

**INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL GENERAL**

2014/2015



TII

**CONTRIBUTOS PARA A CRIAÇÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE
MÉRITO CONJUNTO**

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



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

**CONTRIBUTOS PARA A CRIAÇÃO DE UM
SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE MÉRITO
CONJUNTO**

Coronel de Cavalaria Carlos Manuel de Matos Alves

Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2014/2015

Pedrouços 2015



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

CONTRIBUTOS PARA A CRIAÇÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE MÉRITO CONJUNTO

Coronel de Cavalaria Carlos Manuel de Matos Alves

Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2014/2015

Orientador: Coronel de Infantaria Tirocinado Lúcio Agostinho Barreiros dos
Santos

Pedrouços 2015



Agradecimentos

Ao Senhor Coronel Barreiros dos Santos, meu orientador, pelos valiosos conhecimentos, conselhos e orientações que permanentemente disponibilizou ao longo de toda a investigação.

A todos os militares que, com a partilha dos seus conhecimentos e experiência profissional e pessoal, possibilitaram a realização desta investigação.

Aos meus camaradas de curso pela solidariedade, camaradagem e amizade com que sempre me presentearam.

Ao meu amigo João Pedro um reconhecimento muito especial, pois sem o seu sábio apoio e ânimo o término desta tarefa teria sido muito mais difícil.

À minha mulher Cidália e ao meu filho Vasco uma dedicatória muito sentida, pela resiliência com que lidaram com as ausências e impaciências do marido e pai e pelo apoio incondicional que sempre me disponibilizaram. A eles estarei sempre grato.

Um agradecimento final a todos os colaboradores da Biblioteca do IESM, pelo apoio e simpatia de que sempre deram provas.

Obrigado a todos.



Índice

Introdução.....	1
Enunciado do tema e contexto da investigação	1
Justificação do estudo	2
Objeto de estudo e sua delimitação.....	3
Objetivos da investigação	5
Questão central e questões derivadas.....	6
Procedimento metodológico	6
Organização do estudo.....	7
1. O Enquadramento Concetual e Legal - “Estado da Arte”	8
a. Enquadramento concetual.....	8
(1) O papel da avaliação do desempenho na gestão das pessoas	8
(a) A Gestão das pessoas	8
(b) A Gestão do desempenho.....	9
(c) A Avaliação do desempenho	10
(2) As especificidades da organização militar.....	15
(3) As particularidades da carreira militar.....	16
b. Referências a trabalhos anteriores	17
c. Enquadramento legal da avaliação do mérito militar	18
(1) Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar (BGECM)	18
(2) Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR)	19
(3) Sistemas de avaliação do mérito militar em vigor nos ramos	19
d. Determinações e orientações políticas relativas à avaliação do desempenho	20
e. Síntese conclusiva.....	21
2. Trabalho de Campo: Recolha e Análise de Dados	22
a. Metodologia.....	22
(1) Opção pela lógica indutiva e por uma estratégia qualitativa	22
(2) Opção pela “ <i>Grounded Theory</i> ” como metodologia de pesquisa.....	23
(3) Procedimento metodológico	24
(4) Recolha e análise dos dados	27
(a) Recolha dos dados.....	27
(b) Análise dos dados	28



b.	Apresentação e análise dos dados.....	28
(1)	Apresentação e análise dos dados dos questionários.....	28
(a)	Questão n.º 1.....	28
(b)	Questão n.º 2.....	29
(c)	Questão n.º 3.....	30
(d)	Questão n.º 4.....	31
(e)	Questão n.º 5.....	33
(f)	Questão n.º 6.....	34
(g)	Questão n.º 7.....	34
(h)	Questão n.º 8.....	36
(2)	Apresentação e análise dos dados das entrevistas.....	36
c.	Síntese conclusiva.....	40
3.	Contributos para um Sistema de Avaliação do Mérito Militar Conjunto: Discussão dos Resultados.....	41
a.	Linhas orientadoras para a edificação de um modelo de avaliação decorrentes da discussão dos resultados.....	41
(1)	Avaliar para quê?.....	41
(2)	O que avaliar?.....	43
(3)	Como avaliar?.....	44
b.	Teoria explicativa para a edificação de um Sistema de Avaliação de Mérito Militar Conjunto.....	46
c.	Síntese conclusiva.....	49
	Conclusões.....	50
	Bibliografia.....	54

Índice de Apêndices

Apêndice A - Corpo de Conceitos.....	Apd A-1
Apêndice B - Extratos do Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR)....	Apd B-1
Apêndice C - Aspectos específicos dos Sistemas de Avaliação em vigor nos Ramos.....	Apd C-1
Apêndice D - Referências a trabalhos anteriores.....	Apd D-1
Apêndice E - Estrutura dos Questionários de Opinião.....	Apd E-1



Apêndice F - Análise dos dados recolhidos à questão n.º 2/Questionário (Exemplo)	Apd F-1
Apêndice G - Guião para as Entrevistas	Apd G-1

Índice de Figuras

Figura n.º 1 - Estrutura-Guia de Investigação	4
Figura n.º 2 - Processo de Gestão do Desempenho	9
Figura n.º 3 - Principais fatores que afetam o desempenho no cargo	11
Figura n.º 4 - Carreira Militar	17
Figura n.º 5 - Objetivos da investigação	25
Figura n.º 6 - Questão Central e Questões Derivadas	25
Figura n.º 7 - Desenho da Pesquisa	26
Figura n.º 8 - Caracterização do universo participante no questionário	27
Figura n.º 9 - Diagrama de análise da questão n.º 1	29
Figura n.º 10 - Diagrama de análise da questão n.º 2	30
Figura n.º 11 - Diagrama de análise da questão n.º 3	31
Figura n.º 12 - Diagrama de análise da questão n.º 4	32
Figura n.º 13 - Diagrama de análise da questão n.º 5	33
Figura n.º 14 - Diagrama de análise da questão n.º 6	34
Figura n.º 15 - Diagrama de análise da questão n.º 7	35
Figura n.º 16 - Diagrama da análise da questão n.º 8	36
Figura n.º 17 - Aspectos a privilegiar e incorporar no SAMM Conjunto / Entrevistas	39

Índice de Tabelas

Tabela n.º 1 - Objetivos de Investigação	5
Tabela n.º 2 - Questão Central e Questões Derivadas	6



Resumo

O presente estudo visa identificar a forma como um Sistema de Avaliação do Mérito Militar Conjunto poderá responder adequadamente às necessidades organizacionais da gestão dos recursos humanos nas Forças Armadas portuguesas, respeitando as particularidades da carreira militar e as especificidades da organização e de cada um dos ramos.

Fundamentada numa metodologia indutiva baseada na “*Grounded Theory*”, a obtenção, interpretação e integração dos resultados da investigação, sustentada numa pesquisa documental, inquéritos e entrevistas, produziu um conjunto de considerações e requisitos associados à avaliação do mérito militar, subsidiando a edificação de um Sistema de Avaliação do Mérito Militar nas Forças Armadas quanto à finalidade, princípios e parâmetros a privilegiar e procedimentos e instrumentos a integrar na sua estrutura. Distingue-se como fundamental, a existência de um referencial e instrumento de avaliação únicos e a manutenção da competência executiva e processual nos ramos, condição essencial à preservação das respetivas especificidades.

Palavras-chave

Avaliação Individual, Avaliação do Mérito Militar, Carreira Militar, *Grounded Theory*, Mérito Militar



Abstract

This study intends to identify ways to develop a joint military merit evaluation system, adequately complying with the Portuguese Armed Forces human resources management organizational needs, considering the specific military career requirements, also in line with the different Services particular realities.

The paper follows an inductive methodology, based on the Grounded Theory research design, gathering, analysing and integrating data, coming from documental examination, inquiries and interviews, producing a robust package of considerations and requirements, related with military merit evaluation, thus allowing to put forward relevant elements to build a suitable Armed Forces military merit evaluation system, such as, its goals, principles, specific features to incorporate, and procedures to carry out. A common guideline and evaluation tool, associated with Services competence to adequately process and perform the evaluation, are considered to be paramount conditions for success.

Keywords

Grounded Theory, Individual evaluation, Military career, Military merit, Military merit evaluation



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

ACA	- Académica
AD	- Avaliação do Desempenho
ADM	- Administração dos Recursos Humanos
AF	- Análise de Funções
AI	- Avaliação Individual
AMM	- Avaliação do Mérito Militar
AP	- Administração Pública
AR	- Assembleia da República
BGECM	- Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar
CE	- Conselhos de Especialidade
CM	- Carreira Militar
CPAE	- Centro de Psicologia Aplicada do Exército
DARH	- Direção de Administração de Recursos Humanos
EM	- Estado-Maior
EMFAR	- Estatuto dos Militares das Forças Armadas
FAI	- Ficha de Avaliação Individual
FFAA	- Forças Armadas
GD	- Gestão do Desempenho
GP	- Gestão das Pessoas
GPO	- Gestão por Objetivos
GRH	- Gestão de Recursos Humanos
GT	- <i>Grounded Theory</i>
IAI	- Instrumento de Avaliação Individual
IESM	- Instituto de Estudos Superiores Militares
MDN	- Ministério da Defesa Nacional
MF	- Ministério das Finanças
MM	- Mérito Militar
OE	- Objetivo Específico
OG	- Objetivo Geral
OM	- Organização Militar
QC	- Questão Central



QD	-	Questão Derivada
QP	-	Quadro Permanente
RAM	-	Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Marinha
RAMME	-	Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército
REAMMFA	-	Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Força Aérea
RD	-	Registo Disciplinar
RH	-	Recursos Humanos
SA	-	Sistema de Avaliação
SAD	-	Sistema de Avaliação de Desempenho
SAM	-	Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares da Marinha
SAMM	-	Sistema de Avaliação do Mérito Militar
SAMMC	-	Sistema de Avaliação do Mérito Militar Conjunto
SAMME	-	Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército
SIADAP	-	Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública
SIAMMFA	-	Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares da Força Aérea
TII	-	Trabalho de Investigação Individual



Introdução

Enunciado do tema e contexto da investigação

A temática da avaliação do mérito militar (MM) nas Forças Armadas (FFAA) portuguesas insere-se num dos maiores desafios colocados à organização contemporânea, no sentido de compreender como gerir as pessoas, num momento em que se persegue a excelência das organizações e em que as exigências das respostas passam, obrigatoriamente, pela racionalização e rentabilização dos recursos disponíveis, aproveitamento de oportunidades e desenvolvimento de capacidades.

Neste ambiente extremamente competitivo e dinâmico, onde predomina a visão de que as pessoas não são “[...] um recurso organizacional, um objeto servil ou mero sujeito passivo do processo, mas fundamentalmente [...] um sujeito ativo e provocador das decisões, empreendedor das ações e criador da inovação dentro das organizações” (Chiavenato, 1999, p. XXVII), a avaliação do desempenho (AD) assume-se como uma das mais poderosas ferramentas para a correta gestão dos recursos humanos (RH), constituindo um importante instrumento de gestão, se não o principal, para o recrutamento e seleção, formação e aperfeiçoamento, progressão na carreira e exercício de funções.

A nível nacional e no que se refere à Administração Pública (AP) portuguesa, esta visão tem vindo a ser materializada em várias reformas de carácter concetual, político e legal, assistindo-se à mutação de uma “[...] gestão de pessoal meramente administrativa e burocrática, com preocupações exclusivas no cumprimento da lei” para uma “[...] gestão de recursos humanos com contornos mais estratégicos, preocupada com a valorização do capital humano, com a sua motivação e satisfação laboral” (Mendes, 2012, p. 71), por forma a “[...] potenciar os níveis de eficiência e qualidade dos serviços públicos, com base em objetivos de qualidade e excelência, de liderança e responsabilidade e de mérito e qualificação” (MF, 2004, pp. 3104-(2)).

Não podendo as FFAA portuguesas deixar de integrar esta tendência e de responder ao desafio da melhoria da eficiência e qualidade dos serviços prestados e da valorização dos seus recursos humanos, o tema que nos foi proposto “Contributos para a criação de um Sistema de Avaliação de Mérito Conjunto” assume extrema importância e atualidade.

O estudo centrou-se no papel da avaliação do mérito militar (AMM), enquanto instrumento de gestão, e assentou na análise, discussão e integração de um conjunto de conceitos e dimensões associados ao processo de avaliação, aos intervenientes, às condições



de eficácia, às dificuldades e exigências que se lhe colocam, numa perspetiva de identificar e clarificar, ao nível conceptual e estrutural, um conjunto de princípios, instrumentos e procedimentos que permitam dar uma resposta cabal às necessidades organizacionais de gestão dos RH de cada um dos ramos e, desse modo, como corolário do trabalho desenvolvido, subsidiar concetualmente a edificação e implementação de um sistema de avaliação conjunto nas FFAA portuguesas.

Com esse propósito, recorrendo-se à revisão de literatura e, essencialmente, a percepções/opiniões fundamentadas na experiência acumulada, quer do universo inquirido, quer do próprio investigador, o tema foi desenvolvido considerando as seguintes vertentes:

- As tendências registadas nas áreas de conhecimento da gestão do desempenho (GD), da AD e dos métodos de avaliação associados, com particular atenção para a gestão por objetivos (GPO) e para o modelo de gestão por competências, não apenas porque na atualidade configuram a base dos sistemas de avaliação (SA) em organizações de excelência e constituem os conceitos em que assenta o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP), mas também, porque requerem uma rotura com o modelo conceptual dos atuais sistemas de avaliação dos ramos;
- As determinações políticas mais recentes, a par dos diplomas estruturantes e dos regulamentos específicos vigentes;
- As características da organização militar (OM) e as especificidades intrínsecas à profissão militar, que possam aconselhar a existência de um sistema de avaliação próprio e distinto das restantes realidades socioprofissionais;
- Os conhecimentos advindos dos estudos realizados por diversos autores e entidades sobre assuntos relacionados com o objeto de investigação.

Justificação do estudo

A importância e atualidade deste estudo justificam-se, numa primeira instância, pela necessidade de se proceder à harmonização dos Sistemas de Avaliação do Mérito Militar (SAMM) dos militares de forma a proporcionar “[...] a indispensável equidade no tratamento e na gestão das oportunidades entre todos os militares sujeitos a uma mesma condição, independentemente do ramo no qual servem” (MDN, 2007, pp. 7-1), situação potenciada pela proliferação de estruturas conjuntas e pelo carácter geral cada vez mais conjunto das FFAA portuguesas em função das reestruturações em curso.

Destacam-se ainda várias outras razões, das quais selecionamos:



– A intenção política publicamente assumida de, no âmbito da revisão da Lei de Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar (BGECM) e do Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR) em curso, criar um SA único nas FFAA, visando a melhoria da eficiência dos serviços prestados e a valorização dos RH;

– A oportunidade de diagnosticar os problemas e/ou as disfunções dos SA em vigor em cada ramo e, com a identificação de conceitos e mecanismos que garantam uma maior diferenciação e objetividade na avaliação, promover a melhoria de um instrumento primordial da gestão dos RH, numa organização onde o fator humano foi, é e continuará a ser “o elemento distintivo que dá corpo à finalidade e sentido à existência das Forças Armadas” (Santos, et al., 2012, p. 81);

– A oportunidade de avaliar o grau de aplicabilidade da base conceptual do SIADAP no SA dos militares e identificar eventuais adaptações a promover, em função das especificidades intrínsecas à OM e à carreira militar (CM).

Para a área do conhecimento em apreço, o estudo tem por ambição disponibilizar novos conhecimentos em resultado de uma abordagem centrada na observação e interpretação da relação entre os conceitos “mérito militar”, “organização militar”, “ramos” e “carreira militar”, com o propósito de identificar os resultados pretendidos com a AMM, definir o que deve ser avaliado e, supletivamente, apresentar formas de atingir esses resultados.

Objeto de estudo e sua delimitação

O presente trabalho de investigação centra-se no estudo de um sistema de avaliação do mérito militar conjunto (SAMMC) para as FFAA portuguesas, e na forma como poderá responder adequadamente (adequabilidade¹) às necessidades organizacionais da gestão dos RH de cada um dos ramos, atendendo às especificidades da OM e às particularidades da CM e, simultaneamente, garantir a sua aceitabilidade².

Nesse sentido, o estudo tem como corolário a investigação e a apresentação de um conjunto de subsídios e de recomendações para a criação de um SAMMC nas FFAA portuguesas. Definiu-se, assim, como objeto geral do presente estudo “a avaliação do Mérito Militar dos militares das Forças Armadas portuguesas”.

¹ Até onde a solução contribui para a resolução do problema ou disfunção.

² Até onde os resultados a obter com a sua aplicação superaram, de uma forma sustentável, os custos ou os riscos da sua aplicação.



Tendo em atenção a abrangência do objeto de estudo, a obrigatoriedade de ser transversal aos três ramos das FFAA e o tipo de abordagem a desenvolver, em conformidade com os objetivos do Curso de Promoção a Oficial General, o tema foi conduzido de acordo com a estrutura-guia da investigação indicada na figura seguinte.

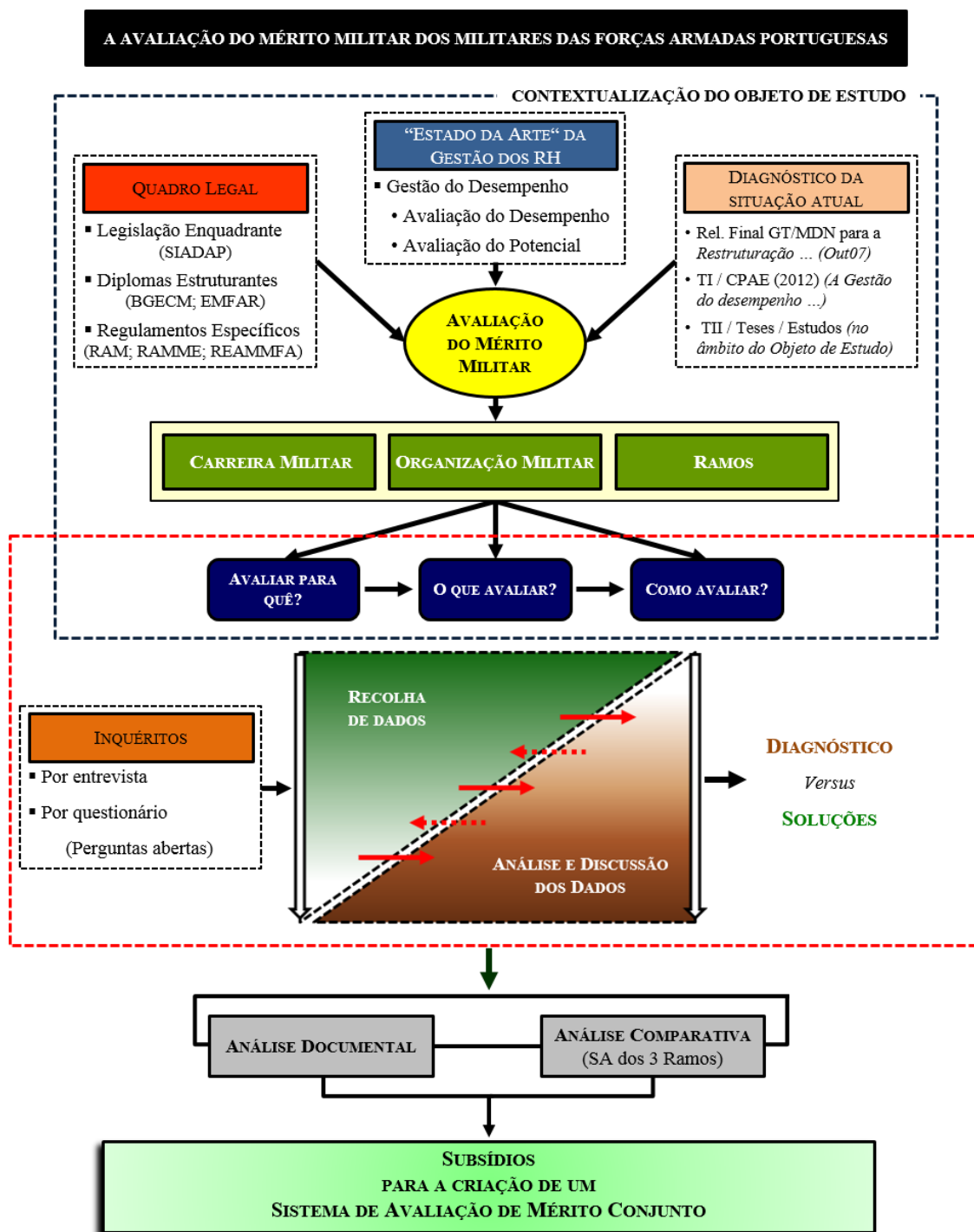


Figura n.º 1 - Estrutura-Guia de Investigação

Fonte: (Autor, 2015)



A abordagem e o desenvolvimento do tema subordinaram-se à seguinte delimitação:

- Nível concetual, sistémico e estrutural do objeto do estudo;
- AMM enquanto instrumento de gestão de RH;
- Os militares do Quadro Permanente (QP) são o universo destinatário do SA a criar;
- Em termos temporais, uma vez que decorre ainda um conjunto de iniciativas com vista à reforma estrutural na Defesa Nacional e nas FFAA, nomeadamente no que refere ao EMFAR, considerou-se o período de 1989 (aprovação das BGECEM) a 31 de março de 2015;
- A investigação centra-se essencialmente no contexto nacional.

Objetivos da investigação

O propósito da investigação é concretizado no Objetivo Geral (OG) e nos Objetivos Específicos (OE) indicados na tabela n.º 1:

Tabela n.º 1 - Objetivos de Investigação

Fonte: (Autor, 2015)

OG	“Subsidiar” a criação de um Sistema de Avaliação do Mérito Militar Conjunto nas FFAA portuguesas, adequado às particularidades da carreira militar e às especificidades da organização militar e dos ramos.
OE1	Identificar a finalidade/objetivos da avaliação do mérito militar, considerando as particularidades da carreira militar.
OE2	Parametrizar a avaliação do mérito militar, considerando a sua finalidade/objetivos e as particularidades da carreira militar.
OE3	Identificar os princípios, procedimentos e instrumentos de avaliação a privilegiar na avaliação dos militares, adequados às especificidades da organização militar e dos ramos.
OE4	Identificar elementos dos sistemas de avaliação do mérito militar, em vigor nos ramos, que possam vir a ser integrados no sistema de avaliação do mérito militar Conjunto.

Esta investigação permitirá subsidiar a criação do SAMM Conjunto dos militares das FFAA portuguesas, identificando os resultados pretendidos com a avaliação, o que deve ser avaliado e a forma/modo do fazer e, complementarmente, apresentar linhas de ação a privilegiar e recomendações para a sua conceptualização e operacionalização.



Questão central e questões derivadas

Para orientar o processo de investigação foi formulada uma Questão Central (QC) e, no sentido de reunir os elementos necessários à sua resposta e concretizar a delimitação para o estudo, quatro Questões Derivadas (QD), como indicado na tabela n.º 2.

Tabela n.º 2 - Questão Central e Questões Derivadas

Fonte: (Autor, 2015)

QC	De que forma a existência de um Sistema de Avaliação do Mérito Militar Conjunto nas FFAA portuguesas poderá constituir um instrumento de gestão adequado às particularidades da carreira militar e às especificidades da organização militar e dos ramos?
QD1	Quais os fins a que se destina a avaliação do mérito militar, atendendo às particularidades da carreira militar?
QD2	Quais os aspetos/parâmetros a avaliar para atingir os fins pretendidos com a avaliação do mérito militar, face às particularidades da carreira militar?
QD3	Quais os princípios, procedimentos e instrumentos a privilegiar no sistema de avaliação dos militares para assegurar a sua adequabilidade, face às especificidades da organização militar e dos ramos?
QD4	Em que medida os sistemas de avaliação do mérito militar em vigor nos ramos poderão contribuir para a construção de um sistema de avaliação conjunto nas FFAA portuguesas?

Procedimento metodológico

Na elaboração e condução do procedimento metodológico adotado, as referências genéricas seguidas foram as constantes nas Normas de Execução Permanente do Instituto de Estudos Superiores Militares (IESM) ACA 010 e 018, de setembro de 2014.

A investigação baseia-se numa metodologia indutiva, seguindo uma pesquisa do tipo “*Grounded Theory*”, concebida e desenvolvida por Glaser e Strauss (1967) e prosseguida, na atualidade, por vários autores entre os quais se destacam Charmaz (2006), Corbin e Strauss (2008) e IESM (2014c), suportada numa estratégia qualitativa (Bryman, 2012; Quivy e Campenhoudt, 2013).

A metodologia selecionada fundamenta-se, entre outros aspetos, nos seguintes:

– Permite uma observação de realidades particulares e o aprofundamento do conhecimento acerca da AMM enquanto instrumento de gestão, quer quanto à forma como as especificidades da OM e as particularidades da CM poderão ditar a existência de um



sistema próprio e distinto para a avaliação dos militares, quer no que refere aos resultados a garantir em face das necessidades organizacionais da gestão dos RH em cada um dos ramos;

- Privilegia a abordagem aprofundada e direta das pessoas para a recolha das perceções individuais sobre as diferentes dimensões do estudo, a partir do que são expostos e formulados pressupostos teóricos que permitem criar uma teoria explicativa acerca do problema que motivou a investigação;

- Utiliza procedimentos sistemáticos e rigorosos de análise de dados e um processo essencialmente indutivo de “construção de sentido” (Guerra, 2006).

Organização do estudo

Este trabalho de investigação, para além da introdução e das conclusões, é constituído por três capítulos.

Na introdução, como é explicado, é efetuada a apresentação geral da investigação: enquadramento e justificação do tema, objeto de estudo e sua delimitação, objetivos e questões da investigação, metodologia de investigação e organização do estudo.

No primeiro capítulo apresenta-se a revisão conceptual (bibliográfica e documental), relacionada com a gestão dos RH e o papel da AD na gestão das pessoas (GP), a caracterização da OM e da CM e o normativo que enquadra a AMM dos militares das FFAA portuguesas. É ainda efetuada uma breve referência a trabalhos já realizados no âmbito da temática em estudo.

No segundo capítulo, é justificada a metodologia e, com base nos questionários e nas entrevistas efetuadas, é realizado o tratamento e análise dos dados recolhidos.

No terceiro capítulo, são interpretados e discutidos os resultados obtidos da análise dos dados, designadamente as categorias principais e centrais decorrentes da codificação. É ainda neste capítulo que é exposta a teoria explicativa que justifica a edificação de um SAMM Conjunto para as FFAA portuguesas e as respetivas opções.

Nas conclusões, procede-se a uma avaliação do trabalho como resposta aos objetivos e às questões de investigação, a par da apresentação de subsídios para a criação de um SAMMC nas FFAA portuguesas (sob a forma de pressupostos, princípios orientadores e grandes linhas de ação). Faz-se, por fim, um conjunto de recomendações para uma eventual continuação de estudos.



1. O Enquadramento Concetual e Legal - “Estado da Arte”

O presente capítulo tem por finalidade estabelecer o enquadramento concetual e legal do objeto de estudo e expor a informação e o conhecimento existente no que refere à avaliação dos militares das FFAA portuguesas.

No âmbito do enquadramento concetual, é apresentada a revisão bibliográfica relacionada com a gestão dos RH, centrada no papel da AD na GP, e com a caracterização da OM e da CM, sendo complementada com a elaboração de breves referências a estudos realizados na área da avaliação dos militares. No que diz respeito ao enquadramento legal, é apresentado o normativo que regula a AMM dos militares das FFAA portuguesas, destacando-se as determinações que enformam a avaliação.

a. Enquadramento concetual

(1) O papel da avaliação do desempenho na gestão das pessoas

(a) A Gestão das pessoas

A GP é uma das áreas que mais mudanças e transformações tem sofrido nos últimos anos, “[...] sobretudo agora, no terceiro milénio, com a crescente globalização dos negócios e a gradativa exposição à forte concorrência mundial, quando as palavras de ordem passam a ser produtividade, qualidade e competitividade” (Chiavenato, 2006, p. 13).

Desde a revolução industrial, que se vem assistindo a alterações profundas e distintas nas políticas e diretrizes das organizações a respeito do modo como se lida com as pessoas. De “[...] uma fase inicial em que a gestão de pessoas era praticamente um conceito inexistente no quadro geral da organização, passou-se para uma fase em que a gestão dos recursos humanos se assume como um poderoso instrumento para assegurar o cumprimento - e mesmo definir - a missão, os objetivos e a estratégia organizacionais” (Cunha, et al., 2010, p. 92).

Constituindo uma das áreas funcionais das organizações, a GP “[...] tem sido responsável pela excelência de organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena era da informação” (Chiavenato, 1999, p. XXVII). Para esse autor, o desafio que se coloca à administração dos RH é “[...] tratar as pessoas como pessoas (dotadas de características próprias de personalidade, etc.) ou como recursos (dotados de habilidades, capacidades e conhecimentos, etc.)” (2006, p. 154).



Neste contexto, a análise de funções (AF) adquire importância decisiva, assumindo-se para inúmeros especialistas como a espinha dorsal da gestão dos RH, por “[...] se encontrar no princípio de atividades como o recrutamento, seleção ou avaliação do desempenho” e “[...] fornecer informação basilar para a tomada de decisões sobre inúmeras atividades” (Cunha, et al., 2010, pp. 141 e 145).

Consistindo “num processo estruturado e sistemático de recolha e organização de informação sobre as tarefas e operações que uma pessoa ou um grupo devem realizar no âmbito do seu trabalho” (Brannick e Levine, 2002, cit. por Cunha, et al., 2010, p. 142), a AF em proveito da GP e, em particular, para a AD, permite “[...] identificar os deveres e responsabilidades atribuídas a cada função, [...]” sendo “[...] através da AF que se determinam os padrões a alcançar e as actividades específicas a serem desempenhadas e se compreende se o titular da função executou a mesma de modo apropriado” (Cunha, et al., 2010, p. 145).

(b) A Gestão do desempenho

Segundo Aguires (2009, cit. por Cunha, et al., 2010, p. 492), a GD é um “[...] processo contínuo de identificação, medição e desenvolvimento dos indivíduos e equipas, e alinhamento do respectivo desempenho com os objectivos estratégicos da organização” (figura n.º 2).

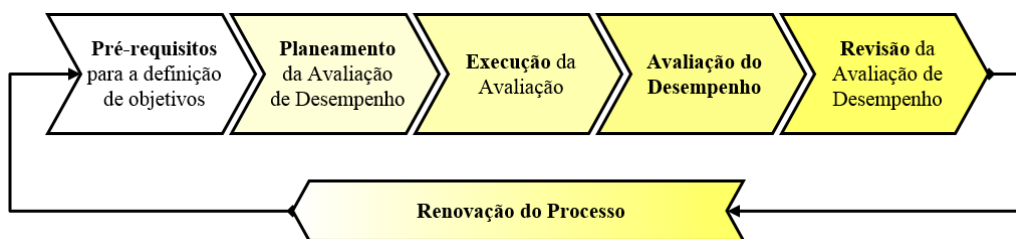


Figura n.º 2 - Processo de Gestão do Desempenho

Fonte: (Adaptado de Cunha, et al. (2010, p. 502))

Visando o sucesso estratégico sustentado da organização, através da melhoria dos comportamentos dos seus membros e dos aspetos organizativos, tecnológicos e processuais, a GD assenta nos resultados individuais e organizacionais e nos valores da missão e da estratégia organizacional, envolvendo várias atividades, das quais se relevam: a definição de objetivos (organizacionais, departamentais, de equipas e individuais), a implementação de



um SA, as estratégias de formação e desenvolvimento e o planeamento de carreiras (Cunha, et al., 2010, p. 493 a 495).

(c) A Avaliação do desempenho

Com o propósito de “julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, a sua contribuição para o negócio da organização”, AD é entendida como “[...] uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das tarefas que elas desempenham, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento” (Chiavenato, 1999, pp. 189, 199 e 211). Para este autor a AD constitui um “[...] excelente meio através do qual se pode localizar problemas de supervisão e gerência, de integração das pessoas na organização, de adequação da pessoa ao cargo, de localização de possíveis dissonâncias ou carências de treinamento e, conseqüentemente, estabelecer os meios e programas para eliminar ou neutralizar tais problemas”.

Para Cascio (2006 cit. por Cunha, et al., 2010, p. 500 e 526) a AD é “[...] um exercício de observação e julgamento, um processo de feedback e uma intervenção organizacional. É ainda um processo de medição, tal como um mecanismo emocional. Acima de tudo, é um processo humano e inexacto”, podendo receber denominações variadas como avaliação do mérito, avaliação de pessoal, entre muitas outras. Diz-nos, também, que a eficácia de um sistema de avaliação do desempenho (SAD) depende essencialmente de cinco condições: a relevância³, a sensibilidade⁴, a confiança⁵, a aceitabilidade⁶ e a praticabilidade⁷.

Por seu turno, Fernandes e Caetano (2002, p. 358) destacam a importância da AD para a gestão dos RH, uma vez que assume “[...] um papel de destaque na medida em que pode ter conseqüências significativas sobre a produtividade, quer directamente, enquanto processo de controlo do desempenho, quer indirectamente, através das suas relações com a seleção, formação, desenvolvimento profissional, promoção e remuneração da organização”.

Em consonância com o observado na vasta literatura existente sobre a AD, Chiavenato (1999, p. 189) refere ainda que na construção de um SAD é fundamental ponderar: as razões

³ As dimensões usadas deverão ser realmente importantes para o desempenho do cargo e os padrões de desempenho definidos, para cada função, sejam relevantes para alcançar os objetivos organizacionais.

⁴ Ter capacidade de distinguir desempenhos bons e maus.

⁵ Dependente da existência de confiança entre os intervenientes no processo de gestão de desempenho.

⁶ As pessoas têm de se rever e aceitar o sistema, os critérios e os procedimentos.

⁷ Tem de ser compreendido e encarado como prático e útil.



por que se avalia, o que deve ser avaliado, como avaliar, quem deve realizar a avaliação, quando avaliar e como comunicar a avaliação.

Por outro lado, Cunha et al. (2010, pp. 493 e 539) afirmam que SAD em que o alinhamento entre ações dos indivíduos e os objetivos e valores da organização “[...] não seja percebido pelos colaboradores são meros instrumentos de diferenciação e discriminação, gerando prováveis resistências e conflitualidade” e salientam a necessidade imperiosa de “[...] os méritos de uma sistema de avaliação de desempenho serem reconhecidos tanto por avaliadores como por avaliados”.

Chiavenato (1999, p. 189) refere-se ao desempenho humano no cargo como contingencial, variando de pessoa para pessoa e de situação para situação, uma vez que decorre do esforço individual colocado e de este ser influenciado por fatores condicionantes, como: a percepção do seu papel na organização; o valor das recompensas e a percepção de que estas dependem do esforço; e, a habilidade dos recursos (figura n.º 3).

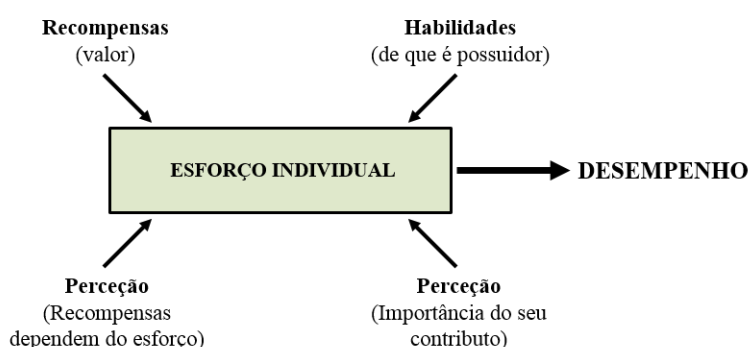


Figura n.º 3 - Principais fatores que afetam o desempenho no cargo

Fonte: (Adaptado de Chiavenato (1999, p. 189))

Avaliar para quê?

A avaliação é um elemento instrumental da gestão de RH, em proveito da organização e dos seus elementos, sendo

“[...] um instrumento que serve para estimular ou julgar o valor, a excelência e as qualidades individuais, e a conseqüente motivação, no sentido de localizar problemas de integração ou desaproveitamento, permitindo que a colocação de pessoas em diversos cargos e funções passe de uma atividade meramente operacional e burocrática, para uma actividade de relevante importância e de nível estratégico na Gestão de Recursos Humanos” (AM, 2001, p. 5)

Para o efeito deverá disponibilizar informação útil à gestão horizontal e vertical, nomeadamente:



- No âmbito da gestão horizontal: para a integração na cultura da organização, melhoria das relações humanas, colocação adequada da pessoa na função/cargo, diagnóstico de necessidades de formação, autoavaliação e aperfeiçoamento, estímulo para melhores desempenhos e uma maior produtividade e retroação da informação para outros fins;
- No âmbito da gestão vertical: para a estimativa do potencial do avaliado e gestão do desenvolvimento vertical de carreira.

O que avaliar?

Segundo Cunha, et al. (2010, pp. 505-507), os critérios de avaliação⁸ são comportamentos ou resultados de trabalho. A avaliação de comportamentos é realizada quando a informação disponibilizada pela avaliação visa a orientação e a melhoria do desempenho, e a avaliação dos resultados, quando o objetivo é suportar decisões de gestão e concretizar os objetivos estratégicos. Neste âmbito, é ainda evidenciado por estes autores:

- Que a avaliação “[...] exclusivamente focalizada nos resultados”, não permitirá o “esclarecimento das razões dos resultados bons versus dos inadequados, dificultando o diagnóstico e implementação de medidas corretoras”, e por outro lado os colaboradores/avaliados poderão “[...] focalizar-se nos resultados de curto prazo, independentemente das consequências a longo prazo para a organização”;
- Que a avaliação com “[...] ênfase excessiva nos comportamentos pode proporcionar o efeito inverso, sobrevalorizando os meios em detrimento dos fins”;
- Que a “[...] utilização conjunta de resultados e de critérios de avaliação comportamental e de processo permitirá obter uma visão mais completa da globalidade da função e das suas diferentes tarefas, responsabilidades e desempenho, tornado o processo mais relevante, sensível, fiável e aceitável”;
- Que a definição do que avaliar passará também pela identificação dos comportamentos com impacto sobre os resultados e valores da organização e pela qualidade e quantidade dos critérios a considerar (Cunha, et al., 2010, pp. 505-507).

Para a AD é indispensável que os critérios estejam relacionados com a função desempenhada, pois só assim os resultados das medições efetuadas serão válidos uma vez que resultam da apreciação de fatores essenciais à execução da tarefa, situação que não se

⁸ Dimensões que servem para medir os atributos, as capacidades, os conhecimentos ou os comportamentos do avaliado.



verifica quando os critérios remetem para características específicas do colaborador (CPAE, 2012, p. 7).

Como avaliar?

O desenvolvimento da AD está, em grande medida, associada aos métodos e instrumentos que foram sendo criados para superar as deficiências dos anteriores e à necessidade de medir uma maior variedade de aspetos e obter medidas cada vez mais fiáveis e válidas. Nesse desiderato, é possível encontrar diferentes abordagens da AD: centradas na personalidade, no comportamento, na comparação com os outros ou nos resultados (Fernandes e Caetano, 2002, p. 363).

Das abordagens centradas na personalidade, sobressaem as «escalas ancoradas em traços (ou gráficas)»; entre as centradas no comportamento, podemos encontrar o «ensaio narrativo», os «incidentes críticos» e as «escalas ancoradas em comportamentos»; nas centradas na comparação com os outros, situam-se entre outras a «ordenação simples», as «comparações emparelhadas» e a «distribuição forçada»; e, nas abordagens centradas nos resultados, o destaque vai para a «Gestão por Objetivos».

A par da maior ou menor objetividade, da possibilidade de aplicação a vários atributos, da facilidade de utilização e da tipologia e quantitativo de recursos a empenhar, há modelos que oferecem maior adequabilidade e pertinência quando o objetivo da avaliação visa prioritariamente a transmissão de *feedback* e/ou a melhoria do desempenho, enquanto outros se revelam mais adequados para a diferenciação pelo mérito e/ou à tomada de decisões (e.g., promoções, compensações, transferências).

Segundo Cunha, et al. (2010, p. 526), os métodos baseados em atributos são fáceis de desenvolver e de aplicar, mas apresentam desvantagens quanto à qualidade do *feedback* e à confiança suscitada. Em oposição, as medidas comportamentais são mais eficazes no que diz respeito à qualidade do *feedback* e à sua aceitação pelos envolvidos, apresentando contudo problemas de relevância caso não sejam continuamente articulados com os objetivos organizacionais. Já os métodos baseados em resultados reduzem a subjetividade da avaliação, mas estão sujeitos à contaminação por fatores não controláveis pelos avaliados e à possibilidade dos avaliados desviarem o seu esforço para a prossecução de objetivos de menor importância para a organização.

Como orientações para a implementação de um sistema de avaliação sobressai, da vasta literatura existente, a necessidade de adequar o(s) modelo(s) à organização em causa,



sendo forçoso considerar a realidade funcional, os objetivos e as estratégias pré-estabelecidas.

No que refere às fontes de avaliação, é privilegiada a chefia direta, incorporando oportunidades acrescidas para observar o desempenho dos indivíduos sujeitos a avaliação, devendo no entanto ser complementada por outras fontes, designadamente, pelo recurso a mais que um avaliador, pela avaliação de pares, de subordinados, pela autoavaliação e/ou pela avaliação 360 graus.

Para Cunha, et al. (2010, pp. 526-533) a falta de exatidão apresentada pelos vários modelos de avaliação, em maior ou menor dimensão, é consequência não só de “aspetos inerentes ao processo mas também por diversos erros e enviesamentos cometidos pelos avaliadores”, indicando como mais comuns o efeito de halo⁹, o efeito de leniência ou complacência¹⁰, a severidade¹¹, a tendência central¹² e o erro da recenticidade¹³. Ideia semelhante é apresentada por Fernandes e Caetano (2002, pp. 371-374).

No entendimento de vários especialistas a forma de evitar, ou pelo menos reduzir, a probabilidade das vulnerabilidades intrínsecas ao processo de avaliação, passará não só por “[...] ajustar o sistema às idiossincrasias de cada organização” (Cunha, et al., 2010, p. 539), mas também:

- Pela clarificação dos objetivos preconizados para o SAD;
- Por uma utilização conjunta de métodos de avaliação (com diferentes abordagens);
- Pela distribuição forçada das classificações, segundo uma determinada distribuição;
- Pelo recurso a diversos avaliadores;
- Pela formação dos avaliadores;
- Por uma avaliação dos avaliadores, quanto à sua eficácia nos julgamentos;
- Pela comunicação regular e contínua entre o avaliador e o avaliado.

⁹ Avaliar um indivíduo nos diversos aspetos do desempenho com base, apenas, numa determinada faceta do desempenho ou personalidade.

¹⁰ Atribuição de elevadas classificações a todos os avaliados.

¹¹ Tendência para atribuição de classificações baixas aos seus colaboradores.

¹² Classificar os avaliados nas categorias/níveis médios das escalas de desempenho.

¹³ Classificação dos avaliados com base nos desempenhos mais recentes, não atendendo a todo o período de avaliação.



(2) As especificidades da organização militar

As especificidades da OM emergem das características e particularidades intrínsecas à sua cultura organizacional¹⁴, missão e estrutura funcional que, além de a caracterizar e diferenciar de outras organizações, condicionam significativamente o desempenho dos seus membros.

A OM apresenta um conjunto de valores cuja respetiva interiorização pelas sucessivas gerações e adoção pelos seus membros promovem um padrão ideológico de comportamento e geram efeitos benéficos na relação de confiança e no alcance dos objetivos comuns. Destes valores fundamentais sobressaem:

- A hierarquia e a disciplina, por condicionarem as ações coletivas e individuais dos seus membros e daí resultar uma condição de forte obediência aos superiores e às respetivas ordens;

- O espírito de corpo, por promover a coesão dos grupos em torno dos objetivos da instituição;

- A lealdade, por constituir fator autorregulador da conduta, uma vez desenvolver-se dentro de um conceito de interdependência e ser origem da aceitação dos compromissos assumidos perante superiores, pares e subordinados (Pinheiro, 2014, pp. 11-12);

O alinhamento da conduta dos militares, assente em valores militares, que de uma forma geral se encontram estabelecidos nas BGECM, indica uma cultura organizacional extremamente forte e coesa que, se por um lado, favorece a implementação de diversos tipos de processos administrativos, por outro lado apresenta obstáculos à mudança.

A OM, como organização hierarquizada que é, apresenta como características principais a centralização dos processos de controlo e decisão, a comunicação vertical, a integração de elevados níveis de especialização técnica e elevada standardização de processos, com base em regras e regulamentos e da qual resultam comportamentos altamente formalizados (Pinheiro, 2014, pp. 11-12).

¹⁴ De acordo com a definição mais adotada pelos estudiosos da temática, atribuída a Shein (1990), a «cultura organizacional» define-se como o conjunto de valores fundamentais, normas de comportamento, artefactos e padrões de comportamento que presidem à forma como as pessoas interagem numa organização e o modo como se empenham no trabalho e na organização.



(3) As particularidades da carreira militar

A CM, burocrática na sua essência, assenta em princípio do progresso ao longo de uma sequência de níveis hierárquicos pré-estabelecidos (Kanter, 1989 cit. por Cunha, et al., 2010, p. 589), onde os incentivos consistem essencialmente na possibilidade de ascender a um nível superior, o que a par do desempenho de tarefas diferentes, possibilita ter acesso a mais e melhores benefícios e compensações. Caracteriza-se, ainda, por estar associada a uma relação estável e longa, à valorização da segurança no emprego em detrimento de maiores remunerações e a uma mobilidade geográfica imposta.

As BGECM (AR, 1989), no que refere à carreira¹⁵, estabelecem que a todos os militares é garantido “o direito de progressão na carreira, [...]”, e a obrigatoriedade do desenvolvimento das CM se orientar por um conjunto de princípios básicos, designadamente a “relevância de valorização da formação militar”; o “aproveitamento da capacidade profissional, avaliada em função de competência revelada e de experiência”; e, a “harmonização das aptidões e interesses individuais com os interesses das FFAA”.

O atual modelo de CM decorre do disposto no EMFAR (AR, 1999), onde é detalhado, entre outros aspetos, a forma de ingresso, a formação inicial e complementar, os postos associados a cada categoria, as formas e modalidades de promoção e os princípios e o desenvolvimento da carreira militar.

Do estabelecido nos artigos 27.º, 28.º e 34.º depreende-se que (figura n.º 4):

– A CM como um “conjunto hierarquizado de postos, desenvolvida por categorias, que se concretiza em quadros especiais e a que corresponde o desempenho de cargos e funções diferenciadas entre si”¹⁶;

– Os militares agrupam-se em categorias e em subcategorias a que “correspondem subconjuntos de postos que se diferenciam por um aumento de autonomia, complexidade funcional e da responsabilidade”, e que o posto “é a posição que, na respectiva categoria, o militar ocupa no âmbito da carreira militar fixada de acordo com o conteúdo e qualificação da função ou funções”¹⁷;

¹⁵ Artigo 11.º

¹⁶ Artigo 27.º

¹⁷ Artigo 28.º

– Consideram-se funções militares¹⁸ as que impliquem o exercício de competências legalmente estabelecidas para os militares, classificando-se em: Comando, Direção ou chefia, Estado-maior (EM) e Execução.

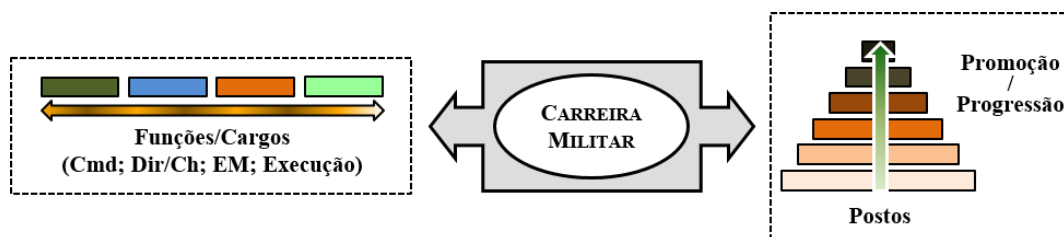


Figura n.º 4 - Carreira Militar

Fonte: (Autor, 2015)

Do estabelecido no artigo 126.º do EMFAR (AR, 1999), depreende-se que, a par das condições gerais e especiais e das necessidades estruturais da organização, o desenvolvimento da CM traduz-se na promoção aos diferentes postos tendo em conta as qualificações, a antiguidade e o mérito relevados no desempenho profissional.

Pode assim afirmar-se que a CM assenta num modelo simples, hierarquicamente estruturado, do tipo vertical, e que está associada (MDN, 2007, p. L-5):

– A um percurso profissional longo e variado concretizado no exercício/desempenho de cargos/funções de diferentes tipologias de funções, em contextos de trabalho diferenciados (muitas vezes complexos e adversos) e tendo subjacentes um acréscimo progressivo de responsabilidades“;

– Ao direito de aceder aos postos imediatos, dentro da respetiva categoria, em função das suas aptidões, competência e tempo de serviço.

b. Referências a trabalhos anteriores

A avaliação dos militares tem merecido a atenção de vários autores e entidades que, de um modo geral, desenvolveram a investigação no propósito da AD, na viabilidade e adequabilidade da integração dos sistemas em vigor num único sistema e, ainda, na avaliação da aplicabilidade da base concetual do SIADAP ao SA dos militares.

Pela maior proximidade e interesse à presente investigação apresentam-se, no Apêndice D, breves referências aos trabalhos de Menezes (2007), de Dias (2010), de Pinto (2010), de Pereira, et al. (2011), ao Relatório Final para a reestruturação das carreiras dos

¹⁸ Artigo 34.º



militares FFAA do MDN (2007) e ao estudo elaborado pelo CPAE (2012), onde para cada um são referidas as conclusões e propostas entendidas de maior pertinência para o contexto deste trabalho.

c. Enquadramento legal da avaliação do mérito militar

A avaliação dos militares das FFAA portuguesas é regulada por um conjunto de diplomas legais, de onde se destacam as BGECM, o EMFAR e os SMM dos militares de cada um dos ramos: o Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Marinha (RAM) (MDN, 1995) e (MDN, 2002a); o Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército (RAMME) (MDN, 2002b); e, o Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Força Aérea (REAMMFA) (MDN, 2004).

(1) Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar (BGECM)

Das BGECM (AR, 1989), diploma que “[...] estabelece as bases gerais a que obedece o exercício dos direitos e o cumprimento dos deveres pelos militares dos QP [...] e define os princípios orientadores das respetivas carreiras”¹⁹, impõe-se ter presente a caracterização da condição militar²⁰, indiciadora de uma natureza própria e distinta do estatuto funcional dos restantes funcionários e servidores do Estado, e os conceitos expressos quanto ao direito de progressão na carreira e aos princípios básicos a que deve submeter-se o desenvolvimento das carreiras²¹, conceitos já pormenorizados.

Dos indicadores diferenciadores da condição militar sobressaem a:

“[...] permanente disponibilidade para lutar em defesa da Pátria, [...] com o sacrifício da própria vida”; a “sujeição aos riscos inerentes ao cumprimento das missões militares, [...]”; a “subordinação à hierarquia militar, [...]”; a “aplicação de um regime disciplinar próprio”; a “permanente disponibilidade para o serviço, [...]”; e a “restrição, constitucionalmente prevista, do exercício de alguns direitos e liberdades”.

Nesta lógica, a condição militar representa uma entrega total, exigindo disponibilidade constante, frequente renúncia a comodismo, sacrifícios sem conta e muitas vezes com enormes incompreensões, a que se associa a prossecução de um ideal de servir (CPAE, p. 40).

¹⁹ Artigo 1.º

²⁰ Artigo 2.º

²¹ Artigo 11.º



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

Do consagrado no EMFAR²² (AR, 1999), para além dos entendimentos de CM, cargos militares e funções militares é necessário, pela sua relevância para a AMM, atentar às disposições decorrentes dos artigos apresentados no Apêndice B (AR, 1999, artigos 80.º, 82.º, 126.º, 133.º, 2 200.º):

– A avaliação do mérito²³ é obtida através da apreciação do currículo, com especial relevo para a avaliação individual (AI), tendo em vista uma correta gestão de pessoal, nas áreas do recrutamento e seleção, formação e aperfeiçoamento, promoção e exercício de funções (perspetiva instrumental);

– A AI²⁴ tem por finalidade a seleção dos mais aptos para o desempenho de determinados cargos e funções, a atualização do conhecimento do potencial humano existente, a avaliação da adequabilidade dos RH aos cargos e funções exercidos, a compatibilização das aptidões do avaliado com os interesses da instituição militar e o incentivo do cumprimento dos deveres militares e o aperfeiçoamento técnico-militar;

– O desenvolvimento da carreira²⁵ tem em conta as qualificações, a antiguidade e o mérito relevados no desempenho profissional;

– A colocação dos militares²⁶ deve assegurar o aproveitamento da capacidade profissional, avaliada em função da competência revelada e da experiência adquirida;

– A avaliação²⁷ visa, para além das finalidades gerais, a apreciação do mérito absoluto e relativo dos militares, de forma a assegurar um desenvolvimento da carreira fundamentado na demonstração da capacidade militar e da competência técnica para o exercício de funções de mais elevado nível de responsabilidade.

(3) Sistemas de avaliação do mérito militar em vigor nos ramos

Os atuais sistemas, em consonância com a legislação que os precede, visam assegurar uma adequada caracterização de cada militar, com base em períodos de observação definidos, por forma a possibilitar a correta gestão de pessoal.

²² De acordo com a republicação do Decreto-Lei n.º 197-A/2003, de 30 de agosto, e integrando as alterações introduzidas pelos: Decreto-Lei n.º 70/2005, de 17 de março; Decreto-Lei n.º 166/2005, de 23 de setembro; Decreto-Lei n.º 330/2007, de 09 de outubro; Decreto-Lei n.º 59/2009, de 04 de março.

²³ Artigo 80.º

²⁴ Artigo 82.º

²⁵ Artigo 126.º

²⁶ Artigo 133.º

²⁷ Artigo 200.º



Nos regulamentos identificam-se normativos comuns aos três sistemas e específicos a cada um.

Dos aspetos comuns, destaca-se:

- A importância que conferem às características pessoais do indivíduo, assentando numa abordagem essencialmente centrada na personalidade;
- Na AMM, apreciam-se elementos obtidos com base na AI, nas ações de formação, no registo disciplinar (RD) e na antiguidade, embora com designações diferentes e formas diferentes de integração;
- O ciclo de avaliação é anual, mas com uma distribuição temporal distinta, prevendo a avaliação extraordinária para determinadas situações;
- De uma forma geral, observa-se a intervenção de dois avaliadores, a chefia direta e o seu superior hierárquico;
- Embora a harmonização das avaliações/aferição dos avaliadores esteja prevista em portaria, não está normalizada.

No Apêndice C, constam os aspetos específicos a cada um dos SA considerados de maior relevância.

d. Determinações e orientações políticas relativas à avaliação do desempenho

A par da divulgação pública da intenção de criar um SA único nas FFAA, importa destacar a entrada em vigor do SIADAP na AP, cuja abrangência da aplicação se estende, com possibilidade de introdução de adaptações em face de especificidades próprias, a outros serviços e organismos, assim como às carreiras de regime especial e corpos especiais, como é o caso das FFAA.

Conforme definido na Lei que estabelece e regula o SIADAP (AR, 2007, p. 9114-(2)), o sistema tem por propósito ” [...] 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”.

A AD incide na confrontação entre objetivos fixados e resultados, na ponderação de competências comportamentais e de atitudes, procurando reconhecer o mérito, permitir a distinção justa do desempenho e, simultaneamente, selecionar os mais aptos para determinados cargos e funções.



e. Síntese conclusiva

No ambiente extremamente competitivo e dinâmico em que se vive, onde as organizações de excelência atribuem às pessoas um papel cada vez mais determinante na definição da missão, dos objetivos e da estratégia organizacionais, a AD assume, como elemento instrumental da gestão dos RH, um papel de destaque no êxito alcançado, quer enquanto processo de controlo de desempenho, quer na disponibilização de indispensáveis contributos para as áreas da seleção/recrutamento, formação, desenvolvimento profissional e promoção, entre outras.

Não constituindo a simples importação de um SA garantia de obtenção de resultados iguais, dada a necessidade de ajustamento às singularidades e idiosincrasias da organização, é de todo fundamental que a construção de um SA seja antecedido pela ponderação das razões que requerem a sua existência, do que avaliar, do modo de a realizar, e, não menos importante, a forma de a comunicar, porque quando não percecionado e reconhecido pelos seus membros, podem ser gerados efeitos adversos aos interesses da organização.

A OM, decorrente da sua cultura organizacional, missão e estrutura funcional, apresenta um conjunto de especificidades que não só a diferencia como condiciona de forma muito significativa o desempenho dos seus membros, promovendo um padrão ideológico de comportamento materializado em condutas altamente formalizadas.

A CM, a par da sua essencialidade burocrática, assenta num modelo simples, hierarquicamente estruturado, do tipo vertical e que está associado a um percurso longo e variado, no que se refere ao exercício/desempenho de funções e aos ambientes/contextos em ocorrem, tendo subjacente um acréscimo progressivo de responsabilidades e o direito de acesso aos postos imediatos, em função das suas aptidões, competências e tempo de serviço.

Atualmente a avaliação dos militares das FFAA portuguesas é regulada por um conjunto de diplomas legais, de onde se destacam as BGECEM, o EMFAR e os SAMM de cada um dos ramos (RAM, RAMME e o REAMMFA). Publicado em data posterior a esses diplomas, o SIADAP abrange as FFAA, com possibilidade de introdução de adaptações em face das especificidades próprias.



2. Trabalho de Campo: Recolha e Análise de Dados

O presente capítulo tem por finalidade apresentar, numa primeira seção, a metodologia geral da investigação (lógica da investigação, estratégia de investigação e desenho de pesquisa), as técnicas de recolha de dados, a apresentação e análise dos dados obtidos pelos inquéritos por questionário e por entrevista, fundamentando todas as opções tomadas.

a. Metodologia

(1) Opção pela lógica indutiva e por uma estratégia qualitativa

A opção por uma lógica de tipo indutivo e uma estratégia qualitativa decorre do propósito desta investigação - o de aprofundar o conhecimento acerca da AMM, a partir de uma base fundada nas perceções e na experiência dos indivíduos em relação às diversas dimensões do estudo, com vista à construção de uma teoria explicativa em relação ao fenómeno investigado.

A lógica indutiva (por vezes também designada por método indutivo) corresponde a “[...] uma operação mental que tem como ponto de partida a observação de factos particulares para, através da sua associação, estabelecer generalizações que permitam formular uma lei ou teoria”, ou, simplesmente, permitir conhecer com maior profundidade “[...] um determinado fenómeno ou situação particular, podendo ou não chegar-se a uma teoria explicativa formal” (IESM, 2014c, p. 13);

O objetivo de uma estratégia qualitativa (Bryman, 2012) passa pela “[...] compreensão da realidade social das pessoas, grupos e culturas, pretendendo-se através da exploração do comportamento, das perspetivas e das experiências dos indivíduos estudados, alcançar uma interpretação da realidade social” e visar “[...] um entendimento mais profundo e subjetivo do objeto de estudo” (Vilelas cit. por IESM, 2014c, p. 18). A investigação qualitativa apresenta, entre outras características: o “[...] maior interesse pelo processo de investigação do que pelos resultados”; a relevância da intervenção do investigador na recolha de dados, onde “[...] desempenha um papel fundamental”; a forma indutiva como os dados são analisados, uma vez que o investigador “[...] desenvolve conceitos e chega à compreensão dos fenómenos a partir de padrões encontrados nos dados”; a utilização de “[...] procedimentos interpretativos, não experimentais, privilegiando-se a análise de caso ou de conteúdo” (Sousa e Batista, 2011 cit. por IESM, 2014c, p. 19).



Quando o propósito da investigação é o de “[...] descobrir e compreender o que está por detrás de cada fenómeno [...] e conhecer os pormenores complexos do fenómeno, difíceis de descobrir com os métodos quantitativos”, devem ser utilizados modelos qualitativos (Strauss e Corbin, 1990, p.19).

(2) Opção pela “*Grounded Theory*” como metodologia de pesquisa

A opção recaiu sobre a *Grounded Theory* (GT) por ser considerada uma das vias mais adequadas quando se pretende compreender a realidade, as atitudes das pessoas, os significados atribuídos às situações, interações e experiências vividas.

A *Grounded Theory*, também conhecida por pesquisa interpretativa ou teoria fundamentada, na medida que o investigador procura desenvolver uma teoria assente em dados sistematicamente recolhidos e analisados (IESM, 2014c) surge em 1967, com a obra “*The discovery of grounded Theory: strategies for qualitative research*” dos sociólogos Barney Glaser e Anselm Strauss. Mais tarde, como resultado de divergências entre os dois autores e de várias inovações introduzidas, quer pelos seus criadores, quer pelo surgimento de novos estudiosos nessa temática (e.g., Corbin, Charmaz), assistiu-se ao seu desenvolvimento e progressiva aplicação em praticamente todos os campos da atividade de investigação.

Utilizando uma estratégia essencialmente qualitativa, a GT proporciona uma abertura a múltiplas fontes de dados e, de uma forma indutiva, permite a obtenção de “[...] uma perceção muito rica e completa sobre o fenómeno em estudo, a partir do aprofundamento das questões a investigar e da conjugação permanente entre a recolha e a análise de dados” (IESM, 2014c, p. 29), através de um conjunto de procedimentos sistemáticos e rigorosos. Segundo Vilelas (2009, p. 173), a GT compreende as fases da recolha de dados empíricos, procedimentos de codificação ou análise de dados e a delimitação da teoria.

A recolha de dados pode ser efetuada com recurso a várias técnicas (e.g., entrevistas, observação direta, discursos), diferenciando-se pelo facto da recolha e análise de dados serem processos concomitantes e ocorrerem até à saturação teórica, ou seja até que não sejam encontrados dados novos, relevantes ou que se comecem a repetir. De acordo com Strauss e Corbin (1990 e 1998) a GT é baseada na ideia da codificação ou análise, que não é mais do que o procedimento através do qual os dados são divididos, concetualizados e relacionados, visando construir a teoria, garantir o rigor metodológico e auxiliar o investigador a



desenvolver o fundamento, a densidade, a sensibilidade e a integração necessária para a construção da teoria.

Durante a codificação são identificados códigos (fenómenos com interesse) e categorias (agrupamento de códigos num grau de abstração mais elevado), processando-se em três etapas interdependentes, designadas por codificação aberta, codificação axial e codificação seletiva. A codificação aberta, primeira etapa do processo, envolve a fragmentação, a análise, a comparação, a concetualização e a categorização dos dados. Inicia-se com a procura minuciosa de palavras ou frases que expressem a essência do discurso/texto dos inquiridos, passando pela geração de códigos, como resultado da comparação constante dos fragmentos identificados entre si, e terminando na criação de categorias que agregam esses códigos, de forma a reduzir ao mínimo o número de unidades com que o investigador irá trabalhar (Strauss e Corbin, 1990 e 1998).

Após a identificação das categorias, a codificação axial vai examinar as relações entre as categorias, com base nas condições causais, intervenientes, consequências e estratégias de ações/interligações, e proceder a uma nova reorganização, agora a um nível de maior abstração, e cujas proposições deverão ser uma vez mais testadas/comparadas com os dados. Por sua vez, com a codificação seletiva procede-se ao apuramento e integração das diversas categorias identificadas, com o intuito de revelar a categoria com a qual todas as outras estão relacionadas, denominada de categoria central, e que constituirá, juntamente com a descrição dessas relações, a teoria do estudo (Strauss e Corbin, 1990 e 1998).

(3) Procedimento metodológico

A fase exploratória (IESM, 2014a, p. 3) iniciou-se com uma primeira pesquisa bibliográfica e documental e a realização de um conjunto de entrevistas exploratórias, o que permitiu conhecer o estado atual do conhecimento no domínio do estudo, tanto no referente à gestão dos RH e à caracterização da OM e da CM, como no que respeita ao enquadramento legal e às abordagens adotadas em estudos desenvolvidos na área desta investigação.

Prosseguindo-se com a revisão de literatura, foi reunida a informação e os conhecimentos necessários à construção da problemática do objeto de estudo, à elaboração de um modelo de análise e à seleção da metodologia para o desenvolvimento do tema.



Para a definição da problemática e a construção do modelo de análise foram definidos os objetivos da investigação (figura n.º 5), estabelecendo-se o que se pretendia atingir e o tipo de estudo a efetuar.

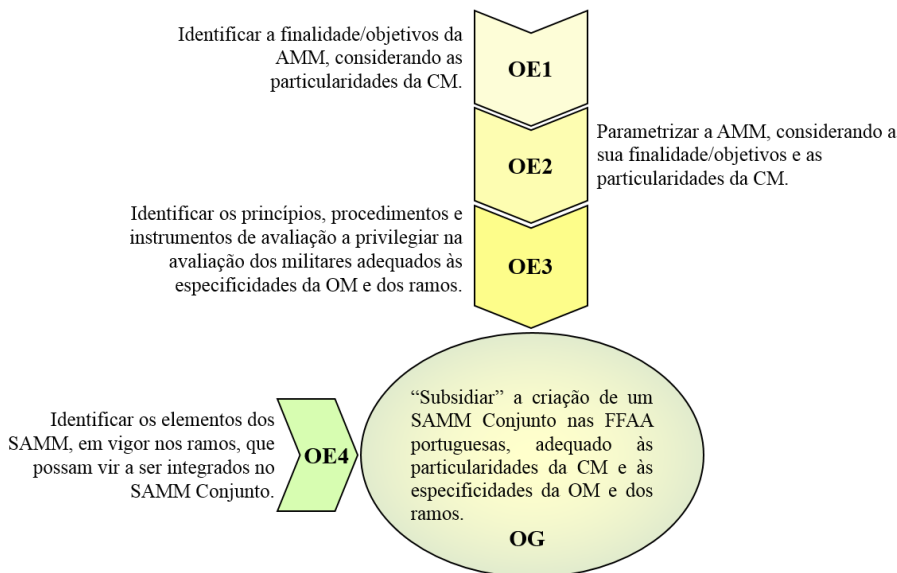


Figura n.º 5 - Objetivos da investigação

Fonte: (Autor, 2015)

Para o estabelecimento do rumo da investigação, procedeu-se à definição da QC e de quatro QD (figura n.º 6), já apresentadas na Introdução deste relatório de investigação, as quais constituíram o fio condutor de toda a investigação e orientação para a construção da solução do problema apresentado.

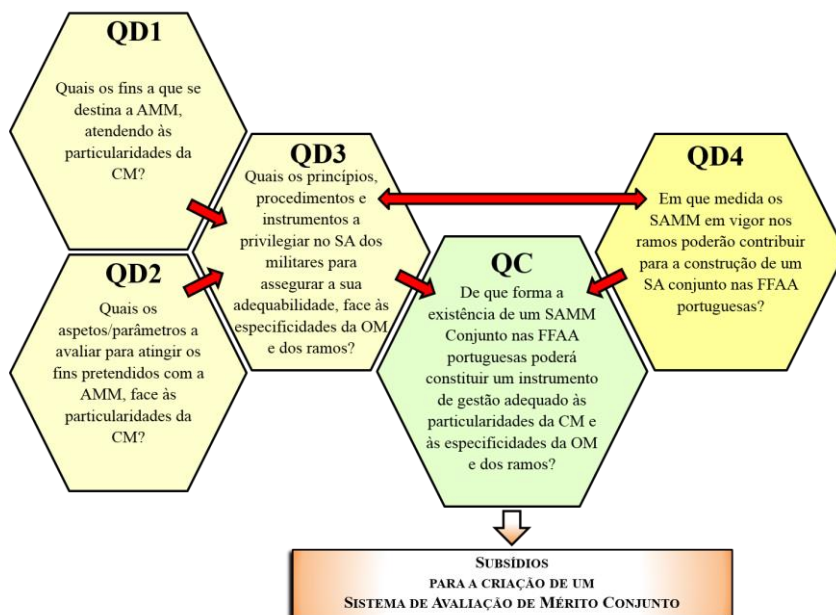


Figura n.º 6 - Questão Central e Questões Derivadas

Fonte: (Autor, 2015)

Na fase analítica (IESM, 2014a, p. 4), seguindo uma pesquisa do tipo “*Grounded Theory*” (figura n.º 7), favoreceu-se a recolha de dados junto de um conjunto de informantes privilegiados, constituído por entidades representativas dos três ramos, com experiência na área da avaliação, quer enquanto avaliados, quer na qualidade de avaliadores, e por entidades com responsabilidades nos órgãos de gestão de RH em cada um dos ramos, visando a obtenção das respetivas perceções sobre aspetos relevantes do estudo.

Durante a análise dos dados e a subsequente interpretação dos resultados da investigação, procedeu-se a um exercício de análise e comparação dos sistemas de avaliação em vigor nos ramos, no sentido de identificar os principais problemas e disfunções e eventuais mais-valias para o sistema de avaliação a criar.

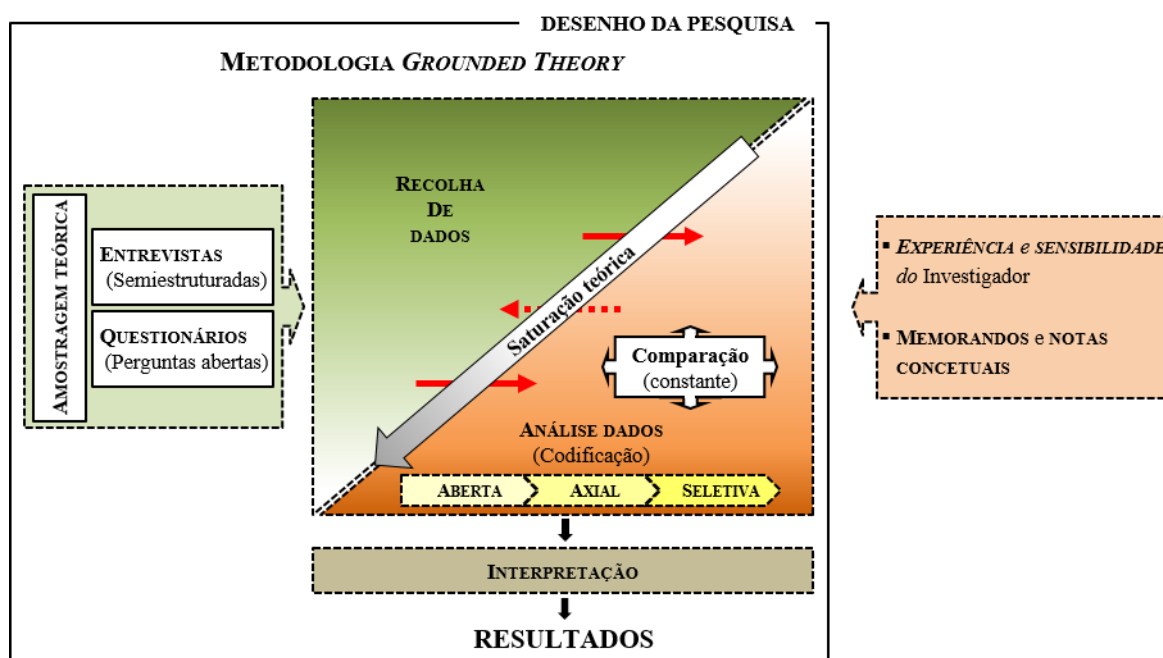


Figura n.º 7 - Desenho da Pesquisa

Fonte: (Autor)

Na fase analítica (IESM, 2014a, p. 4), procedeu-se à avaliação e discussão dos resultados, com base nas questões orientadas para o problema e para o processo de investigação²⁸, complementada por uma comparação final com a bibliografia e os conhecimentos advindos de estudos já realizados sobre assuntos relacionados com o objeto de estudo.

²⁸ Creswell (2007) distingue entre “questões orientadas para o problema de investigação” e “questões orientadas para o processo de investigação”, sendo estas últimas relativas à metodologia utilizada no estudo.



Na fase conclusiva, revisitou-se sucintamente o percurso metodológico, avaliou-se o trabalho em resposta aos objetivos e às questões de investigação, enfatizando-se o que de mais relevante foi alcançado, e apresentaram-se subsídios para a criação de um SAMM Conjunto nas FFAA portuguesas associados a algumas recomendações e sugestões, referindo-se ainda as limitações que circunstanciaram o trabalho e as pesquisas que futuramente poderão ser efetuadas.

(4) Recolha e análise dos dados

(a) Recolha dos dados

Para a recolha da informação junto das entidades com experiência na área da AMM, quer enquanto avaliados, quer na qualidade de avaliadores, recorreu-se a questionários com a estrutura e o conteúdo apresentados no Apêndice C, incorporando quatro questões iniciais com o propósito de caracterizar o universo participante (e.g., ramo; posto; anos de serviço; tipologia de funções já desempenhadas) (figura n.º 8), e oito questões abertas, no sentido de se obterem as perceções/sensibilidades dos inquiridos sobre os aspetos relativos a questões concretas do estudo.

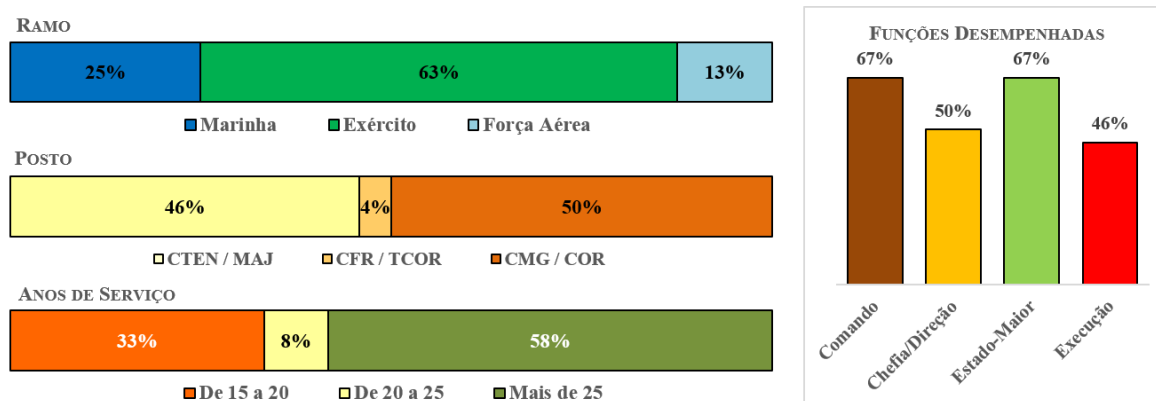


Figura n.º 8 - Caracterização do universo participante no questionário

Fonte: (Construído a partir das quatro questões iniciais/Questionário)

As respostas obtidas a partir do inquérito por questionário (perguntas abertas), 24 de total de 48 solicitações, permitiram perceber qual a tendência geral em relação às diversas questões colocadas, aspeto que será objeto de referência na secção seguinte.

Para a recolha da informação junto das entidades com responsabilidade nas áreas de administração dos RH, recorreu-se a entrevistas semiestruturadas. Esta opção deveu-se à possibilidade de, se necessário, permitir a reformulação das questões colocadas e/ou a especificação do seu significado, a par da obtenção de uma informação mais rica, precisa e



não disponível em outras fontes. O facto de ser semiestruturada permite ainda conciliar o seu desenvolvimento com os objetivos traçados, possibilitando, em simultâneo, um discurso livre e natural do entrevistado.

Com base no guião constante do Apêndice G, foram realizadas entrevistas em profundidade ao Diretor do Serviço de Pessoal da Marinha, ao Diretor da Direção de Administração dos Recursos Humanos (DARH) do Comando de Pessoal do Exército e ao Diretor do Serviço de Pessoal da Força Aérea.

(b) Análise dos dados

Os dados extraídos dos questionários e das entrevistas foram analisados utilizando as três fases do processo de codificação sugerido por Strauss e Corbin (1998) para o método GT – as codificações aberta, axial e seletiva.

A análise dos dados foi antecedida por uma verificação prévia do conteúdo das respostas aos questionários e das transcrições das entrevistas, constatando-se, uma assinalável riqueza e detalhe das respostas colocado na maioria das respostas, o uso de uma terminologia intrínseca aos SA em vigor nos respetivos ramos, contrastando com um relativo desconhecimento dos SA dos outros ramos.

Para uma avaliação mais rigorosa e isenta, a análise foi efetuada pergunta a pergunta e a partir da decomposição do texto das respostas em fragmentos (palavras ou frases). Para a construção do conhecimento indutivo foram geradas categorias elementares e agrupadas de acordo com as respetivas propriedades. Da análise das categorias elementares, constante comparação e consolidação, resultaram categorias de nível cada vez mais abstrato, proporcionando, progressivamente, uma maior clareza sobre o fenómeno em estudo. A título de exemplo, apresenta-se no Apêndice F a análise efetuada (codificação) à questão n.º 2/questionário).

b. Apresentação e análise dos dados

(1) Apresentação e análise dos dados dos questionários

(a) Questão n.º 1

Com a questão “O que entende por Mérito Militar?” pretendeu-se identificar e enumerar os aspetos, fatores ou fenómenos associados ao conceito de “mérito militar” que, no entendimento dos inquiridos e de forma consensual e integrada, permitam elaborar sobre uma possível definição do conceito.



Dos 29 fragmentos selecionados das respostas obtidas, com a codificação aberta foram geradas inicialmente 42 categorias elementares que, na sequência da sua revisão e fusão, ficaram reduzidas a 24. Da análise e comparação efetuada às relações existentes entre as categorias elementares efetuou-se, com a codificação axial, a sua reorganização em sete categorias e, no âmbito das ações da codificação seletiva, a sua consolidação em duas categorias principais, conforme se pode observar na figura n.º 9.

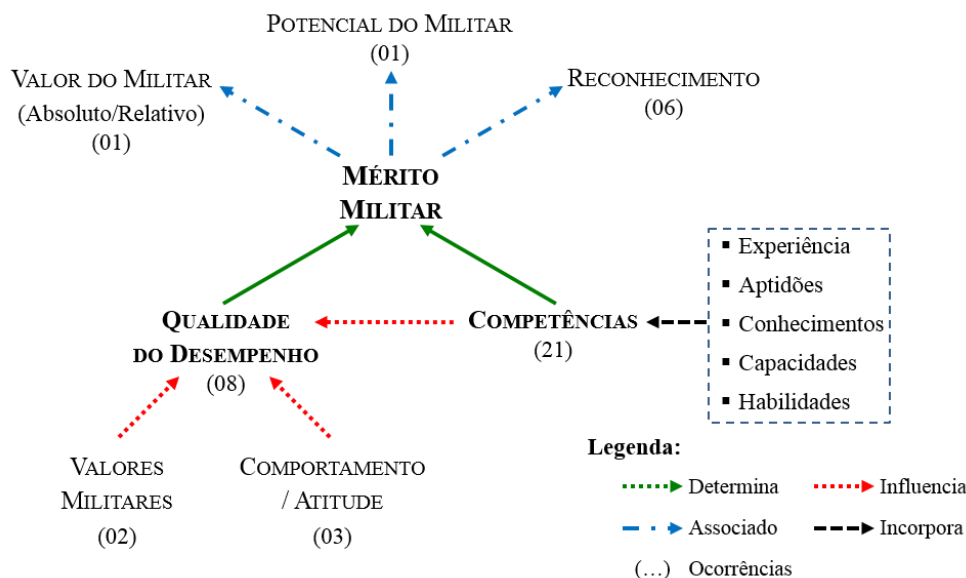


Figura n.º 9 - Diagrama de análise da questão n.º 1

Fonte: (Construído a partir das respostas à questão n.º 1/Questionário)

Das opiniões expressas, sobressai ainda a seguinte informação:

- Ter mérito não é só possuir competências, é também a sua disponibilização e a forma como estas são aplicadas ao serviço da organização;
- É grande a importância que é atribuída aos valores intrínsecos à condição militar e a sua associação às competências e ao desempenho;
- Há a necessidade de associar aos atributos militares as aptidões/conhecimentos adequados à função exercida.

(b) Questão n.º 2

Com a questão “Quais as principais diferenças entre a CM e as outras carreiras que aconselham a existência de um SA próprio?” procurou-se conhecer a perceção dos inquiridos no que diz respeito às eventuais particularidades da CM, que de algum modo possam justificar ou exigir um SA próprio e distinto do aplicado a outras carreiras.



Nas ações efetuadas, no âmbito da codificação aberta, com os 45 fragmentos identificados no texto das respostas foram geradas, num primeiro momento, 52 categorias elementares, das quais resultaram 23 em consequência das associações/fusões efetuadas. Com a codificação axial foram reorganizadas em 15 categorias e posteriormente, em resultado da codificação seletiva efetuada, procedeu-se à sua consolidação em seis categorias principais (figura n.º 10).

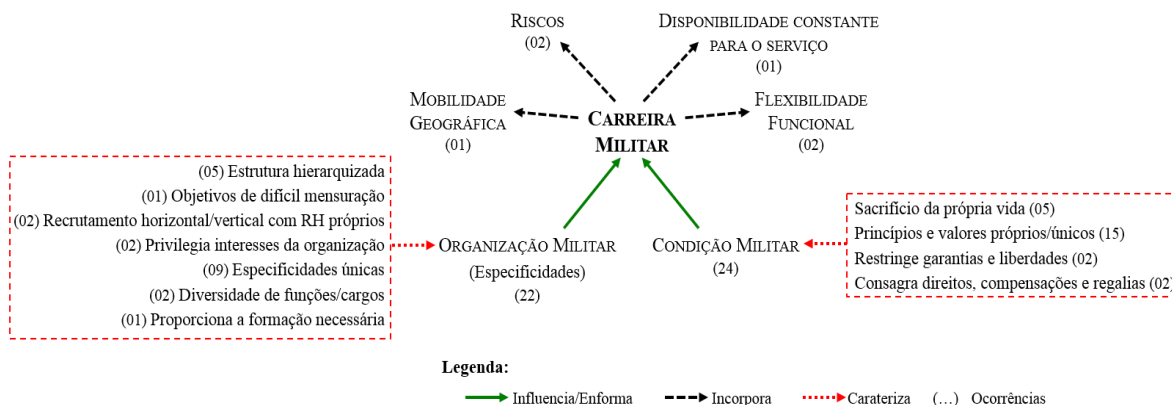


Figura n.º 10 - Diagrama de análise da questão n.º 2

Fonte: (Construído a partir das respostas à questão n.º 2/Questionário)

No âmbito das particularidades associadas à CM é ainda dada especial relevância à necessidade do percurso profissional dos militares ser acompanhado e atualizado em permanência, não só para fundamentar a progressão vertical e colocação em cargos/funções adequados às respetivas aptidões, mas também pela razão da OM recorrer unicamente ao recrutamento interno para o preenchimento de toda a sua estrutura hierárquica.

Ressalta também, em algumas respostas, o elevado número de ações de formação obrigatórias e o tempo de empenhamento inerente a cada uma delas, o que poderá aconselhar a que, para efeitos do MM, sejam considerados não só os resultados escolares obtidos mas igualmente o empenho demonstrado na frequência dessas ações.

(c) Questão n.º 3

A questão “Quais os propósitos da avaliação do Mérito Militar?” visou a clarificação do papel da AMM na administração dos RH no que diz respeito aos seus objetivos/finalidade e aos resultados a disponibilizar em função das particularidades da CM.

Foram selecionadas 54 categorias elementares nos 45 fragmentos extraídos das respostas obtidas à questão. Das ações de análise, de comparação e associação em função



das relações existentes entre estas foram identificadas cinco categorias e, após consolidação decorrente da codificação seletiva, duas categorias principais (figura n.º 11).

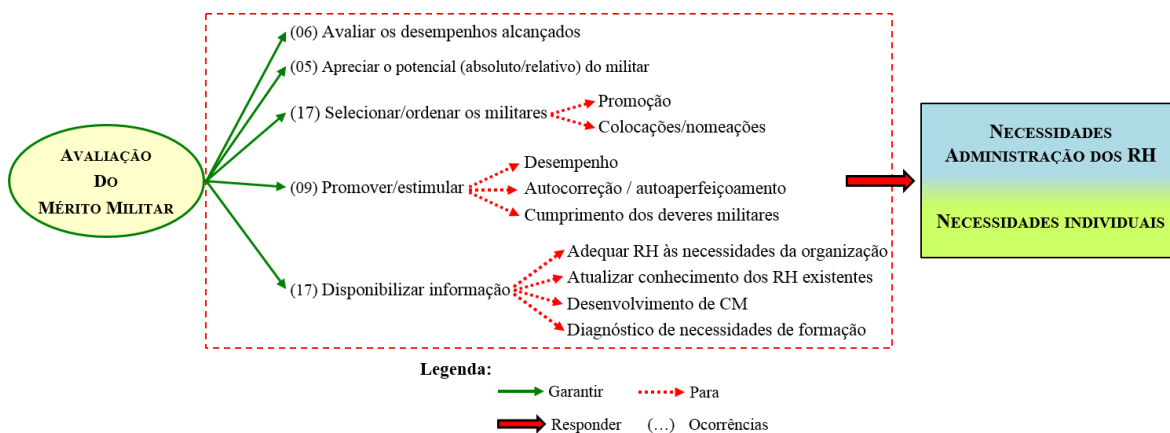


Figura n.º 11 - Diagrama de análise da questão n.º 3

Fonte: (Construído a partir das respostas à questão n.º 3/Questionário)

Do conteúdo das respostas obtidas no âmbito desta questão, merecem ainda particular referência as seguintes perspetivas:

– O relevo da avaliação para os militares, uma vez que a promoção e nomeação para determinados cargos, complementadas pela atribuição de louvores e condecorações, constituem os únicos instrumentos de reconhecimento do desempenho de um militar, por não existirem prémios de produtividade ou outro tipo de recompensas.

– A melhoria dos desempenhos e o autoaperfeiçoamento exigem a monitorização/acompanhamento dos avaliados e a necessidade da realização de reuniões periódicas (diagnóstico e oportunidades de desenvolvimento) entre avaliador e avaliado;

– A avaliação da performance implica a identificação, a montante, das competências, qualificações e meios/condições necessários ao exercício da função/cargo, por forma a compreender o grau de dificuldade e de esforço que esta representa para o militar a quem é atribuída, face ao seu potencial.

(d) Questão n.º 4

Com a questão “Quais os aspetos/parâmetros que devem ser objeto de avaliação, independentemente de já estarem ou não contemplados no SA em vigor no seu ramo?” foi desígnio identificar e enumerar os parâmetros que, deverão ser sujeitos a avaliação e/ou apreciação, bem como a importância relativa de cada um e eventuais formas de os integrar para efeitos da AMM absoluto e relativo dos militares.



Nas ações efetuadas, no âmbito da codificação aberta, com os 65 fragmentos identificados no texto das respostas foram geradas 74 categorias elementares. Com a codificação axial, das associações/fusões realizadas derivaram 14 categorias e, em resultado da codificação seletiva, foram consolidadas em quatro categorias principais (figura n.º 12).

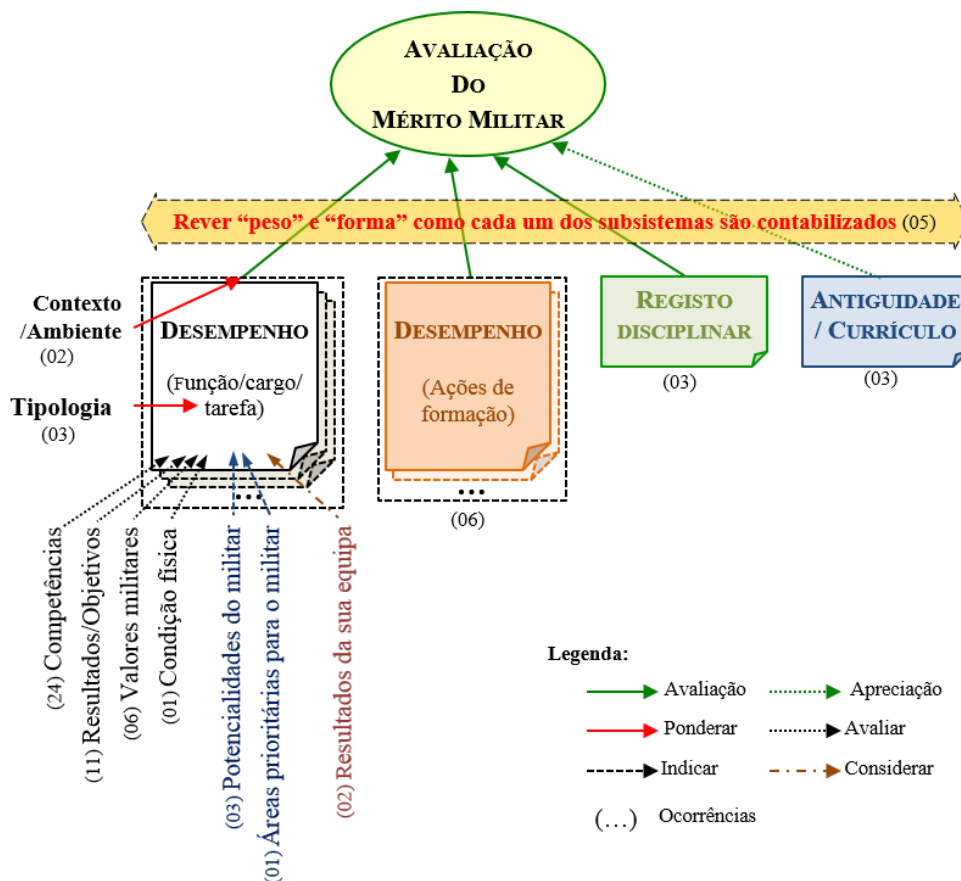


Figura n.º 12 - Diagrama de análise da questão n.º 4

Fonte: (Construído a partir das respostas à questão n.º 4/Questionário)

Em complemento do observado no diagrama de análise, é oportuno apresentar algumas das considerações emergentes das respostas obtidas, nomeadamente no que se refere às competências a avaliar, à tipologia das funções, ao contexto/ambiente onde ocorre o desempenho e eventuais requisitos a que o instrumento/processo de avaliação deverá obedecer para a sua materialização.

As competências a avaliar deverão abranger as transversais a qualquer militar, intrínsecas à sua condição de militar e à cultura organizacional (valores e atitudes com que devem pautar a sua ação), e as específicas à função/cargo que desempenha (tipologia, grau de exigência e circunstâncias em que ocorre).



Quanto à tipologia das funções e ao contexto/ambiente, o instrumento/processo de avaliação deverá integrar fatores de avaliação que materializem as competências transversais, com atribuição de coeficientes diferentes em função da categoria e posto do militar avaliado e as competências específicas à função exercida no período de avaliação, com possibilidade de atribuição de coeficientes diferentes a esses fatores tendo em conta a tipologia e o grau de exigência.

O Instrumento/processo de avaliação terá ainda de recolher não só a informação que possibilite a atualização do processo individual (currículo), como também pareceres/juízos dos avaliadores quanto às potencialidades do avaliado.

(e) Questão n.º 5

Pretendeu-se com a questão “Quais os princípios, instrumentos e/ou procedimentos a privilegiar na avaliação dos militares?”, identificar quais os princípios a que um SA se deve subordinar e, simultaneamente, apurar os instrumentos (métodos de avaliação) e procedimentos a privilegiar para a sua elaboração e implementação.

Nas 24 respostas obtidas à questão, extraíram-se 45 fragmentos de texto. Com estes foram inicialmente constituídas 47 categorias elementares, das quais resultaram 16 categorias com a categorização axial e duas categorias principais (figura n.º 13).

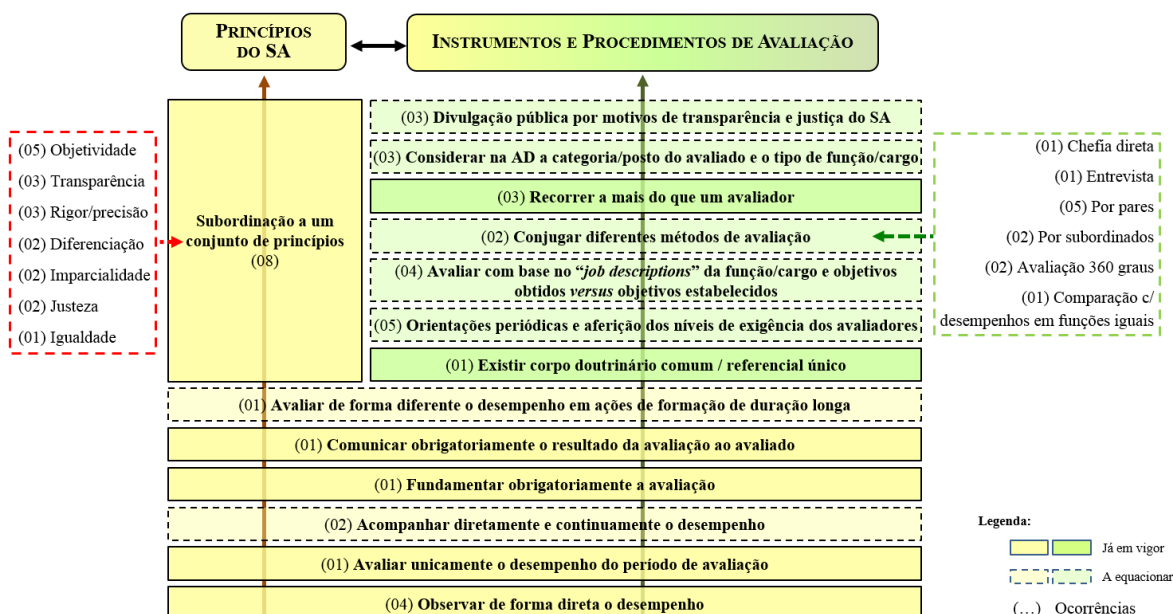


Figura n.º 13 - Diagrama de análise da questão n.º 5

Fonte: (Construído a partir das respostas à questão n.º 5/Questionário)



(f) Questão n.º 6

A questão “Indique os principais pontos fortes e pontos fracos do sistema de avaliação em vigor no seu ramo?” teve por intuito determinar quais os aspetos dos SA em vigor que, de uma forma transversal aos ramos, se evidenciam pela positiva ou negativa.

Das 24 respostas obtidas extraíram-se 71 fragmentos de texto, dos quais 49 relativos a pontos fracos e 22 aludindo a pontos fortes dos SA. Da diversidade de perceções exteriorizadas, a par da discordância ou da total contradição que se encontrou em opiniões expressas para um mesmo aspeto, conceberam-se 56 categorias elementares das quais, após análise e comparação, obtiveram-se cinco categorias referentes aos aspetos positivos e sete relativas aos aspetos negativos (figura n.º 14).

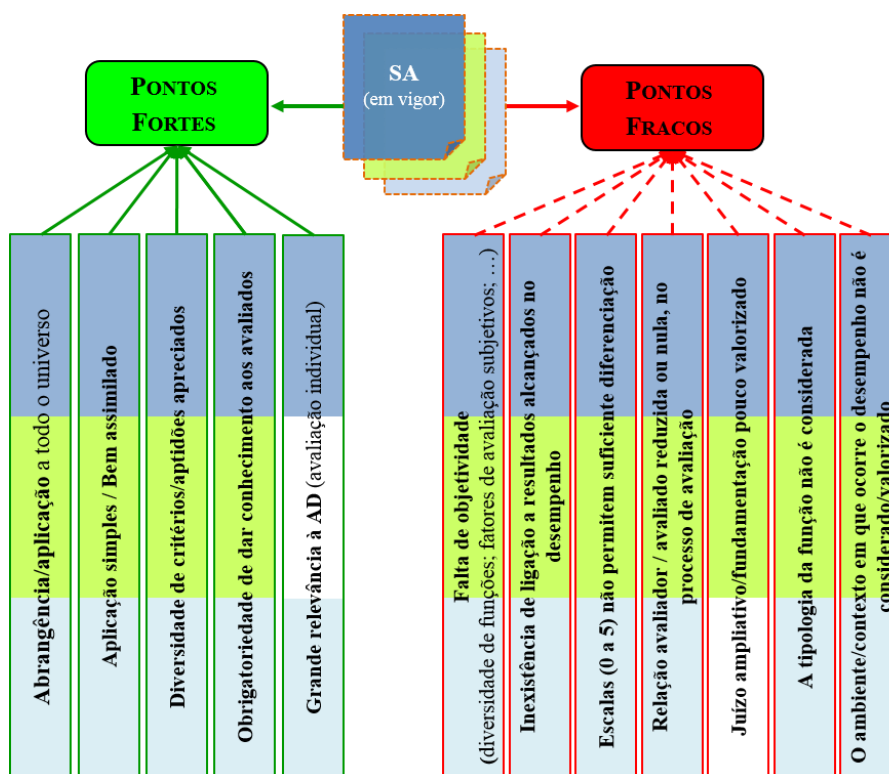


Figura n.º 14 - Diagrama de análise da questão n.º 6

Fonte: (Construído a partir das respostas à questão n.º 6/Questionário)

(g) Questão n.º 7

Com a questão “Do SA em vigor no seu ramo, quais os aspetos que poderiam ser incorporados num eventual SA conjunto nas FFAA portuguesas?” pretendeu-se obter dos inquiridos a indicação de quais os princípios, instrumentos e procedimentos de avaliação,



estabelecidos no SA em vigor no respetivo ramo que, pela adequabilidade, eficácia e justeza percecionada, deveriam ser incorporados num SAC a criar nas FFAA portuguesas.

Dos 28 fragmentos identificados nas respostas disponibilizadas, foram geradas inicialmente 22 categorias elementares, combinadas posteriormente em 11 categorias por motivos da sua afinidade ou constituírem, pela analogia apresentada, novas categorias a um nível mais abstrato.

Da codificação seletiva emergiram quatro categorias principais, três em resultado da consolidação das categorias com origem nas sugestões de inquiridos de um mesmo ramo e, a quarta, resultando da conjugação de categorias propostas cumulativamente por inquiridos dos três ramos (figura n.º 15).

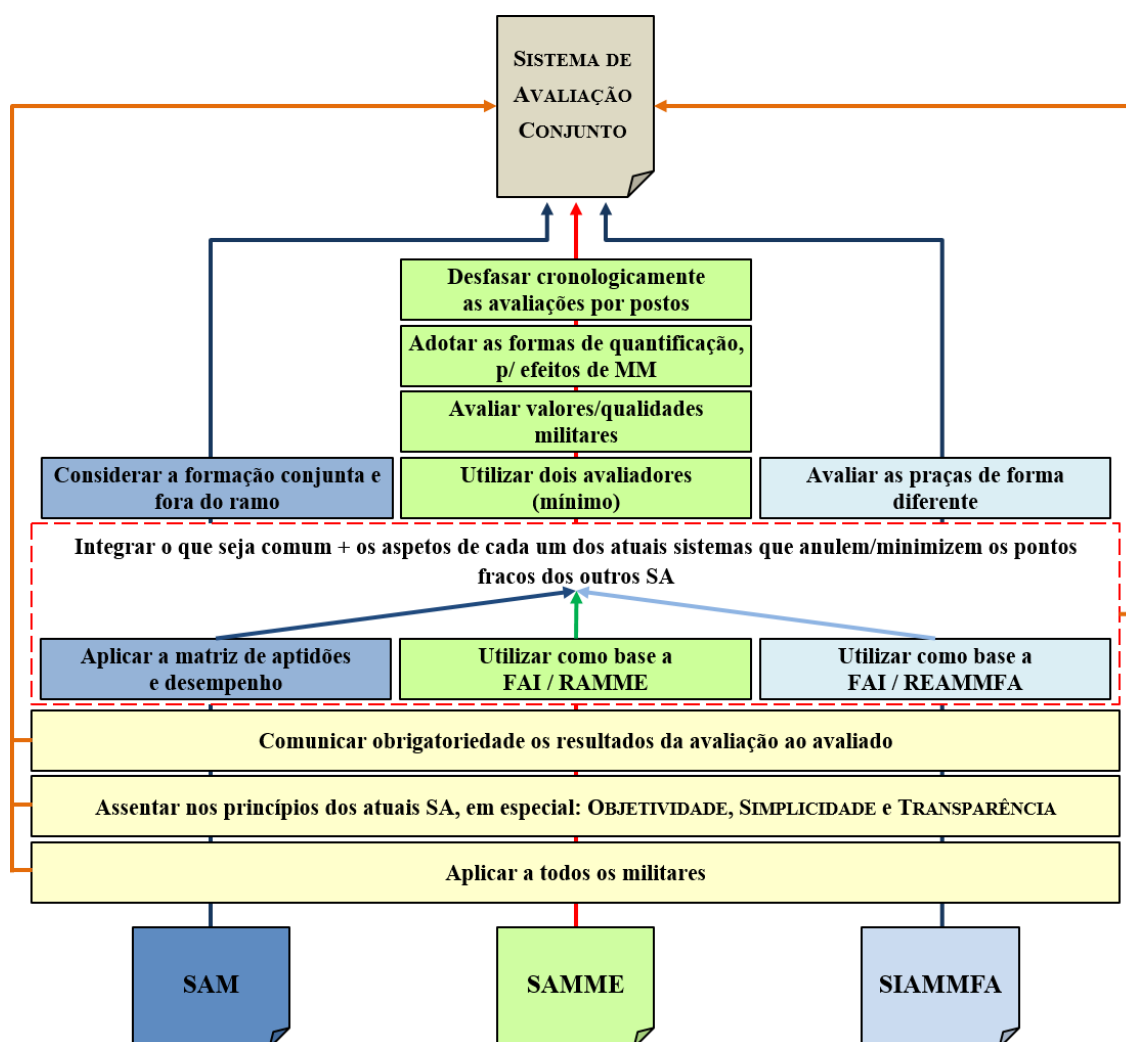


Figura n.º 15 - Diagrama de análise da questão n.º 7

Fonte: (Construído a partir das respostas à questão n.º 7/Questionário)



(h) Questão n.º 8

Com a questão “Que vantagens poderão resultar da adoção de um Sistema de Avaliação do Mérito Militar Conjunto, no âmbito da gestão de carreiras?” pretendeu-se conhecer quais as vantagens perspetivadas com a criação e implementação de um SA conjunto nas FFAA portuguesas.

Das 24 respostas extraíram-se 34 fragmentos de texto que permitiram elaborar 34 categorias elementares que, após análise e comparação, ficaram reduzidas a 13 categorias. Da sua consolidação resultaram quatro categorias principais (figura n.º 16).

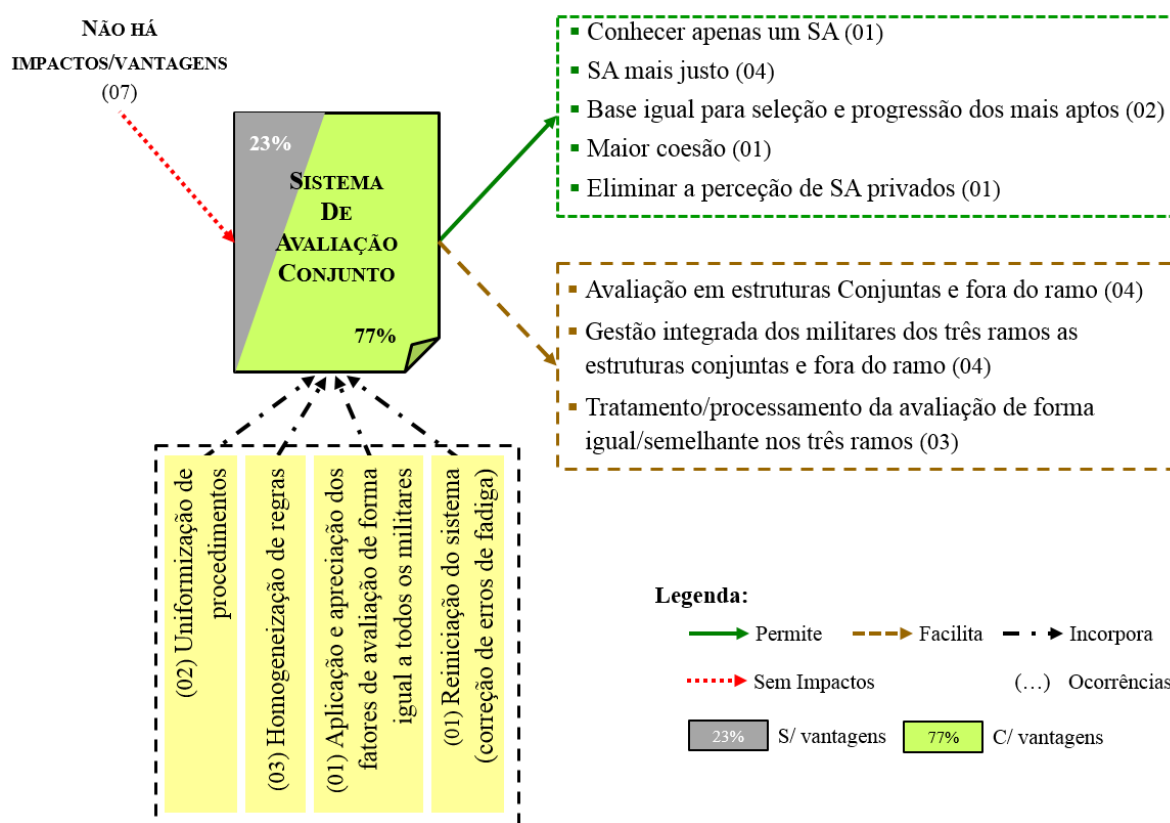


Figura n.º 16 - Diagrama da análise da questão n.º 8

Fonte: (Construído a partir das respostas à questão n.º 8/Questionário)

Importa ainda destacar que 73% dos inquiridos identifica vantagens na criação de um SAMMC nas FFAA portuguesas.

(2) Apresentação e análise dos dados das entrevistas

Da análise efetuada aos conteúdos das entrevista realizadas com as entidades que, no momento da investigação e em cada um dos ramos, detinham responsabilidades acrescidas nas áreas da administração dos RH, resultou a disponibilização de um conjunto de



dados/informação relativos à realidade vivida em cada um dos ramos e, em simultâneo, uma pluralidade de opiniões/perceções nas áreas desenvolvidas (Apêndice G).

Da comparação, relacionamento e consolidação desses dados/informação emergiu um conjunto de resultados que se revelam de superior riqueza e particular importância para a elaboração das respostas às questões da investigação e cuja súmula se apresenta.

No que respeita ao MM, surge o entendimento de que este deve ser percebido como o desfecho da conjugação de conhecimentos, atitudes e capacidades/habilidades e da forma como são colocados ao serviço da Instituição.

Também no que refere ao propósito da avaliação, é consensual o reconhecimento da sua importância e do papel decisivo que desempenha na gestão dos RH, constituindo uma ferramenta que permite colocar o militar certo no cargo, quer no que diz respeito à tipologia da função exercida, quer quanto aos níveis de autoridade e de responsabilidade intrínsecos aos mesmos.

Das realidades vividas nos três ramos, constata-se, no entanto, que o recurso aos dados/informação disponibilizados pelas avaliações se limita, quase integralmente, em proveito das promoções e das nomeações para determinados cargos, não se visualizando a sua utilização para a satisfação de outras necessidades intrínsecas e fundamentais à gestão dos RH (e.g., diagnóstico de necessidades de formação) ou de carácter individual (e.g., promoção/estímulo ao autoaperfeiçoamento).

No que diz respeito à caracterização dos SA em vigor, é referido que estes têm garantido o que lhes é requerido, em resultado da robustez, detalhe, abrangência, grau de assimilação e forma como os dados/informação disponibilizados são processados. Apesar desta situação, são referidos aspetos, comuns na sua maioria aos três SA, merecedores de reflexão e eventual revisão, realçando-se entre outros:

- A insuficiente objetividade da avaliação, estando em grande medida dependente da subjetividade dos avaliadores;
- A forma como os subsistemas/bases que integram os SA são apreciados e/ou quantificados;
- O facto de os SA não permitirem, para efeitos do mérito relativo, considerar a atribuição de diferentes valorizações às classificações obtidas nos diversos desempenhos, em função da tipologia da função e/ou do ambiente/contexto onde estes ocorrem;



- A circunstância das FAI/IAI não permitirem a diferenciação da avaliação em função do tipo de função/cargo e não disponibilizarem informação suficiente/adequada à totalidade das necessidades que se colocam à gestão dos RH (e.g., avaliação do potencial);
- As competências avaliadas não distinguem categoria, posto ou função desempenhada;
- A insuficiente ação dos atores, enquanto avaliadores ou avaliados, no processo de avaliação;
- A inexistência de mecanismos reguladores do sistema, que promovam o seu equilíbrio;
- A possibilidade da FAI/IAI não culminar com um valor, disponibilizando apenas um conjunto de dados/informação relativos às aptidões avaliadas e ao desempenho alcançado, a par de um conjunto de juízos relativos ao avaliado e ao primeiro avaliador, no que refere à sua ação enquanto avaliador, e ainda a opinião do avaliado relativa ao seu desempenho e possível orientação da sua carreira;
- O relativo desconhecimento da forma como a avaliação se processa e, em especial das suas consequências nas pessoas.

Quanto aos aspetos a privilegiar na avaliação, nomeadamente no que deve ser comum ou específico e à sua subsequente incorporação no SAMMC a criar nas FFAA, constata-se uma grande convergência de opiniões e propostas, nomeadamente no que se refere à existência de uma parte comum (tão abrangente quanto possível), e à salvaguarda das especificidades dos ramos, que de uma forma sucinta se procura demonstrar na figura n.º 17, com a integração dos aspetos/propostas mais relevantes.

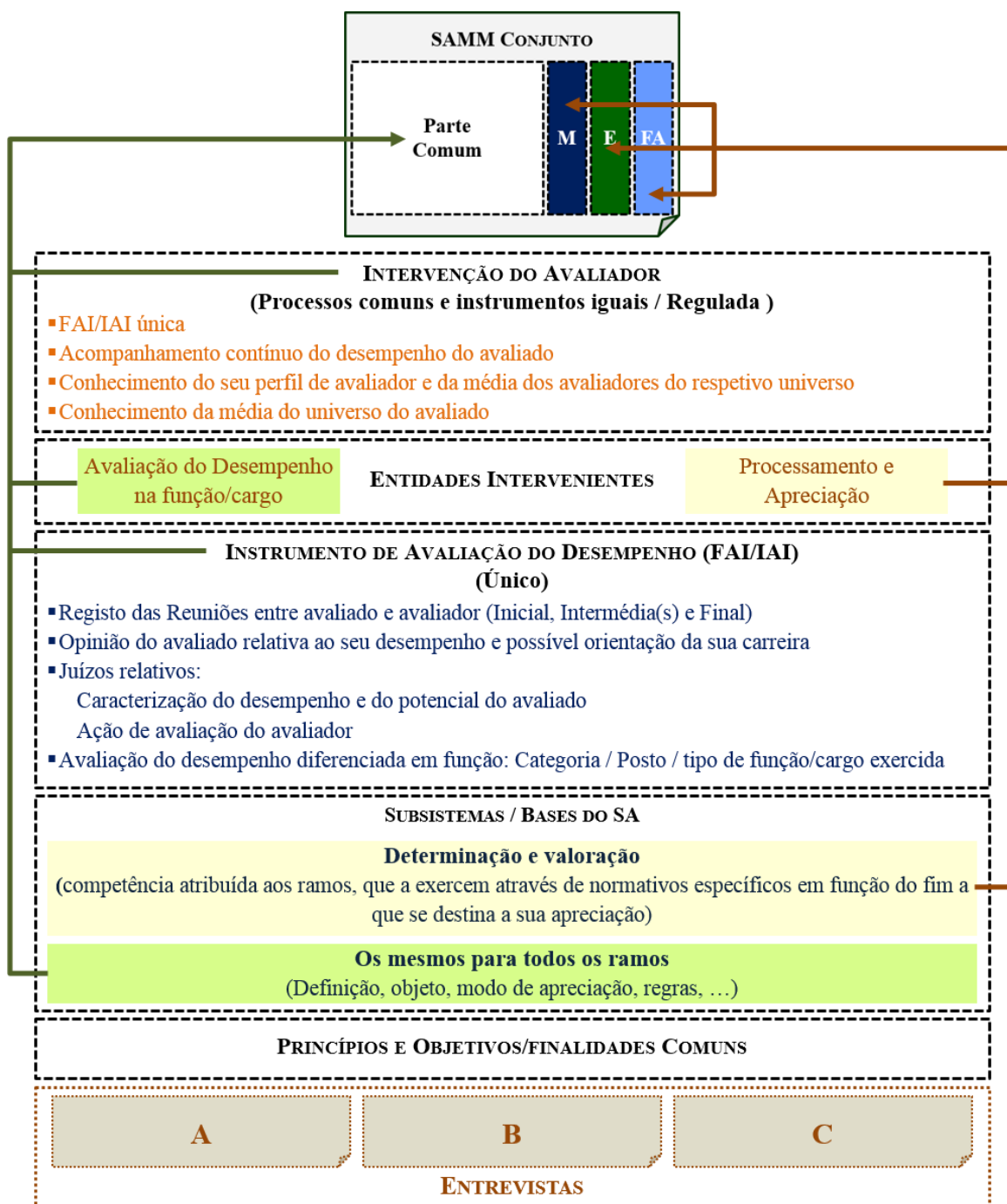


Figura n.º 17 – Aspetos a privilegiar e incorporar no SAMM Conjunto / Entrevistas

Fonte: (Construído a partir das respostas às três Entrevistas)

Da conjugação das avaliações efetuadas pelas entidades entrevistadas, aos SA em vigor nos respetivos ramos, com os resultados obtidos com a questão n.º 6, e subsequente análise, constata-se que parte significativa das vulnerabilidades identificadas poderão ter a solução em práticas já existentes em algum dos outros SA.



c. Síntese conclusiva

A investigação baseou-se numa metodologia indutiva, seguindo uma pesquisa do tipo “*Grounded Theory*” suportada numa estratégia qualitativa, opção tomada pela adequabilidade destas abordagens ao propósito da investigação.

Os dados recolhidos resultaram das respostas obtidas junto de um conjunto de informantes privilegiados, através de 24 inquéritos por questionário (perguntas abertas) e de três entrevistas semiestruturadas (realizadas em profundidade).

Da análise dos dados e da subsequente interpretação emergiu um conjunto de resultados, no âmbito de cada uma das oito questões realizadas, que de uma forma muito sucinta, são apresentados através de diagramas de análise, que expõem não só as categorias identificadas aos diversos níveis, destacando as categorias principais, como também as ligações e relacionamentos existentes entre si e o respetivo número de ocorrências.

Quanto aos resultados das entrevistas, ressalta a corroboração/reforço de muitos dos resultados obtidos com os questionários e, independentemente da diferença de realidades e da pluralidade de perceções/opiniões expressas, relevam-se a convergência relativa à quase totalidade dos aspetos merecedores de reflexão com vista à sua eventual revisão e, tão ou mais importante, aos aspetos que deverão ser incorporados num possível SAMMC a criar nas FFAA portuguesas, integrando-se na sua maioria numa parte comum e, uma minoria, em partes específicas de modo a salvaguardar as especificidades de cada ramo.



3. Contributos para um Sistema de Avaliação do Mérito Militar Conjunto: Discussão dos Resultados

O presente capítulo tem por finalidade apresentar o essencial da interpretação e da discussão dos resultados decorrentes da análise dos dados apresentados no capítulo anterior, designadamente as categorias principais e centrais decorrentes da codificação. É ainda exposta a teoria explicativa que justifica a edificação de um SAMMC para as FFAA portuguesas e as respetivas opções.

a. Linhas orientadoras para a edificação de um modelo de avaliação decorrentes da discussão dos resultados

Tendo em consideração que a investigação se centra na AMM, com base na análise, discussão e integração de um conjunto de conceitos e dimensões associados ao processo de avaliação, numa perspetiva de perceber de que forma um SAMMC nas FFAA portuguesas poderá constituir um instrumento de gestão adequado às particularidades da CM e às especificidades da OM e dos ramos, a discussão dos resultados focaliza-se nas razões que requerem a sua existência (avaliar para quê?), nos conteúdos para atingir os fins pretendidos (o que avaliar?) e na sua operacionalização (como avaliar?).

(1) Avaliar para quê?

Antes da identificação das razões que justificam a existência de um SA nas FFAA, importa definir com rigor os limites do conceito de Mérito Militar e identificar eventuais particularidades da CM que possam enformar/condicionar o tipo de avaliação que o SAMMC a criar nas FFAA portuguesas deverá considerar.

A necessidade de ponderar aspetos/circunstâncias antes da criação/desenvolvimento de qualquer SAD, está refletida de forma implícita nas conclusões apresentadas por Pinto (2010, p. 38), quando refere que nenhum SAD poderá ser desenvolvido sem a sua aderência à dinâmica das atuais organizações, no que refere à estrutura, à organização, aos processos, às funções, às atividades e tarefas dos colaboradores.

Independentemente das definições que possam ser elaboradas pela interpretação/conjugação de artigos do EMFAR, que de alguma maneira estão relacionados com a avaliação dos militares, dos resultados das entrevistas emerge o entendimento de que o MM deve ser percebido como «o resultado da conjugação de conhecimentos, atitudes e capacidades/habilidades e da forma como são colocados ao serviço da Instituição».



Entendimento este que, de forma hábil e completa, incorpora os resultados obtidos nos questionários dado que o mérito não é a penas a posse de competências, mas também a sua disponibilização e forma de aplicação, aspeto considerado determinante para a qualidade do desempenho alcançado, a par do comportamento/atitude e dos valores militares exibidos.

Quanto às particularidades da CM, consolidadas nas seis categorias principais apresentadas na figura n.º 10, relevam-se as decorrentes das especificidades da OM e da Condição Militar, cujos efeitos no SAMMC a criar terão de ser ponderados de forma cuidada. Nessa ponderação importará, ainda, ter presente o relevo que é dado à necessidade do percurso profissional dos militares ser acompanhado e atualizado em permanência, quer para fundamentar a progressão vertical e colocação em cargos adequados às respetivas aptidões, quer pela razão da OM preencher toda a sua estrutura hierárquica com recurso unicamente ao recrutamento interno.

Esta perspetiva é reforçada, nas respostas obtidas à questão n.º 3/questionário, onde é patente o valor da avaliação para os militares, uma vez que a promoção e nomeação para determinados cargos, complementadas pela atribuição de louvores e condecorações, constituírem os únicos instrumentos de reconhecimento do desempenho de um militar, por não existirem prémios de produtividade ou outro tipo de recompensas.

No que se refere às razões porque se avalia, os resultados obtidos refletem uma grande coincidência com os conhecimentos adquiridos na revisão bibliográfica e que sucintamente foram apresentados na subsecção 1.a.(1)(a) do presente relatório. Pelo número de referências ocorridas nas respostas à questão n.º 3/questionário, a seleção/ordenação dos militares para efeitos de promoção e colocações/nomeações e a disponibilização de informação vocacionada para satisfação das necessidades da administração dos RH surgem como principais propósitos da avaliação.

Por sua vez os resultados decorrentes das entrevistas, a par do reconhecimento unânime da importância e do carácter decisivo que a avaliação exerce na gestão dos RH, dão especial ênfase à sua existência para efeitos de promoções e nomeações para determinados cargos, não se visualizando nas realidades descritas a sua utilização em proveito de outras necessidades inerentes à administração dos RH (e.g., diagnóstico de necessidades de formação) ou de carácter individual (e.g., promover/estimular o autoaperfeiçoamento).



(2) O que avaliar?

Nos resultados obtidos com os questionários verifica-se uma correspondência direta entre as quatro categorias principais e os quatro subsistemas/bases que constituem os atuais SA em vigor nos ramos. Simultaneamente, evidenciam diferenças muito significativas na relevância que os inquiridos lhe atribuem, destacando-se a avaliação do desempenho na função/cargo, com um número muito superior de referências.

As categorias que integram a avaliação do desempenho de uma função/cargo, mostram as opiniões/propostas dos inquiridos, quanto aos aspetos que deverão ser considerados (avaliados e/ou apreciados):

– Avaliação das competências aplicadas/disponibilizadas pelo avaliado no período de avaliação, devendo estas abranger as transversais a qualquer militar (intrínsecas à sua condição militar e à cultura organizacional) e as específicas à função/cargo exercido;

– A avaliação dos resultados/objetivos alcançados;

– A avaliação dos valores militares;

– A apreciação das potencialidades e das áreas prioritárias de emprego do militar avaliado, através da elaboração de pareceres/juízos que simultaneamente permitam a atualização dos processos individuais/currículos.

Em complemento a estas indicações, é expressa a necessidade da avaliação do desempenho considerar/diferenciar a tipologia da função desempenhada, a categoria e o posto do militar avaliado, e a pertinência de serem considerados os resultados da equipa que o avaliado integra/chefia.

No que diz respeito à avaliação do desempenho nas ações de formação, é mencionada a necessidade de, a par da contabilização das classificações obtidas, o desempenho na formação de longa duração ser avaliado de forma semelhante ao verificado nas situações de desempenho de uma função/cargo.

De forma a garantir a coerência com a importância reconhecida a cada um dos subsistemas/bases, é evidenciada a necessidade de se rever o “peso” e a “forma” com estes são contabilizados.

Dos resultados obtidos nas entrevistas não se encontram grandes discrepâncias com os resultados já referidos anteriormente, uma vez que parte dos aspetos mencionados ou já estão contemplados em alguns dos atuais SA, ou são limitações identificadas, sendo reconhecida a necessidade de se proceder à sua revisão. A principal diferença observada é entre os ramos



no que diz respeito à forma como são quantificados/apreciados os subsistemas e peso atribuído a cada um para efeitos da determinação do mérito relativo, aspeto muito influenciado pela cultura organizacional de cada ramo.

Da comparação das considerações elaboradas no âmbito das razões que requerem a sua existência (avaliar para quê?), com os resultados obtidos nas respostas às questões n.º 6 e 7 do questionário, constata-se:

– A convergência com os pontos identificados como fortes nos atuais SA, de que se evidenciam: a grande relevância que é atribuída à avaliação de desempenho na função/cargo; a abrangência da sua aplicação; a diversidade de critérios/aptidões avaliados; e, a obrigatoriedade de dar conhecimento dos resultados da avaliação de desempenho ao avaliado;

– Simultaneamente, as considerações apresentadas, enquanto indicações/propostas a privilegiar, solucionam/minimizam alguns dos pontos identificados como fracos nos SA em vigor, de que são exemplos: a inexistência de ligação a resultados alcançados no desempenho; a reduzida, se não nula, relação avaliador/avaliado durante o processo de avaliação; o diminuto aproveitamento dos juízos/opiniões por parte de alguns ramos; e, a não consideração da tipologia da função/cargo e do ambiente/contexto onde ocorre o desempenho.

(3) Como avaliar?

O conjunto de resultados obtidos consolida-se, de uma forma geral, em duas categorias principais, “princípios do SA” e “instrumentos e procedimentos de avaliação”, verificando-se que, dos aspetos/indicações que consubstanciam os resultados obtidos, alguns são específicos a uma dessas categorias e outros transversais às duas.

No que refere à primeira categoria (princípios), muito valorizada em resultado da frequência de ocorrências nos inquéritos, o SA a criar deve privilegiar os seguintes princípios: objetividade, transparência, rigor/precisão, diferenciação, imparcialidade, justiça e igualdade de tratamento, por esta ordem.

Dos aspetos/indicações transversais às duas categorias (princípios e instrumentos/procedimentos), sobressaem as considerações relativas à ação/atividade de avaliação, e com menor relevância as que incidem nas entidades intervenientes e nos instrumentos e procedimentos de avaliação. Da conjugação dessas considerações, emerge um conjunto de indicações/propostas, das quais se destacam:



- Considerar um referencial único;
- Assentar na observação direta e no acompanhamento contínuo do desempenho;
- Abranger unicamente o desempenho alcançado no período de avaliação;
- Avaliar com base no “*job descriptions*” da função/cargo;
- Avaliar os objetivos obtidos *versus* objetivos estabelecidos;
- Recorrer a mais do que um avaliador, com competências para avaliar/influenciar a classificação final da avaliação;
- Conjugar a avaliação da chefia direta, com outros métodos de avaliação (e.g., por pares, por subordinados, avaliação 360 graus, comparação com desempenhos em funções iguais e entrevistas);
- Considerar/diferenciar a categoria e posto;
- Considerar o tipo de função/cargo desempenhado no período de avaliação;
- Fundamentar obrigatoriamente a avaliação efetuada.

No que diz respeito à segunda categoria (instrumentos/procedimentos), são evidenciados:

- A necessidade de aferição dos níveis de exigência dos avaliadores;
- A divulgação periódica de orientações aos avaliadores;
- A eventual divulgação/conhecimento público das avaliações, por motivos de transparência e justiça do SA e do correspondente processo.

Os resultados obtidos nas entrevistas estão em sintonia com muitos dos aspetos mencionados anteriormente, quer no que refere aos princípios a privilegiar pelo SA, quer quanto aos instrumentos e procedimentos de avaliação. Em reforço de algumas destas considerações, emergiram ainda das entrevistas, outras proposições, nomeadamente:

- A incorporação no SA de mecanismos reguladores do sistema, que promovam o seu equilíbrio;
- O SA permitir, para efeitos da determinação do mérito relativo, atribuição de diferentes valorações às classificações da avaliação do desempenho, em função da tipologia da função e/ou do ambiente/contexto onde estes ocorreram;
- A ação/atividade de avaliação assentar numa FAI/IAI única, cuja estrutura permita diferenciar a avaliação quanto ao tipo função/cargo, à categoria e ao posto do avaliado, e integrar juízos/opiniões alusivos ao avaliado (e.g., caracterização do desempenho, potencial e possíveis orientações de carreira), ao avaliador (apreciação da ação de avaliação) e, bem



como, a opinião do avaliado acerca do seu próprio desempenho e possível orientação da sua carreira;

- A pertinência da FAI/IAI não culminar com uma classificação final;
- A obrigatoriedade da ação/atividade de avaliação incluir uma reunião inicial, reunião(iões) intermédia(s), com registo da sua ocorrência na FAI/IAI;
- A regulação da ação do avaliador, não só através de divulgação periódica de orientações, mas também pela determinação do perfil de avaliador e do seu conhecimento pelo próprio e pela comunicação aos avaliadores das médias de avaliação do respetivo universo e do universo em que se insere o avaliado.

São ainda mencionadas considerações relativas:

- Aos subsistemas/bases do SA, sendo indicado que a definição, objeto e modo de apreciação deverão ser iguais para os três ramos, e que a utilização e valoração deverá ser competência atribuída aos ramos, exercida através de normativos específicos em função dos fins a que se destina;
- A necessidade de se realizarem ações de divulgação e explicação do SA, nomeadamente nas ações de formação.

As considerações elaboradas quanto à forma de realizar a avaliação (como avaliar?), e os resultados obtidos nas respostas às questões n.º 6 e 7 do questionário, quando confrontados, mostram que as considerações, enquanto indicações/propostas, compreendem a maioria dos aspetos destacados pelos inquiridos no questionário, refletindo os pontos fortes que se relacionam com o modo de avaliar e constituindo, por outro lado, opções que poderão anular/minimizar os pontos identificados como fracos nos atuais SA, nomeadamente: a reduzida relação entre avaliador/avaliado no processo de avaliação e a não consideração da tipologia da função/cargo e do ambiente/contexto onde ocorre o desempenho.

b. Teoria explicativa para a edificação de um Sistema de Avaliação de Mérito Militar Conjunto

Como corolário do processo de investigação conduzido e anteriormente explicitado, é agora possível apresentar, de forma consolidada, os contributos para a edificação de um SAMMC para as FFAA, tendo por base o fio condutor em que se constituíram as questões inicialmente levantadas.



Assim, no que concerne à QD 1 (Quais os fins a que se destina a AMM, atendendo às particularidades da CM?), considerando:

- O MM como o resultado da conjugação de conhecimentos, atitudes e capacidades/habilidades e da forma como são colocados ao serviço da Instituição;
- As particularidades da CM que enformam/condicionam a avaliação, de que emerge a necessidade do percurso profissional dos militares ser acompanhado e atualizado em permanência;
- A circunstância da promoção e nomeação para determinados cargos, complementadas pela atribuição de louvores e condecorações, constituírem os únicos instrumentos de reconhecimento do desempenho de um militar.

Apurou-se que **o fim último da AMM consiste na disponibilização de dados/informação adequados à satisfação das necessidades da administração dos RH e das necessidades individuais dos seus membros.**

Relativamente à QD 2 (Quais os aspetos/parâmetros a avaliar para atingir os fins pretendidos com a AMM, face às particularidades da CM?), destacam-se vários elementos, a saber:

- A abrangência da avaliação, incluindo as competências transversais e específicas da função, os resultados do desempenho, os valores militares e o potencial futuro;
- As características do avaliado, nomeadamente a categoria e o posto;
- A relevância do ambiente da função avaliada, considerando as condições em que a função ocorre;
- A importância da relação avaliador/avaliado e conhecimento dos resultados pelo avaliado;
- A concordância da existência dos atuais subsistemas de avaliação e a necessidade de reavaliação do seu peso e forma de apreciação, nomeadamente nas questões da quantificação ou qualificação.

Apurou-se assim que a **AMM, no respeito pelas especificidades da CM, a par das práticas já em uso, deve passar a privilegiar aspetos/parâmetros relacionados com uma maior abrangência da avaliação, as características do avaliado e o ambiente em que ocorre essa avaliação, melhorando o conhecimento dos intervenientes sobre o processo da avaliação.**



No que concerne à QD 3 (Quais os princípios, procedimentos e instrumentos a privilegiar no SA dos militares para assegurar a sua adequabilidade, face às especificidades da OM e dos ramos?), conjugada com a investigação realizada na resposta à QD 4 (Em que medida os SAMM em vigor nos ramos poderão contribuir para a construção de um SA conjunto nas FFAA portuguesas?), salientam-se os seguintes contributos:

- Construção do SAMMC com base nos princípios da objetividade, transparência, rigor/precisão, diferenciação, imparcialidade, justiça e igualdade de tratamento, por esta ordem;

- Aumento da objetividade da avaliação, através da utilização de um referencial único, estabelecimento *a priori* de objetivos de desempenho relacionados com a função/cargo, intervenção de mais do que um avaliador com competência para influenciar a avaliação, conjugação de diferentes métodos de avaliação, fundamentação da avaliação realizada e existência de uma única FAI/IAI sem indexação final quantitativa;

- Diferenciação da avaliação, pela categoria e posto e tipologia de função/cargo, independentemente do ramo a que pertence o militar, e pelo ambiente/contexto em que ocorre e valoração dos subsistemas, a cargo da cada ramo;

- Validação, pela preparação e aferição dos avaliadores, autoavaliação, transparência dos resultados, relacionamento contínuo avaliador/avaliado e divulgação do funcionamento do sistema.

Apurou-se finalmente que **o SAMMC, no respeito dos princípios comumente aceites e das especificidades da OM e dos ramos, deve incluir instrumentos e procedimentos que proporcionem o aumento da objetividade, o estabelecimento adequado da diferenciação da avaliação e regras de validação.**

Desta forma é possível dar **resposta à nossa QC** (De que forma a existência de um SAMMC nas FFAA portuguesas poderá constituir um instrumento de gestão adequado às particularidades da CM e às especificidades da OM e dos ramos?), **na medida em que os contributos anteriormente apresentados se constituem na base concetual de um SAMMC, adequado às particularidades da CM e da gestão dos RH das FFAA, respeitando as especificidades dos ramos, assumindo-se como fundamental para este desiderato a criação de uma FAI/IAI única associada a um referencial de avaliação único, mantendo a competência executiva e processual nos ramos, na direta medida da sua especificidade.**



c. Síntese conclusiva

Da interpretação e integração dos resultados da investigação realizada, apoiada na pesquisa documental, inquérito e entrevistas, emergiu um conjunto de considerações, proposições e requisitos associadas à avaliação do MM, à luz da resposta às perguntas “avaliar para quê”, “o que avaliar” e “como avaliar”.

Estes resultados permitiram a sua conjugação com as questões orientadoras da investigação, no sentido da elaboração de contributos para a edificação de um SAMMC nas FFAA portuguesas, salientando-se a sua finalidade, os aspetos e parâmetros a privilegiar no respeito das especificidades da CM e os princípios, procedimentos e instrumentos a considerar na sua construção, sublinhando-se a essencialidade de um referencial e instrumento de avaliação únicos e a manutenção da competência executiva e processual nos ramos, como condição para a preservação da respetiva especificidade.



Conclusões

A avaliação do mérito militar assume uma importância fundamental na gestão dos recursos humanos da Instituição Militar, matéria ainda mais relevante no atual ambiente extremamente competitivo e dinâmico, considerando a essencialidade do controlo do processo de desempenho e dos significativos contributos que garantem em relação às áreas do recrutamento, formação, desenvolvimento profissional e promoção, entre outros.

Esta importância tem gerado por diversas ocasiões o estudo da temática da avaliação dos militares, matéria que novamente assume preminência, em virtude das diferentes iniciativas legislativas associadas ao recente processo de reforma estrutural das FFAA, nomeadamente no que se refere ao EMFAR.

Neste propósito a investigação conduzida assumiu como objetivo central a procura de subsídios no sentido da criação de um sistema de avaliação do mérito militar, de matriz conjunta, atendendo às particularidades da carreira e, simultaneamente, procurando uma maior harmonização dos sistemas de avaliação e garantindo a manutenção das especificidades justificáveis.

Tendo em atenção a complexidade da problemática desta investigação, foi assumida uma lógica indutiva, de construção de sentido, seguindo uma pesquisa do tipo “*Grounded Theory*”, suportada numa estratégia qualitativa, por visar o aprofundamento do conhecimento acerca da avaliação do mérito militar, construído a partir de uma base fundamentada em perceções e experiências dos indivíduos, cujo objetivo principal passava por elaborar uma teoria explicativa da necessidade de edificação de um sistema de avaliação conjunto.

Da revisão do quadro concetual e legal, cimentou-se a noção da importância da avaliação do desempenho como instrumento privilegiado de gestão de recursos humanos, enquanto processo de controlo e de disponibilização de informação relevante para as necessidades organizacionais, exigindo uma cuidada ponderação sobre as razões para a sua existência e forma de implementação. Estas considerações assumem maior pertinência quando consideradas em relação à organização militar, tendo em atenção a sua cultura organizacional, missão e estrutura funcional, condicionando de forma significativa o desempenho dos seus elementos. De igual modo, também a carreira militar introduz um carácter de especificidade, ao ter subjacente um acréscimo progressivo de responsabilidades



e direito de acesso a postos sucessivamente mais elevados, em função das aptidões, competências, realizações e antiguidade.

Diretamente relacionado com as questões de investigação, foram utilizados dois instrumentos de recolha de informação: (a) um inquérito por questionário (perguntas abertas), junto de um conjunto de informantes privilegiados, no seu duplo papel de avaliado e avaliador, produzindo um total de 24 respostas e permitindo compreender as suas perceções gerais; (b) este processo foi conjugado com a condução de três entrevistas semiestruturadas (realizadas em profundidade), efetuadas junto de entidades responsáveis por áreas chave da gestão de RH nos três ramos das FFAA, visando a obtenção de uma informação mais detalhada e na perspetiva organizacional (utilizador da informação disponibilizada pela avaliação).

Da análise e interpretação dos dados de cada uma das oito questões realizadas, são identificadas semelhanças, ligações e relacionamentos, que permitem a consolidação das categorias em níveis subsequentes de maior abstração, nos termos em que foi anteriormente explicado.

No que concerne ao resultado das entrevistas, releva-se a sua convergência e reforço com os resultados dos questionários, nos aspetos que deverão ser incorporados no SAMMC a criar nas FFAA portuguesas. Como resultado da análise das respostas aos questionários e às entrevistas, salienta-se em particular a elevada concordância (73%) sobre as vantagens da existência de um SAMMC.

Os resultados foram depois objeto de uma interpretação e discussão, considerando a QC e as QD meras referências para o estudo e rumo da investigação, focalizando-se a discussão na ligação com as QD, materializadas nas razões que requerem a existência de um SA (avaliar para quê), no que avaliar para atingir os fins pretendidos (o que avaliar) e no modo de o realizar (como avaliar), assim permitindo colocar à evidência o **conjunto de contributos para o SAMMC**.

No que respeita ao **avaliar para quê** (QD 1), os resultados revelam que a **avaliação deverá disponibilizar dados e informação adequados à satisfação das necessidades da administração dos RH e dos membros da organização**, nomeadamente:

- **Selecionar/ordenar os militares (promoções/colocações/nomeações);**
- **Adequar os recursos às necessidades da organização, atualizar o conhecimento dos RH existentes, desenvolver a CM, e promover o diagnóstico de necessidades de informação;**



– **Promover e estimular o desempenho, a autocorreção e o cumprimento dos deveres militares;**

– **Apreciar o potencial (absoluto/relativo) dos militares.**

Relativamente **ao que avaliar** (QD 2), no respeito pelas especificidades da CM, a par das práticas já em uso, os resultados indicam que a avaliação deverá passar por **privilegiar aspetos/parâmetros relacionados com uma maior abrangência da avaliação, as características do avaliado e o ambiente/contexto em que ocorre essa avaliação e por melhorar o conhecimento dos intervenientes sobre o processo de avaliação**, nomeadamente:

– **As competências transversais e específicas da função, os resultados do desempenho, os valores militares e o potencial futuro;**

– **A categoria e o posto;**

– **As condições em que a função ocorre;**

– **O maior relacionamento entre avaliador/avaliado;**

– **Manutenção dos atuais subsistemas/bases de avaliação e revisão do seu peso e forma de apreciação.**

No que concerne ao **como avaliar** (QD 3 e QD 4), os resultados indicam que, no respeito dos princípios comumente aceites e das especificidades dos ramos, o SAMMC deverá **incluir instrumentos e procedimentos que proporcionem o aumento da objetividade, o estabelecimento adequado da diferenciação da avaliação e regras de validação**, nomeadamente:

– **Utilização de um referencial único, estabelecimento antecipado de objetivos de desempenho, intervenção de mais do que um avaliador, conjugação de vários métodos de avaliação, fundamentação da avaliação e a existência de uma única FAI/IAI nas FFAA, eventualmente sem indexação final quantitativa;**

– **Avaliação pela categoria, posto e tipologia função/cargo, independentemente do ramo, e ambiente/contexto da função/cargo e valoração dos subsistemas, a cargo de cada ramo;**

– **Preparação e aferição dos avaliadores, autoavaliação, transparência dos resultados, relacionamento contínuo avaliador/avaliado e divulgação do processo de avaliação.**



Nesta lógica, o conjunto de contributos apresentado, surge como a **base concetual de um SAMMC adequado às particularidades da CM e da gestão dos RH das FFAA**, respeitando as especificidades dos ramos (QC), e revela como **essencial a criação de uma FAI/IAI única, associada a um referencial de avaliação único, mantendo a competência executiva e processual nos ramos**.

Considera-se que o objetivo assumido para esta investigação foi atingido na sua globalidade, permitindo a sistematização de um conjunto de subsídios para a edificação de um projeto de SAMMC. Contudo, foram identificadas algumas limitações que se reputam como relevantes, como seja a do trabalho circunscrever-se apenas ao contexto nacional sem recurso a *benchmarking* resultante de outros países com sistemas de avaliação conjuntos. Por outro lado, apesar de ter sido conseguida uma quantidade apreciável e variada de dados, não é possível afirmar de forma categórica que foi obtida a saturação teórica da informação.

Julga-se adequado dar continuidade a este estudo, através da validação dos contributos apresentados, pela condução de inquéritos especificamente dirigidos, preferencialmente compostos por questões fechadas (estratégias de investigação de natureza quantitativa).

Outras áreas de pesquisa consideradas da máxima pertinência, são as associadas:

- Ao desenvolvimento e definição de um referencial único para a avaliação do mérito militar (concretização formal do sistema de avaliação e do correspondente regulamento);
- Ao desenvolvimento e elaboração de um instrumento de avaliação individual periódica (FAI/IAI), que integre os contributos agora apresentados e a FAI/IAI já proposta no Relatório Final do Grupo de Trabalho para a Reestruturação das Carreiras dos Militares das FFAA;
- À elaboração de listas de competências transversais e específicas à função/cargo, por categoria, tarefa para a qual as propostas apresentadas no estudo elaborado pelo CPAE constituirão uma boa base de sustentação para o estudo a desenvolver.



Bibliografia

Academia Militar, 2001. *Projecto ESSA: Projecto de Investigação Científica e Desenvolvimento Experimental (I&D) para o "Estudo sobre o Sistema de Avaliação Militar"*. Lisboa: Academia Militar.

Assembleia da República, 1989. *Aprova as Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar* (Lei n.º 11/89, de 01 de junho). Lisboa: Diário da República.

Assembleia da República, 1999. *Aprova o Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR)* (D.L. n.º 236/99, de 30 de agosto), *com as alterações produzidas desde a data da sua aprovação*. Lisboa: Diário da República.

Assembleia da República, 2007. *Estabelece o sistema integrado da gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública* (Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro). Lisboa: Diário da República.

Avelar, O. J. M., 2006. *A Avaliação dos Militares dos QP: Análise do Impacto de uma Eventual Aplicação da Filosofia do SIADAP às Forças Armadas*, Lisboa: IESM. Trabalho Individual de Longa Duração do CEM 2005/2007.

Bilhim, J. A. F., 2009. *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. 4.ª ed. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bryman, A., 2012. *Social Research Methods*. 4.ª ed. Oxford: Oxford University Press.

Camara, P. B., Guerra, P. B. e Rodrigues, J. V., 2001. *HUMANATOR: Recursos Humanos & Sucesso Empresarial*. 5ª ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Carvalho, J. E., 2009. *Metodologia do Trabalho Científico. Saber Fazer da Investigação para Dissertações e Teses*. 2.ª ed. Lisboa: Escolar Editora.

Centro de Psicologia Aplicada do Exército, 2012. *Gestão do Desempenho dos Militares do Exército*, Lisboa: CPAE.

Charmaz, K., 2006. *Constructing Grounded Theory*. London: SAGE.

Chiavenato, I., 1999. *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 18ª ed. Rio de Janeiro: CAMPUS.



- Chiavenato, I., 2004. *Administração nos Novos Tempos*. 2.^a ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I., 2006. *Administração de Recursos Humanos. Fundamentos Básicos*. 6.^a ed. São Paulo: Atlas S.A..
- Comissão Interministerial para o Emprego, 2001. *Terminologia de Formação Profissional. Alguns Conceitos de Base - III*. Lisboa: CIME.
- Creswell, J., 2007. *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cunha, M. P. et al., 2010. *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 2.^a ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Dias, C. S. S., 2010. *Sistemas de Avaliação dos Titulares de Cargos Dirigentes da Marinha*. Trabalho de Investigação Individual do Curso de Promoção a Oficial Superior-Marinha 2009/2010. Lisboa: IESM.
- Fernandes, A. e Caetano, A., 2002. A Avaliação do Desempenho. In: A. Caetano & J. Vala, ed. 2002. *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. Lisboa: Editora RH, pp. 357 - 387.
- Glaser, B. e Strauss, A., 1967. *The discovery of Grounded Theory: Strategies for qualitative research*. New York: Aldine de Gruyter.
- Guerra, I. C., 2006. *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo: Sentidos e Formas de Uso*. Parede: Principia.
- Instituto de Estudos Superiores Militares, 2006. *Relatório Final do Grupo de Trabalho para a Reestruturação das Carreiras dos Militares das Forças Armadas*. Lisboa: IESM.
- Instituto de Estudos Superiores Militares, 2014a. *Norma de Execução Permanente ACA 010 Trabalhos de Investigação*. Lisboa: IESM.
- Instituto de Estudos Superiores Militares, 2014b. *Norma de Execução Permanente ACA 018 Regras de Apresentação e Referênciação para os Trabalhos Escritos a Realizar no IESM*. Lisboa: IESM.



Instituto de Estudos Superiores Militares, 2014c. *Orientações Metodológicas para a elaboração de Trabalhos de Investigação*. Lisboa: IESM.

Machado, N. S. V., 2007. *Sistemas de Avaliação dos Titulares de Cargos Dirigentes da Marinha*. Trabalho de Investigação Individual do 2º Curso de Promoção a Oficial Superior-Marinha 2006/2007. Lisboa: IESM.

Martins, C., et al, 2014. *Os Reguladores de Carreiras na Gestão Vertical e Horizontal de Recursos Humanos no Exército. Novos Mecanismos para a Reestruturação Profissional*. Trabalho de Investigação de Grupo do Curso de Estado-Maior Exército 2014. Lisboa: IESM.

Mata, J., 2015. *Sistemas de avaliação de mérito militar*. Entrevistado por Autor. Lisboa, 30 Jan. 2015.

Mateus, E. C. G., 2007. *A avaliação de Desempenho na Marinha - Uma abordagem visionária*. Trabalho de Investigação Individual do curso de Promoção a Oficial Superior-Marinha 2006/2007. Lisboa: IESM.

Mendes, I. M., 2012. *Gestão estratégica de recursos humanos na Administração Pública: mito ou realidade?*, Setúbal: Escola Superior de Ciências Empresariais.

Menezes, A. X. L. F., 2007. *O Sistema de Avaliação dos Ramos das Forças Armadas: Comparação de Modelos e Análise das Implicações de uma Eventual Integração*. Trabalho de Investigação Individual do Curso de Promoção a Oficial General 2006/2007. Lisboa: IESM.

Ministério da Defesa Nacional, 1994. *Estabelece os critérios gerais que presidem à ordenação dos militares que reúnem condições para promoção aos postos em que é aplicável a modalidade de promoção por escolha* (Portaria n.º 21/94, de 8 de janeiro). Lisboa: Diário da República.

Ministério da Defesa Nacional, 1995. *Aprova o Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Marinha (RAM)* (Portaria n.º 502/1995, de 26 de maio). Lisboa: Diário da República.

Ministério da Defesa Nacional, 2002a. *Aprova Alterações ao Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Marinha, aprovado pela Port. n.º 502/95, de 26 de maio* (Portaria n.º 1380/2002, de 23 de outubro). Lisboa: Diário da República.



Ministério da Defesa Nacional, 2002b. *Aprova o Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército (RAMME)* (Portaria n.º 1246/2002, de 07 de setembro). Lisboa: Diário da República.

Ministério da Defesa Nacional, 2004. *Aprova o Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Força Aérea (REAMMFA)* (Portaria n.º 976/2004, de 03 de agosto). Lisboa: Diário da República.

Ministério da Defesa Nacional, 2007. *Relatório Final do Grupo de Trabalho para a Reestruturação das Carreiras dos Militares das Forças Armadas*, Lisboa: MDN.

Ministério das Finanças e da Administração Pública, 2009. *Despacho n.º 6894-A/2009, de 02 de Março - Aprova os Relatórios de Suporte à Gestão e ao Acompanhamento dos três Sistemas de Avaliação do SIADAP* (Despacho n.º 6894-A/2009, de 02 de março). Lisboa: Diário da República.

Ministério das Finanças, 2004. *Aprova o Regulamento da Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores e Dirigentes Intermédios da Administração Pública* (Decreto Regulamentar n.º 19-A/2004, de 14 de maio). Lisboa: Diário da República.

Ministério das Finanças, 2007. *Aprova os Modelos de Fichas de Auto-avaliação e Avaliação do Desempenho, de monitorização do Desempenho, de reformulação de Objectivos e as listas de Competências* (Portaria n.º 1633/2007, de 31 de dezembro). Lisboa: Diário da República.

Moura, R. M. G., 2014. *Reestruturação de Carreira dos Oficiais dos Quadros Permanentes das Forças Armadas Portuguesas. Análise Comparativa com Países aliados e Amigos no Âmbito da União Europeia e da Organização do Tratado do Atlântico Norte*. Trabalho de Investigação Individual do Curso de Estado-Maior-Conjunto 2013-2014. Lisboa: IESM.

Oliveira, P., 2005. Gestão de Recursos Humanos "A Avaliação de Desempenho". *Pela Lei e pela Grei - Revista da GNR*, Outubro-Dezembro, pp. 28-31.

Palma, N., 2015. *Sistemas de avaliação de mérito militar*. Entrevistado por Autor. Lisboa, 16 Jan. 2015.



Pereira, A. M., Andrade, J. C.-R. e Marques, M. S., 2011. *O Sistema de Avaliação do Desempenho dos Militares das Forças Armadas*. Trabalho de Investigação de Grupo do Curso de Promoção a Oficial General 2010/2011. Lisboa: IESM.

Pereira, J. L. S., 2004. *A avaliação dos Militares dos Quadros Permanentes do Exército. O Novo Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército, Ensinaamentos e Contributos para o seu Aperfeiçoamento*. Trabalho Individual de Longa Duração do Curso de Estado-Maior 2003/2005. Lisboa: IAEM.

Pinheiro, P. M. C., 2014. *Gestão de Equipas de Projeto Mutidisciplinares em Organizações Hierarquizadas*. Trabalho de Investigação Individual do Curso de Estado-Maior-Conjunto 2013/2014. Lisboa: IESM.

Pinto, V. B., 2010. *A Introdução da Componente da Avaliação a 360 Graus nos Sistemas de Avaliação dos Ramos das Forças Armadas. Uma Realidade ou Utopia*. Trabalho de Investigação Individual do Curso de Estado-Maior-Conjunto 2009/2010. Lisboa: IESM.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. V., 2013. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 6.^a ed. Lisboa: Grávida.

Rolo, M. T., 2009. *A Qualificação e a Gestão de Competências nas Forças Armadas. Desempenho e eficiência nas Forças Armadas*. Trabalho de Investigação Individual do Curso de Promoção a Oficial General 2008/2009. Lisboa: IESM.

Santos, L. A. B., Damásio, L. F. B. e Sousa, J. A., 2012. A Racionalização de Recusos Humanos nas Forças Armadas. *Ensino e Investigação*, n.º 13, Outubro de 2012, 77-103.

Silva, M. P. G. M., 2010. *A Resistência à Mudança no Processo de Transição para uma Avaliação Baseada no Desempenho*. Trabalho de Aplicação Individual do Curso Complementar Naval de Guerra 2010. Lisboa: IESM.

Silva, N. A. T. P., 2010. *A Carreira dos Oficiais das Forças Armadas Portuguesas e a Articulação com os Sistemas de Formação Complementar*. Trabalho de Investigação Individual do Curso de Promoção a Oficial General 2009/2010. Lisboa: IESM.

Sousa, F., 2015. *Sistemas de avaliação de mérito militar*. Entrevistado por Autor. Porto, 23 Jan. 2015.



Strauss, A. e Corbin, J., 1990. *Basies of Qualitative Research: grounded theory procedures and techniques*. Los Angeles: Sage publications.

Strauss, A. e Corbin, J., 1998. *Basic of qualitative Research*. London: Sage.

Teixeira, S., 2013. *Gestão das Organizações*. 3.^a ed. Lisboa: Escolar Editora.

Vilelas, J., 2009. *Investigação: O Processo de Construção do Conhecimento*. Lisboa: Edição Sílabo.



Apêndice A - Corpo de Conceitos

Avaliação de Desempenho - entendida como “[...] um processo de análise metódica pelo qual uma organização identifica em que medida o desempenho de cada trabalhador contribui para atingir os objetivos estratégicos e alcançar os resultados, a fim de se identificar quais os aspectos positivos e negativos tentando, simultaneamente, encontrar oportunidades de evolução, proporcionando ao avaliado a possibilidade de tomar conhecimento acerca do desempenho que é espektável” (CPAE, 2012, p. 5).

Avaliação do Mérito²⁹ - apreciação do currículo do militar, com especial relevo para a avaliação individual, tendo em vista uma correta gestão do pessoal. Consubstancia-se na apreciação do avaliado no âmbito da avaliação individual, das ações de formação e de outros dados constantes no seu processo individual.

Avaliação do militar - atividade que “[...] visa, além das finalidades gerais, apreciar o mérito absoluto e relativo, assegurando o desenvolvimento na categoria respectiva fundamentado na demonstração da capacidade militar e da competência técnica para o exercício de funções de mais elevado nível de responsabilidade” (AR, 1999).

Cargos Militares³⁰ - “[...] os lugares fixados na estrutura orgânica das Forças Armadas, a que correspondem as funções legalmente definidas [...] São ainda considerados cargos militares os lugares existentes em qualquer departamento do Estado ou em organismos internacionais a que correspondem funções de natureza militar” (AR, 1999).

Carreira Militar³¹ - “Carreira militar é o conjunto hierarquizado de postos, desenvolvida por categorias, que se concretiza em quadros especiais e a que corresponde o desempenho de cargos e o exercício de funções diferenciadas entre si” (AR, 1999).

Competência - não existindo consenso entre os vários autores, é entendida como “[...] conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos e permitem agir na solução dos problemas, estimulando desempenhos profissionais superiores, alinhados com a orientação estratégica da empresa” (Camara, et al., 2001, p. 293).

²⁹ Entendimento efetuado com base na interpretação dos artigos 80.º a 89.º do EMFAR (AR, 1999).

³⁰ Artigo.º 33

³¹ Artigo 27.º



Funções militares³² - ”1 - Consideram-se funções militares as que implicam o exercício de competências legalmente estabelecidas para os militares.; 2 - As funções militares classificam-se em: a) Comando; b) Direcção ou chefia; c) Estado-maior; d) Execução.” (AR, 1999).

Organização - “Entidade social, propositadamente coordenada, gozando de fronteiras delimitadas, que funciona numa base relativamente contínua, tendo em vista a realização de objetivos” (Bilhim, 2009, p. 21).

Sistema de avaliação do mérito³³ - Conjunto de princípios, procedimentos e instrumentos de avaliação, judiciosamente relacionados por forma a atingir a finalidade fixada para a avaliação do mérito.

³² Artigo 34.º

³³ Entendimento efetuado com base nas disposições gerais dos Regulamentos de Avaliação do Mérito dos Militares, em vigor em cada um dos ramos: RAM (MDN, 1995) e (MDN, 2002a); RAMME (MDN, 2002b) e REAMMF (MDN, 2004).



Apêndice B - Extratos do Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR)

Decreto-Lei n.º 197-A/2003, de 30Ago

(Com as alterações introduzidas por: Decreto-Lei n.º 70/2005, de 17 de março; Decreto-Lei n.º 166/2005, de 23 de setembro; Decreto-Lei n.º 330/2007, de 09 outubro; Decreto-Lei n.º 59/2009, de 04 março)

Artigo 27.º Carreira Militar	“Carreira militar é o conjunto hierarquizado de postos, desenvolvida por categorias, que se concretiza em quadros especiais e a que corresponde o desempenho de cargos e o exercício de funções diferenciadas entre si”.
Artigo 28.º Categorias, subcategorias e postos	“1 - Os militares agrupam-se, por ordem decrescente de hierarquia, nas seguintes categorias: a) Oficiais; b) Sargentos; c) Praças. 2 - As subcategorias correspondem a subconjuntos de postos que se diferenciam por um aumento da autonomia, da complexidade funcional e da responsabilidade. 3 - O posto é a posição que, na respectiva categoria, o militar ocupa no âmbito da carreira militar fixada de acordo com o conteúdo e qualificação da função ou funções.”
Artigo 33.º Cargos Militares	“1 - Consideram-se cargos militares os lugares fixados na estrutura orgânica das Forças Armadas, a que correspondem as funções legalmente definidas.” “2 - São ainda considerados cargos militares os lugares existentes em qualquer departamento do Estado ou em organismos internacionais a que correspondem funções de natureza militar.”
Artigo 34.º Funções Militares	“1 – Consideram-se funções militares as que implicam o exercício de competências legalmente estabelecidas para os militares.” “2 - As funções militares classificam-se em: a) Comando; b) Direcção ou chefia; c) Estado-maior; d) Execução.”
Artigo 80.º Modo e Finalidades	“1 - A avaliação do mérito é obtida através da apreciação do currículo, com especial relevo para a avaliação individual, tendo em vista uma correcta gestão de pessoal, designadamente quanto a: a) Recrutamento e selecção;



	<p>b) Formação e aperfeiçoamento; c) Promoção; d) Exercício de funções.</p> <p>2 - Para os fins estabelecidos no número anterior, a avaliação do mérito de cada militar é feita com base em critérios objectivos referentes ao exercício de todas as suas actividades e funções.”</p>
Artigo 82.º Finalidade da avaliação individual	<p>“A avaliação individual destina-se a:</p> <p>a) Seleccionar os mais aptos para o desempenho de determinados cargos e funções; b) Actualizar o conhecimento do potencial humano existente; c) Avaliar a adequabilidade dos recursos humanos aos cargos e funções exercidos; d) Compatibilizar as aptidões do avaliado e os interesses da instituição militar, tendo em vista a crescente complexidade decorrente do progresso científico, técnico, operacional e organizacional; e) Incentivar o cumprimento dos deveres militares e o aperfeiçoamento técnico-militar.”</p>
Artigo 125.º Princípios	<p>“O desenvolvimento da carreira militar orienta-se pelos seguintes princípios:</p> <p>a) Do primado da valorização militar - valorização da formação militar, conducente à completa entrega à missão; b) Da universalidade - aplicabilidade a todos os militares que voluntariamente ingressam nos QP; c) Do profissionalismo - capacidade de acção, que exige conhecimentos técnicos e formação científica e humanística, segundo padrões éticos institucionais, e supõe a obrigação de aperfeiçoamento contínuo, tudo em vista ao exercício das funções com eficiência; d) Da igualdade de oportunidades - perspectivas de carreira semelhantes nos vários domínios da formação e promoção; e) Do equilíbrio - gestão integrada dos recursos humanos, materiais e financeiros, por forma a ser obtida a coerência do efectivo global autorizado; f) Da flexibilidade - adaptação atempada à inovação e às transformações de crescente complexidade decorrentes do progresso científico, técnico, operacional e organizacional, com emprego flexível do pessoal; g) Da mobilidade - faculdade de compatibilizar os interesses da instituição militar com as vontades e interesses individuais; h) Da credibilidade - transparência dos métodos e critérios a aplicar.”</p>
Artigo 126.º Desenvolvimento da carreira	<p>“1 - O desenvolvimento da carreira militar traduz-se, em cada categoria, na promoção dos militares aos diferentes postos, de acordo com as respectivas condições gerais e especiais, tendo em conta as</p>



	<p>qualificações, a antiguidade e o mérito revelados no desempenho profissional e as necessidades estruturais das Forças Armadas.</p> <p>2 - O desenvolvimento da carreira militar, em cada categoria, deve possibilitar uma permanência significativa e funcionalmente eficaz nos diferentes postos que a constituem.”</p>
Artigo 133.º Colocação de militares	<p>“1 - A colocação dos militares em unidades, estabelecimentos ou órgãos militares é efectuada por nomeação e deve ser realizada em obediência aos seguintes princípios: [...]</p> <p>c) Aproveitamento da capacidade profissional, avaliada em função da competência revelada e da experiência adquirida; [...]”</p>
Artigo 200.º Finalidade	<p>“1 - A avaliação do militar na efectividade de serviço visa, além das finalidades gerais, apreciar o mérito absoluto e relativo, assegurando o desenvolvimento na categoria respectiva fundamentado na demonstração da capacidade militar e da competência técnica para o exercício de funções de mais elevado nível de responsabilidade.</p> <p>2 - A avaliação do militar destina-se ainda a permitir a correcção e o aperfeiçoamento do sistema, das técnicas e dos critérios de avaliação.”</p>



Apêndice C – Aspectos específicos dos Sistemas de Avaliação em vigor nos Ramos

1. Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Marinha (RAM) (MDN, 1995) e (MDN, 2002a)

Dos aspetos particulares, sobressaem:

– A antiguidade não constitui base de avaliação, embora seja ponderada pelos Conselhos de Classe (CC);

– Os CC têm influência na apreciação do militar, mas não têm de forma quantificada a sua intervenção;

– Apesar de contemplar dois avaliadores, a classificação final é a do 1º avaliador, limitando-se o 2º avaliador a pronunciar-se quanto ao modo como o 1º avaliador avaliou;

– A ficha de avaliação contempla a recolha de dados que, pelo detalhe e complementaridade, constituem informação importante para a orientação da carreira e para a gestão de colocações. São disso exemplos, os campos respeitantes à permanência na unidade, a opinião do 2º avaliador sobre a maneira como o 1º avaliador apreciou os avaliados do mesmo posto e, ainda, as opiniões do 1º avaliador, quer para efeitos de fundamentação da avaliação quantitativa efetuada, quer as relativas ao posicionamento do avaliado entre pares, à compatibilidade da aptidão física e da estabilidade psicológica deste com a função/cargo, à aptidão para a promoção e à orientação de carreira do avaliado;

– Não é perceptível no regulamento a interação entre a AMM e a gestão da formação e aperfeiçoamento.

2. Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército (RAMME) (MDN, 2002b)

Dos aspetos particulares, sobressaem:

– Constituem subsistemas do SA a antiguidade, a formação, o RD e a AI. Para efeitos da apreciação do MM, todos são quantificados e é-lhes atribuído coeficientes de ponderação em função do posto;

– Os Conselhos das Armas e Serviços têm a sua competência quantificada;

– Contempla o mínimo de dois avaliadores. O 2º avaliador e o Cmdt/dir/ch, quando estes não coincidem, podem alterar a avaliação do 1º avaliador;

– A Ficha de Avaliação Individual (FAI) não disponibiliza os dados adequados à totalidade das necessidades horizontais e verticais da gestão. Permite assinalar áreas preferenciais de emprego do avaliado, mas é de todo insuficiente para a orientação e avaliação do seu potencial;



– A interação entre a AMM e as ações de recrutamento e seleção, de formação e aperfeiçoamento e de desenvolvimento do desempenho não é explícita no regulamento.

3. Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Força Aérea (REAMMFA) (MDN, 2004)

Dos aspetos particulares, sobressaem:

– Tem como bases do SA a AI, quantificada com suporte no posicionamento do avaliado no descritor de cada fator inscrito na FAI, a avaliação das ações de formação e outros dados constantes do processo individual. A antiguidade não é base formal do sistema de avaliação, mas é ponderada na apreciação dos Conselhos da Especialidade (CE);

– Com uma intervenção decisiva no resultado final da apreciação, os CE não têm a sua ação quantificada;

– Contempla a existência de dois avaliadores. Ao 2.º avaliador compete pronunciar-se quanto ao modo como o 1º avaliador apreciou o avaliado e maneira como apreciou os avaliados do mesmo posto, podendo alterar a classificação do 1º avaliador;

– O perfil do avaliador é disponibilizado aos órgãos de pessoal durante a fase processual dos CE;

– A FAI incide sobre fatores genéricos na área militar, do desempenho e dos atributos pessoais e subordina-se a juízos precisos e objetivos, relevando-se a obrigatoriedade de fundamentar a atribuição de qualquer nível cinco. Os avaliadores cingem-se, em cada fator, a enquadrar o avaliado de acordo com o descritor de avaliação;

– O interface entre a AMM e as ações de recrutamento e seleção, de formação e aperfeiçoamento e de desenvolvimento do desempenho não é explícita nos regulamentos.



Apêndice D – Referências a trabalhos anteriores

1. **“O Sistema de Avaliação dos Ramos das Forças Armadas: Comparação de Modelos e Análise das Implicações de uma eventual integração”**, de Menezes (2007)

Teve como propósito a identificação de qual o SAD a aplicar aos oficiais das FFAA que melhor responda às implicações resultantes de uma eventual integração e, simultaneamente, absorva tanto quanto possível a base conceptual do SIADAP. Da investigação ressalta:

- Um modelo de gestão integrada do desempenho, assente na GPO e modelo de competências, constituirá a melhor resposta ao novo paradigma da gestão dos RH, mas implica alterações na cultura organizacional, no quadro legislativo, estrutural e funcional do ramos;
- Os SA em vigor nos ramos apresentam linhas de convergência que permitem a sua integração num sistema comum baseado num sistema tradicional, mas que não plasma os conceitos definidos no SIADAP;
- A solução passará, numa primeira fase, pela integração dos atuais sistemas num único sistema e elaboração dos perfis de competências dos cargos/funções militares e, numa segunda fase, pela implementação de um sistema integrado de GD.

2. **Relatório Final do Grupo de Trabalho para a “Reestruturação das Carreiras dos militares das Forças Armadas**, de MDN (2007)

Do relatório Final para a reestruturação das CM dos militares FFAA e no que diz respeito à avaliação dos militares, releva-se a proposta de um Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares das FFAA para substituição dos regulamentos em vigor, por forma a assegurar a adoção de instrumentos comuns, adequadamente harmonizados e de aplicação transversal a todos os militares das FFAA. No sistema proposto, assume especial relevância:

- A estruturação de uma FAI comum aos três ramos, baseada na apreciação de um conjunto de fatores caracterizadores do desempenho e potencial militar do avaliado;
- A manutenção das competências dos CEM de cada ramo, no que refere à fixação dos critérios de avaliação do mérito a considerar na avaliação dos por mérito relativo.



3. “Sistemas de Avaliação dos Militares de Cargos Dirigentes da Marinha”, de Dias (2010)

A investigação focalizou-se na identificação do SA de desempenho mais adequado para os militares com cargos dirigentes na Marinha, que satisfaçam os desafios de gestão. Das conclusões obtidas ressalta:

– A necessidade de se obter uma AD, que sirva como real instrumento da GP, aferindo os resultados do desempenho, o alinhamento dos objetivos individuais com os organizacionais e alinhando a estratégia com a ação e o desempenho pessoal, afirmando-se como uma solução possível o SIADAP;

– Em face da obrigatoriedade de se assegurar a especificidade da cultura militar, a complexidade e dimensão da organização estrutural da Marinha, é proposto que o modelo proposto seja testado numa área funcional piloto.

4. “A Introdução da Componente da Avaliação a 360 graus nos Sistemas de Avaliação dos Ramos das FFAA. Uma realidade ou utopia”, de Pinto (2010)

O autor analisou a possibilidade da introdução da componente de avaliação a 360 graus nos SAMM dos militares dos ramos das FFAA, recorrendo à análise e comparação de conceitos, dimensões e variáveis entre o SIADAP e os sistemas de avaliação do mérito dos militares dos ramos das FFAA, apresentando como principais conclusões:

– Nenhum SAD poderá ser desenvolvido sem a sua aderência à dinâmica das atuais organizações, no que refere à estrutura, à organização, aos processos, às funções, às atividades e tarefas dos colaboradores;

– Os SA em vigor nos ramos apresentam lacunas de natureza estrutural, uma vez estarem centrados nos traços de personalidade ao invés de estarem direcionados para os resultados a atingir;

– A implementação da componente avaliação 360 graus implica o estabelecimento a montante de um conjunto de medidas, de que se relevam a descrição funcional de todos os cargos e uma definição dos objetivos a alcançar.

5. “O Sistema de Avaliação do Desempenho dos Militares das Forças Armadas”, de Pereira, et al. (2011)

Os autores procuraram a identificação de um modelo, baseado na GPO e na avaliação por competências, que se adegue à implementação de um sistema único de AD dos militares das FFAA. Da investigação resultou:

– O entendimento de que os SA em vigor apresentam aspetos comuns no modelo concetual que lhes está associado, constituindo um bom potencial para um modelo único



para as FFAA. No entanto, são insuficientes no plano concetual, uma vez não avaliarem objetivos, não preverem o planeamento do desempenho, não estarem orientados para o alinhamento/harmonização dos objetivos individuais com os da organização e não promoverem o desenvolvimento dos avaliados;

– A caraterização de um SA de desempenho dos militares das FFAA, baseado num modelo de objetivos e de competências, adequado à instituição militar e à especificidade funcional de cada ramo e que permite a sua adoção como sistema único ao nível das FFAA.

6. “Gestão do Desempenho dos Militares do Exército”, de CPAE (2012)

O estudo realizado pelo CPAE (2012) visou a identificação de qual o sistema que melhor se adapta ao Exército e às suas especificidades, baseando-se na identificação das vantagens da adoção da GPO e de um modelo de competências, e na aplicabilidade do paradigma e da filosofia do SIADAP como sistema de GD no Exército. Das conclusões e propostas elaboradas ressalta:

– A importância da GD e da AD para as organizações e as implicações decorrentes do desenvolvimento e implementação de um novo sistema;

– A necessidade imperiosa de se proceder à consciencialização da real importância da AD no percurso militar e de uniformizar a avaliação;

– A enumeração de um conjunto de limitações à implementação da AD, designadamente a elevada dificuldade em obter e medir os desempenhos e de os relacionar com os objetivos e a resistência à mudança;

– A apresentação de um modelo conceptual assente na GPO e num modelo por competências, que comunga as orientações, perspetivas e filosofia do SIADAP;

– A apresentação de listas de competências transversais e específicas à função/cargo, uma para as categorias de oficiais e sargentos, e outra para a categoria de praças.



Apêndice E - Estrutura dos Questionários de Opinião

QUESTIONÁRIO

1. Este questionário está dividido em três partes.
2. No final de cada página, deve seleccionar a opção “Continuar”. No final, selecione a opção “Enviar” para submeter o seu questionário.

PARTE 1

ENQUADRAMENTO

O presente questionário realiza-se no âmbito do Trabalho de Investigação do CPOG 2014-2015, com o enunciado:

“Contributos para a criação de um Sistema de Avaliação de Mérito conjunto”

O objetivo do estudo é a identificação de subsídios que possam contribuir para a criação de um Sistema de Avaliação do Mérito Militar conjunto nas Forças Armadas portuguesas.

Com este questionário, pretendemos recolher um conjunto de opiniões/percepções relativas à temática em estudo, que nos permitirá ter uma perspetiva real, alicerçada na experiência e maturidade institucional dos participantes, quer enquanto avaliados, quer na qualidade de avaliadores.

Solicitamos cordialmente a sua colaboração nesta investigação. As suas opiniões/percepções assumem um carácter confidencial e anónimo, sendo apenas tratadas no âmbito do estudo em questão.

PARTE 2

DADOS PESSOAIS

Ramo ⁽¹⁾:

Marinha

Exército

Força Aérea

Posto ⁽¹⁾:

1TEN /
CAP

CTEN / MAJ

CFR /
TCOR

CMG /
COR

Anos de serviço efetivo ⁽¹⁾:

Menos de
15

De 15 a 20

De 20 a 25

Mais de 25

Funções desempenhadas ⁽²⁾:

Comando

Chefia/Direção

Estado-
Maior

Execução

(1) Assinale com X a opção correspondente.

(2) Assinale com X as tipologias correspondentes às funções desempenhadas.



PARTE 3

QUESTÕES

1. *O que entende por "Mérito Militar"?*

2. *Quais as principais diferenças entre a carreira militar e as outras carreiras que aconselham a existência de um sistema de avaliação próprio?*

3. *Quais os propósitos da avaliação do Mérito Militar?*

4. *Quais os aspetos/parâmetros que devem ser objeto de avaliação, independentemente de já estarem ou não contemplados no sistema de avaliação em vigor no seu ramo?*

(indicar por ordem decrescente da sua relevância)

5. *Quais os princípios, instrumentos e/ou procedimentos a privilegiar na avaliação dos militares?*

6. *Indique os principais pontos fortes e pontos fracos do sistema de avaliação em vigor no seu ramo?*

7. *Do sistema de avaliação em vigor no seu ramo, quais os aspetos que poderiam ser incorporados num eventual sistema de avaliação conjunto nas FFAA portuguesas?*

8. *Que vantagens poderão resultar da adoção de um Sistema de Avaliação do Mérito Militar conjunto, no âmbito da gestão de carreiras?*

FIM

OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO.

Carlos Manuel de Matos Alves

Cor Cav

Selecione “Enviar” para submeter o seu questionário.



Apêndice F – Análise dos dados recolhidos à questão n.º 2/Questionário (Exemplo)

Fragmentos das Respostas	ANÁLISE DOS DADOS (Codificação)		
	ABERTA (Categorias elementares)	AXIAL (Categorias)	SELETIVA (Categorias principais)
"referencial de valores próprio que condiciona quer ..."	Assentar em valores próprios/únicos (08)	Incorporar "Riscos" (02)	"MOBILIDADE GEOGRÁFICA" (01) "FLEXIBILIDADE FUNCIONAL" (02) "RISCOS" (02) "DISPONIBILIDADE CONSTANTE PARA O SERVIÇO" (01) "ESPECIFICIDADES DA OM" (22) "CONDIÇÃO MILITAR" (24)
"emprego em situações de combate"	Incluir riscos (02)		
"existência de risco"	Incluir riscos	Implicar capacidade para exercer vários "tipos de funções/cargos" (02)	
"estrutura marcadamente hierárquica da organização"	Assentar numa estrutura hierárquica (06)	Implicar disponibilidade "mobilidade geográfica" (01)	
"Relações e interligações"	Assentar em relações e interligações próprias (01)	Exigir "disponibilidade permanente para o serviço" (01)	
"Fins e objetivos específicos"	Ter fins e objetivos específicos (01)	Admitir "sacrifício da própria vida" (05)	
"necessidade da preservação da disciplina e a hierarquia"	Assenta na disciplina (01) Assentar na hierarquia	Possuir uma "estrutura hierárquica" (05)	
"necessidade de avaliação da prática dos valores éticos da condição militar"	Assentar em princípios/valores intrínsecos à CM (07)	Assentar em "princípios/valores próprios/únicos, intrínsecos à condição militar" (15)	
"garantia da flexibilidade"	Requerer flexibilidade face à diversidade de funções/cargos (02)	"Proporcionar a formação necessária" (01)	
"deveres e direitos militares que não têm paralelo na "sociedade civil"	Ter deveres e direitos únicos	"Possuir especificidades únicas" (09)	
"Instituição Militar se rege por princípios singulares"	Assentar em princípios singulares	"Privilegiar os interesses da instituição" (02)	
"missão das FFAA ser difícil de traduzir em objetivos mensuráveis"	Perseguir objetivos de difícil medição (01)	"Consagrar especiais direitos, compensações e regalias" (01)	
"princípio do respeito pela hierarquia"	Assentar na hierarquia		
"existência de um espírito de corpo"	Assentar em valores próprios (espírito de corpo)		
"clareza na cadeia de transmissão de ordens"	Possuir cadeia de comando bem definida		
"constante alteração das funções desempenhadas"	Implicar grande mobilidade entre funções/cargos		
" formação contínua ao longo de uma carreira militar"	Proporcionar a formação necessária (01)		
"carreira militar, tem especificidades próprias"	Possuir especificidades únicas (01)		
"hierarquia"	Assentar numa estrutura hierárquica		
"modo de vida muito particular baseado em valores ...disciplina e entrega pessoal de modo absorvente e exclusivo ... dedicação integral e permanente"	Assentar em valores (disciplina, dedicação integral e permanente)		



Fragmentos das Respostas	ANÁLISE DOS DADOS (Codificação)		
	ABERTA (Categorias elementares)	AXIAL (Categorias)	SELETIVA (Categorias principais)
"sujeito a situações específicas que, não se verificam nas outras profissões ... o risco de vida"	Incluir situações únicas, com risco de vida (06)	"Restringir garantias e liberdades" (02)	
"proibição de participar em atividades políticas"	Restringir garantias e liberdades consagradas na CR (03)	"Preenchimento de cargos de maior responsabilidade com RH próprios" (02)	
"carreira militar assenta numa cadeia de valores militares"	Assentar em valores militares (01)	Ter objetivos de difícil mensuração (01)	
"principal diferença é a abnegação"	Assentar em valores próprios/únicos (abnegação)	Ter diversidade de missões e tarefas (01)	
"permanente disponibilidade para a defesa da Pátria, se necessário com o sacrifício da própria vida; a permanente disponibilidade para o serviço, ainda que com sacrifício dos interesses pessoais"	Assentar em valores próprios Poder implicar o sacrifício da própria vida Privilegiar interesses da instituição em detrimento dos particulares (01)		
"restrição, constitucionalmente prevista, do exercício de alguns direitos e liberdades"	Implicar restrições no exercício de alguns direitos e liberdades Consagrar especiais direitos, compensações e regalias (02)		
"consagração de especiais direitos, compensações e regalias"	Consagrar especiais direitos, compensações e regalias		
"nos pedem para que no seu cumprimento tenhamos de sacrificar a própria vida"	Assentar em valores próprios/únicos (sacrifício da própria vida)		
"permanente disponibilidade para o serviço"	Assentar em valores próprios (disponibilidade)		
"sacrifício da própria vida"	Poder implicar o sacrifício da própria vida		
"limitação aos direitos de cidadania"	Implicar restrições no exercício de alguns direitos e liberdades		
"especificidade das funções"	Ter funções com especificidades únicas		
"exigir, se necessário, o sacrifício da própria vida"	Poder implicar o sacrifício da própria vida		
"é a única onde se "jura" defender o país mesmo com custo da própria vida"	Poder implicar o sacrifício da própria vida		
"essência e a permanente disponibilidade"	Funcionar no respeito a valores (permanente disponibilidade)		
"servir o País onde for necessário, colocando a sua vida em servi-lo"	Exigir disponibilidade para servir em qualquer parte do país ou fora do TN (01) Poder implicar o sacrifício da própria vida		
"forte hierarquização da estrutura militar"	Assentar numa estrutura hierárquica		
"disciplina"	Assentar em valores próprios/únicos (disciplina)		



Fragmentos das Respostas	ANÁLISE DOS DADOS (Codificação)		
	ABERTA (Categorias elementares)	AXIAL (Categorias)	SELETIVA (Categorias principais)
"especificidade da formação militar limitam as possibilidades de escolher outra carreira"	Limitar mudanças de carreira (01)		
"necessidade de assegurar que apenas os mais aptos e qualificados possam atingir o topo da carreira"	Garantir a seleção dos mais aptos (01) Preencher cargos/funções de maior responsabilidade com RH próprios (01)		
"Permanente disponibilidade para o serviço"	Exigir disponibilidade permanente para o serviço (01)		
"grande diversidade de relações humanas"	Implicar grande diversidade de relacionamentos (01)		
"sujeição a uma diversidade de graus de stress ..."	Implicar sujeição a diferentes situações de stress (01)		
"conjunto de valores e virtudes, que pelo seu cumprimento nos distinguem"	Assentar em valores próprios/únicos		



Apêndice G – Guião para as Entrevistas

Tópicos/questões para a condução das entrevistas

Entendimento de "Mérito Militar"

Propósitos da avaliação do mérito militar

O que avaliar?

Princípios / instrumentos / procedimentos a privilegiar na avaliação

Caracterização do sistema de avaliação em vigor no ramo (pontos fortes / pontos fracos)

Aspetos que poderão/deverão ser incorporados no sistema a criar (nomeadamente dos atuais sistemas de avaliação)

"Especificidades" do ramo que justificam um tratamento "próprio"

O que deverá ser transversal às Forças Armadas / específico dos ramos?

Quais serão as principais dificuldades/vantagens na criação e implementação de um sistema de avaliação do mérito militar conjunto nas FFAA portuguesas?

Em que medida será aplicável a base conceptual do SIADAP no sistema de avaliação dos militares?