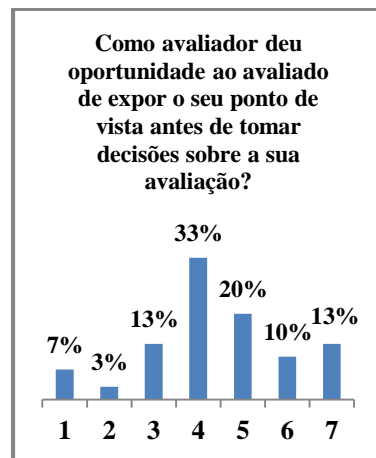


Figura n.º 17: Questão n.º 13.

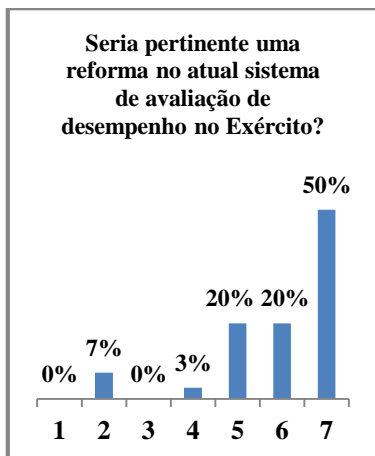


Figura n.º 18: Questão n.º 14.

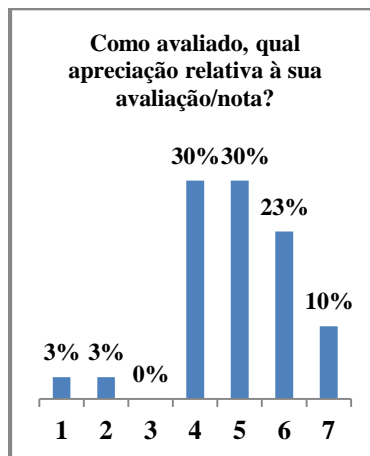


Figura n.º 19: Questão n.º 15.



Figura n.º 20: Questão n.º 16.

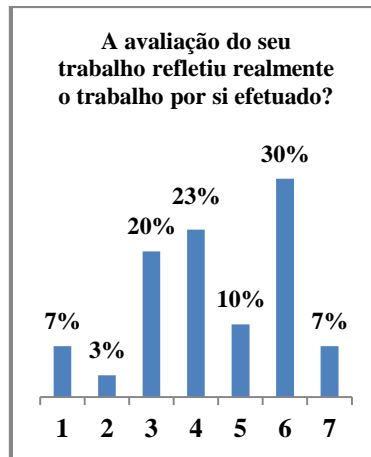


Figura n.º 21: Questão n.º 17.

Relativamente à terceira e última parte do inquérito, Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP), os inquiridos utilizaram a mesma escala, conforme a Figura n.º 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33 e 34, obtivemos os seguintes resultados:

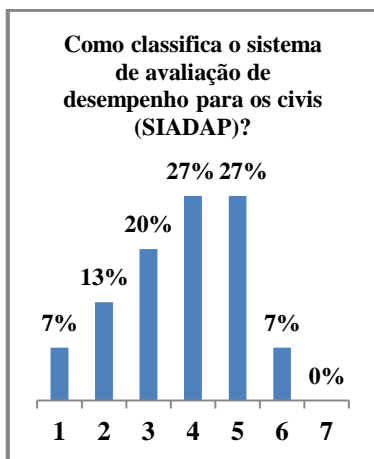


Figura n.º 22: Questão n.º 18.1.

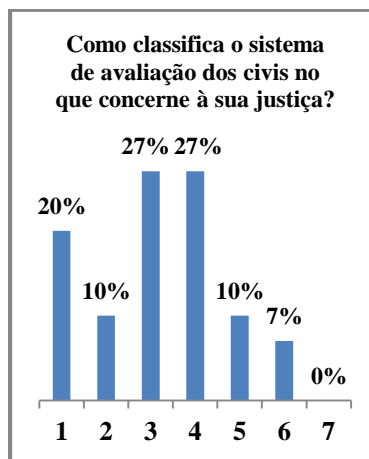


Figura n.º 23: Questão n.º 18.2.

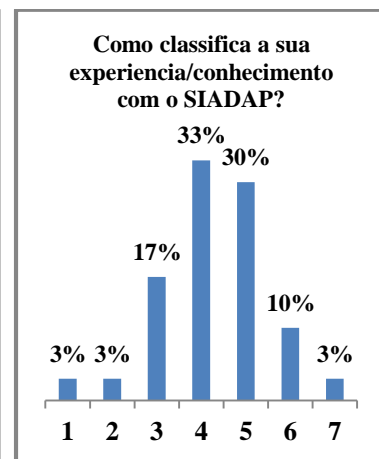


Figura n.º 24: Questão n.º 18.3.

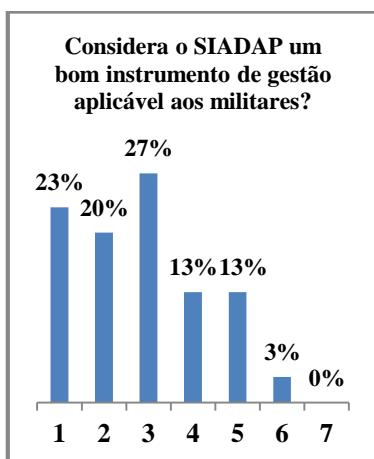


Figura n.º 25: Questão n.º 19.

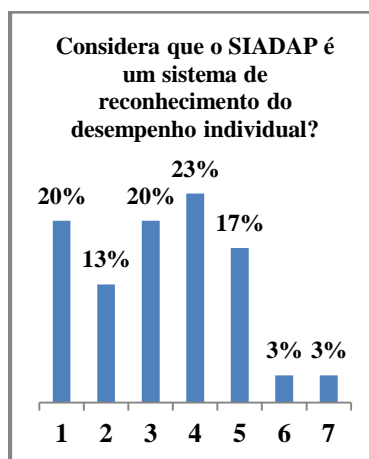


Figura n.º 26: Questão n.º 20.

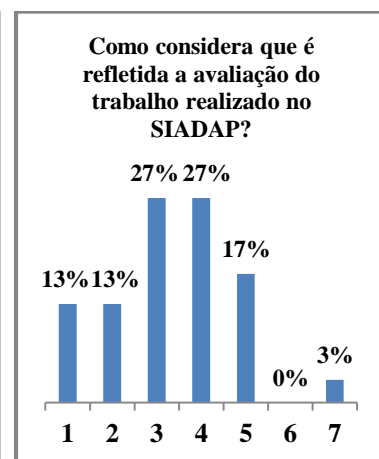


Figura n.º 27: Questão n.º 21.

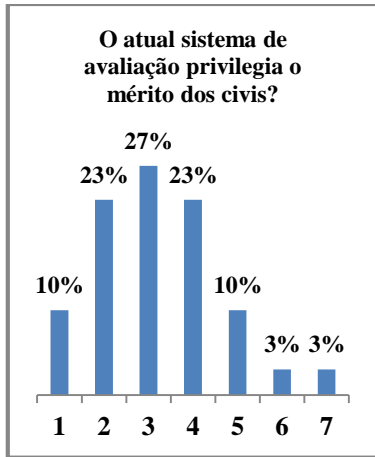


Figura n.º 28: Questão n.º 22.

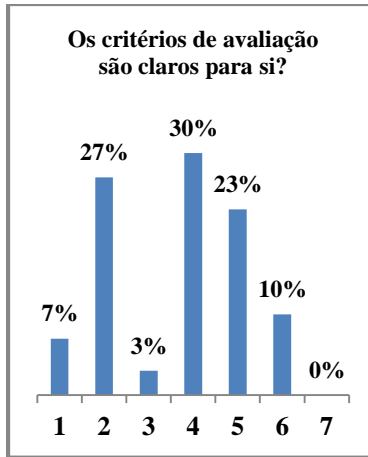


Figura n.º 29: Questão n.º 23.

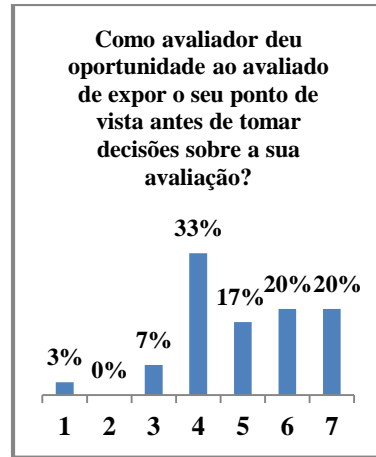


Figura n.º 30: Questão n.º 24.



Figura n.º 31: Questão n.º 25.

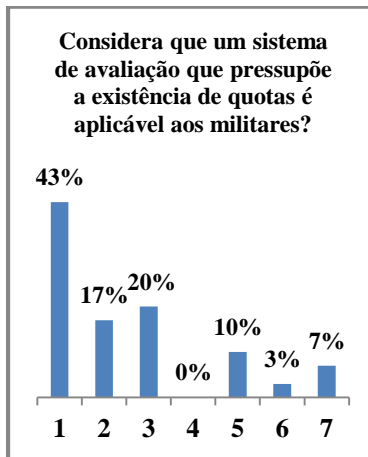


Figura n.º 32: Questão n.º 26.

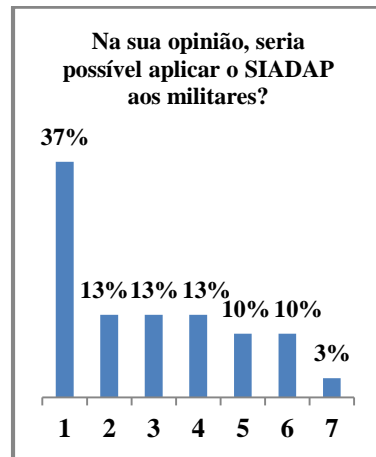


Figura n.º 33: Questão n.º 27.

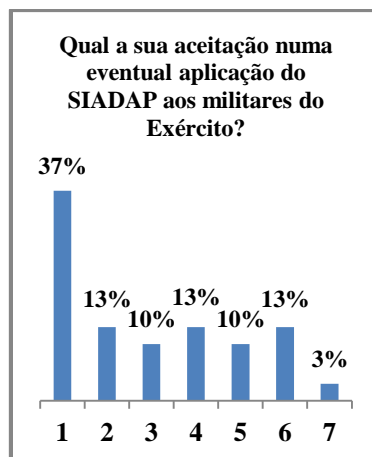


Figura n.º 34: Questão n.º 28.

#### 4.5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DOS INQUÉRITOS

Da primeira parte do inquérito analisamos que, dos 30 inquiridos, 25 (83 %) são do sexo masculino e 5 (17 %) do sexo feminino. No que concerne ao posto, apenas oficiais, foram 3 Coronéis (10 %), 5 TCor (17 %), 6 Maj (20 %), 8 Cap (27 %), 7 Ten (23 %) e 1 Alf (3 %). No que respeita às habilitações literárias 17 possuem uma licenciatura (57 %), 12 mestrado (40 %) e 1 doutoramento (3 %). Relativamente à idade dos inquiridos, 11 (37 %) têm entre 31 a 40 anos, 10 (33 %) entre 41 a 50 anos, 7 (23 %) entre 20 a 30 anos e 2 (7 %) entre 51 a 60 anos. A questão n.º 5 aborda os anos de serviço sendo que 8 (27 %) dos inquiridos têm entre 11 a 15 anos de serviço, 5 (17 %) entre 6 e 10 anos, 5 (17 %) entre 21 a 25, 5 (17 %) entre 26 a 30 anos, 3 (10 %) entre 31 a 35 anos, 2 (6 %) entre 16 a 20 anos e 2 (6 %) entre 1 a 5 anos. A última questão foi relativa à função e Unidade (em que alguns dos inquiridos referiram apenas uma delas) tendo sido apurado que 4 (13 %) são Chefes de Repartição, 3 Adjuntos de Repartição da Direção de Finanças, 3 (10 %) Adjuntos Financeiros, 2 (7%) Coordenadores, 2 desempenham funções no EME, 2 são Comandantes de Companhia, 2 Chefes de Secção de Logística, 1 (3%) Chefe do Gabinete SEADN, 1 Chefe DEPG, 1 Diretor U/E/O, 1 Direção de Infraestruturas, 1 Engenheiro projetista, 1 Chefe SPIO/Direção de Finanças, 1 Adjunto RCC/Direção de Aquisições, 1 Adjunto da Secção de Controlo Orçamental/Direção de Finanças, 1 Adjunto da SCPC/RGFC, 1 Adjunto do Chefe dos Serviços Comerciais/Manutenção Militar, 1 RGO/Direção de Finanças e 1 Adjunto da Secção à Execução Orçamental. Para analisarmos a segunda e a terceira parte do inquérito iremos demonstrar alguns dos valores extraídos do programa de tratamento de dados, SPSS, conforme a Tabela n.º 5 e a Tabela n.º 6.

Tabela n.º 5: Valores estatísticos (Questão n.º 7.1 à Questão n.º 11).

Questão	Média	Moda	Desvio Padrão	Mín	Máx
Q 7.1 - Como classifica o sistema de avaliação de desempenho no Exército (SAMME/FAI)?	4	4	1,47	1	5
Q 7.2 - Como classifica o atual sistema de avaliação no Exército no que concerne à sua justiça?	4	4	1,47	1	5
Q 7.3 - Como classifica a sua experiência/conhecimento com a FAI?	5	6	1,55	1	7
Q 8 - Considera a FAI um bom instrumento de gestão aplicável aos militares?	4	4	1,66	1	6
Q 9 - Considera que a FAI é um sistema de avaliação de reconhecimento do desempenho individual	3	3	1,43	1	6
Q 10 - Como considera que é refletida a avaliação do trabalho realizado na FAI?	3	4	1,35	1	6
Q 11 - O atual sistema de avaliação privilegia o mérito dos militares?	3	3	1,47	1	6

Fonte: SPSS

Tabela n.º 6: Valores estatísticos (Questão n.º 12 à Questão n.º 28).

Questão	Média	Moda	Desvio Padrão	Mín	Máx
Q 12 - Os critérios de avaliação são claros para si?	4	3	1,62	1	7
Q 13 - Como avaliador deu oportunidade ao avaliado de expor (...) decisões sobre a sua avaliação?	4	4	1,61	1	7
Q 14 - Seria pertinente uma reforma no atual sistema de avaliação de desempenho no Exército?	6,5	7	1,40	2	7
Q 15 - Como avaliado, qual apreciação relativa à sua avaliação/nota?	5	4	1,35	1	7
Q 16 - Seria viável uma distinção/promoção do mérito dos militares com melhor desempenho?	6	7	1,65	1	7
Q 17 - A avaliação do seu trabalho refletiu realmente o trabalho por si efetuado?	4	6	1,65	1	7
Q 18.1 - Como classifica o sistema de avaliação de desempenho para os civis (SIADAP)?	4	4	1,36	1	6
Q 18.2 - Como classifica o sistema de avaliação dos civis no que concerne à sua justiça?	3	3	1,49	1	6
Q 18.3 - Como classifica a sua experiência/conhecimento com o SIADAP?	4	4	1,26	1	7
Q 19 - Considera o SIADAP um bom instrumento de gestão aplicável aos militares?	3	3	1,46	1	6
Q 20 - Considera que o SIADAP é um sistema de reconhecimento do desempenho individual?	3	4	1,64	1	7
Q 21 - Como considera que é refletida a avaliação do trabalho realizado no SIADAP?	3	3	1,45	1	7
Q 22 - O atual sistema (...) o mérito dos civis?	3	3	1,45	1	7
Q 23 - Os critérios de avaliação são claros para si?	4	4	1,52	1	6
Q 24 - Como avaliador deu oportunidade ao avaliado de expor (...) decisões sobre a sua avaliação?	5	4	1,49	1	7
Q 25 - Como classifica uma eventual fixação de objetivos individuais para cada militar?	5	7	2,01	1	7
Q 26 - Considera que um sistema de avaliação que pressupõe (...) quotas é aplicável aos militares?	2	1	1,89	1	7
Q 27 - Na sua opinião, seria possível aplicar o SIADAP aos militares?	2,5	1	1,92	1	7
Q 28 - Qual a sua aceitação numa eventual aplicação do SIADAP aos militares do Exército?	2,5	1	2,00	1	7

Fonte: SPSS

#### Questão n.º 7.1

“Como classifica o sistema de avaliação de desempenho no Exército (SAMME/FAI)”: nesta questão 8 (27 %) dos inquiridos consideram o sistema de avaliação **Bom**, contudo 6 (20 %) consideram **Péssimo**. O desvio padrão é de 1,47. Concluimos que os inquiridos classificam o SAMME/FAI como **Suficiente** (média 4).

Questão n.º 7.2

“**Como classifica o atual sistema de avaliação no Exército no que concerne à sua justiça**”: no que concerne à justiça do SAMME/FAI, 8 (27 %) dos inquiridos consideram como **Bom**, 8 (27 %) como **Suficiente** e 6 (20 %) como **Péssimo**. O desvio padrão é de 1,47. Concluimos que os inquiridos classificam o SAMME/FAI quanto à justiça como **Suficiente** (média 4).

Questão n.º 7.3

“**Como classifica a sua experiência/conhecimento com a FAI**”: relativamente à experiência/conhecimento da FAI 10 (33 %) dos inquiridos consideram como **Muito Bom**, 2 (7 %) como **Ótimo** e 2 (7%) como **Péssimo**. O desvio padrão é de 1,55. Concluimos que os inquiridos classificam a sua experiência/conhecimento da FAI como **Bom** (média 5).

Questão n.º 8

“**Considera a FAI um bom instrumento de gestão aplicável aos militares**”: a FAI foi considerada por 5 (17 %) dos inquiridos como um instrumento **Muito Bom**, 4 (13 %) como **Péssimo**. O desvio padrão é de 1,66. Concluimos que os inquiridos classificam a FAI como **Suficiente** (média 4) no que concerne à gestão para os militares.

Questão n.º 9

“**Considera que a FAI é um sistema de avaliação de reconhecimento do desempenho individual**”: 4 (13 %) dos inquiridos consideram a FAI como um sistema de avaliação **Muito Bom**, 2 (7 %) como **Péssimo**. De salientar que 11 (37 %) dos inquiridos consideram a FAI como **Medíocre**. O desvio padrão é de 1,43. Concluimos que os inquiridos classificam a FAI como **Medíocre** (média 3) no que concerne ao reconhecimento do desempenho individual dos militares.

Questão n.º 10

“**Como considera que é refletida a avaliação do trabalho realizado na FAI**”: 2 (7 %) dos inquiridos consideram que a FAI reflete o trabalho realizado como **Muito Bom**, 7 (23

%) dos inquiridos consideram como **Medíocre** e 7 (23 %) como **Mau**. 2 (7 %) consideram como **Péssimo**. O desvio padrão é de 1,35. Assim, os inquiridos consideram que o trabalho realizado pelos militares é refletido na FAI como **Medíocre** (média 3).

Questão n.º 11

**“O atual sistema de avaliação privilegia o mérito dos militares”**: 3 (10 %) dos inquiridos consideram que o SAMME/FAI privilegia o mérito como **Muito Bom**, 11 (37 %) dos inquiridos consideram como **Medíocre** e 5 (10 %) como **Péssimo**. O desvio padrão é de 1,47. Analisamos que os inquiridos consideram que o sistema de avaliação atual no EXE privilegia o mérito como **Medíocre** (média 3).

Questão n.º 12

**“Os critérios de avaliação são claros para si?”**: 2 (7 %) dos inquiridos consideram como **Ótimo** na claridade dos critérios, 1 (3 %) dos inquiridos consideram como **Péssimo**. O desvio padrão é de 1,62. Os inquiridos em média consideram como **Suficiente** a claridade dos critérios de avaliação.

Questão n.º 13

**“Como avaliador deu oportunidade ao avaliado de expor o seu ponto de vista antes de tomar decisões sobre a sua avaliação”**: 4 (13 %) dos inquiridos consideram como **Ótimo** em dar oportunidade ao avaliado expor o seu ponto de vista, 2 (7 %) dos inquiridos consideram como **Péssimo**. O desvio padrão é de 1,61. Os inquiridos em média consideram como **Suficiente** dar oportunidade ao subordinado de expor o seu ponto de vista antes de tomarem decisões sobre avaliação atribuir.

Questão n.º 14

**“Seria pertinente uma reforma no atual sistema de avaliação de desempenho no Exército”**: 15 (50 %) dos inquiridos consideram como **Ótimo** a pertinência de uma reformulação do sistema de avaliação atual e 2 (7 %) dos inquiridos consideram como

**Mau.** O desvio padrão é de 1,40. Analisamos que os inquiridos consideram que a pertinência de reformular o sistema atual de avaliação do EXE seria **Ótimo** (média 6,5).

Questão n.º 15

**“Como avaliado, qual apreciação relativa à sua avaliação/nota”:** 3 (10 %) dos inquiridos consideram como **Ótimo** apreciação relativa à sua avaliação e 1 (3 %) dos inquiridos considera como **Péssimo**. Mas, 9 (30 %) dos inquiridos consideram como **Bom** e 9 (30 %) **Suficiente**. O desvio padrão é de 1,35. Concluimos que os inquiridos consideram a sua avaliação como **Bom** (média 5).

Questão n.º 16

**“Seria viável uma distinção/promoção do mérito dos militares com melhor desempenho”:** 10 (33 %) dos inquiridos consideram como **Ótimo** uma distinção/promoção dos militares com melhor desempenho e apenas 1 (3 %) dos inquiridos considera como **Péssimo** este tipo de distinção/promoção. De referir ainda que 8 (27 %) consideram **Muito Bom**. O desvio padrão é de 1,65. Concluimos que os inquiridos consideram como **Muito Bom** (média 6) este tipo de distinção/promoção.

Questão n.º 17

**“A avaliação do seu trabalho refletiu realmente o trabalho por si efetuado”:** 2 (7 %) dos inquiridos consideram como **Ótimo** a relação entre a nota atribuída e o trabalho realizado enquanto 2 (7 %) dos inquiridos consideram como **Péssimo**. Destacamos ainda 9 (30 %) dos inquiridos que consideram **Muito Bom** esta relação. O desvio padrão é de 1,65. Os inquiridos consideram como **Suficiente** (média 4) a relação entre o trabalho realizado e a nota atribuída pelo avaliador.

Questão n.º 18.1

**“Como classifica o sistema de avaliação de desempenho para os civis (SIADAP)”:** 2 (7 %) dos inquiridos consideram como **Muito Bom** o SIADAP mas 2 (7 %) dos inquiridos consideram como **Péssimo**. Realçamos que 8 (27 %) dos inquiridos que consideram este

sistema **Bom**. O desvio padrão é de 1,36. Consideramos como **Suficiente** (média 4) a classificação dos inquiridos deste sistema de avaliação.

Questão n.º 18.2

“**Como classifica o sistema de avaliação dos civis no que concerne à sua justiça**”: 2 (7 %) dos inquiridos consideram como **Muito Bom** a justiça na avaliação do SIADAP, contudo 6 (20 %) dos inquiridos consideram como **Péssimo**. O desvio padrão é de 1,49. Consideramos como **Medíocre** (média 3) a classificação dos inquiridos relativamente à justiça deste sistema de avaliação.

Questão n.º 18.3

“**Como classifica a sua experiência/conhecimento com o SIADAP**”: apenas 1 (3 %) dos inquiridos considera como **Muito Bom** a sua experiência/conhecimento com o SIADAP, contudo também apenas 1 (3 %) dos inquiridos considera como **Péssimo** a sua experiência com este sistema de avaliação. De referir que 9 (30 %) dos inquiridos consideram como **Bom** a sua experiência. O desvio padrão é de 1,29. Os inquiridos consideram como **Suficiente** (média 4) a sua experiência/conhecimento com o SIADAP.

Questão n.º 19

“**Considera o SIADAP um bom instrumento de gestão aplicável aos militares**”: 1 (3 %) dos inquiridos considera o SIADAP um **Bom** instrumento de avaliação aplicável aos militares, mas em contrapartida 7 (23 %) dos inquiridos consideram como **Péssimo**. O desvio padrão é de 1,46. Concluimos que os inquiridos consideram como **Medíocre** (média 3) o SIADAP como um bom instrumento de gestão aplicável aos militares.

Questão n.º 20

“**Considera que o SIADAP é um sistema de reconhecimento do desempenho individual**”: 1 (3 %) dos inquiridos considera o SIADAP como **Ótimo** sistema de reconhecimento individual e 6 (20 %) dos inquiridos consideram como **Péssimo**. O desvio

padrão é de 1,64. Concluimos que os inquiridos consideram como **Medíocre** (média 3) o SIADAP como um sistema de reconhecimento do desempenho individual.

Questão n.º 21

**“Como considera que é refletida a avaliação do trabalho realizado no SIADAP”:** 1 (3 %) dos inquiridos considera o SIADAP como **Ótimo** o reconhecimento do trabalho realizado mas 4 (13 %) dos inquiridos consideram como **Péssimo**. O desvio padrão é de 1,45. Concluimos que os inquiridos consideram o SIADAP como **Medíocre** (média 3) no que concerne ao reconhecimento do trabalho realizado.

Questão n.º 22

**“O atual sistema de avaliação privilegia o mérito dos civis”:** apenas 1 (3 %) dos inquiridos considera o SIADAP como **Ótimo**, enquanto que 3 (10 %) dos inquiridos consideram como **Péssimo**. O desvio padrão é de 1,45. Concluimos que os inquiridos consideram o SIADAP como **Medíocre** (média 3) no privilégio do mérito dos civis.

Questão n.º 23

**“Os critérios de avaliação são claros para si”:** 3 (10 %) dos inquiridos consideram **Muito Bom** a clareza dos critérios de avaliação e 2 (7 %) dos inquiridos consideram como **Péssimo**. O desvio padrão é de 1,52. Assim, concluimos que os inquiridos consideram o como **Suficiente** (média 4) a clareza dos critérios de avaliação.

Questão n.º 24

**“Como avaliador deu oportunidade ao avaliado de expor o seu ponto de vista antes de tomar decisões sobre a sua avaliação”:** 6 (20 %) dos inquiridos consideram como **Ótimo** dar oportunidade ao avaliado expor a seu ponto de vista, apenas 1 (3 %) dos inquiridos considera como **Péssimo**. O desvio padrão é de 1,49. Concluimos que os inquiridos consideram o como **Bom** (média 5) dar oportunidade ao avaliado de expor o seu ponto de vista antes de atribuir a sua avaliação.

Questão n.º 25

“**Como classifica uma eventual fixação de objetivos individuais para cada militar**”: 8 (27 %) dos inquiridos consideram como **Muito Bom** uma eventual fixação de objetivos, enquanto 3 (10 %) dos inquiridos considera como **Péssimo**. O desvio padrão é de 2,01. Assim, concluímos que os inquiridos consideram como **Bom** (média 5) uma eventual fixação de objetivos individuais para cada militar.

Questão n.º 26

“**Considera que um sistema de avaliação que pressupõe a existência de quotas é aplicável aos militares**”: 2 (7 %) dos inquiridos consideram como **Muito Bom** a existência de quotas no sistema de avaliação, contudo 13 (43 %) dos inquiridos considera como **Péssimo**. O desvio padrão é de 1,89. Concluímos que os inquiridos consideram como **Mau** (média 2) a existência de quotas aos militares.

Questão n.º 27

“**Na sua opinião, seria possível aplicar o SIADAP aos militares**”: apenas 1 (3 %) dos inquiridos considera como **Muito Bom** aplicação do SIADAP aos militares e 11 (37 %) dos inquiridos considera como **Péssimo**. O desvio padrão é de 1,92. Concluímos que os inquiridos consideram como **Medíocre** (média 2,5) aplicar o SIADAP aos militares.

Questão n.º 28

“**Qual a sua aceitação numa eventual aplicação do SIADAP aos militares do Exército**”: 1 (3 %) dos inquiridos considera como **Muito Bom** aceitação da aplicação do SIADAP aos militares e 11 (37 %) dos inquiridos considera como **Péssimo**. O desvio padrão é de 2,00. Concluímos que os inquiridos consideram como **Medíocre** (média 2,5) aceitação da aplicação do SIADAP aos militares do Exército.

## CAPÍTULO 5

### CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

#### 5.1. INTRODUÇÃO

Segundo Sarmiento (2008, p. 114) o presente capítulo “deve apresentar a reflexão final do trabalho teórico e empírico, ou seja, os principais e mais relevantes resultados”.

Neste capítulo apresentam-se as confirmações das hipóteses, as respostas às perguntas derivadas e a respetiva análise, assim como, a resposta à questão central. Ainda neste capítulo iremos apresentar as reflexões finais, limitações à investigação, propostas e recomendações e por fim investigações futuras.

#### 5.2. CONFIRMAÇÃO DAS HIPÓTESES

Tendo em consideração a parte teórica e a parte prática do presente trabalho iremos analisar as hipóteses, classificando-as como hipótese validada, não validada ou parcialmente validada.

**H 1: Com aplicação do SIADAP teríamos uma melhor seleção dos militares mais competentes.** Esta hipótese foi validada, uma vez que, conforme as respostas à questão n.º 16 do inquérito, 93 % dos inquiridos consideram com valores positivos que com o SIADAP teríamos uma melhor distinção/promoção dos militares com melhor desempenho.

**H 2: Os militares consideram como desvantagem o sistema de quotas.** Esta hipótese também foi validada, devido aos 67 % dos entrevistados (questão n.º 15) e aos 80 % dos inquiridos (questão n.º 26, com valores negativos), considerarem o sistema de quotas como uma desvantagem.

**H 3: Seria uma influência positiva no desempenho dos militares.** Esta hipótese foi parcialmente validada, uma vez que apenas 67 % dos entrevistados (questão n.º 12) referem que com a existência de objetivos teríamos uma avaliação final mais justa, clara e objetiva.

### 5.3. RESPOSTA ÀS QUESTÕES DERIVADAS

Após análise e interpretação das entrevistas e dos inquéritos por questionário, iremos responder às questões derivadas, ao qual nos propusemos neste TIA.

#### **QD 1: Quais as vantagens da aplicação do SIADAP na avaliação dos militares do Exército?**

No que concerne a esta questão derivada n.º 1, analisamos em primeiro lugar que não seria possível a aplicação pura e dura do SIADAP aos militares. Contudo, encontramos várias vantagens neste sistema de avaliação, tais como:

- A existência de uma monitorização/accompanhamento durante a avaliação;
- A possibilidade de selecionar os militares mais aptos para um determinado cargo ou função;
- A existência de objetivos;
- Os militares ficariam melhor escalonados;
- Permitir incorporar as melhores práticas do SIADAP que tenham aplicação na instituição militar.

Como se pode constatar pelas vantagens referidas anteriormente, este sistema de avaliação, iria sem dúvida, efetuar alterações significativas quer nas avaliações quer nas funções/cargos desempenhados pelos militares.

#### **QD 2: Quais as desvantagens da aplicação do SIADAP na avaliação dos militares do Exército?**

Várias foram as desvantagens referidas sobre a aplicação do SIADAP aos militares do Exército, ao qual destacamos as seguintes:

- O sistema de quotas;
- Sistema de avaliação poderia originar uma conflitualidade/rivalidade entre os militares;
- A ligação (espírito de corpo, espírito de camaradagem, entre outros) entre os militares poderia degradar-se;
- Os militares limitar-se-iam apenas a atingir os objetivos estabelecidos;

- Algumas resistências por parte das chefias em cumprir todo o processo do sistema e nem todos os militares serem conhecedores deste sistema de avaliação;
- Comparação com qualquer funcionário público.

As desvantagens apontadas permitem inferir que não é possível aplicar o SIADAP sem alterações, devido às especificações da Instituição militar (tipos de missões, parte operacional das forças).

### **QD 3: Qual a influência da aplicação do SIADAP no desempenho dos militares do Exército?**

Como todo e qualquer processo de mudança, aplicação do SIADAP aos militares do Exército traria naturalmente *influências* positivas e negativas na carreira dos militares, progressão/promoção. Mas, numa possibilidade de aplicar o SIADAP, a existência de objetivos, por exemplo, faria com que a avaliação final fosse mais clara, justa e objetiva (Maj Cav Alexandre Moura – CPAE).

Porém salienta-se, o facto deste sistema de avaliação ser demasiado restritivo para as especificidades da Instituição militar (funções, tarefas e missões), tornando também difícil de identificar quem de facto deu o seu contributo para o cumprimento de um objetivo (Cor Inf Correia Neves).

#### **5.4. RESPOSTA À QUESTÃO CENTRAL**

Respondendo então à questão central do presente trabalho, **“Como se poderá alterar o SAMME de modo a transformar-se numa avaliação do desempenho, tipo SIADAP, ao invés da simples avaliação de mérito?”**, conclui-se que os principais pontos que o Exército terá de ter especial consideração são:

- Em primeiro lugar, este sistema só fará sentido se aplicado aos três Ramos das Forças Armadas (FA), ou seja, teríamos que adaptar este sistema de avaliação às especificidades das FA, bem como às especificidades das carreiras dos militares. Logo, este *trabalho* de adaptação teria de ser realizado em conjunto com os três Ramos (criação de um grupo de trabalho e eventualmente com o apoio de especialistas “externos” às FA);

- Deverá ser revista aplicação do sistema de quotas, ou seja, haver uma percentagem/nota mais flexível, para que o escalonamento entre os militares seja mais correto e justo;
- Estruturar “grupos” com funções equiparáveis, por postos e em quantidade de militares significativas, devido ao sistema de quotas;
- Definir objetivos específicos para a componente administrativa e para a componente operacional, para militares com o mesmo posto em funções diferentes, por exemplo, Comandante de Bateria de Tiro e Chefe de uma Secção Financeira (Adjunto Financeiro) ambos com o posto de Tenente.

### **5.5. CUMPRIMENTO DOS OBJETIVOS**

Relativamente aos objetivos que nos propusemos inicialmente neste TIA, consideramos que foram cumpridos com sucesso, através da descrição dos objetivos específicos deste trabalho, na parte teórica, como a Avaliação, a Avaliação de Desempenho, Avaliação Mérito (FAI), o RAMME e por fim o SIADAP com os seus respetivos subsistemas.

No que concerne à parte prática, entrevistas e inquéritos, permitiu demonstrar que é importante alterar ou modificar o atual sistema de avaliação de desempenho no Exército, na qual uma avaliação do tipo SIADAP (adaptado às especificidades do Exército) seria uma opção fiável.

### **5.6. REFLEXÕES FINAIS**

Como se pode analisar ao longo deste trabalho de investigação, nomeadamente nas entrevistas e nos inquéritos por questionário, os níveis de satisfação com o atual sistema de avaliação utilizado pelo Exército (FAI/SAMME) atinge apenas quotas médias/baixa de satisfação em vários *fatores*, tais como:

- A justiça;
- No reconhecimento do desempenho individual;
- No valor do trabalho realizado;
- No mérito dos militares.

Face a este descontentamento, verifica-se a necessidade de alterar ou reformular o atual sistema de avaliação. De salientar que 50 % por inquiridos atribuíram cotação máxima na reformulação da FAI/SAMME e 50 % dos entrevistados partilham da mesma opinião.

Contudo, uma eventual alteração do sistema de avaliação, seja pelo SIADAP ou por outro sistema de avaliação, será sempre um processo moroso e que requer hábito e prática de todos os militares, sem esquecer a resistência à mudança natural do ser humano. Salientamos ainda, todo o processo de formação inerente ao *novo* sistema de avaliação.

Assim, verifica-se que o RAMME coloca todas as funções e todos os avaliadores em pé de igualdade. A FAI nos seus campos de avaliação são subjetivos e procura identificar bons Comandantes mais do que bons executantes. As ultrapassagens existem mas de uma forma geral os Oficiais oriundos da Academia Militar alcançam o posto de Coronel e os Oficiais da ESPE o posto de Tenente Coronel, no caso dos Oficiais. As notas nos diversos postos são na generalidade consensuais, a variação é praticamente insignificante, e como é sabido para haver ultrapassagens a diferença entre notas terá de ser 0,30 Valores (V) dentro do mesmo posto e do mesmo curso.

Outra situação é o peso relativo atribuído às FAI, na qual um militar só consegue efetuar uma ultrapassagem se em média tiver nota superior a 2 V (1 a 20), ou seja uma diferença de 0,5 V (1 a 5). Como as notas são idênticas em cada posto, torna-se quase impossível realizar ultrapassagens entre militares.

Conclui-se que o novo sistema poderá provocar reações negativas quando os militares forem confrontados com um sistema de avaliação mais objetivo e que realmente indique o valor real das avaliações.

No que concerne ao SIADAP, não esqueçamos que o Exército se insere na administração central do estado, através do Ministério da Defesa Nacional, o qual tem a *obrigação* de aplicar este sistema de avaliação. Mas, devido às especificidades da Instituição, a aplicação do SIADAP só faria sentido se devidamente adaptado à realidade do Exército.

Uma das maiores preocupações seria o sistema de quotas o qual iria *acabar* com a tendência de que “a nota/avaliação aceitável é na *casa* dos 4 valores, em média”, ou seja as notas atualmente estão sobrevalorizadas. Este facto iria, naturalmente, gerar descontentamento entre os militares, como já foi referido anteriormente, uma vez que iriam ver as suas notas a diminuir, em alguns casos, e poderiam julgar que os avaliadores estão a desvalorizar o seu trabalho. Porém, na realidade apenas se iria ajustar as avaliações a um

novo conceito de avaliação, com o objetivo de tornar as mesmas mais justas. De realçar ainda que este sistema de avaliação iria possibilitar a promoção de militares por escolha, ou seja o reconhecimento dos melhores, uma vez que no SAMME apenas se verifica esta situação, praticamente, na escolha para o Curso de Promoção para Oficial General. Numa situação prática na qual teríamos que rever o sistema de quotas seria, por exemplo<sup>5</sup>:

“Na colocação de 10 Oficiais com o mesmo posto colocados no Estado Maior do Exército com 4 Divisões, em que 4 *melhores* são colocados na mesma divisão onde irão trabalhar num projeto de responsabilidade máxima, os outros 6, os *piores*, serão colocados 2 em cada uma das restantes Divisões. Com aplicação do sistema de quotas, hipoteticamente, sendo apenas possível atribuir um *Excelente* em cada uma das Divisões, referente ao posto de TCor, logo apenas 1 dos 4 melhores terá um *Excelente* (sem esquecer que estes 4 TCor foram selecionados para aquela Divisão por serem efetivamente os melhores/competentes), enquanto metade dos restantes 6, à partida terá a classificação/nota de *Excelente*.”

Em resumo deste exemplo, 25 % dos militares do Exército teriam notas próximas de 5 Valores, enquanto os restantes 75 % dos militares teriam aproximadamente 3,99 Valores, o que iria tornar as notas/avaliações irrelevantes para a maioria dos avaliados. Outro problema seria aplicação de objetivos/competências aos militares a desempenharem funções na componente operacional.

No entanto, este sistema de avaliação por objetivos tornava avaliação mais justa, clara e objetiva. Mas, de acordo com o art.º 3º do SIADAP devemos obedecer, entre outros, aos seguintes princípios:

- Contemplar os três subsistemas do SIADAP e obedecer aos princípios e objetivos;
- A avaliação deve resultar do confronto entre os objetivos fixados e resultados obtidos e as competências no caso dos dirigentes.

Teríamos, então, que adaptar ao Exército o SIADAP 1, ao desempenho dos dirigentes/chefias o SIADAP 2 e aos colaboradores o SIADAP 3. De salientar que esta divisão seria muito complexa. Em síntese conclusiva considera-se que:

- Terá que haver uma alteração/novo ou reformulação do atual sistema de avaliação no Exército;

---

<sup>5</sup> Dados retirados no Memorando n.º 2 de 30 de junho de 2010 da DARH.

- O mesmo deve ser rigoroso, transparente, objetivo e justo. Para tal, avaliação deve determinar critérios de avaliação objetivos e devem ser previamente definidos;
- Tem de permitir avaliar, qualificar, identificar o bom e o mau desempenho, premiar o bom desempenho e retificar o mau desempenho e estimular a motivação dos militares (em todos os escalões);
- Ações de formação aos avaliadores sobre os itens de avaliação;
- Haver uma maior e melhor ligação entre avaliador e avaliado;
- No caso de reformulação, considera-se desejável que o mesmo deva cumprir, significativamente, os pressupostos estabelecidos no SIADAP uma vez que, como já referido anteriormente o Exército insere-se na administração central do estado, através do Ministério da Defesa Nacional.

### **5.7. LIMITAÇÕES À INVESTIGAÇÃO**

Para a realização deste TIA, como qualquer trabalho de investigação, foram encontradas vulnerabilidades e limitações quer a nível pessoal, logístico e de disponibilidade dos intervenientes. Contudo, a grande limitação desta investigação foi sem dúvida o período de tempo atribuído para a realização da mesma, 15 semanas. Este período é de facto muito reduzido para, por exemplo, realização de todo o processo quer das entrevistas quer dos inquéritos por questionário. De salientar ainda, o tempo de espera/disponibilidade para a realização das entrevistas assim como todo o processo, moroso, administrativo (envio/resposta de notas entre U/E/O) para a realização das mesmas.

Por último, a falta de formação relativa ao programa de tratamento de dados “SPSS”, ao qual, esta análise de dados ficou dependente de terceiros.

### **5.8. PROPOSTAS E RECOMENDAÇÕES**

Apesar da limitação a nível de tempo para a realização do TIA, seria pertinente que em conjunto com o DARH/Comando de Pessoal a realização de um estudo experimental da aplicação do SIADAP, numa amostra significativa de militares de uma Unidade ou de várias Unidades, no Exército de modo a verificar os resultados de todo o processo, tais como:

- Discrepância entre notas (FAI vs SIADAP);

- Relação entre Avaliador e Avaliado;
- Aceitação dos militares deste novo sistema de avaliação;
- Dificuldades encontradas;
- Percepção mais realista das vantagens e desvantagens do SIADAP.

Iria ainda permitir em simultâneo identificar as necessidades específicas da adaptação do SIADAP ao Exército, ou seja, identificar os parâmetros a adaptar de forma a responder as especificidades do Exército e consequentemente às Forças Armadas.

### 5.9. INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Ao longo deste trabalho verificou-se que avaliação de desempenho é um processo muito complexo e pode interferir, positivamente ou negativamente, quer na carreira quer a nível pessoal dos militares. Assim, propomos a realização de uma investigação, ao nível do Exército, sobre a percepção de justiça dos avaliados acerca da sua avaliação de desempenho. Os resultados desta, possível, investigação irá *ajudar* os avaliadores, segundo Caetano (1996), a:

- Identificar a percepção de justiça dos avaliados em relação ao processo de avaliação de desempenho;
- Identificar quais os aspetos da percepção de justiça mais relevantes na avaliação de desempenho dos avaliados;
- Identificar quais os fatores associados à percepção de justiça da avaliação de desempenho dos avaliados;
- Identificar a percepção de justiça relativa tendo em conta a comparação com os pares.

Logo, será um bom ponto de partida para a alteração ou reformulação do atual sistema de avaliação do Exército.

## CAPÍTULO 6

### BIBLIOGRAFIA

- Bilhim, A. (1998). Metodologia e Técnicas de Avaliação. Em *A avaliação da Administração Pública - Acta Geral do 1º Encontro INA*. Lisboa: INA.
- Caetano, A. (1996). *Avaliação de desempenho: metáforas, conceitos e práticas*. Lisboa: RH Editora.
- Caetano, A. e. (1995). *Psicologia Social das Organizações*. Oeiras: Celta.
- Cameron, K. (1980). Critical questions in assessing organizational effectiveness. Em *Organizational Dynamics* (pp. 9, 66-80).
- Campbell, J. M. (1993). A theory of Performance. Em *Schmitt, N., Borman, W. and associates: Personnel selection in organizations*. NJ.
- Carvalho, R. (1998). Avaliação de Serviços Públicos. Em *A avaliação na Administração Pública – Acta Geral do 1º Encontro INA*. Lisboa: INA.
- Finanças, M. (28 de Dezembro de 2007). *Lei nº 66-B/2007, de 28 de Dezembro*. Obtido em 26 de Fevereiro de 2013, de [http://www.dgap.gov.pt/upload/Legis/2007\\_1\\_66\\_b\\_28\\_12.pdf](http://www.dgap.gov.pt/upload/Legis/2007_1_66_b_28_12.pdf)
- Flambó, A. (MGen). (23 de Novembro de 2010). *A Avaliação (Desempenho; Mérito) nas Forças Armadas*. Lisboa.
- Ghiglione, Rodolphe; Matalon, Benjamin (2001, [1977]). *O Inquirido: Teoria e Prática*. 4ª Ed. (Trad. Portuguesa). Oeiras: Celta Editora.
- Hall, R. (1987). *Organizations: Structure, process and outcomes*. Prentice-Hall, NJ: Englewood Cliffs.
- Heneman, R. (1986). The relationship between supervisory ratings and result-oriented measures of performance: a meta-analysis. Em *Personnel Psychology* (pp. 39, 811-826).

- Ilgen, D. &. (1991). Performance measurement: a multi-discipline view. Em *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 6, 71-105).
- Kanter, R. &. (1981). . Organizational performance. *Annual Review of Sociology*, pp. 7, 321-349.
- Landy, F. J. (1983). *The Measurement of Work Performance: Methods, Theory, and Applications*. New York: Academic Press.
- Latham, G. (1986). Job performance and appraisal. *EdsInternational review of industrial and organizational psychology, 1*.
- Lawler, A. (1985). Productivity improvement manual. Gower Publishing Co, Aldershot.
- Morais, J. (1998). Conceitos e Perspectivas de Avaliação. Em *A avaliação na Administração Pública – Acta Geral do 1º Encontro INA*. Lisboa: INA.
- Murphy, K. &. (1991). *Performance appraisal: an organizational perspective*. Boston: Allyn and Bacon.
- Nacional, M. D. (7 de Setembro de 2002). *Diário da República*. Obtido em 10 de Fevereiro de 2013, de Diário da República — I Série-B N° 207 — Portaria n° 1246/2002 de 7 de Setembro: <http://www.dre.pt/pdfgratis/2002/09/207B00.pdf>
- Neves, N. C. (30 de Junho de 2010). Memorando n.º 2. *Avaliação de Mérito*. DARH.
- Oliveira, S. L. (2006). Percepção de Justiça dos Avaliados Acerca da sua Avaliação de Desempenho. Évora.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (5ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- Roque, S. (2005). Sistema de Avaliação do Desempenho na Carreira de Enfermagem: Eficiência e Eficácia. Évora.
- Sarmiento, M. (2008). *Guia Prático sobre a Metodologia Científica* (2ª ed.). Lisboa: Lusíada Editora.
- Sarmiento, M. (2013). *Metoldologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses*. Lisboa: Lusiada Editora.
- Schmidt, F. &. (1992). Development of a causal model of process determining job performance. Em *Current Directions in Psychology Science* (pp. 89-92).

- Serrano, O. M. (Novembro de 2010). A Avaliação de Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública. O caso do Instituto Politécnico de Portalegre (IPP). Évora.
- Sink, D. &. (1989). Planning and measurement in your organization of the future. Em *Industrial Engineering and Management Press*.

## APÊNDICES

**Apêndice A: Guião da Entrevista**



**ACADEMIA MILITAR  
DIREÇÃO DE ENSINO**

**TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA  
GUIÃO DA ENTREVISTA**

**TEMA**

**Avaliação do Desempenho no Exército**

**Autor:** Aspirante a Oficial Aluno de Artilharia Pedro Ribeiro Almeida

**Orientadora:** Professora Doutora Maria Manuela M. S. Sarmento Coelho

## **CARTA DE APRESENTAÇÃO**

Esta entrevista vem no seguimento do contacto efetuado anteriormente e desde já agradeço a sua disponibilidade e amabilidade em participar no estudo.

O presente projeto de investigação visa verificar a possibilidade de adaptar o Sistema Individual de Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP) aos militares do Exército. Ao qual se enquadra no tirocínio para oficiais, para a obtenção do Grau de Mestre em Ciências Militares - Artilharia da Academia Militar, sob orientação da professora Maria Manuela Martins S. Sarmento Coelho.

A experiência/cargo como avaliador de V. Ex.<sup>a</sup> será de extrema importância para este Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), uma vez que irá permitir responder à questão central e respetivas questões derivadas bem como a valorização do mesmo.

Após a finalização do TIA será fornecido *feedback* sobre os resultados obtidos na investigação.

As finalidades deste trabalho cingem-se exclusivamente à investigação em curso e haverá uma sessão pública de apresentação dos resultados para a qual serão convidados os participantes.

Se tiver alguma questão queira por favor colocá-la.

**Solicito-lhe autorização para gravar a entrevista.**

**Atenciosamente,**

**Pedro Ribeiro Almeida  
Asp Of Art**

## **ENTREVISTA**

### **DADOS SOCIOMÉTRICOS**

1. **Nome:**
2. **Posto:**
3. **Idade:**
4. **Funções:**

## **ENTREVISTA**

### **Perguntas (P):**

**P.5. Qual a sua opinião relativamente ao Regulamento de Avaliação de Mérito dos Militares do Exército (RAMME), tendo em consideração a conjuntura atual?**

**P.6. Quais as possíveis consequências da avaliação por mérito na dificuldade/atraso nas promoções e conseqüentemente as respetivas progressões na carreira?**

**P.7. Seria viável/oportuno, na sua opinião, alterar o Sistema de Avaliação de Mérito dos Militares do Exército (SAMME) por outro tipo de avaliação de desempenho? Se respondeu que sim qual?**

**P.8. O Exército Português teria capacidades, quer a nível financeiro quer a nível de formação, para uma possível alternativa ao SAMME?**

**P.9. Quais seriam as mudanças necessárias no Exército para a aplicação do SIADAP?**

**P.10. Qual a sua experiência com o SIADAP?**

**P.11. Quais as diferenças entre um sistema de avaliação por mérito e um sistema de avaliação de desempenho?**

**P.12. Numa possibilidade de aplicar o SIADAP, seguindo a sua metodologia de avaliação por cumprimento de objetivos, quais seriam as possíveis influências originadas na Avaliação de Desempenho dos militares do Exército?**

**P.13. Na sua opinião qual seria a aceitação dos militares por um sistema de Avaliação como o SIADAP?**

**P.14. Quais seriam as possíveis vantagens da aplicação do SIADAP na Avaliação dos Militares do Exército?**

**P.15. Quais seriam as possíveis desvantagens da aplicação do SIADAP na Avaliação dos Militares do Exército?**

**Terminámos,**

**Muito obrigado pela sua colaboração.**

**Apêndice B: Transcrição da Entrevista ao Diretor dos Serviços do Comando do Pessoal do Exército**

**DADOS SOCIOMÉTRICOS**

1. **Nome: Aníbal Alves Flambó**
2. **Posto: Major General**
3. **Idade: 55 anos**
4. **Funções: Diretor dos Serviços de Pessoal do Comando de Pessoal do Exército**

Perguntas (P1):

**P.1.5. Qual a sua opinião relativamente ao Regulamento de Avaliação de Mérito dos Militares do Exército (RAMME), tendo em consideração a conjuntura atual?**

**R.:** Atualmente, qualquer “Sistema de Avaliação” deve permitir uma avaliação, objetiva, do desempenho e do cumprimento dos objetivos traçados, garantindo, aos mais capazes, uma progressão adequada na carreira. **O RAAME influencia diretamente o desenvolvimento da carreira dos militares**, contudo este desenvolvimento está muito influenciado pela **conjuntura atual e perante esta nova realidade será possível, e até vantajoso, a aplicação de um “novo” Regulamento**, o qual **poderá ser constituído conjugando o SIADAP e o RAAME, adaptando aquele à realidade/especificidade Militar**, permitindo a avaliação do desempenho, do cumprimento dos objetivos e das possibilidades de desenvolvimento do avaliado. O “Novo Regulamento”, para além do já referido, deverá ser aplicado aos três Ramos das Forças Armadas, garantindo, naturalmente, as especificações de cada um dos Ramos.

**P.1.6. Quais as possíveis consequências da avaliação por mérito na dificuldade/atraso nas promoções e consequentemente as respetivas progressões na carreira?**

**R.:** As promoções previstas no Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR) são as seguintes: Diuturnidade, Antiguidade, Escolha, Distinção e a título excecional. No caso da Diuturnidade a promoção é “automática”. No caso da Distinção e a Título Excecional a

promoção não implica a existência de vaga. No caso da Antiguidade e Escolha a promoção só se poderá concretizar se houver vaga. Atualmente há uma dificuldade na concretização das promoções (em qualquer das formas) que é que, ao contrário do que acontecia até agora, para além da existência de vaga, ser necessário a aprovação do Ministério das Finanças, não sendo, assim, uma competência do General CEME. Há outra questão que, ultimamente também, tem dificultado a concretização das promoções, que é a redução do número de Militares nos vários postos face aos, cada vez mais reduzidos, quadros orgânicos, sendo previsível que esta situação se venha a agravar fruto das reestruturações em curso. Estes aspetos irão influenciar negativamente as promoções e consecutivamente a progressão na carreira.

Em conclusão poderemos dizer que **a dificuldade/atraso nas promoções e consequentemente as respetivas progressões na carreira não são consequência da avaliação por mérito mas sim por razões alheias ao próprio Exército.**

**P.1.7. Seria viável/oportuno, na sua opinião, alterar o Sistema de Avaliação de Mérito dos Militares do Exército (SAMME) por outro tipo de avaliação de desempenho? Se respondeu que sim qual?**

**R.: Sim, desde que o " Novo" Regulamento, constituído conjugando o SIADAP e o RAMME, e adaptado à realidade/especificidade Militar, permita a avaliação do desempenho, do cumprimento dos objetivos e das possibilidades de desenvolvimento do avaliado.**

**P.1.8. O Exército Português teria capacidades, quer a nível financeiro quer a nível de formação, para uma possível alternativa ao SAMME?**

**R.: Sem dúvida que tem capacidades, isso não seria um problema.** A nível financeiro não haveria qualquer implicação e em termos de formação o Exército tem, desde sempre, dado provas de uma enorme capacidade de adaptação a novas realidades, mesmo que isso implique, para além dos aspetos legais, alterações de mentalidade.

**P.1.9. Quais seriam as mudanças necessárias no Exército para a aplicação do SIADAP?**

**R.:** Uma aplicação “pura e dura” do SIADAP às Forças Armadas não é aceitável. **Para mim é aceitável um “SIADAP” adaptado às especificidades do Exército.** Eu julgo que o Exército não necessita de fazer grandes alterações para além das alterações legislativas e **alguma mudança de mentalidade.**

**P.1.10. Qual a sua experiência com o SIADAP?**

**R.:** **Para além de ter sido avaliador em várias situações e em vários desempenhos, realizei em 23Nov10 um estudo sobre “A Avaliação nas Forças Armadas”, como Subdiretor da Direção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar do Ministério da Defesa Nacional,** tendo, então, levantado algumas questões que se prendem com a aplicação do SIADAP às Forças Armadas, e que passo a referir. Desde logo a existência de cotas, que em meu entender tem que existir mas que, normalmente, provocam a sensação de injustiça nos avaliados. Esta situação será mais gravosa quanto menor for o universo em avaliação.

No caso das Forças Armadas as cotas estão garantidas indiretamente pela limitação do número de promoções.

**P.1.11. Quais as diferenças entre um sistema de avaliação por mérito e um sistema de avaliação de desempenho?**

**R.:** **Basicamente no caso do desempenho é avaliar aquilo que faço, no caso do mérito é avaliar as capacidades das pessoas,** e que nem sempre são coincidentes, ou seja eu posso ter uma pessoa que tem um desempenho excepcional, que se esforça, mas não é “capaz de dar mais do que aquilo” e posso ter também uma pessoa super inteligente, não se esforça muito, e faz aquilo que tem que fazer mas se tivermos que puxar por ele, ele consegue ir muito mais longe. **Portanto daí que o ideal seria que sempre que se faz a avaliação se faça a avaliação destas duas componentes, no âmbito do desempenho mas também no âmbito do mérito.**

**P.1.12. Numa possibilidade de aplicar o SIADAP, seguindo a sua metodologia de avaliação por cumprimento de objetivos, quais seriam as possíveis influências originadas na Avaliação de Desempenho dos militares do Exército?**

**R.:** Seriam sem dúvida positivas e vantajosas dado que assim cada um, ao seu nível e na sua função, saberia objetivamente o que fazer face dado que os objetivos lhe tinham sido traçados, naturalmente, de acordo com o escalão superior, permitindo a cada um orientar o seu esforço para o cumprimento da missão (o nosso farol), último objetivo da instituição militar e por conseguinte de cada um dos seus elementos, permitindo a cada momento a monitorização do desempenho individual, e por conseguinte, também do coletivo.

A aplicação do SIADAP no âmbito administrativo-logístico poderá não ter grandes problemas, mas a sua aplicação ao nível operacional, para além de ser muito difícil de concretizar, poderá ter consequências muito negativas no que diz respeito à camaradagem, um dos pilares principais do espírito militar.

**P.1.13. Na sua opinião qual seria a aceitação dos militares por um sistema de Avaliação como o SIADAP?**

**R.:** A aplicação do SIADAP “puro e duro” eu acho que teria uma aceitação má. Se for o **SIADAP adaptado às especificidades/caraterísticas militares e desde que estes sintam que é um sistema objetivo, pois uma das críticas feitas ao RAMME é o de ser algo subjetivo, julgo que terá boa aceitação.** Os Militares, ao contrário daquilo que muita gente pensa, estão sempre preparados para a mudança, desde que a percebam como positiva e vantajosa.

**P.1.14. Quais seriam as possíveis vantagens da aplicação do SIADAP na Avaliação dos Militares do Exército?**

**R.:** Na perspetiva do SIADAP adaptado seria vantajoso porque de facto um dos defeitos que se pode apontar ao **RAMME é o facto da não existência de objetivos e o SIADAP (contempla-os).** Sem dúvida que a avaliação só será credível se forem definidos objetivos e assim cada avaliador e cada avaliado saberá qual foi o desempenho deste face às metas

que lhe tinham sido traçadas. Sem dúvida que por vezes, por exemplo em situação operacional, não é fácil definir percentagens para as tarefas.

**P.1.15. Quais seriam as possíveis desvantagens da aplicação do SIADAP na Avaliação dos Militares do Exército?**

**R.:** A **questão das quotas seria sem dúvida uma desvantagem** e **a aplicação do SIADAP podia desvirtuar aquilo que são as nossas características e valores que defendemos como militares** e portanto temos que ter algum cuidado ao fazer a adaptação do SIADAP às Forças Armadas.

## Apêndice C: Transcrição da Entrevista do Diretor da DARH

1. **Nome: Tiago Maria Ramos Chaves de Almeida e Vasconcelos**
2. **Posto: Major General**
3. **Idade: 52 anos**
4. **Funções: Diretor da Direção de Administração de Recursos Humanos;  
Presidente do Conselho da Arma de Cavalaria;  
Presidente de uma Secção Autónoma do Conselho Coordenador  
da Avaliação do Civis no Exército.**

### ENTREVISTA

Perguntas (P):

**P.2.5. Qual a sua opinião relativamente ao Regulamento de Avaliação de Mérito dos Militares do Exército (RAMME), tendo em consideração a conjuntura atual?**

**R.:** Eu penso que a circunstância de existir um regulamento de avaliação do mérito dos militares do Exército é positiva e, portanto, é positivo que a problemática da avaliação seja tratada corretamente e que haja um regulamento. Claro que todos os regulamentos e sistemas de avaliação de mérito, noção que tenho da minha experiência profissional, tendem com o tempo a tornar-se obsoletos. É uma coisa perfeitamente natural, começam-se a criar vícios, até de preenchimento dos formulários que são necessários para que o sistema funcione. A administração vai procurando corrigir esses desvios, que são perfeitamente humanos e previsíveis. Qualquer agente envolvido em processos de avaliação sabe que com o tempo os sistemas podem começar a perder qualidade diferenciadora, **pelo que vão-se implementando ações corretivas para que as coisas sejam feitas com o rigor adequado às circunstâncias.** Mas, não havendo sistemas de avaliação perfeitos, em si mesmo a existência do RAMME é muito importante não apenas para efeitos de promoções mas também na ótica da gestão de carreiras, de nomeações de militares para cargos, missões e cursos, etc. Evidentemente que a nossa preocupação é sempre colocar a pessoa certa no lugar certo, mas quando temos várias pessoas certas para um mesmo cargo, se é um cargo em que nós entendemos que o mérito relativo das pessoas também deve ser um

fator a considerar sem dúvida que a existência deste regulamento é um instrumento muito importante na gestão de recursos humanos.

**A existência de um regulamento decorre do próprio estatuto dos militares das forças armadas**, o qual debruça-se sobre a problemática da avaliação, deixando depois para os Ramos a elaboração de regulamentos. Assim, a avaliação é uma preocupação estruturante, para além de todas as conjunturas.

Um dos efeitos da aplicação do RAMME é realmente o ordenamento dos militares pelo seu mérito relativo em listas de promoção para efeitos de progressão; isto significa que se não houver promoções este trabalho pode considerar-se um pouco inglório; sendo que, independentemente do número de promoções que se prevejam, ordenamos sempre nos Conselhos das Armas e Serviços um número maior de militares em condições de serem promovidos do que o necessário. Uma coisa é a problemática da avaliação, outra coisa é o problema de conjunturalmente não existirem promoções, ou as que existem serem em número inferior ao que eram as expectativas até recentemente. **Mas não é por isso que o RAMME deixa de ser um bom instrumento**, temos de separar estas duas coisas na minha opinião.

#### **P.2.6. Quais as possíveis consequências da avaliação por mérito na dificuldade/atraso nas promoções e consequentemente as respetivas progressões na carreira?**

**R.:** Isso ultrapassa a problemática estrita da avaliação, como já vimos na questão anterior. A avaliação é um instrumento importante, um auxiliar extremamente importante na gestão das carreiras e na gestão de expectativas de carreira, isso sem dúvida, mas mais uma vez existir ou não existir avaliação é diferente do problema que pesa hoje em dia sobre a expectativa de promoção ou de desenvolvimento das carreiras. **Todos nós temos a noção de que as expectativas que tínhamos há uns anos atrás são diferentes das que temos hoje em dia e tenderão a ser diferentes no futuro por várias razões que estão para além da crise que vivemos.** Na questão do desenvolvimento das carreiras, designadamente da extensão das carreiras, há todo um conjunto de fatores, como por exemplo o aumento da esperança média de vida, a sustentabilidade dos sistemas de segurança social através do aumento das carreiras contributivas, etc., que é independente da crise – pode ser agudizado pela crise, mas que é independente da crise – que pesa nas expectativas. Mas tudo isso é um pouco independente da avaliação. Agora o que acontece

quando as pessoas permanecem mais tempo nos postos do que aquilo que era uma expectativa razoável na altura em que foi feito o regulamento é que há certos parâmetros do regulamento que foram concebidos em função de um determinado período de permanência nos postos que podem ficar obsoletos e que podem deixar de ter um impacto na diferenciação quando as pessoas estão muito tempo nesses mesmos postos. É o caso por exemplo da antiguidade, que é um dos parâmetros da avaliação. Suponhamos que é dada uma determinada importância à antiguidade no pressuposto de que as pessoas estariam nos postos um determinado período. Se esse período se alonga muito, pode começar a não haver diferenciação neste fator porque se atinge o máximo possível de pontos que se podem obter na “antiguidade” ao fim de um determinado número de anos e há muitas pessoas que já estão nesse posto há mais tempo que esse determinado número de anos. Ou seja, quando o regulamento foi concebido, quando foram concebidos certos parâmetros, certos aspetos quantitativos, foram-no com uma determinada expectativa de desenvolvimento de carreiras em mente. Consequentemente a alteração de expectativas pode adular um pouco o impacto que o parâmetro é suposto ter na avaliação. Mas, mais uma vez, isso não quer dizer que a avaliação seja uma coisa má ou não deva ser feita. Temos é de atuar sobre esses parâmetros. Por isso é que estes regulamentos não podem ser eternos; têm de ser acompanhados dos ajustamentos necessários para que o sistema de avaliação seja pertinente no quadro geral da avaliação de pessoal e seja um instrumento útil de gestão. Senão começa a ser inútil e fora do contexto.

**P.2.7. Seria viável/oportuno, na sua opinião, alterar o Sistema de Avaliação de Mérito dos Militares do Exército (SAMME) por outro tipo de avaliação de desempenho? Se respondeu que sim qual?**

**R.:** Tem de haver um sistema de avaliação de mérito dos militares, de que um dos grandes instrumentos é sempre o regulamento. Neste contexto, **admito perfeitamente que temos de ter em perspetiva a necessidade de ocasionalmente ajustar certos parâmetros, com uma dupla preocupação.** Por um lado temos de ter a preocupação de que os regulamentos sejam adequados ao contexto real e, portanto, temos de estar disponíveis para pequenos ajustamentos e ocasionalmente grandes revisões; mas ao mesmo tempo temos de ter também a preocupação de que não devemos estar sempre a “mudar as regras do jogo a meio do campeonato”. Porque se há regras e as pessoas gerem as suas expectativas e têm determinadas preocupações relativamente às suas carreiras em função de um quadro

determinado, nós depois também temos de ter o cuidado para não efetuar alterações bruscas que levem as pessoas a sentir as suas expectativas legítimas defraudadas. É no equilíbrio entre estes dois aspetos – por um lado estes sistemas terem de ter alguma estabilidade para as pessoas saberem as regras com que podem contar; mas ao mesmo tempo não sermos autistas em relação aquilo que se está a passar e portanto ir ajustando – repito, dentro deste equilíbrio temos de estar disponíveis para rever as regras sempre que tal se afigure adequado e conveniente. Às vezes, até, esses ajustamentos impõem-se porque é preciso harmonizar os nossos sistemas de avaliação, naquilo que é possível, com os sistemas de avaliação que são utilizados na administração pública; ou com os sistemas de avaliação que possam estar a ser aplicados noutras ramos, porque muitas vezes os nossos militares estão em missões conjuntas e pode sentir-se a necessidade de alguma harmonização; ou para alinhar os nossos sistemas com as novas filosofias de avaliação que vão surgindo, porque as filosofias de avaliação do mérito em termos gerais também se vão alterando. **Enfim temos de estar atentos a tudo isso e estar disponíveis para alterar quando for necessário. Sem dúvida alguma.**

**P.2.8. O Exército Português teria capacidades, quer a nível financeiro quer a nível de formação, para uma possível alternativa ao SAMME?**

**R.:** Eu não acho que se deva colocar a questão assim. Não pode falar-se de alternativa ao SAMME, porque SAMME é “sistema”, é o sistema. E tem de haver sempre um sistema de avaliação. A própria palavra sugere que a avaliação requer uma abordagem sistemática qualquer que ela seja. Não penso sequer que seja desejável uma alternativa ao SAMME. Qual seria a alternativa? Seria algo completamente arbitrário? Que eu saiba sempre houve fichas de avaliação, sempre existiu um sistema de avaliação. Pelo menos desde que desempenho funções sempre houve um sistema de avaliação. Estamos sempre a ser avaliados. Pode é haver alternativas ao atual regulamento, ou seja, ao atual sistema de avaliação em concreto, isso admito que sim. Mas remeto para aquilo que disse anteriormente, dentro dos dois aspetos que têm de estar presentes e interligados, e a serem permanentemente ponderados: tem de haver estabilidade para os avaliados saberem as regras do jogo; mas por outro lado não se deve ser autista em relação a novas filosofias de avaliação e à necessidade de interligar com outras organizações. Ou seja, o sistema pode sempre ser melhorado e portanto com certeza que há alternativas aos regulamentos e aos sistemas concretos que estão em vigor. Com certeza que há sempre alternativas. O próprio

SIADAP, por exemplo, recentemente sofreu por via das alterações impostas pela lei do orçamento de estado. Mas a própria legislação em vigor desde 2004 fora **alterada em 2007. Estas coisas são evolutivas e temos de estar atentos e ir fazendo ajustamentos.**

**A capacidade financeira para formar os avaliadores em novos sistemas não me parece ser uma questão muito relevante. Estaremos sempre a falar de montantes que não constituem despesas significativas.** Ao nível da avaliação do pessoal civil, o Exército teve de se organizar para fazer face às exigências colocadas pelos novos sistemas de avaliação e nós fizemo-lo sem grandes dificuldades: formação de pessoal; criação das estruturas, etc. Não creio que, se for necessário, o sistema deixe de sofrer alterações devido apenas a eventuais encargos financeiros com a operação do sistema. Um fator importante é o próprio sistema SIADAP prever, embora estejam congeladas devido à atual conjuntura, consequências remuneratórias para as pessoas que têm avaliações muito elevadas. Mas isso é diferente, é um aspeto financeiro que decorre das avaliações.

#### **P.2.9. Quais seriam as mudanças necessárias no Exército para a aplicação do SIADAP?**

**R.:** Nós temos sido bastante organizados, o Exército acaba por ser uma referência na forma como se organizou para aplicar o SIADAP. O SIADAP determina que cada serviço tenha os seus regulamentos próprios e nós fizemos e inclusivamente já atualizámos o nosso de acordo com as disposições do OE em vigor. Ou seja, já adaptámos o regulamento de acordo com o novo ciclo de avaliação de dois anos. Temos tido uma boa capacidade de resposta nesta necessidade de adaptação ao SIADAP; portanto desse ponto de vista o Exército até está bastante bem.

Aplicar o SIADAP a nível militar é difícil; não que seja impossível. A nível dos civis os parâmetros que aplicamos aos assistentes técnicos, assistentes operacionais, técnicos superiores etc. não são necessariamente os mesmos que são aplicados aos médicos e enfermeiros. Portanto, **um sistema comum teria sempre de englobar os parâmetros específicos da carreira militar. E alguns deles são mesmo únicos, como sabemos.** O importante é termos a noção de que a carreira militar tem características de tal forma únicas que um sistema de avaliação terá de ser sempre muito dirigido para estas especificidades. Poderá inserir-se num quadro mais geral, num quadro de referências genéricas que abranjam toda a avaliação, mas depois as especificidades da profissão militar

têm de ser atendidas. Neste sentido, não creio que seja viável aplicar na globalidade o SIADAP ao Exército.

**P.2.10. Qual a sua experiência com o SIADAP?**

**R.: A minha experiência até aqui era apenas a experiência que tinha como avaliador.**

Como qualquer oficial do Exército que exerça funções de comando, chefia ou direção e tenha civis na sua dependência. Como avaliador tenho experiência desde que exerço funções de comando, umas vezes com mais outras com menos funcionários civis. Desde que exerço as funções de DARH tenho mais alguma experiência e visibilidade sobre este processo porque sou **vogal do CCA de todos os civis do Exército** a quem se aplica o SIADAP e sou **Presidente de uma secção autónoma**. Para efeitos de avaliação os civis do Exército estão agrupados em diversas secções autónomas para facilitar a gestão do processo de avaliação. Por outro lado o chefe de Repartição de Pessoal Civil da DARH, que depende hierarquicamente de mim, acumula as suas funções com as funções de secretário do CCA. Embora nestas funções dependa diretamente do AGE, a verdade é que acabo por beneficiar em ter como colaborador direto um oficial que tem visibilidade sobre a aplicação do SIADAP a todo o Exército.

**P.2.11. Quais as diferenças entre um sistema de avaliação por mérito e um sistema de avaliação de desempenho?**

**R.: Aqui eu acho que no fundo é comparar o que se faz no meio militar e no meio civil.** Na avaliação dos militares, os parâmetros que são avaliados são diferentes e são valorizados de modo diferente. Por exemplo para um funcionário civil a coragem física numa situação de adversidade é uma coisa que nem faz parte do universo de preocupações. Há certas características que não são avaliadas no meio civil e que devem ser avaliadas no meio militar. Dei o exemplo de um caso extremo de situações de campanha ou de guerra. Mas existem outras situações que têm importância no meio militar, por exemplo a condição física. Existem valores mínimos de condição física para se poder progredir na carreira militar ou para poder continuar na efetividade do serviço. Um militar pode ter de ser forçado a passar à reserva se não tiver condição física, existindo disposições estatutárias nesse âmbito. Outra diferença que temos no meio militar é que valorizamos e quantificamos a formação ao longo da vida. Embora o SIADAP também preveja

bonificações para as pessoas que têm a preocupação de obter conhecimentos ao longo da vida que sejam úteis para as funções que estão a desempenhar, enfim para as suas categorias e para as suas carreiras. Na realidade os sistemas têm de ser todos diferentes consoante as categorias e as profissões. E nesse contexto no Exército temos a possibilidade de ver como em concreto mesmo no SIADAP existem adaptações a diferentes carreiras e profissões.

**P.2.12. Numa possibilidade de aplicar o SIADAP, seguindo a sua metodologia de avaliação por cumprimento de objetivos, quais seriam as possíveis influências originadas na Avaliação de Desempenho dos militares do Exército?**

**R.:** Como já disse acima, **penso que teria de ser criado um quadro muito mas mesmo muito específico para responder às especificidades da profissão militar**. Seria um problema que teria de ser estudado em concreto. Vejo que as especificidades da profissão militar são tais, principalmente por causa da nossa vocação para a campanha, que qualquer trabalho nesse âmbito teria de ser extremamente cauteloso. Porque nós não existimos para sermos funcionários sentados atrás de uma secretária; embora também façamos trabalho desse tipo, nós somos vocacionados para a convivência com o risco físico, para a exigência física e mental, para a disponibilidade permanente, para missões em teatros de operações; e tudo isto, portanto, são especificidades da profissão militar que exigem um tratamento separado na problemática da avaliação. Por outro lado, a própria questão de o Exército ser uma organização extremamente hierarquizada para o cumprimento de missões difíceis em que o risco de vida é permanente, uma profissão em que a disciplina tem de funcionar para que as ordens sejam obedecidas, etc., obriga a criar um quadro de disciplina muito específico também. É todo um universo que do meu ponto de vista faz com as especificidades da profissão militar exijam um sistema de avaliação muito próprio. Agora, nas suas linhas gerais, em termos de filosofia de avaliação, em termos de um nível mais genérico, aí sim, em termos mais abstratos e genéricos com certeza que sim. Todos nós aceitamos que em qualquer organização, pública ou privada, deve haver avaliação, devem existir princípios básicos dos sistemas de avaliação. Acredito que haja princípios básicos que devam ser aplicados a qualquer sistema de avaliação em qualquer organização e em qualquer circunstância; mas depois tem de haver sistemas diferenciados e tanto mais diferenciados quanto maiores forem as especificidades da profissão em apreço. O próprio SIADAP se desagrega em 1, 2 e 3; é o reconhecimento de que há uma grande diversidade

de situações e que os sistemas têm de dar resposta a essas situações. Um sistema de avaliação militar terá de ser sempre muito diferente de sistema civil. Dito isto, sendo a minha opinião que o sistema de avaliação dos militares tem de responder às especificidades da profissão militar, tal não significa, antes pelo contrário, que, observando aquilo que são as melhores práticas da avaliação no mundo inteiro e no nosso país, não incorporemos muitas das ideias boas. Sem dúvida. Repito que não podemos ser autistas: temos de estar atentos à evolução da sociedade e aos contextos mais globais e temos de estar atentos àquilo que são as melhores práticas que se fazem em termos de avaliação em Portugal e no mundo inteiro. **E desse ponto de vista não tenho dúvidas nenhuma que da leitura que já fiz do SIADAP e da visibilidade que tenho tido do processo decerto podemos transpor para o nosso sistema algumas boas práticas que identificamos no SIADAP.**

**P.2.13. Na sua opinião qual seria a aceitação dos militares por um sistema de Avaliação como o SIADAP?**

**R.:** Eu penso que nós militares – e os civis é a mesma coisa –, **enfim as pessoas aceitam tanto melhor um sistema de avaliação quanto maior for a perceção que o sistema é justo.** Isso é que interessa. Se as pessoas tiverem a perceção que o ordenamento resultante da aplicação do sistema produz um resultado justo, não há dúvida que o aceitam. Agora se o sistema permite arbitrariedades, se se percebe que mais do que aquilo que é o valor da pessoa e as suas capacidades são tidos em conta aspetos que não deveriam ser ponderados, aí é mais difícil a aceitação, seja do SIADAP ou de outro qualquer sistema de avaliação independentemente do nome que tenha. Ele é aceite no sentido em que produza resultados em que as pessoas se reveem e que consideram justos. O sistema de avaliação do Exército, por exemplo, não é só o RAMME. O sistema inclui todos os órgãos que intervêm em determinados momentos para promoções, nomeações de cursos e uma série de outras situações. Devemos, repito, é estar sempre disponíveis para ajustar estes sistemas às alterações do meio exterior. Mas penso que o sistema que temos tem dado uma boa resposta e que os militares do Exército se reveem de um modo geral no RAMME, sem prejuízo da evidente necessidade de alguns ajustamentos.

**P.2.14. Quais seriam as possíveis vantagens da aplicação do SIADAP na Avaliação dos Militares do Exército?**

**R.:** Acho que de algum modo já respondi. Não creio que se possa colocar a questão em termos de vantagens ou inconvenientes. O importante é que, se o sistema de avaliação SIADAP se aplicasse também ao Exército, é evidente que para o Exército teriam sempre de ser criados determinados parâmetros específicos. O facto do sistema de avaliação do Exército não estar integrado no SIADAP não quer dizer que o sistema de avaliação do Exército não procure estar alinhado com aquilo que são as melhores práticas de avaliação em uso nos Exércitos e nas organizações militares que podemos e devemos olhar como referência. O Exército acabará sempre por incorporar mais tarde ou mais cedo aquilo que são as **melhores práticas e, portanto, a minha profunda convicção é que em relação às práticas que possamos identificar no SIADAP que tenham aplicação no Exército**, é uma questão de tempo até que sejam aplicadas no Exército, considerando as especificidades da profissão militar. Qualquer sistema de avaliação que seja aplicado no Exército tem de acomodar as especificidades da profissão militar, porque senão não cumpre a sua missão, que integra a necessidade de que as pessoas percebam justiça nessa avaliação.

**P.2.15. Quais seriam as possíveis desvantagens da aplicação do SIADAP na Avaliação dos Militares do Exército?**

**R.:** Reitero que a profissão militar tem especificidades e essas especificidades devem ser acomodadas em qualquer sistema de avaliação que se aplique ao Exército. Tentar por razões de simplificação aplicar tratamento igual a coisas que são completamente diferentes acaba por provocar enormes disparidades e comprometer o sucesso das missões. **A instituição militar tem um quadro de missões que nalguns casos, noutros não, exige em alto grau espírito de serviço público, disponibilidade e sacrifício. Não podemos aplicar cegamente o mesmo sistema a coisas que são diferentes, porque isso não produz efeitos positivos.** Agora isto não significa que nós não estejamos atentos a novas filosofias de avaliação, nem às melhores práticas que existem, em termos de avaliação, em todos os âmbitos, civil ou militar. Decerto devemos estar disponíveis para incorporar as melhores práticas nos nossos sistemas de avaliação, ao mesmo tempo que não nos devemos desinsereir do país e do Estado. Fazemos parte do universo global dos servidores do Estado

Português, é um facto. Temos de estar disponíveis também para acomodar mudanças na sociedade nos próprios sistemas de administração de recursos humanos, em que o subsistema de avaliação é apenas uma componente. Mas, ao mesmo tempo, como referi mais do que uma vez, com **a preocupação de alguma estabilidade para as pessoas saberem as regras a que estão sujeitas e poderem desenvolver as suas expectativas de uma forma realista.**

## Apêndice D: Transcrição da Entrevista ao Chefe da RPM da DARH

1. **Nome:** José Domingos Sardinha Dias
2. **Posto:** Coronel de Artilharia
3. **Idade:** 51 anos
4. **Funções:** Chefe da Repartição de Pessoal Militar da DARH

### ENTREVISTA

Perguntas (P):

**P.3.5. Qual a sua opinião relativamente ao Regulamento de Avaliação de Mérito dos Militares do Exército (RAMME), tendo em consideração a conjuntura atual?**

**R.:** Melhor ou pior o RAMME continua a permitir que se cumpram os objetivos e a finalidade para a qual foi concebido. Existem no entanto sempre pequenos ajustamentos que podem ajudar a corrigir/melhorar alguns aspetos que hoje sobretudo derivam do elevado tempo de permanência nos mesmos postos originando problemas, na avaliação de mérito relativo dos militares. A avaliação individual e o registo disciplinar por exemplo tendem a ser inflacionados e a antiguidade pode deixar de fazer sentido, deixa de ter um peso.

Numa estrutura como a nossa a antiguidade tem de fazer sentido porque ter alterações de hierarquia não são correspondentes com a nossa cultura e isto em termos disciplinares não é correto.

**P.3.6. Quais as possíveis consequências da avaliação por mérito na dificuldade/atraso nas promoções e consequentemente as respetivas progressões na carreira?**

**R.:** As promoções e consequentemente a progressão na carreira devem ser sempre feitas por mérito. Claro que a avaliação neste caso desempenharia um papel fundamental sendo extremamente importante que **as assimetrias originais por critérios por vezes muito diferenciados possam gerar injustiças.**

Para além da progressão na carreira, **a avaliação de mérito deve ainda servir para selecionar as pessoas mais aptas para o desempenho de determinados cargos ou funções de mais ou menos responsabilidade.**

**P.3.7. Seria viável/oportuno, na sua opinião, alterar o Sistema de Avaliação de Mérito dos Militares do Exército (SAMME) por outro tipo de avaliação de desempenho? Se respondeu que sim qual?**

**R.: O SAMME embora com alguns ajustamentos/melhorias serve perfeitamente pelo que não sou apologista de um sistema totalmente novo / diferente.**

Podem ser equacionados outros fatores de avaliação, outros percentuais às bases do SAMME, níveis de avaliação individuais mais alargados, etc. qualquer sistema de avaliação terá é de ser justo e objetivo para que permita impedir alterações bruscas na antiguidade relativa dos militares mas sem inviabilizar a natural ascensão dos mais aptos.

**P.3.8. O Exército Português teria capacidades, quer a nível financeiro quer a nível de formação, para uma possível alternativa ao SAMME?**

**R.: Não julgo que uma eventual alteração do SAMME seja um problema do ponto de vista financeiro ou de formação.** O importante é identificar as fragilidades do atual sistema e testar por exemplo mecanismos que impeçam o inflacionamento das FAI ou do RD ou ajustar os pesos das bases do SAMME. Mas não tenhamos ilusões nunca haverá um sistema perfeito.

**P.3.9. Quais seriam as mudanças necessárias no Exército para a aplicação do SIADAP?**

**R.: A instituição militar não tem que mudar para lhe ser aplicado um sistema de avaliação diferente do SAMME.** O que se tem é que testar face ao que é a dinâmica e diversidade das funções e tarefas dos militares se um sistema como o SIADAP lhe pode ser aplicado com eficiência.

**P.3.10. Qual a sua experiência com o SIADAP?**

**R.:** A minha experiencia é devido à **necessidade avaliação dos funcionários civis sob o meu comando direto.**

**P.3.11. Quais as diferenças entre um sistema de avaliação por mérito e um sistema de avaliação de desempenho?**

**R.:** **Um sistema de avaliação por mérito vai mais para além de um sistema de avaliação por desempenho.** Isto quer dizer que um individuo pode ser excelente no desempenho de determinada tarefa mas faltar-lhe o mérito para ser selecionado para o desempenho de outras tarefas com outro tipo de responsabilidade.

**P.3.12. Numa possibilidade de aplicar o SIADAP, seguindo a sua metodologia de avaliação por cumprimento de objetivos, quais seriam as possíveis influências originadas na Avaliação de Desempenho dos militares do Exército?**

**R.:** Julgo que **um tipo de avaliação demasiado restritivo para aquelas que são as funções/tarefas, devem incluir valores militares.**

**P.3.13. Na sua opinião qual seria a aceitação dos militares por um sistema de Avaliação como o SIADAP?**

**R.:** Julgo que não teria poder de aceitação.

**P.3.14. Quais seriam as possíveis vantagens da aplicação do SIADAP na Avaliação dos Militares do Exército?**

**R.:** **Não vejo vantagens.**

**P.3.15. Quais seriam as possíveis desvantagens da aplicação do SIADAP na Avaliação dos Militares do Exército?**

**R.:** **Os militares limitar-se-iam a atingir os objetivos que fossem estabelecidos.**

## **Apêndice E: Transcrição da Entrevista ao Chefe da RPC da DARH**

1. **Nome: Nuno Correia Neves**
2. **Posto: Coronel de Infantaria**
3. **Idade: 49 anos**
4. **Funções: Chefe da Repartição de Pessoal Civil da DARH**

### **ENTREVISTA**

Perguntas (P):

#### **P.4.5. Qual a sua opinião relativamente ao Regulamento de Avaliação de Mérito dos Militares do Exército (RAMME), tendo em consideração a conjuntura atual?**

**R.:** Relativamente ao RAMME a perceção que eu tenho, resultante de facto de durante cerca de 4 anos ter chefiado a secção de gestão de carreiras da RPM e de ter integrado já por duas vezes o Conselho da Arma de Infantaria, é que é um excelente instrumento cuja a utilização se veio tornar pouco funcional em virtude de os avaliadores de uma forma generalizada não utilizarem da forma como foi concebido. O RAMME foi concebido para permitir aos avaliadores fazer juízos sobre o potencial dos avaliados usando um leque relativamente largo de classificação. Para que o RAMME funcione seria necessário que as notas fossem dadas com rigor e utilizando um leque de avaliações que vão desde as negativas até ao 5.0. Os avaliadores pela forma excessivamente conservadora como aplicam o RAMME, em que as notas se aproximam demasiado dentro de uma estreita margem de manobra em que a generalidade dos avaliados tem notas muito parecidas umas com as outras e por não utilizarem todo o leque de avaliações tiraram muito a capacidade de intervenção deste regulamento. Depois o RAMME incorpora um conjunto de instrumentos que nos haveriam de permitir jogar com avaliação de mérito e com outros fatores, por exemplo, louvores, formação académica e antiguidade. O que acontece é que estes instrumentos porque produzem efeitos nas carreiras das pessoas tem vindo também a perder relevância pelo facto de a forma como eles surgem em cada um dos avaliados ser muito parecida entre avaliados, ou seja, se nós analisarmos o universo dos militares que são avaliados pelo RAMME chegamos à conclusão de que de uma maneira geral o tipo de louvores que as pessoas tem, a frequência com que são dados e as entidades que os dão são

muito parecidas para todos, que o fator da antiguidade não é controlável pelos militares, que o fator formação varia de facto mas tem um peso reduzido. Chegamos então à conclusão de que a componente de mérito do sistema acaba por perder a relevância porque não há uma diferença de notas tao significativa como era perceptível quando o regulamento foi feito. Em síntese, **o RAMME é um excelente regulamento, a sua aplicação exige muito dos avaliadores e neste momento não está a produzir os efeitos desejados porque os avaliadores não estão a ser capazes de o utilizar da forma para a qual foi concebido.**

**P.4.6. Quais as possíveis consequências da avaliação por mérito na dificuldade/atraso nas promoções e consequentemente as respetivas progressões na carreira?**

**R.:** Em termos práticos o que é que acontece. Para que haja uma perceção das pessoas de que o mérito serve para alguma coisa tem que haver ultrapassagens, ou seja, existe avaliação de mérito quando um militar que é considerado como tendo capacidades acima da média atinge os postos mais elevados de uma forma substancialmente mais rápida do que um mediano. O que está a acontecer é que neste momento estão-se a concretizar algumas ultrapassagens, ou seja, é possível um individuo considerado de mérito superior chegar a major, no caso de oficiais, ou coronel mais depressa do que os outros, mas são pouco relevantes. Em termos práticos o que está a acontecer é que, dentro do mesmo curso há militares que ultrapassam outro na promoção a major, muito raramente há ultrapassagens na promoção a major por militares de cursos diferentes, na promoção a coronel há situações limitadas de ultrapassagens. Estas situações não são suficientemente significativas para transmitir às pessoas a ideia de que existe de facto um sistema de mérito a funcionar, ou seja, alguns, muito poucos oficiais, conseguem chegar a coronel um ano mais cedo do que a generalidade do seu curso ou dois anos mais cedo mas esses militares normalmente são indivíduos que já eram os primeiros de curso, mantêm a sua posição de curso da academia. Não há situações suficientemente comuns, de um individuo que sai da academia por exemplo em 30º do curso de infantaria que chegue a major em 10º do seu curso e que chegue a coronel num dos primeiros do seu curso, três ou quatro anos antes da média do seu curso, o que seria suficientemente relevante para que as pessoas sentissem que a avaliação por mérito funciona mesmo. Quando falamos de indivíduos que são considerados como tendo subido exceccionalmente, no fundo estamos a falar de indivíduos que era do top 10 do seu curso, que na promoção a major era do top 5 e na promoção a

coronel chegou nos primeiros mas que no fundo na generalidade do seu curso ganhou um ano na promoção a coronel e ganhou posições relativamente a metade do curso à frente, numa carreira de 30 anos este indivíduo ganhou um ano o que percentualmente é muito pouco. Portanto há uma avaliação por mérito, mas consequências dela não são suficientemente relevantes para que as pessoas sintam que o mérito é decisivo na carreira. O que é que está a acontecer, neste momento como volume de promoções está a ser muito reduzido há uma percepção de que de facto só os primeiros de curso é que têm garantido as promoções no caso dos oficiais a coronel. O que é que acontece também é que há um fator que está a contrariar o peso do mérito que é o peso das antiguidades nas promoções imediatamente anteriores. O nosso sistema de avaliação dá valor também à antiguidade, mas quando o RAMME foi feito o peso da antiguidade foi feito na perspetiva de que ela estava lá para evitar que indivíduos de cursos diferentes ultrapassassem os outros num contexto em que as promoções a TCor de indivíduos da academia aconteciam todas no mesmo mês. As promoções a SCh da ESE aconteciam todas mais ou menos no mesmo mês. O que é que está a acontecer, neste momento dentro do mesmo curso da academia temos indivíduos a serem promovidos a tenente-coronel com dois anos de intervalo, temos indivíduos da ESE a serem promovidos a sargento-chefe com dois ou três anos de diferença. Em termos práticos temos situações em que dois indivíduos que fizeram a academia no mesmo ano e que são ordenados por uma diferença de uma centésima na promoção a tenente-coronel tem uma diferença de um ano o que significa que um indivíduo que está à frente uma centésima passou a ter em relação ao outro um ano de antiguidade de avanço muito difícil de ultrapassar. Portanto o peso da antiguidade que no RAMME já vale 45% da nota com a existência nos cursos daquilo que normalmente se chama de *décalage* na promoção esses 45% são ampliados para uma distância dentro do mesmo curso que passa a ser por vezes de um ano ou mais entre cursos pode ser de dois ou três anos. Em termos práticos neste momento no **Exército só há uma situação que funciona realmente por mérito que é a seleção para o curso de oficial general** e porque resulta de um mecanismo de escolha em que os futuros generais são escolhidos pelo Conselho superior de Exército e é o conselho que escolhe, os diretores das armas tem uma lista de candidatos e o conselho escolhe quem são os futuros generais. Neste caso há uma verdadeira escolha por mérito, nas outras situações o mérito está a ser um pouco travado por mecanismos de proteção da antiguidade que são sobrevalorizados pelo facto das promoções estarem com um intervalo muito grande.

Em termos práticos o exército tem o sistema de avaliação por mérito a funcionar, há promoções por mérito mas são tão limitadas que não há uma percepção generalizada de que as promoções ocorram por mérito. Neste momento, não podemos dizer que haja uma percepção das pessoas que as promoções ocorreram por mérito puro, porque de uma forma objetiva prevalece a antiguidade.

Em termos práticos as ultrapassagens têm de ser com uma diferença de 0,3. Um outro aspeto é que de uma maneira geral os conselhos das armas são conservadores na questão das ultrapassagens e atuam para dificultar as ultrapassagens e não para as favorecer. Essa tendência está a começar a inverter-se porque neste momento os conselhos das armas estão a ter a percepção de que nem todos os militares irão a chegar a coronel e seria preocupante não chegarem a general os oficiais mais competentes, logo, começa a haver a percepção de que **é preciso haver ultrapassagens para que os mais aptos cheguem aos lugares elegíveis**. Assim irá haver uma maior tendência para valorizar o mérito **o problema é que o sistema está montado para dificultar a ultrapassagem**.

**P.4.7. Seria viável/oportuno, na sua opinião, alterar o Sistema de Avaliação de Mérito dos Militares do Exército (SAMME) por outro tipo de avaliação de desempenho? Se respondeu que sim qual?**

**R.:** Sim. Da minha experiência com o sistema de avaliação resulta de que o grande problema neste momento é a atitude dos avaliadores relativamente à avaliação, Temos de contextualizar este problema. A generalidade dos documentos que gerem o Exército português, como o RAMME, o EMFAR, etc, foram feitos por uma geração que teve como momentos excecionalmente marcantes a guerra colonial e pré e pós 25 abril, essa geração que era uma geração extremamente competente e com elevados dotes intelectuais e que materializava uma capacidade de fazer coisas brilhantes fruto destas duas experiências emergiu deste processo com uma visão que eu chamo comandantocêntrica do Exército. Porquê?, O que é que guerra colonial lhes ensinou? Ensinou-lhes que em situações pouco ortodoxas as pessoas tem de ter soluções e emergiu dum conflito do tipo da guerra colonial uma percepção de que facto tem de ser dada a máxima liberdade aos comandantes para se adaptarem às situações e se há a noção de que esta geração retirou o período revolucionário em curso foi de que o exercito precisa absolutamente que os comandantes controlem as suas unidades portanto o exercito tem um sistema em que a peça fundamental de tudo é o

comandante. No sistema de avaliação também temos um sistema de avaliação que foi criado nessa perspectiva em que os comandantes avaliam o potencial. A percepção era de que um indivíduo que era muito bom na academia mas em funções operacionais podia não ser tao bom, logo foi implementado um sistema de avaliação que permite aos comandantes avaliar o potencial dos indivíduos mais do que as suas características objetivas, depois foi criado um sistema em que o comandante é soberano nas notas que dá, porque o exercito português não implementou nenhum sistema pratico que intervenha sobre as notas e que diga ao comandante que não concorda com as notas e portanto vão alterar. Porquê? Porque no nosso sistema o comandante é praticamente senhor absoluto da avaliação dos seus subordinados e aquilo que diz sobre os seus subordinados está dito. Este sistema funciona maravilhosamente se tivermos avaliadores capazes de olhar para o seu subordinado e fazer um *RX* em termos de potencial de forma a dar uma nota perfeita, ou seja, o nosso sistema seria perfeito se as notas fossem bem dadas. O que acontece é que é extremamente difícil no contexto atual aos comandantes tirarem uma avaliação plenamente objetiva dos seus oficiais ou sargentos enquanto oficiais ou sargentos das armas. É muito difícil dar notas e isso leva a que seja necessário rever o sistema de uma forma em que o sistema tenha em conta as dificuldades que os avaliadores tem para dar notas e substitua a liberdade e capacidade de decisão do avaliador por um mecanismo mais objetivo que evite distorções no sistema. Analisando as notas dos últimos anos chegamos à conclusão que há de facto distorções no sistema. Assim, era necessário criar um sistema que mantivesse as boas características do sistema atual, ou seja, o sistema atual tem permitido avaliar o potencial de um oficial e de um sargento enquanto oficial de infantaria e enquanto sargento de infantaria mesmo que ele não esteja a fazer nenhuma atividade de infantaria, ou seja, um oficial de infantaria que está colocado aqui na direção de recursos humanos a gerir processos de pessoas, processos de progressão na carreira de civis, eu não posso avalia-lo apenas como um indivíduo que faz essa função tenho de dizer que se para além disso ele é um bom oficial de infantaria tenho de premiar essa capacidade porque ele ao longo da sua vida irá ser chamado várias vezes para desempenhar missões como oficial de infantaria. Isto do sistema tem de ser preservado, por outro lado, tem de ser instalado uma componente no sistema que permita objetivar substancialmente as avaliações para ajudar os avaliadores a tomarem decisões objetivas, e defender os avaliadores de erros que nós sabemos que estão a ocorrer sistematicamente e que estão a distorcer a aplicação do sistema. Portanto, como é que isto pode ser feito, terá de ser feito desenhando um sistema à medida da instituição militar que recupere algumas das componentes que estão a ser

utilizados neste momento para outros sistemas mas que as trate de uma forma que preserve as nossas especificidades, portanto à lugar para mudar o nosso sistema de avaliação, as circunstâncias atuais fazem com que seja necessário fazê-lo mas isso tem de ser feito numa perspectiva militar não pode ser feito apenas pelo transporte de um modelo de avaliação externo para dentro do exercito. A situação do Exército é extremamente especifica, o Exército não pode avaliar apenas desempenho tem de continuar a avaliar potencial porque a qualquer momento **um oficial ou um sargento pode ser chamado a fazer coisas que não são as do dia-a-dia e tem de ser avaliada a sua capacidade de potencial para o fazer e inibe que seja utilizado um sistema de avaliação de desempenho por objetivos e competências como é feito por exemplo no SIADAP**, no entanto a experiência demonstra-nos que um sistema que se centre no potencial é demasiado vulnerável a alguma subjetividade dos avaliadores que tem de ser combatido porque a geração de avaliadores atual não tem um experiencia de comando tao rica como a geração de avaliadores do tempo em que o RAMME foi introduzido. Quando o RAMME foi introduzido pela primeira vez nós tínhamos comandantes de unidades que tinham tido experiências em ambiente de guerra e com uma experiência de vida extremamente rica que os tinha dotado de uma capacidade muito eficaz de avaliar pessoas. Neste momento temos comandantes que tem alguma experiencia eventualmente no exterior em missões mas cuja a experiência de carreira não é tao rica e não lhes dá tanta capacidade para avaliar potencial. Se estudarmos a evolução das notas vamos chegando à conclusão que à medida que vão desaparecendo comandantes com uma experiência mais rica as notas vão estreitando o intervalo ou seja cada vez à menos variedade das notas ao mesmo tempo que se vão tornando mais elevadas. Talvez a geração atual não esteja em condições de utilizar o RAMME da geração anterior. **Precisamos de um RAMME adaptado à geração atual de avaliadores.**

**P.4.8. O Exército Português teria capacidades, quer a nível financeiro quer a nível de formação, para uma possível alternativa ao SAMME?**

**R.: Tem porque os sistemas de avaliação basicamente não custam nada**, um sistema de avaliação consiste em os avaliadores darem notas para transmitirem a uma cadeia de comando. Um sistema de avaliação por objetivos, o único custo que poderia ter seria dar formação às pessoas que começaria inicialmente por formação interna e utilizaria mecanismo já existentes e a formação poderia ser dada internamente por exemplo nos

cursos de formação, curso de promoção a capitão a oficial superior etc. que são cursos a custo zero em que se acrescentariam módulos e à medida que as pessoas fossem entrando em funções já teriam essa formação. Os mecanismos de transmissão são os mesmos logo não há custos acrescidos. Aquilo que poderia eventualmente dar despesa era se o Exército quisesse importar estudos externos ou contratar alguém para fazer o estudo. O exército tem custos mas são custos operacionais porque o Exército está a entrar na era digital, está a sofrer uma revolução a nível de carreira e depois há uma introdução de um novo sistema de avaliação. Seria mais uma revolução e o Exército está com muitas mudanças em curso pelo que introduzir mais uma mudança pode criar mais um atrito no sistema que poderá afetar a eficiência das pessoas. Tudo aquilo que implique mexer na avaliação das pessoas vai fazer com que as pessoas se sintam insatisfeitas e o Exército tem de ponderar bem que ao mudar um sistema destes terá de minorar essa insatisfação que poderá gerar alguma desmotivação logo tem de ser introduzido com cuidado para que as pessoas o sintam como justo e não prejudicar a sua produtividade.

Custos financeiros não há custo de produtividade se o sistema for feito para que as pessoas o sintam como justo e bem aplicado será mínimo se o sistema for introduzido e sentido como injusto influenciará os níveis de produtividade.

**P.4.9. Quais seriam as mudanças necessárias no Exército para a aplicação do SIADAP?**

**R.:** **No exército propriamente dito não é necessário fazer mudanças**, o SIADAP pressupõe a existência de uma cadeia hierárquica e que essa cadeia hierárquica implica a avaliação com promoções por mérito no Exército já há uma cadeia hierárquica já há promoções por mérito portanto já há avaliação. O que seria necessário fazer é, que só faz sentido ir para um sistema de avaliação por mérito com um sistema de cotas como o SIADAP se de facto as promoções vão acontecer essencialmente por mérito, num sistema SIADAP puro a diferença de progressão entre posições remuneratórias de um trabalhador acima da media e abaixo da media é de 200%, um trabalhador normal que demora 10 anos a progredir numa situação em que outro trabalhador demora 5 e pode progredir ainda mais rápido, portanto o SIADAP permite acelerações de carreira, no exercito as acelerações de carreira estão na casa dos 2%, 3% só há de facto ascensão de carreira no posto de oficial general o que na aplicação do SIADAP se traduz num sistema de avaliação complementemente

diferente que seria o SIADAP 2, portanto para que o SIADAP tenha um impacto no exercito como tem na administração pública seria necessário que a aceleração das carreiras pudesse andar na casa dos 100% ou seja, teríamos de ter indivíduos a conseguir chegar ao posto acima em metade do tempo dos outros. Não faz também sentido nenhum falarmos em aplicação do SIADAP ao Exército quando apenas duas promoções na carreira de oficial são feitas por escolha, na carreira de oficial só há 3 pontos de ultrapassagem, major, coronel e general. Com o SIADAP os pontos de ultrapassagem acontecem em todas as progressões logo a aplicação pressupunha que todas as promoções fossem feitas por mérito. Tinha de haver pontos de ultrapassagem em todas as promoções e tinha de haver diferenças significativas do tempo que as pessoas passavam no posto em função do seu desempenho.

Isto iria trazer no exercito consequências enormes em termos da percepção que nós temos do nosso relacionamento uns com os outros, quer queiramos ou não o exercito vê a antiguidade no curso da academia e nós saímos da AM pertencentes a um curso e guiamos-nos a nossas promoções pelo nosso ano de curso sabemos a antiguidade pelo ano de curso. Culturalmente é assim que nós vemos a antiguidade, se passarmos para um sistema que pressupõe ultrapassagens a antiguidade da AM desaparece e passamos a ser muito mais competitivos e a maneira como nos relacionamos uns com os outros poderá gerar algum desconforto. Com a banalização das ultrapassagens duas coisas podem acontecer, as pessoas podem lidar bem com isso e levá-las a ser mais competitivas e a esforçarem-se mais pelo lado negativo podemos ver o outro como um competidor e não como um par como é atualmente. Temos de ver até que ponto isso poderá afetar a nossa coesão interna e como podemos lidar com essa situação. Depois os sistemas de avaliação de mérito tem um problema psicológico que é são muito mais fáceis de aceitar se não houver erros, de uma maneira geral é muito difícil criticar um sistema de avaliação que sistematicamente premeia só os melhores, e onde só os melhores são protegidos. Logo, temos de assegurar que o sistema é bem aplicado de forma a evitar o sentimento de injustiça, essa sensação de injustiça tem sérias implicações na forma como as pessoas lidam com o sistema.

O sistema funciona de uma forma fácil se não houver erros. se num sistema de mérito forem cometidos erros afeta a hierarquia como um todo o que num sistema de antiguidade não é tao suscetível. O sistema será tanto mais aceite quanto mais for percebido pelas pessoas como mais justo se for percebido como injusto nunca será aceite.

**P.4.10. Qual a sua experiência com o SIADAP?**

**R.:** A minha experiência com o SIADAP tem a ver com ter sido durante um ano e meio **secretário de uma secção autónoma** de ter sido em termos práticos um operacional com o SIADAP por ter sido o executante do sistema e por posteriormente ao assumir a **chefia da repartição de pessoal civil** ser também o **secretário do CCA** do exercito, ou seja, em termos práticos comecei por ter como responsabilidade a aplicação do SIADAP a um universo de trabalhadores e neste momento tenho de **auxiliar o general AGE a operacionalizar o SIADAP a todos os civis do exercito**, portanto trabalho diretamente com o sistema, **para além disso sou avaliador de civis** desde 2006 portanto tenho também a perspetiva do avaliador, em termos práticos conheço bem o funcionamento do sistema neste universo.

**P.4.11. Quais as diferenças entre um sistema de avaliação por mérito e um sistema de avaliação de desempenho?**

**R.:** Basicamente um **sistema de avaliação de desempenho avalia resultados o sistema de avaliação por mérito avalia potencial**. O sistema de avaliação por mérito é para as pessoas que fazem coisas espetaculares o sistema de avaliação de desempenho é para as pessoas que fazem resultados, o Exército tem de pensar se quer pessoas que fazem coisas espetaculares ou se quer ter pessoas que fazem resultados ou ainda se quer ter as duas coisas. Num sistema de mérito o que é realmente mérito não é objetivo, um comandante pode dar uma nota muito elevada a indivíduo porque numa determinada altura ele fez algo que o destacou.

**P.4.12. Numa possibilidade de aplicar o SIADAP, seguindo a sua metodologia de avaliação por cumprimento de objetivos, quais seriam as possíveis influências originadas na Avaliação de Desempenho dos militares do Exército?**

**R.:** Primeira coisa a clarificar é que a essência do SIADAP são as quotas e não os objetivos. Ou seja, um sistema de avaliação por objetivos é tao bom como a forma como os objetivos forem definidos, é muito fácil definir objetivos numa fábrica é muito difícil marcar objetivos para muitas funções, o que acontece na prática na definição de objetivos avaliador preserva alguma latitude e depois ao dar notas o fator decisivo são de facto as quotas logo a essência é um sistema de quotas em que os objetivos são utilizados como

instrumentos para justificar às pessoas o porquê de terem tido determinada avaliação. Aqui no comando de pessoal temos muita dificuldade em ter objetivos quantificáveis para toda a gente. Quando não há quotas definimos objetivos mais fáceis se temos quotas definimos objetivos mais difíceis logo mais uma vez o que nos condiciona são as quotas. Os objetivos são uma sustentação das quotas e não o contrario.

Como é que nós aplicamos este sistema de quotas no exército, quando só podemos ter uma percentagem de oficiais a serem promovidos? Há muita pouca gente no exército que possa dizer “este processo foi feito por mim” porque o trabalho tem de ser feito por várias pessoas, é um trabalho coletivo e quando avaliamos pessoas como é que avaliamos o trabalho coletivo ao avaliar pessoas vamos premiar o esforço da equipa ou o esforço das pessoas, como é que vamos identificar o esforço do principal interveniente? Se queremos no exército uma avaliação por objetivos temos de ter um sistema de atribuição de responsabilidades. Numa organização hierarquizada **identificar quem de facto deu o seu contributo para o cumprimento de um objetivo é de facto subjetivo** e esse de facto é o problema. No SIADAP não são todos bons há uns melhores do que outros.

**P.4.13. Na sua opinião qual seria a aceitação dos militares por um sistema de Avaliação como o SIADAP?**

**R.: Numa fase inicial seria difícil de implementação porque nós criamos uma cultura no exército em que a generalidade das pessoas tem uma autoavaliação inflacionada. Neste momento a maioria das pessoas tem uma autoavaliação superior ao seu valor real e na implementação de um sistema de quotas vamos ter de lhes explicar que não são os melhores.** O SIADAP vem confrontar pela primeira vez o Exército com a possibilidade de dizer a 75 % dos seus militares que não são tao bons como pensavam ser e vai ter de classificar indivíduos que considera melhores e piores e nós nunca fizemos isto, nunca se demarcou claramente dentro do exército grupos. No fundo quando estamos num regimento toda a gente sabe quem é o oficial que é melhor ou pior mas nunca ao ponto de dizer que este é o melhor e os outros são medianos, quando começarmos a materializar isto essa perceção vai criar sensibilidades nas pessoas e algumas reações negativas e depois passa-lhes. Nos civis passou rapidamente. O problema do exército vai ser o descobrir por algumas pessoas que o exército afinal não gosta deles como eles pensariam e a frieza como

irão ser avaliados vai ser um choque e vamos ter de lidar com esse choque na reação psicológica.

**P.4.14. Quais seriam as possíveis vantagens da aplicação do SIADAP na Avaliação dos Militares do Exército?**

**R.:** Se fosse um SIADAP nosso, ou seja, aplicar o SIADAP como ele existe para o civis no exercito não é possível pelos motivos que já referi, a vantagem de termos um sistema de mérito garante por outro lado que ao termos de um curso só 25% a chegarem a coronel permite-nos escolher os coronéis certos, em termos práticos a aplicação de um sistema que realmente funcionasse dava-nos a certeza que não somos obrigados a promover indivíduos só porque são mais antigos quando na realidade não precisávamos deles porque podemos escolher os melhores. O inconveniente é que se não escolhermos os melhores os que não forem escolhidos vão ficar ainda pior do que estão. Numa logica em que nem toda a gente chega a coronel é um imperativo moral que seguem os melhores a chegar. O SIADAP tal como é aplicado não é o sistema ideal para o exercito tem no entanto um mecanismo que pode ser utilizado para o exercito que **é o sistema de quotas** que pode ajudar a forçar os avaliadores a dar notas mais baixas neste momento.

**P.4.15. Quais seriam as possíveis desvantagens da aplicação do SIADAP na Avaliação dos Militares do Exército?**

**R.:** Penso que já abordamos nas questões anteriores, a grande desvantagem do SIADAP essencialmente é de que **iria forçar muita gente a confrontar-se pela primeira vez com a realidade de que o exército não os vê como elementos muito bons**. No sistema de avaliação atual o exército tem uma logica de que são todos bons e alguns ainda conseguem ser ainda melhores. No SIADAP a logica é que são todos medianos e alguns até conseguem ser melhores e muito poucos são excecionais. Nós pela primeira vez dizer a pessoas que não são dos melhores e para as pessoas ouvir isto pela primeira vez vai ser um choque. As pessoas que são suficientemente honestas consigo próprias lidam com isto de forma adequada as pessoas que não são conscientes do seu valor real e que sempre pensaram que eram tao bons como os outros vão ter uma reação compatível com essa imaturidade e pensar que de repente deixaram de gostar de si. O problema do SIADAP é a

desumanidade do **sistema de cotas** mas infelizmente não há outra alternativa para que se selecione.

**Apêndice F: Transcrição da Entrevista ao Chefe da Secção de Gestão de Carreiras Militares da DARH**

1. **Nome: Domingos Jorge Fernandes Rodrigues**
2. **Posto: Tenente Coronel de Infantaria**
3. **Idade: 44 anos**
4. **Funções: Chefe da Secção de Gestão de Carreiras Militares da DARH**

**ENTREVISTA**

Perguntas (P):

**P.5.5. Qual a sua opinião relativamente ao Regulamento de Avaliação de Mérito dos Militares do Exército (RAMME), tendo em consideração a conjuntura atual?**

**R.:** O RAAME em si cumpre a grande maioria dos objetivos e finalidades, há pormenores que não cumpre e que não assegura e tendo em conta o enquadramento que pretendes não permite a tal seleção eficaz dos mais aptos neste momento, isso naturalmente vai repercutir-se no esquema que nós temos de promoções. No entanto é um sistema que em si não é mau o **problema é mais de aplicação prática do que propriamente conceção teórica**, não tem problemas graves, que depois acaba por colocar algumas reticências.

**P.5.6. Quais as possíveis consequências da avaliação por mérito na dificuldade/atraso nas promoções e consequentemente as respetivas progressões na carreira?**

**R.:** Esta questão já mereceram os maiores erros do RAMME/SAMME já estão perfeitamente identificados e já “mereceram” inclusivamente despacho de Sua Excelência o General Chefe, lembro-me de três despachos que tentam corrigir o erros identificados, como paradigma propriamente eles só se forem alterado se nós orientarmos para todo uma nova conceção porque as consequências diretas como estão, volto a dizer já está reportada uma situação que vem de longe, **agora simplesmente acaba por ser maximizada porque estamos num ponto em que realmente as promoções são a “conta-gotas” e não se consegue resolver tão facilmente como antes se resolvia com um bloco de Oficiais e**

**Sargentos a serem promovidos e que acabava por fazer diluir**, ora bem, naturalmente que sendo a “conta-gotas” tudo é muito mais “disputado” e ao ser disputado acaba por maximizar as questões que são mais relevantes.

**P.5.7. Seria viável/oportuno, na sua opinião, alterar o Sistema de Avaliação de Mérito dos Militares do Exército (SAMME) por outro tipo de avaliação de desempenho? Se respondeu que sim qual?**

**R.:** Relativamente ao nosso sistema de avaliação não é perfeito, tem erros mas sinceramente de todos os sistemas de avaliação que conheci até hoje é o melhor, a aplicação prática tem problemas é uma realidade mas outros também têm. **Mas, não quero dizer com isto não se possa pensar em adaptações, atualizações para dar resposta aqueles erros que já foram perfeitamente identificados**, agora que o sistema em si a nível teórico não é mau em relação a outro isso **não, portanto, sou ainda um pouco defensor em relação ao nosso sistema.**

**P.5.8. O Exército Português teria capacidades, quer a nível financeiro quer a nível de formação, para uma possível alternativa ao SAMME?**

**R.:** Apesar de sermos uma instituição com o seu grau de conservadorismo temos uma energia dinamizadora suficiente para nos adaptarmos, **mas numa fase inicialmente poderia haver alguma dificuldade financeira devido aos eventuais deslocamentos para reuniões, por exemplo, mas atualmente este problema também existe.** Ao alterar o atual sistema de avaliação teríamos que mudar a conceptualização da avaliação, logo de origem todo o militar teria que ser “formado” nesse sentido, mais o avaliador do que o avaliado, mas toda a estrutura que temos montada teria que ser alterada. Todo este processo de alteração seria um processo longo, quer para alterar mentalidades quer para as ações formativas, mas era possível alterar.

**P.5.9. Quais seriam as mudanças necessárias no Exército para a aplicação do SIADAP?**

**R.:** Volto à cultura organizacional e à mentalidade eu acho que é mais dentro disso do que outra preocupação, claro que há sempre questões laterais, mas estas duas são para mim as

principais, **a resistência à mudança natural de todo o ser humano iria estar bem presente numa instituição como esta**, obviamente que o critica mas numa última análise gosta do seu sistema e portanto não iria ser fácil conseguir alterar e com isso iria existir muita resistência, iria haver naturalmente muitas dificuldades de implementação no sentido de conseguir imediatamente resultados práticos positivos. Mas não vejo daí também graves problemas a nível de aplicação prática se se quisesse implementar, mas os resultados iriam demorar algum tempo a aparecer. De salientar ainda que já conhecemos muito bem o SIADAP devido aos civis que trabalham no Exército.

**P.5.10. Qual a sua experiência com o SIADAP?**

**R.: Apenas de acompanhamento e de cultura geral, devido à inerência das funções desempenhadas.**

**P.5.11. Quais as diferenças entre um sistema de avaliação por mérito e um sistema de avaliação de desempenho?**

**R.: As finalidades destes sistemas de avaliação acabam por estar interligadas**, não vejo assim tantas diferenças como à partida podem surgir porque podem é ter uma prioridade diferente, mas “vão batendo” nos mesmos pontos, **portanto complementam-se**. Para finalizar, mais do que propriamente ver diferenças os sistemas mistos, que acabam por ser a maioria das vezes o que nós temos a nível global, **vão sempre “buscar” um pouco de um lado e do outro**.

**P.5.12. Numa possibilidade de aplicar o SIADAP, seguindo a sua metodologia de avaliação por cumprimento de objetivos, quais seriam as possíveis influências originadas na Avaliação de Desempenho dos militares do Exército?**

**R.:** Há basicamente duas áreas, a primeira está relacionada com a reestruturação completa do sistema atual em termos práticos, a outra área seria o que nós iríamos ter como resultados práticos na avaliação, haveria uma maior diferenciação e não há dúvida nenhuma que é um sistema que permitiria mais facilmente atingir, em teoria, os objetivos de diferenciar os mais capazes, devido ao sistema de quotas. **No entanto, iria permitir por outro lado o abaixamento global das médias, que é uma situação que na prática**

realmente se evidencia, é um dos nossos maiores problemas do atual sistema de avaliação, e com o SIADAP conseguíamos assegurar esta situação de uma forma mais eficaz.

**P.5.13. Na sua opinião qual seria a aceitação dos militares por um sistema de Avaliação como o SIADAP?**

**R.:** Eu julgo que, na minha opinião, **aceitação por parte dos militares seria muito fraca**, quer com o SIADAP quer com qualquer outro sistema de avaliação. Devido a três razões: a **1ª será a resistência natural à mudança**; 2ª **a equiparação a qualquer funcionário público**, sem ter em consideração as especificidades dos militares; 3ª será a sua aplicação prática. Agora, julgo que um **sistema misto seria mais viável e aceitável por todos**.

**P.5.14. Quais seriam as possíveis vantagens da aplicação do SIADAP na Avaliação dos Militares do Exército?**

**R.:** **O militar ficaria mais escalonado**, teria uma vantagem prática de impor procedimentos que atualmente não temos isso no nosso sistema, apesar de ser referenciado como uma boa prática mas não é imposto, que é dizer ao militar o que se espera do seu desempenho, a vantagem de **haver uma monitorização durante avaliação** e com a **definição de objetivos irá fazer uma melhor gestão dos militares, analisando as potencialidades de cada militar e coloca-lo no local mais adequado**.

**P.5.15. Quais seriam as possíveis desvantagens da aplicação do SIADAP na Avaliação dos Militares do Exército?**

**R.:** O **sistema de quotas seria** logo à partida limitador, apesar de fazer todo o sentido. Seria demasiadamente grande a diferenciação nas avaliações, para além de haver uma tendência evidente para estas baixarem um pouco conforme a hierarquia e o próprio local onde estivermos a desempenhar funções. Por outro lado iria individualizar mais os militares, apesar que uma competição saudável não seria problema, **mas num sistema de quotas poderia dar origem à perda da camaradagem que é característica da nossa instituição, o que seria extremamente complicado**.

## **Apêndice G: Transcrição da Entrevista do Chefe do Gabinete de Estudos e Formação do CPAE**

1. **Nome: Alexandre Jorge dos Santos Moura**
2. **Posto: Major de Cavalaria**
3. **Idade: 39 anos**
4. **Funções: Chefe do Gabinete de Estudos e Formação do CPAE**

### **ENTREVISTA**

Perguntas (P):

**P.6.5. Qual a sua opinião relativamente ao Regulamento de Avaliação de Mérito dos Militares do Exército (RAMME), tendo em consideração a conjuntura atual?**

**R.:** O RAMME contempla um conjunto de normas que institui o sistema de avaliação do mérito dos militares do exército. Os objetivos de **avaliação do RAMME são bem definidos e bem estruturados: Estabelecer competências; Definir critérios objetivos, claros e simples que permitam avaliar a competência e a aptidão dos militares. No entanto, na prática isto não é bem assim. É necessário uma revisão do RAMME** para que de fato a AD tenha como base o planeamento dos recursos humanos, a preocupação os objetivos propostos, devendo estes ser flexíveis, claros e adequados aos meios disponíveis como referido no regulamento.

**P.6.6. Quais as possíveis consequências da avaliação por mérito na dificuldade/atraso nas promoções e consequentemente as respetivas progressões na carreira?**

**R.:** **Uma avaliação por mérito não tem que dificultar e/ou atrasar as promoções e as progressões na carreira mas pelo contrário, ao distinguir os melhores pode contribuir para um aumento do comprometimento organizacional e na satisfação dos militares.** Teria de existir um aumento de consciencialização por parte dos militares tanto acerca do seu desempenho como uma preocupação com a sua carreira.

Atualmente o sistema de avaliação de desempenho aplicado no Exército quase não tem repercussão, boa ou má, nas carreiras dos militares. O peso que a avaliação de desempenho tem no cálculo para a promoção é mínimo. O desempenho de um militar no desempenho de um determinado cargo e/ou função deveria ser mais valorizado na progressão da sua carreira. **Provavelmente iria interferir nas listas de antiguidades e nas progressões de carreiras de alguns militares o que torna sempre um assunto muito delicado.**

**P.6.7. Seria viável/oportuno, na sua opinião, alterar o Sistema de Avaliação de Mérito dos Militares do Exército (SAMME) por outro tipo de avaliação de desempenho? Se respondeu que sim qual?**

**R.: Sim o SAMME deveria ser alterado e nós aqui no CPAE fizemos uma proposta nesse sentido. O ideal seria um modelo misto de avaliação que combine resultados do desempenho e indicadores comportamentais (competências).** Deverá ter-se em consideração um requisito basilar para um sistema de avaliação de desempenho eficaz: os objetivos. Afigura-se como imprescindível a fixação clara de objetivos de desempenho. Também no RAMME, está explícito que a avaliação deve ter como principal preocupação os objetivos propostos, ou seja, deve assentar na avaliação dos resultados. Deveremos ter em conta que os objetivos a que se propõe medir devem ser flexíveis, claros e adequados aos meios disponíveis. A avaliação de desempenho deverá ter um maior peso na progressão da carreira assentando numa verdadeira distinção por mérito mas de forma consciente e transparente.

**P.6.8. O Exército Português teria capacidades, quer a nível financeiro quer a nível de formação, para uma possível alternativa ao SAMME?**

**R.:** Qualquer aplicação de um novo modelo de avaliação de desempenho implica custos a nível financeiro. A formação é uma das áreas em que a avaliação de desempenho deve estar diretamente ligada. **Aí já o Exército tem gastos, porque constantemente vai formando os seus militares.** Mas será que essa formação é bem rentabilizada? Será que a formação dada aos militares diz respeito às reais necessidades dos mesmos? A formação deverá servir para desenvolver os militares para o melhor desempenho para determinados postos e/ou funções. No entanto, alguns militares tiram várias formações apenas com o

intuito de contar para a promoção e por vezes essas formações não são rentabilizadas na prática logo o retorno dos custos investidos na formação não é feito.

Uma das finalidades do SAMME é corrigir assimetrias e aperfeiçoar o sistema e técnicas de avaliação de modo a poder fazer uma melhor comparação entre militares. O nosso sistema de avaliação encontra-se desatualizado e o Exército teria muito a ganhar com uma revisão do mesmo.

**P.6.9. Quais seriam as mudanças necessárias no Exército para a aplicação do SIADAP?**

**R.: A principal mudança, provavelmente, seria uma mudança de mentalidade. O Exército Português ainda tem uma cultura de valores muito vincada e muito resistente à mudança.** Desenvolver e implementar um novo sistema de gestão de desempenho implicará sempre uma mudança nas rotinas e susceptibilidades, promovendo a adequação das ações às novas dinâmicas avaliativas.

**P.6.10. Qual a sua experiência com o SIADAP?**

**R.: Conheço a filosofia do SIADAP e sei que os civis do Exército são avaliados desta forma.** Não tenho experiência prática de avaliar alguém através do SIADAP.

**P.6.11. Quais as diferenças entre um sistema de avaliação por mérito e um sistema de avaliação de desempenho?**

**R.:** Um sistema de avaliação de desempenho é constituído por um conjunto de pressupostos: acompanhamento do colaborador ao longo do ano; descrição de objetivos no início do período de avaliação; reformulação de objetivos caso necessário; definição das competências a avaliar; autoavaliação do colaborador no final do período; apreciação das expectativas, motivações, pontos fortes e fracos do colaborador; diagnóstico de necessidades de formação; etc. **Através da implementação de um sistema de avaliação de desempenho torna-se possível avaliar de forma clara, concreta e objetiva o contributo do colaborador.**

**Num sistema de avaliação por mérito supostamente reconhece-se o talento e virtudes do colaborador.** Quando o critério para reconhecer o mérito é baseado em pressupostos palpáveis e observáveis de desempenho pode-se reconhecer com clareza e justiça o mérito do colaborador. No entanto, por vezes o critério de reconhecimento do mérito não se baseia no desempenho efetivo do colaborador.

**P.6.12. Numa possibilidade de aplicar o SIADAP, seguindo a sua metodologia de avaliação por cumprimento de objetivos, quais seriam as possíveis influências originadas na Avaliação de Desempenho dos militares do Exército?**

**R.:** Através **do estabelecimento de objetivos a avaliação final do desempenho seria mais clara, justa e objetiva.** Os objetivos a atingir em determinada função deveriam ser negociados entre o chefe e subordinado numa fase inicial e poderiam ser reformulados, caso necessário, no desenrolar do ciclo de avaliação de desempenho. Ambos (chefe e subordinado) teriam um conhecimento efetivo do trabalho elaborado ao longo do ano (resultante do acompanhamento e feedback) e a avaliação de desempenho assentaria numa base sólida.

Os objetivos deveriam ser formulados a partir do topo até à base, desdobrando-se em cascata. A dificuldade poderá ocorrer, em alguns casos, ao nível da formulação de objetivos individualizados.

De referir, porém, que previamente à definição de objetivos deverá ser feita a Análise de Funções (AF) a todos os cargos/funções do Exército. Existem funções que carecem da respetiva AF e outras cuja AF se encontra desatualizada. Este seria o suporte para a formulação rigorosa dos objetivos.

Rigor, imparcialidade, clareza (transparência).

**P.6.13. Na sua opinião qual seria a aceitação dos militares por um sistema de Avaliação como o SIADAP?**

**R.:** Quando se fala em SIADAP sinto que as pessoas (neste caso, os militares) encaram este sistema de avaliação com alguma relutância, **principalmente pela questão das quotas de desempenho e das compensações associadas. Estas quotas, por um lado, podem gerar competitividade** (o querer ser melhor, apresentar trabalho em quantidade e

qualidade, etc.) mas, por outro, pode causar situações de conflito, como por exemplo, **o avaliado sentir que se esforçou mas que por uma questão de cumprimento de percentagens (quotas) não obteve o devido reconhecimento na nota final...** gerando um sentimento de esforço inglório que terá repercussões na motivação e satisfação imediatas e futuras.

Julgo que esta questão das quotas deveria ser analisada quanto à sua aplicação à realidade do Exército.

De resto, **julgo que numa fase inicial os militares poderão ser resistentes à mudança para este sistema de avaliação** mas paulatinamente iriam aceitar e reconhecer as potencialidades do mesmo.

#### **P.6.14. Quais seriam as possíveis vantagens da aplicação do SIADAP na Avaliação dos Militares do Exército?**

**R.:** As vantagens do sistema assentam: numa mobilização de todos os colaboradores para o cumprimento da missão da organização em torno de objetivos simples e claros na transparência e na imparcialidade dos critérios de avaliação.

Existe uma tentativa do SIADAP em promover uma comunicação **eficaz entre hierarquias, apostando em instrumentos essenciais no processo de avaliação do desempenho como a entrevista final de avaliação. Os dirigentes e trabalhadores participam juntos na fixação dos objetivos da organização, na gestão do desempenho e na melhoria dos processos de trabalho**, tentando, assim, responsabilizar superiores e subordinados pelos resultados dos seus desempenhos, articulando melhorias dos sistemas organizacionais e processos de trabalho e desenvolvimento de competências dos dirigentes e trabalhadores.

O SIADAP procura reconhecer o mérito e permitir uma **distinção justa do desempenho ao mesmo tempo que tenta selecionar os mais aptos para o desempenho de determinados cargos e funções**. O sistema de recompensas associado a este sistema que exerce uma influência nas promoções e consequentemente na motivação, fomentando o desenvolvimento das competências individuais e as oportunidades de mobilidade e progresso profissional.

Outra vantagem do SIADAP, como qualquer avaliação do desempenho assenta na identificação das necessidades de formação e o desenvolvimento profissional adequadas à melhoria do desempenho do serviço, ou seja, **melhorar o conhecimento do potencial humano existente.**

**P.6.15. Quais seriam as possíveis desvantagens da aplicação do SIADAP na Avaliação dos Militares do Exército?**

**R.: A principal desvantagem do SIADAP caracteriza-se pela sua excessiva burocracia.** Apesar de ser uma metodologia bem estruturada e com uma filosofia orientada para a qualidade e eficiência bem como para o desenvolvimento individual e coletivo, é um processo moroso.

Na prática podem existir **algumas resistências por parte das chefias em cumprir todo o processo do sistema.** Assim, alguns passos podem não ser cumpridos como o acompanhamento do avaliado, a entrevista de monitorização, etc. Caracteriza-se, também, por ser muito dispendioso por tudo aquilo o que ele implica como, por exemplo, alterações remuneratórias.

**O sistema de quotas** se por um lado, este sistema permite controlar a sobrevalorização das classificações, já que é importante que o desempenho dos colaboradores seja distinguido pelo mérito de cada um. Por outro lado, este sistema de quotas promove a desigualdade ao não permitir que um trabalhador seja distinguido com desempenho excelente mesmo que o mereça podendo originar desmotivação entre os colaboradores. Este sistema de quotas pode favorecer quem se encontra à mais tempo na instituição, reforçando a antiguidade. Além disso pode levar a um enviesamento do sistema fazendo com que a menções de desempenho relevante e excelente entre num sistema de rotatividade entre os colaboradores.

A distinção por mérito dos trabalhadores mexe com a alteração do posicionamento remuneratório dos colaboradores bem como com promoções, tanto pode levar a um aumento da motivação como, também, **pode originar uma conflitualidade/ rivalidade entre os funcionários.**

O atual sistema de avaliação de desempenho prevê apenas um avaliador e este deve ser o superior hierárquico direto, no entanto a avaliação pode ser desigual devido à parcialidade

de cada avaliador. É importante, e que o SIADAP não prevê, que todos os avaliadores tenham formação sobre avaliação de desempenho para que esta seja a mais justa possível.

Os funcionários que se encontram no topo da carreira e no último escalão da mesma categoria nada beneficiam com a obtenção da avaliação de muito bom e excelente, constituindo assim outra limitação do sistema.

## Apêndice H: Inquérito por Questionário

### INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO



#### ACADEMIA MILITAR

**AUTOR: Aspirante a Oficial Aluno de Artilharia Pedro Ribeiro Almeida**

**ORIENTADORA: Professora Doutora Maria Manuela M. S. Sarmento Coelho**

A realização deste questionário faz parte do Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) subordinado ao tema “Avaliação do Desempenho no Exército”, na Academia Militar, sob orientação da Professora Doutora Maria Manuela Martins S. Sarmento Coelho.

O questionário é rigorosamente anónimo, incluindo apenas os dados de caracterização pessoal indispensáveis ao tratamento estatístico.

Os dados destinam-se exclusivamente a fins de investigação científica, não sendo necessária a sua identificação em qualquer parte do questionário.

Leia atentamente todas as opções possíveis assinalando o seu grau de concordância de modo a refletir os seus pensamentos ou atitudes, tendo em consideração a escala de seguida apresentada.

1	2	3	4	5	6	7
Péssimo	Mau	Medíocre	Suficiente	Bom	Muito Bom	Ótimo

**Muito obrigado pela sua colaboração.**

Pedro Almeida

Asp Al Art

**PARTE I – Informações Gerais**

**I. Informações do Inquirido**

1. Género M  F

2. Posto Cor  TCor  Maj  Cap  Ten  Alf

3. Habilitações Literárias Doutoramento  Licenciatura   
Mestrado

4. Idade 20-30  31-40  41-50  51-60

5. Função e U/E/O \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

6. Anos de Serviço 1-5  6-10  11-15  16-20  21-25  26-30  31-35

**PARTE II – Avaliação do Desempenho no Exército**

1	2	3	4	5	6	7
Péssimo	Mau	Medíocre	Suficiente	Bom	Muito Bom	Ótimo

7. Como Classifica:

7.1. O sistema de avaliação de desempenho no Exército (SAMME/FAI)?

1 2 3 4 5 6 7

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

7.2. O atual sistema de avaliação no Exército no que concerne à sua justiça?

1 2 3 4 5 6 7

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

7.3. A sua experiencia/conhecimento com a FAI?

1 2 3 4 5 6 7

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

8. Considera a FAI um bom instrumento de gestão aplicável aos militares?

1 2 3 4 5 6 7

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

9. Considera que a FAI é um sistema de avaliação de reconhecimento do desempenho individual?

1 2 3 4 5 6 7

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

10. Como considera que é refletida a avaliação do trabalho realizado na FAI?

1 2 3 4 5 6 7

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

11. O atual sistema de avaliação privilegia o mérito dos militares?

1 2 3 4 5 6 7

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

12. Os critérios de avaliação são claros para si?

1 2 3 4 5 6 7

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

**PARTE II – Avaliação do Desempenho no Exército**

1	2	3	4	5	6	7
Péssimo	Mau	Medíocre	Suficiente	Bom	Muito Bom	Ótimo

13. Como avaliador deu oportunidade ao avaliado de expor o seu ponto de vista antes de tomar decisões sobre a sua avaliação?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Seria pertinente uma reforma no atual sistema de avaliação de desempenho no Exército?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Como avaliado, qual apreciação relativa à sua avaliação/nota?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Seria viável uma distinção/promoção do mérito dos militares com melhor desempenho?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. A avaliação do seu trabalho refletiu realmente o trabalho por si efetuado?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**PARTE III**

**Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP)**

18. Como Classifica:  
18.1. O sistema de avaliação de desempenho para os civis (SIADAP)?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18.2. O sistema de avaliação dos civis no que concerne à sua justiça?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18.3. A sua experiencia/conhecimento com o SIADAP?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. Considera o SIADAP um bom instrumento de gestão aplicável aos militares?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. Considera que o SIADAP é um sistema de reconhecimento do desempenho individual?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21. Como considera que é refletida a avaliação do trabalho realizado no SIADAP?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. O atual sistema de avaliação privilegia o mérito dos civis?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

23. Os critérios de avaliação são claros para si?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

24. Como avaliador deu oportunidade ao avaliado de expor o seu ponto de vista antes de tomar decisões sobre a sua avaliação?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**PARTE III**

**Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP)**

1	2	3	4	5	6	7
<b>Péssimo</b>	<b>Mau</b>	<b>Medíocre</b>	<b>Suficiente</b>	<b>Bom</b>	<b>Muito Bom</b>	<b>Ótimo</b>

25. Como classifica uma eventual fixação de objetivos individuais para cada militar?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

26. Considera que um sistema de avaliação que pressupõe a existência de quotas é aplicável aos militares?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

27. Na sua opinião, seria possível aplicar o SIADAP aos militares?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

28. Qual a sua aceitação numa eventual aplicação do SIADAP aos militares do Exército?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Muito obrigado!**