

INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES
CURSO DE ESTADO-MAIOR CONJUNTO

2009/2010



TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO INDIVIDUAL

DOCUMENTO DE TRABALHO

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

A INTRODUÇÃO DA COMPONENTE DA AVALIAÇÃO A 360 GRAUS NOS SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DOS RAMOS DAS FORÇAS ARMADAS.
UMA REALIDADE OU UTOPIA.

VILAS BOAS PINTO
MAJOR DE ADMINISTRAÇÃO MILITAR



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

A INTRODUÇÃO DA COMPONENTE DA AVALIAÇÃO A 360 GRAUS NOS SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DOS RAMOS DAS FFAA. UMA REALIDADE OU UTOPIA.

Major Admil Vilas Boas Pinto

Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2009/10.

Lisboa – 2010



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

A INTRODUÇÃO DA COMPONENTE DA AVALIAÇÃO A 360 GRAUS NOS SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DOS RAMOS DAS FFAA. UMA REALIDADE OU UTOPIA.

Major Admil Vilas Boas Pinto

Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2009/10.

Orientador: Tenente-Coronel de Artilharia Furtado de Almeida.

Lisboa – 2010



“As empresas e todas as organizações de hoje têm de ser concebidas para a evolução como norma e para a criação de mudança em vez de reacção a ela.”

PETER DRUCKER



AGRADECIMENTOS

Como responsável pelo presente trabalho, é de elementar justiça manifestar o reconhecimento e apreço a todos aqueles que me ajudaram na sua realização.

Ao meu orientador, TCOR ART Furtado de Almeida, o meu muito obrigado pelo apoio, incentivo e acompanhamento que me dispensou ao longo da elaboração desta investigação.

A minha gratidão ao COR ART Velosa Trindade, Subdirector da Direcção dos Serviços de Pessoal, pela pronta atenção e disponibilidade dispensadas e pelos seus contributos de grande relevância.

O meu agradecimento ao Comandante Piloto Casimiro pela preciosa ajuda na informação, sugestões e opiniões prestados na realização do presente estudo.

Ao Eng. Carlos Moedas, o meu muito obrigado pelos doutos ensinamentos prestados.

Aos meus camaradas do CEMC 2009/10 que contribuíram com algum do seu tempo, ideias, sugestões e opiniões, o meu agradecimento.

A todos os que tornaram possível a elaboração desta investigação, um grande obrigado.

À minha família, agradeço, por tudo.



ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	v
ÍNDICE.....	vi
RESUMO	viii
ABSTRACT	ix
PALAVRAS-CHAVE.....	x
LISTA DE ABREVIATURAS.....	xi
1. Introdução.....	1
2. A Avaliação a 360 graus.....	5
a. O Conceito de avaliação a 360 graus.....	5
b. Caracterização da componente de avaliação a 360 graus.....	8
c. Elementos de Síntese	13
3. Os Sistemas de Avaliação dos ramos das FFAA.....	14
a. Caracterização dos Sistemas de Avaliação dos ramos das FFAA.....	14
b. Enquadramento dos sistemas de avaliação das FFAA no SIADAP.....	16
c. Elementos de Síntese	18
4. Análise à implementação da avaliação a 360 graus nos Sistemas de Avaliação dos ramos das FFAA.....	20
a. Modelo de Análise.....	20
b. Instrumentação	20
c. Amostragem	21
d. Interpretação dos dados	21
e. Elementos de Síntese	27
5. O SIADAP.....	30
a. O Sistema Integrado de Gestão e de Avaliação de Administração Pública	30
b. Comparação do SIADAP com os sistemas de avaliação dos Ramos das FFAA em matéria de avaliação de desempenho.....	33
c. Elementos de Síntese	36
6. CONCLUSÕES	38
a. Síntese.....	38
b. Proposta	39
Glossário de Conceitos	41
Bibliografia.....	42



ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 – ABORDAGENS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.	9
FIGURA 2 – AVALIAÇÃO A 360°. DIMENSÕES E INDICADORES.	11
FIGURA 3 – MODELOS DE ORGANIZAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	12

ÍNDICE DE APÊNDICES

APÊNDICE 1 – LISTAS DE ENTIDADES ENTREVISTADAS	45
APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO.....	46
APÊNDICE 3 – MODELO DE ANÁLISE.....	50
APÊNDICE 4 – SUBSISTEMA PROCESSO OU CONJUNTO DE PROCEDIMENTOS DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO	51
APÊNDICE 5 – MODELO DE AVALIAÇÃO DO CEMC – FEEDBACK 180°.....	52
APÊNDICE 6 – OBJECTIVOS DO <i>BALANCED SCORECARD</i>	53
APÊNDICE 7 – AS FUNÇÕES DE GESTÃO.....	54
APÊNDICE 8 – ANÁLISE DA INFORMAÇÃO.....	55

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1 – ANÁLISE GERAL DA AFIRMAÇÃO 3 POR RESPOSTA.....	21
TABELA 2 – ANÁLISE GERAL DA AFIRMAÇÃO 2 POR RESPOSTA.....	23
TABELA 3 – ANÁLISE GERAL DA AFIRMAÇÃO 1 POR RESPOSTA.....	24
TABELA 4 – ANÁLISE GERAL DA AFIRMAÇÃO 8 POR RESPOSTA.....	24
TABELA 5 – ANÁLISE GERAL DA AFIRMAÇÃO 9 POR RESPOSTA.....	25
TABELA 6 – ANÁLISE GERAL DA AFIRMAÇÃO 4 POR RESPOSTA.....	26
TABELA 7 – ANÁLISE GERAL DA AFIRMAÇÃO 5 POR RESPOSTA.....	26
TABELA 8 – ANÁLISE GERAL DA AFIRMAÇÃO 6 POR RESPOSTA.....	26
TABELA 9 – ANÁLISE GERAL DA AFIRMAÇÃO 7 POR RESPOSTA.....	27
TABELA 10 – ANÁLISE GERAL DA AFIRMAÇÃO 10 POR RESPOSTA.....	27



RESUMO

O objectivo desta investigação é analisar a possibilidade da introdução da **componente de avaliação a 360 graus** nos **sistemas de avaliação do mérito** dos militares dos ramos das **Forças Armadas (FFAA)**.

Elaborámos a conceptualização inerente a esta temática. A **componente de avaliação a 360 graus** assenta numa filosofia de **gestão por objectivos**, onde os sistemas de avaliação estão virados para o **desempenho** integrado dos serviços, dirigentes e trabalhadores, à semelhança da filosofia do **Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP)**.

De seguida, construímos um modelo de análise para permitir a comparação de conceitos, dimensões e variáveis entre o SIADAP e os **Sistemas de Avaliação do mérito dos militares dos ramos das FFAA**, quanto à possibilidade e às vantagens ou desvantagens da introdução da **componente de avaliação a 360 graus**, confirmada pelos instrumentos de pesquisa, entrevistas e questionário.

Concluimos que a introdução da componente de avaliação a 360 graus não é possível de implementar **Sistemas de Avaliação do mérito dos militares dos ramos das FFAA**, antes de ser implementado um modelo de GPO ou a ferramenta *BSC*.

Como resultado da investigação foi possível propor algumas recomendações alicerçadas e adequadas de acordo com os modelos conceptuais desenvolvidos pelos principais especialistas: Drucker, Maslow, Bilhim e Caetano, e após verificação dos resultados obtidos no questionário que relaciona as afirmações com os indicadores do modelo de análise (hipóteses observadas), permitindo dessa forma relacionar estas últimas com as relações (hipóteses) teoricamente esperadas (conceptuais).

No final desta investigação propomos a aplicabilidade a título experimental de um modelo de avaliação do CEMC utilizando a componente de avaliação a 180 graus.



ABSTRACT

The aim of this research is to analyze the possibility of introducing the 360 degrees feedback in systems of evaluating the merit of the military branch of the Armed Forces.

We elaborate the conceptualization inherent to this subject. The 360 degree feedback is based on a philosophy of management by objectives, where rating systems are facing the integrated performance of services, managers and workers, like the philosophy of SIADAP.

Then, we built an analysis model to allow comparison of concepts, variables and dimensions between SIADAP and Evaluation Systems of the merits of the military branch of the Armed Forces, the possibility and the advantages or disadvantages of the introduction of the 360 degree feedback, confirmed by survey instruments, interviews and questionnaires.

We conclude that the introduction of the 360 degree feedback is not possible to implement systems of assessment of the merits of the military branches of the Armed Forces before being put in place a MBO template or tool BSC.

As a result of the investigation was possible to propose some recommendations appropriate and grounded in accordance with the conceptual models developed by leading experts: Drucker, Maslow, Bilhim and Caetano, after verification of the results obtained in the questionnaire that the claims related to the indicators of the analysis model, thus enabling the latter relate to the relationships (hypotheses) theoretically expected (design).

At the end of this investigation we suggest the applicability of an experimental model to evaluate *CEMC* using the 180 degree feedback.



PALAVRAS-CHAVE

Administração, Administração Pública, Avaliação, Componente da Avaliação a 360 graus, Desempenho, Forças Armadas, Gestão, Gestão por Objectivos, Mérito, Ramos das Forças Armadas, Recursos Humanos, Sistema, Sistema de Avaliação, Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares, Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública.



LISTA DE ABREVIATURAS

A	
AP	Administração Pública
B	
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
C	
CEMC	Curso de Estado-Maior Conjunto
CEM-E	Curso de Estado-Maior Exército
CPAE	Centro de Psicologia Aplicada do Exército
CPOG	Curso de Promoção a Oficial General
CPOS	Curso de Promoção a Oficial Superior
D	
DARH	Direcção de Administração de Recursos Humanos
DGAP	Direcção Geral de Administração Pública
E	
EMFAR	Estatuto dos Militares das Forças Armadas
F	
FFAA	Forças Armadas
FAI	Ficha de Avaliação individual
G	
GPO	Gestão Por Objectivos
H	
H	Hipótese
M	
MBO	<i>Management based on objectives</i>
N	
NP	Norma Portuguesa
Q	
QC	Questão Central
QD	Questão Derivada
QP	Quadro(s) Permanente(s)
R	
RH	Recursos Humanos
ROI	<i>Return on investment</i>
S	
SAMMA	Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares da Marinha
SAMME	Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército
SCI	Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado
SEAP	Secretaria de Estado da Administração Pública
SIADAP	Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho da Administração Pública
SIAMMFA	Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares da Força Aérea



SMART	<i>Specific, measurable, attainable, relevant and time bounded</i>
T	
TII	Trabalho de Investigação Individual
U	
UEO	Unidade(s), Estabelecimento(s) e Órgão(s)



1. Introdução

Os sistemas de avaliação de desempenho ocupam um lugar central no conjunto de ferramentas da gestão de Recursos Humanos (RH). Por um lado servem para validar os métodos de recrutamento utilizados pela organização. Por outro, permitem medir o contributo individual e de equipa para atingir os objectivos estratégicos da organização e, ainda, gerir os sistemas de administração salarial, identificar o potencial dos empregados e diagnosticar as necessidades de formação. Neste contexto a avaliação a 360 graus é uma ferramenta que os gestores de determinada organização podem ter ao seu dispor e que consiste num questionário estruturado, que abrange um quadro constituído de áreas de gestão de pessoas (quando aplicável), de relações interpessoais, de competências técnicas e de comportamentos, que é distribuído pelo superior hierárquico, pelos pares e pelos subordinados do avaliado, cujas respostas são anónimas e tem por objectivo confrontar o avaliado com as suas limitações e com as percepções que suscita nas pessoas com quem lida diariamente na sua função, isto é, funciona como um auto-feedback do desempenho pessoal.

A eventual introdução da componente de avaliação a 360 graus nos Sistemas de Avaliação dos ramos das FFAA poderá permitir o desenvolvimento de competências adicionais, beneficiando os cargos de chefia e líderes de equipa, de maneira a permitir sustentar um feedback credível e multi-direccional, quando se associa o processo de avaliação de desempenho a um nível individual e organizacional, atentas as normas da cultura organizacional que caracterizam os ramos das FFAA, e observado o princípio de hierarquia e disciplina como pilar fundamental onde assenta a estrutura de relações entre chefias e subordinados, ou mesmo é dizer, entre avaliadores e avaliados.

A presente investigação pretende dar um contributo para a eventual adopção do modelo de avaliação a 360 graus no desempenho dos ramos das FFAA, sem que seja posta em causa a cultura ou os princípios institucionais, podendo ser subdividido nos seguintes objectivos parcelares:

- *Definir e identificar onde se enquadra a componente de Avaliação a 360 graus nos Sistemas de Avaliação dos ramos das FFAA;*
- *Caracterizar os Sistemas de Avaliação dos ramos das FFAA e o respectivo enquadramento no SIADAP;*



- **Verificar a possibilidade de aplicação da componente de avaliação a 360 graus nos Sistemas de Avaliação dos ramos das FFAA como complemento da avaliação de desempenho;**
- **Estudar se a possibilidade de junção da componente de avaliação a 360 graus ao Sistema de Avaliação dos ramos das FFAA responde às necessidades de adaptação conceptual em matéria de desempenho preconizadas no SIADAP;**
- **Retirar conclusões e apresentar uma proposta com vista à aplicabilidade a título experimental de um modelo de avaliação do CEMC utilizando a componente de avaliação a 360 graus.**

Pretendeu-se assim avaliar através de um modelo de análise se a componente de avaliação a 360 graus pode complementar o sistema de avaliação do desempenho dos Ramos das FFAA, de modo a operacionalizar uma mudança na mentalidade dos recursos humanos da organização, no sentido de fomentar a aquisição de novas competências e conhecimentos para tornar os seus pontos fortes plenamente produtivos e, ao mesmo tempo, remediar os maus hábitos que inibem a eficácia e a performance das organizações.

Considerando que a componente de avaliação a 360 graus é uma metodologia aplicada aos processos em que um colaborador é avaliado pelo círculo de actores que afectam e são afectados pelo seu desempenho em determinada organização tais como superiores hierárquicos, colegas, subordinados, clientes internos e externos e os fornecedores, e dada a abrangência que este tema encerra, existe necessidade de abordar a componente de avaliação a 360 graus e se a sua possível integração no SIADAP permite estabelecer uma analogia entre os sistemas de avaliação dos ramos das FFAA e os da Administração Pública (AP), delimitando a nossa investigação à análise dos sistemas de avaliação dos ramos das FFAA para aferir da possibilidade do uso desta “ferramenta” como complemento no processo de avaliação com vista à melhoria do desenvolvimento das competências dos cargos de chefias e líderes de equipas dos ramos das FFAA, atendendo à especificidade da cultura e princípios organizacionais intrínsecos à instituição castrense.

O tema foi desenvolvido considerando a estruturação do Sistema de Avaliação dos ramos das FFAA assente no Decreto-Lei n.º 197-A/2003, de 30 de Agosto que define o Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR), bem como nas alterações e ratificações introduzidas pelo Decreto-Lei n.º 70/2005, de 17 de Março, e Decreto-Lei n.º



166/2005, de 23 de Setembro. Ao EMFAR se juntam os regulamentos de avaliação do mérito dos militares dos ramos das FFAA:

- Portaria n.º 502/95, de 26 de Maio que define o Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Marinha;
- Portaria n.º 1246/2002, de 7 de Setembro que define o Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército;
- E por último, a Portaria n.º 976/2004, de 3 de Agosto, que define o Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Força Aérea.

Contudo, o Sistema de Avaliação dos ramos das FFAA trata-se de um modelo específico de avaliação de um corpo especial da Administração Pública que, todavia, se encontra sujeito a adaptação de acordo com o disposto no n.º 1 do art. 82.º da Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro que estabelece o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação da Administração Pública (SIADAP), estando sujeito a obedecer ao disposto no n.º 6 do art. 3.º da referida Lei.

Para realizar esta investigação seguimos um percurso metodológico que incluiu a pesquisa bibliográfica, a realização de entrevistas exploratórias e a elaboração de um questionário. Após esta fase, tendo presente os objectivos e a delimitação do estudo, colocou-se a seguinte questão central (QC): ***É possível implementar nos Ramos das FFAA uma componente de avaliação a 360 graus, que se articule com o actual sistema de avaliação dos militares das FFAA?***

As entrevistas exploratórias e o questionário revelaram que a cultura organizacional e os princípios rígidos que caracterizam às instituições militares dificultam a introdução da componente de avaliação a 360 graus, não obstante tal paradigma, esta ferramenta constitui uma realidade no domínio privado em empresas internacionais como as norte-americanas Goldman Sachs e Lehman Brothers, e nas nacionais Portugal Telecom e EDP. Esta realidade conduziu a formulação das seguintes questões derivadas:

- QD1 – *Em que consiste, como se caracteriza e onde se enquadra a componente de avaliação a 360 graus nos Sistemas de Avaliação dos ramos das FFAA?*
- QD2 – *Como se estrutura o actual Sistema de Avaliação dos ramos das FFAA e se enquadra no SIADAP?*
- QD3 – *Em que medida a componente de avaliação a 360 graus é susceptível de ser introduzida no Sistema de Avaliação de desempenho dos Ramos das FFAA?*



QD4 – *Em que medida a componente de avaliação a 360 graus responde às necessidades de avaliação do desempenho preconizadas no SIADAP?*

Perante estas questões, colocaram-se as seguintes hipóteses (H), que foram verificadas através da validação das respostas encontradas no decorrer da investigação:

H1 – *A componente de avaliação a 360 graus está definida e caracterizada, e não se enquadra no actual sistema de avaliação dos Ramos das FFAA.*

H2 – *Os Sistemas de Avaliação dos militares do ramos das FFAA revelam-se desajustados face aos objectivos da avaliação de desempenho do SIADAP.*

H3 – *A componente de avaliação a 360 graus não é possível de implementar no sistema de avaliação de desempenho dos Ramos das FFAA, atenta a cultura organizacional intrínseca à instituição castrense.*

H4 – *A componente de avaliação a 360 graus não responde as necessidades de adaptação conceptual em matéria de avaliação do desempenho preconizadas no SIADAP.*

Para a execução deste trabalho seguimos a metodologia da investigação científica, utilizando o método dedutivo, apoiados numa pesquisa bibliográfica e documental sobre o tema em apreço. Com base na análise da bibliografia seleccionada, com recurso ao estudo de modelos de análise de organizações, sustentados num conjunto de entrevistas e contactos exploratórios a entidades com experiência, ou pelas funções que desempenharam, possam contribuir para o desenvolvimento da investigação nesta área.

Este estudo começa assim com a presente introdução, a que se segue quatro capítulos, terminando com uma conclusão. Assim, após a introdução dedica-se segundo capítulo à definição, caracterização e enquadramento da componente de avaliação a 360 graus nos Sistemas de Avaliação dos ramos das FFAA. No terceiro capítulo caracterizamos o actual Sistema de Avaliação dos ramos das FFAA e o seu enquadramento à luz do actual SIADAP. No quarto capítulo apresentamos uma análise que permitirá averiguar da possibilidade da componente de avaliação a 360 graus ser introduzida no Sistema de Avaliação de desempenho dos ramos das FFAA. No quinto capítulo dedicamo-nos à análise da possibilidade da componente de avaliação a 360 graus permitir responder às necessidades de adaptação conceptual em matéria de avaliação do desempenho preconizadas no SIADAP. No final desta investigação propomos a aplicabilidade a título experimental de um modelo de avaliação do CEMC utilizando a componente de avaliação a 180 graus.



2. A Avaliação a 360 graus

a. O Conceito de avaliação a 360 graus

O sistema de Avaliação ou *Análise de Feedback*¹ não é, de forma alguma, um método novo. “Foi inventado por volta do século XIV d.C., por um teólogo alemão totalmente obscuro. Cerca de 150 anos depois, Jean Calvin em Genebra (1509-1564), pai do Calvinismo, e Ignatius Loyola (1491-1556), o fundador da Ordem Jesuíta, independentemente um do outro, pegaram na ideia e incorporaram-na nas suas regras para todos os membros dos seus grupos. Isto explica porque duas instituições novas dominaram a Europa durante 30 anos: o Calvinismo no Norte Protestante; a Ordem Jesuíta no Sul Católico. Nessa altura, cada grupo possuía milhares de membros que todos tinham de ser vulgares e não excepcionais. A maior parte deles trabalhava sozinha, quando não em isolamento total. Muitos deles precisavam de trabalhar encapotados e no medo constante da perseguição. Porém, muito poucos desertaram. O *feedback* de rotina dos resultados face às expectativas reafirmava-os no seu compromisso. Permitiu-lhes concentrarem-se no desempenho e nos resultados, e, com isso, na realização e na satisfação” (Drucker, 2000: 153).

Para se entender a importância do sistema de avaliação, temos que encontrar quais os sistemas que com ele interagem e como de forma integrada completam o ciclo de gestão dos recursos humanos (RH) das organizações, na procura de determinados objectivos estratégicos comuns. “As organizações através da sua estrutura visam alcançar os objectivos através de três maneiras:

- **Como estrutura básica** – tomando a forma de descrição do trabalho, organogramas;
- **Como mecanismo de operação** – conformando os comportamentos dos indivíduos por meio de procedimentos, regras, rotinas de trabalho, padrões de desempenho, sistemas de avaliação e recompensa, programações e sistemas de comunicação;
- **Como mecanismo de decisão** – processando informação com origem na envolvente externa e interna, e cruzando, avaliando e disponibilizando as informações indispensáveis aos decisores” (Bilhim, 2008: 24).

Dessa forma, os sistemas de avaliação e recompensa constituem um mecanismo de operação das organizações e contribuem para a sua eficiência e eficácia, porque produzem

¹Como denomina Peter Drucker.



informação aos decisores sobre o funcionamento da estrutura, e das actividades e comportamentos dos colaboradores, no sentido de proporcionar linhas de acção orientadoras sobre como podem as estruturas operar uma mudança ou reestruturação organizacional.

As organizações implementaram os sistemas de avaliação do desempenho com vista atingir objectivos de nível administrativo e de nível estratégico. “Em termos administrativos é suposto que a avaliação proporcione informação, sobretudo para a tomada de decisão relativa às recompensas, através da definição e concretização de incentivos de vária ordem, às progressões, promoções, demissões e rescisões, ou para a identificação de necessidades de formação. Em termos estratégicos pretende-se que a avaliação permita motivar e orientar os colaboradores para os objectivos da organização, através do *feedback* sobre o seu desempenho e do aconselhamento² proporcionado pela chefia para melhorar o seu comportamento e os resultados, bem como do alinhamento dos seus objectivos com os da organização” (Caetano, 2008: 25).

Todavia, apesar do sistema de avaliação permitir uma multiplicidade de expectativas à volta do desempenho da organização não deixa porém de constituir um paradoxo, assente no pressuposto pontual ou de periodicidade anual, que funciona como um ritual de preenchimento de meros formulários, que institucionalizam uma ferramenta do controlo dos avaliadores sobre avaliados, transmitindo um sentimento de desvalorização da avaliação por parte das chefias directas e intermédias das organizações associada a complacência dos gestores de topo. Trata-se somente da desqualificação global do sistema de avaliação, e tanto mais que, ao cingirmo-nos ao sistema de avaliação do desempenho numa perspectiva isolacionista da organização, contribuímos para uma deficiente função de controlo³. Ao invés, a avaliação na gestão do desempenho deve ser concebida como um verdadeiro sistema em interacção com os outros sistemas de recursos humanos e com os contextos organizacionais e estratégicos.

Os sistemas de avaliação de desempenho têm vários subsistemas que podem ser utilizados segundo indicadores quantitativos e qualitativos:

- **Focalizados nas pessoas** – nas características, traços de personalidade ou competências;
- **Focalizados nos comportamentos** – na comparação sistemática dos pares;

²Coaching.

³Ver Apêndice 7 – As Funções de Gestão.



- **Focalizados no contexto social ou comparação com outros** – processando informação com origem na envolvente externa e interna, e cruzando, avaliando e disponibilizando as informações indispensáveis aos decisores.
- **Focalizados nos resultados** – nos padrões de desempenho ou objectivos estabelecidos.

Porém estes subsistemas não são estanques, coexistem mutuamente, sendo frequente encontrarmos sistemas mistos.

Todavia, as organizações dinâmicas adoptaram como base de avaliação do desempenho os objectivos de trabalho definidos para um determinado período. Contudo “o processo de avaliação e os problemas psicométricos estão associados ao tipo de método utilizado ou instrumento de medida implementado. Sobretudo, e no desenvolvimento deste processo existe a necessidade de observar quais os procedimentos adoptados, isto é, quem, quando e como se deve intervir na avaliação. Configurando as respostas ao como e ao quando como meras questões de aplicação prática processual, a única variável que resta é quem deve intervir na avaliação do desempenho face os objectivos a atingir” (Caetano, 1998: 49). Desta temática resulta claro a relação intrínseca entre estes dois conceitos. Se por um lado as fontes têm que cuidadosamente ser seleccionadas, pelo outro são os objectivos a atingir por uma determinada organização que devem sustentar o porquê da fonte utilizada.

Esta dualidade foi estudada por diversos investigadores em duas diferentes dimensões. Se na dimensão teórica os instrumentos e as fontes foram observados e discutidos tendo em vista ultrapassar os problemas psicométricos, na dimensão prática tanto os instrumentos como as fontes são relevantes no modo de aplicação do sistema de avaliação, da aceitação gerada por parte dos avaliadores e dos avaliados internamente na organização, e na análise da eficácia do próprio sistema como um todo.

O desempenho consiste num executante envolvido num comportamento, numa situação para atingir resultados” (Mohrman et al apud Caetano, 1998: 49). Esta relação de conceitos, anteriormente definida consoante a direcção da abordagem da avaliação de desempenho, ora centrada na personalidade do executante, ora centrada no comportamento ou resultados do trabalho⁴. Todavia o conceito situação é por vezes desprezado, porque está ligado ao quadro social em que o comportamento do executante se integra, por outras palavras, é por vezes difícil implementar um sistema de avaliação comum a todas

⁴Entendida como aumento de produtividade.



organizações, porque os padrões de comportamento do executante derivam do quadro social envolvente⁵ o que origina diferenciação na elaboração de um sistema de avaliação.

b. Caracterização da componente de avaliação a 360 graus

O Sistema de avaliação é constituído por três subsistemas⁶:

- Os objectivos a atingir por uma determinada organização;
- Os métodos e a metodologia adoptados para realizar o processo de avaliação;
- E, por último, o Processo ou Conjunto de Procedimentos utilizados durante o processo de avaliação.

É neste último subsistema conceptual que se encontra enraizado o conceito⁷ de avaliação a 360 graus. Porém, a componente conceptual que constitui o Processo ou Conjunto de Procedimentos que elenca o sistema de avaliação, comporta as seguintes dimensões:

- Frequência da avaliação;
- Fontes de Avaliação;
- Alvos de Avaliação;
- Mecanismos de integração de objectivos e avaliação;
- Mecanismos de recurso da avaliação;
- Entrevista de avaliação;
- Mecanismos e prazos de homologação da avaliação;
- E, por último, aspectos técnicos de activação do processo de avaliação.

No que diz respeito a dimensão Fontes de Avaliação é constituída por um conjunto de variáveis:

- Hierarquia Imediata do avaliado (Chefia directa);
- Próprio Avaliado (Auto-avaliação);
- Hierarquia seguinte do avaliado;
- Avaliação pelos pares;

⁵Por exemplo aos militares é desenhado apenas adoptar um sistema de avaliação orientado para os resultados (produtividade) porque esta realidade torna-se utópica em função do quadro social envolvente que caracteriza a instituição militar e os comportamentos dos indivíduos que nela prestam serviço. Um sistema misto revelar-se-á mais oportuno porque alia as competências (centradas na personalidade) a obtenção de resultados (centrado nos objectivos).

⁶Ver Apêndice 4 – Subsistema Processo ou Conjunto de Procedimentos do Sistema de Avaliação.

⁷Muito mais do que uma componente do sistema de avaliação, a avaliação a 360 graus trata-se um conceito que constitui uma variável da dimensão que constitui as Fontes de Avaliação, inserida na componente ou subsistema Procedimentos, do sistema de Avaliação global. “É considerada um método de avaliação” (Câmara et al, 2001: 354).



- Avaliação dos *Stakeholders*⁸;
- Avaliação ou *feedback* de 360 graus.

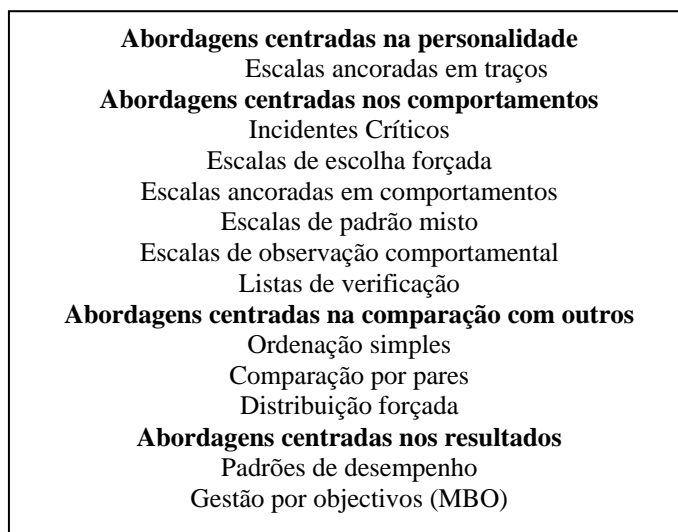


Figura 1 – Abordagens da avaliação de desempenho.

Com base na Figura I, no sentido de delimitar o estudo de investigação, e atendendo à natureza da variável avaliação a 360 graus, importa caracterizar duas realidades distintas. Por um lado atender aos sistemas de avaliação cuja abordagem se encontra centrada na personalidade ou nos comportamentos, por outro, caracterizar as abordagens de avaliação centradas nos resultados, tão próxima das organizações que procuram o lucro e do próprio conceito de avaliação a 360 graus.

Será possível implementar o conceito de avaliação a 360 graus aos sistemas de avaliação cujas abordagens estão centradas nos traços de personalidade ou comportamentais?

A resposta exige investigação e análise, porém, a decisão sobre quais as fontes de avaliação a utilizar constitui um passo crítico na concepção do sistema de avaliação e deve ser ponderada tendo em atenção as vantagens e desvantagens associadas a cada fonte, bem como as estratégias, a cultura e as contingências que afectam a dinâmica da organização.

Como condicionantes da aplicação da metáfora de 360 graus temos que ter em conta o contexto e história da organização, os objectivos específicos da avaliação, o valor real que cada fonte pode acrescentar ao sistema de avaliação, o controlo da validade desses julgamentos, a praticabilidade, a Logística e por último, o ROI⁹.

⁸Ver glossário de conceitos.

⁹*Return on Investment*.



Na avaliação a 360 graus o “avaliado recebe *feedback* dos vários tipos de avaliadores, o qual é recolhido através de um questionário estruturado, respondido anonimamente pelas diversas fontes, excepto, geralmente, no caso do topo da hierarquia do avaliado. Este questionário, devidamente adaptado às diferentes categorias de avaliadores, incide sobre os aspectos comportamentais das dimensões consideradas críticas para o seu desempenho individual actual e/ou futuro (por exemplo, comunicação, liderança, gestão por objectivos)” (Caetano, 2008: 57).

Este “*feedback* visa identificar os pontos fortes e pontos fracos do desempenho do avaliado, bem como as áreas em que deve melhorar através de iniciativas de mudança e os domínios em que necessita de formação. Pode ter uma frequência anual e não deve ser confundido com a avaliação de desempenho, nem deve ser visto como seu substituto mas sim como complemento. Não se trata de um sistema adequado para fazer a avaliação do desempenho, nem para tomar decisões sobre salários ou promoções, mas sim para promover o desenvolvimento profissional do gestor ou supervisor¹⁰, sendo por essa razão utilizado essencialmente com funções de chefia ou em contextos de trabalho de equipa” (Caetano, 2008: 58).

Todavia o sucesso da componente de avaliação a 360 graus está comprometido porque na fase de implementação e de execução carece de um clima organizacional de confiança e abertura, o que para organizações de estilo tradicional, baseado na desconfiança, no controlo prévio e na discricionariedade dos benefícios se revela inútil em termos de valor acrescentado nas políticas de gestão de recursos humanos. Ao contrário das avaliações de desempenho tradicionais, onde os colaboradores recebem *feedback* de uma pessoa (tipicamente o chefe), a avaliação 360 graus permite o *feedback* da avaliação do seu desempenho feita pelas pessoas à sua volta – chefia, colegas e pessoas cujo trabalho eles supervisionam, ou até exteriores à organização. A partir do *feedback*, os gestores podem comparar as opiniões de outros com as suas próprias percepções, identificar positivamente as suas forças e localizar as áreas do seu desempenho que podem ser melhoradas. A avaliação de 360 graus, de *feedback* de competências, é um sistema de desenvolvimento eficaz que tem grande impacto na melhoria do desempenho das chefias.

¹⁰Segundo informação colhida junto dos Gestores Carlos Moedas (Crisom) e António Bonito (Makro), que consideram o *feedback* a 360 graus como uma ferramenta elementar de avaliação das chefias intermédias, e sobretudo, das chefias de topo das organizações.



Agrupa as competências em oito dimensões distintas constituídas por um conjunto de dezoito indicadores¹¹.

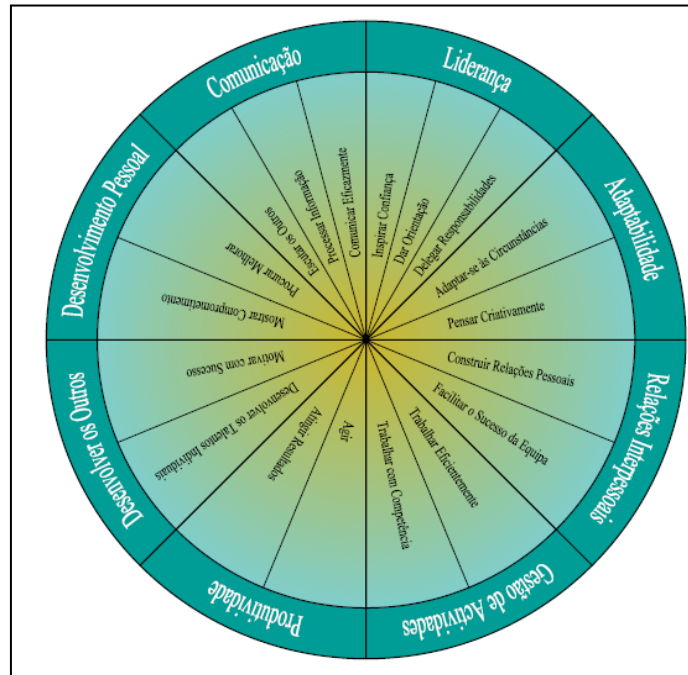


Figura 2 – Avaliação a 360°. Dimensões e Indicadores.

Ao preconizarmos anteriormente que a metáfora de 360 graus tem que atender ao contexto e história da organização referíamos-nos à cultura organizacional¹². As FFAA constituem uma organização inserida na Administração Pública do Estado. Dentro da Administração Pública existem “vários tipos de organizações. A cada uma delas correspondem processos de gestão próprios e também formas culturais diferenciadas. Quinn distingue quatro modelos de organização:

- Adocracia Responsável, caracterizada pela flexibilidade e facilitadora de adaptabilidade e mudança. Põe ênfase na inovação e criatividade;
- Organização Racional, caracterizada pelo sistema organizacional estar pensado como um sistema racional com objectivos bem definidos;
- Hierarquia Estável que constitui o modelo organizacional mais antigo, onde os empregados têm deveres bem definidos, esperando-se que cumpram as regras. O grande prémio neste caso é a segurança no emprego;

¹¹**Desenvolvimento Pessoal** (Mostrar Comprometimento, Procurar Melhorar); **Comunicação** (Escutar os Outros, Processar informação, Comunicar Eficazmente); **Liderança** (Inspirar Confiança; Dar Orientação; Delegar Responsabilidades); **Adaptabilidade** (Adaptar-se às circunstâncias; Pensar Criativamente); **Relações Interpessoais** (Construir Relações Pessoais; Facilitar o Sucesso da Equipa); **Gestão de Actividades** (Trabalhar Eficientemente; Trabalhar com Competência); **Produtividade** (Agir; Atingir Resultados); E finalmente, **Desenvolver os Outros** (Desenvolver os Talentos Individuais; Motivar com Sucesso).

¹²A definição mais frequentemente utilizada deve-se a Shein (ver glossário de conceitos).



- E por último, a Equipa Cooperante que põe ênfase na gestão de recursos humanos e na participação na tomada de decisão. A cultura caracteriza-se por um forte sentimento de pertença. As relações entre os diferentes modelos podem ser caracterizadas segundo dois eixos: o vertical que apresenta no topo a flexibilidade e em baixo o controlo, e o horizontal que põe ênfase em aspectos internos e aspectos externos” (Oliveira e Rocha, 2007: 89).

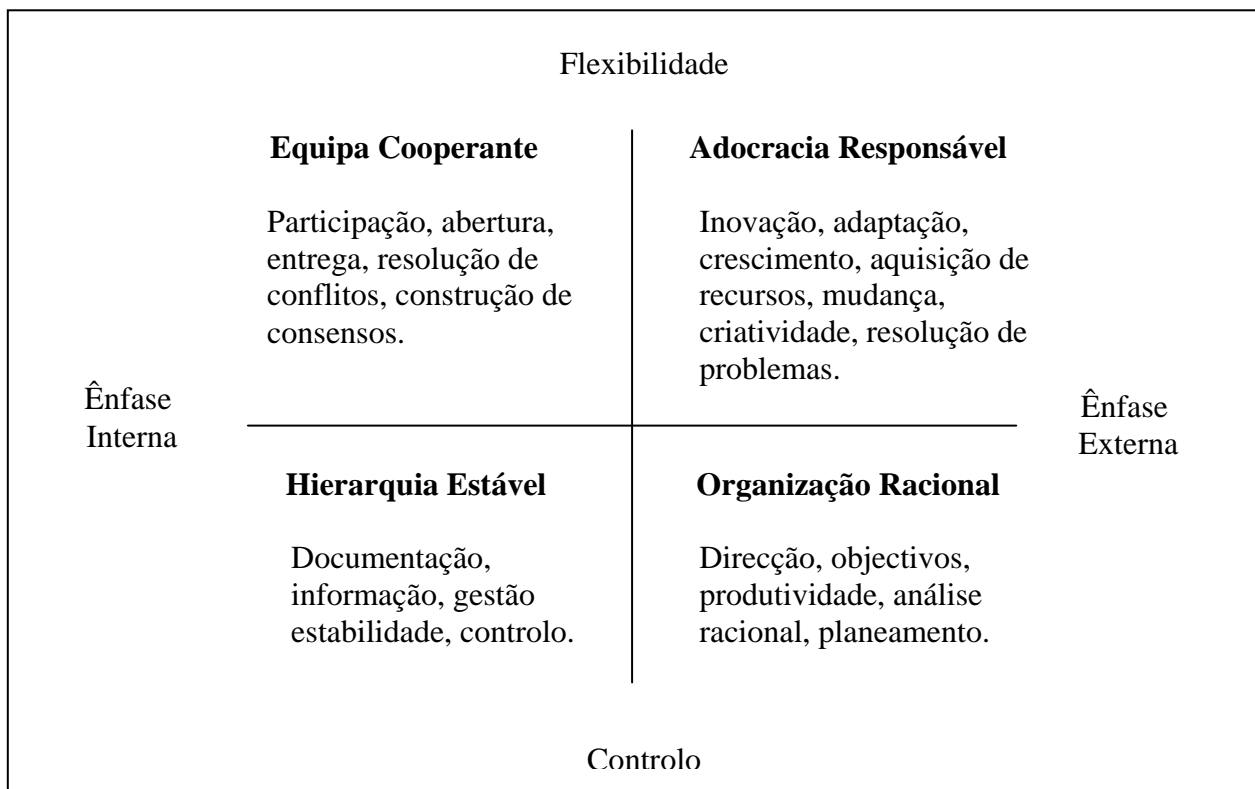


Figura 3 – Modelos de Organização na Administração Pública.

Da observação da figura 3 deduzimos que as FFAA constituem um modelo de Hierarquia Estável, onde qualquer mudança a operar tanto ao nível dos “processos, sistemas (incluindo como é óbvio o sistema de avaliação do desempenho) ou RH da organização que vai contra a cultura¹³ da mesma está condenada ao fracasso. O *feedback* a 360 graus não faz parte das componentes da avaliação dos ramos das FFAA¹⁴.

¹³A cultura influencia: 1) Como os membros se relacionam entre si; 2) Que tipo de objectivos são prosseguidos e como; 3) O grau, direcção e abertura da comunicação existente; 4) O estilo de liderança; 5) O processo de tomada de decisões; 6) E por último, como se tratam os recursos humanos” (Oliveira e Rocha, 2007: 89).

¹⁴As componentes de avaliação na Marinha são a Avaliação Individual, Avaliação da Formação, Avaliação Disciplinar e Avaliação Complementar; no Exército são a Avaliação Individual, a Formação, o Registo Disciplinar e a Antiguidade) e na Força Aérea são a Avaliação Individual, a Avaliação das Acções de



Todavia, o paradigma da mudança da cultura organizacional pode se tornar uma realidade, mas encontra-se dependente do factor tempo e das transformações¹⁵ operadas no exterior das organizações.

c. Elementos de Síntese

Face ao exposto permite-nos retirar a seguinte síntese:

- A componente de avaliação a 360 graus está definida e caracterizada quanto aos conceitos, variáveis, dimensões e indicadores;
- A componente de avaliação a 360 graus é uma das seis variáveis da dimensão conceptual das Fontes de Avaliação subordinada ao subsistema «Procedimentos». Está focada na melhoria do desempenho das chefias, sendo caracterizada por oito dimensões distintas com dezoito indicadores.
- De acordo com Oliveira e Rocha, o modelo de organização das FFAA constitui ao nível da Administração Pública um modelo de Hierarquia Estável, onde qualquer mudança rápida a operar tanto ao nível dos processos, sistema ou recursos humanos pode fracassar atenta a cultura organizacional¹⁶.
- A abordagem da avaliação do Desempenho dos ramos das FFAA encontra-se centrada nos traços de personalidade ao invés de direccionar nos resultados devido a ausência de um modelo de gestão por objectivos¹⁷ (GPO);
- A componente de avaliação a 360 graus não se enquadra no actual sistema de avaliação do desempenho dos Ramos das FFAA.

Deste modo, poder-se-á confirmar a Hipótese n.º 1 e estar respondida a QD1, e desse modo enunciar a seguinte conclusão parcial:

A componente de avaliação a 360 graus está definida e caracterizada, e não se enquadra no actual Sistema de Avaliação dos ramos das FFAA.

Formação, e outros dados constantes do processo individual – entre outros, destacamos o Registo Disciplinar como as condecorações, louvores, punições e penas, e a Antiguidade no posto.

¹⁵Quanto maior for a transformação operada, tanto maior será a sua influência no sistema como um todo, e o papel dos diversos intervenientes na organização como a liderança da organização e a intervenção das percepções dos recursos humanos no seio da organização.

¹⁶Todavia, a maioria dos autores não partilha da mesma opinião, e defende que as organizações públicas podem evoluir para sistemas de avaliação dependendo da sua própria dinâmica organizacional e do quadro social onde se inserem.

¹⁷Para os Gestores Carlos Moedas (Crisom) e António Bonito (Makro) a implementação de um sistema de gestão por objectivos (GPO) é indispensável para a implementação da componente de avaliação a 360 graus, que funcione como ferramenta de avaliação integrada entre os níveis individual e organizacional.



3. Os Sistemas de Avaliação dos ramos das FFAA

a. Caracterização dos Sistemas de Avaliação dos ramos das FFAA

O Sistema de Avaliação dos ramos das FFAA encontra-se estruturado pelo Decreto-Lei n.º 197-A/2003, de 30 de Agosto que define o Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR), bem como as alterações e ratificações introduzidas pelo Decreto-Lei n.º 70/2005, de 17 de Março, e Decreto-Lei n.º 166/2005, de 23 de Setembro. Ao EMFAR se juntam os regulamentos de avaliação do mérito dos militares dos ramos das FFAA: A Portaria n.º 502/95, de 26 de Maio que define o Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Marinha; A Portaria n.º 1246/2002, de 7 de Setembro que define o Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército; E por último, a Portaria n.º 976/2004, de 3 de Agosto, que define o Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Força Aérea.

O EMFAR no seu Título VII, Capítulo I, Artigos 80.º a 89.º trata da Avaliação do Mérito dos militares dos ramos das FFAA cujo objectivo é a avaliação individual com vista a uma gestão correcta de pessoal orientada para quatro dimensões distintas: 1) Recrutamento e selecção; 2) Formação e aperfeiçoamento; 3) Promoção; 4) E por último, o exercício de funções.

Os objectivos da avaliação individual destinam-se a: 1) Seleccionar os mais aptos para o desempenho de cargos e funções; 2) Actualizar o conhecimento dos recursos humanos; 3) Avaliar a relação da adequabilidade dos recursos humanos aos cargos e funções que desempenham; 4) Conciliar as aptidões dos avaliados e os interesses organizacionais; 5) E por último, incentivar o cumprimento das normas militares e a aptidão técnico-militar.

Deste modo, face aos objectivos anteriormente plasmados, o Sistema de Avaliação dos militares dos ramos das FFAA trata-se de um sistema de avaliação cuja abordagem está centrada para a personalidade ou para o indivíduo. É um sistema de avaliação tradicional focado nas pessoas, mais propriamente nas suas características ou traços de personalidade, como a responsabilidade, a integridade, o carácter, etc. Como qualquer sistema de avaliação, o sistema de avaliação dos militares dos Ramos das FFAA assume, implícita ou explicitamente, determinados critérios de medição consoante os aspectos do desempenho em que se focaliza, utilizando indicadores qualitativos quando se pretende avaliar o desempenho comportamental (como é o caso), ou quantitativos quando se avalia os resultados.



Face ao exposto, consideramos que ao nos referirmos a um determinado sistema de avaliação cuja abordagem está orientada para a personalidade significa, em termos conceptuais que o Processo ou Conjunto de Procedimentos, já anteriormente identificado como um subsistema do sistema de avaliação, tem como Alvo de Avaliação ou Intervenientes¹⁸ a variável de Avaliação do Desempenho Individual, observada na dimensão de Membro da organização.

Desse modo, identificamos um ponto comum com o disposto no ponto 4 do artigo 2.º da Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro que estabelece o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação da Administração Pública (SIADAP), isto é, tanto os militares como os dirigentes e trabalhadores da função pública encontram-se sujeitos a avaliação constituindo-se ambos como Alvos de Avaliação.

Todavia, não obstante o anteriormente exposto, o Processo ou Conjunto de Procedimentos que caracterizam o SIADAP, no que concerne aos Intervenientes ou Alvos de Avaliação é mais abrangente, porque não só estabelece um sistema de avaliação de desempenho individual para os dirigentes e trabalhadores da AP, como também estrutura a Avaliação do desempenho Organizacional, que constitui outra variável dos Intervenientes ou Alvos de Avaliação à semelhança da variável de Avaliação do Desempenho Individual. Esta particularidade assume especial relevo atendendo a que o processo de avaliação se encontra direccionado para os resultados da organização como um todo, envolvendo chefia e trabalhadores nos objectivos da organização.

Relativamente a dimensão Fontes de Avaliação, identificamos que o Sistema de Avaliação dos ramos das FFAA se caracteriza por duas variáveis¹⁹: A hierarquia imediata do Avaliado e a hierarquia seguinte do Avaliado, isto é, trata-se de um sistema de avaliação *Topdown*²⁰, que utiliza como Fonte de Avaliação dois níveis hierárquicos seguintes, isto é, a chefia directa do avaliado e o nível hierárquico seguinte ou superior²¹.

Quanto ao SIADAP, e no que se prende com a dimensão das Fontes de Avaliação comparativamente com o Sistema de Avaliação dos ramos das FFAA, identificamos que o

¹⁸Que constitui uma dimensão do processo ao mesmo nível do das Fontes de Avaliação, onde se inserem a avaliação do desempenho individual, a avaliação do desempenho das equipas ou grupos e a avaliação do desempenho organizacional.

¹⁹“Mesmo da perspectiva tradicional, não se justifica a manutenção da chefia como única fonte de avaliação, sendo, pois, conveniente utilizar fontes alternativas, em acumulação, ou não, com aquela “ (Steers e Lee apud Caetano, 1998: 75).

²⁰Um sistema de avaliação em que a avaliação se efectua no sentido do nível hierárquico superior para o inferior.

²¹A Hetero-avaliação nas FFAA comporta dois níveis hierárquicos e termina no nível hierárquico seguinte do avaliado, enquanto no SIADAP é da responsabilidade do Conselho Coordenador do Sistema de Controlo Interno da Administração financeira do Estado (SCI).



normativo constituinte consagra para além das variáveis «hierarquia imediata do avaliado» e «hierarquia seguinte do Avaliado», as seguintes variáveis: A Auto-Avaliação, a Avaliação pelos Pares e a Avaliação ou Feedback de 360 graus. A Auto-Avaliação encontra-se consubstanciada no artigo 15.º da Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro, com respeito ao SIADAP 1, que constitui um subsistema de avaliação do desempenho dos serviços da Administração Pública, e identifica os resultados alcançados e os desvios verificados. A Avaliação pelos Pares introduzida no subsistema SIADAP 2 cujo alvo de avaliação são os Dirigentes intermédios da Administração Pública, encontramos plasmada na alínea a) do n.º 4 do artigo 38.º da Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro, ficando submetida a despacho do dirigente máximo do serviço. A Avaliação ou Feedback de 360 graus, introduzida também no subsistema SIADAP 2, e tendo como alvo de avaliação os Dirigentes intermédios da Administração Pública, encontramos exarada na alínea b) do n.º 4 do artigo 38.º da Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro.

Face ao exposto, é nos apresentado com o actual SIADAP a possibilidade de determinados serviços da Administração Pública implementarem a componente de Avaliação a 360 graus como Fonte de avaliação do subsistema Processo ou Conjunto de procedimentos do sistema global de avaliação de desempenho, bastando para isso a reunião de um conjunto de quesitos organizacionais, entre os quais o próprio despacho do dirigente máximo de serviço. Identificámos que esta fonte de Avaliação se encontra restrita apenas a dirigentes intermédios da Administração Pública (SIADAP 2), para promover o desenvolvimento profissional ou a própria avaliação do gestor ou supervisor, reforçando a ideia anteriormente apresentada por António Caetano que o *feedback* a 360 graus está dirigido para funções de chefia/direcção ou em contextos de trabalho de equipa.

b. Enquadramento dos sistemas de avaliação das FFAA no SIADAP

Tratando-se o *feedback* a 360 graus de uma fonte de avaliação cujos vectores de avaliação adoptam as formas organizacionais de «*Topdown*», «*Bottom-up*²²» e dos pares²³, verificamos que a multi-direccionalidade do feedback constitui uma ferramenta do actual SIADAP, introduzida de forma algo modesta, a título experimental e contingencial, condicionada sua implementação ao inerente despacho do dirigente máximo de determinado serviço ou organização.

²²Um sistema de avaliação em que a avaliação se efectua no sentido do nível hierárquico inferior para o superior.

²³Um sistema de avaliação em que a avaliação se efectua no sentido de idênticos níveis hierárquicos.



Por essa razão interessa-nos compreender como será implementada a filosofia subjacente aos objectivos do SIADAP nos sistemas de avaliação do desempenho dos militares dos Ramos das FFAA. Será a componente de avaliação a 360 graus uma obrigatoriedade conceptual a implementar com o SIADAP, e como consequência extensível ao corpo especial que constituem as FFAA?

Estará o Sistema de Avaliação do mérito dos militares dos ramos das FFAA preparado para ajustar em termos de modelo conceptual de sistema de avaliação, a diversificação das Fontes de Avaliação, bem como a definição dos objectivos e diferenciação do mérito de Desempenho do SIADAP?

O Sistema de Avaliação dos ramos das FFAA trata-se de um modelo específico de avaliação de um corpo especial da Administração Pública que, todavia, se encontra sujeito a adaptação de acordo com o disposto no n.º 1 do art. 82.º da Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro que estabelece o SIADAP, estando sujeito a obedecer ao disposto no n.º 6 do art. 3.º da referida Lei, na seguinte matéria: 1) Princípios, objectivos e subsistemas do SIADAP; 2) Avaliação do desempenho baseada na confrontação entre objectivos fixados e resultados obtidos e, no caso de dirigentes e trabalhadores, também as competências demonstradas e a desenvolver; 3) E por último, diferenciação de desempenhos, respeitando o número mínimo de menções de avaliação e o valor das percentagens máximas previstos na referida lei.

Ao observarmos esta norma de característica rígida, pareceu-nos ser o interesse do legislador fomentar o paradigma da mudança no que diz respeito aos sistemas de gestão e avaliação do desempenho. Estarão os ramos das FFAA preparados para adoptar ou adequar o Processo centrado em traços de personalidade para transformação de um Processo misto que em conjunto reúna traços de personalidade com o alcance de resultados?

Face ao exposto parece-nos ser difícil operar uma profunda transformação em tão pouco tempo na cultura organizacional. Porém, o espírito do legislador e a vontade política associada parecem apontar que o caminho a seguir é o da mudança, o da adaptação a uma nova realidade nos sistemas de avaliação da gestão e desempenho dos colaboradores das organizações da Administração Pública.

É necessário que os ramos das FFAA procurem soluções de adaptação contínuas aos objectivos, processos e sistemas de gestão de avaliação do desempenho definidos de acordo com o disposto no n.º 1 do art. 82.º da Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro que estabelece o SIADAP, dado que o factor tempo urge porque a revisão para adaptação ao



SIADAP deveria ter ocorrido até 31 de Dezembro de 2008, sob pena de caducidade, sendo a sua aplicação sujeita aos princípios objectivos e regras do normativo.

Considerando os princípios²⁴ elencados no artigo 5º e os objectivos²⁵ definidos no artigo 6º da referida lei, identificamos que o subsistema Processo ou Conjunto de Procedimentos na dimensão Alvos de Avaliação ou Intervenientes está inserido no SIADAP, e comporta um conjunto de variáveis.

Todavia, ao invés do Sistema de avaliação dos Ramos das FFAA, cujo foco ao nível da dimensão Alvos de Avaliação se centra exclusivamente na variável Avaliação do desempenho individual, na Administração Pública esta dimensão comporta três variáveis:

- A Avaliação de desempenho individual centrada no SIADAP 2 e SIADAP 3, dirigentes e trabalhadores, respectivamente;
- A Avaliação do Desempenho das Equipas ou Grupos, caracterizada pela possibilidade que encontramos exarada nas alíneas a) e b) do n.º 4 do artigo 38.º da Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro, consoante estejamos a tratar dos pares ou do *feedback* 360 de graus;
- A Avaliação de desempenho organizacional caracterizada pelo SIADAP 1.

c. Elementos de Síntese

Face ao exposto permite-nos retirar a seguinte síntese:

²⁴Os princípios são os seguintes: 1) Coerência e Integração; 2) Responsabilização e Desenvolvimento; 3) Universalidade e Flexibilidade; 4) Transparência e Imparcialidade; 5) Eficácia; 6) Eficiência; 7) Orientação para a qualidade; 8) Comparabilidade dos desempenhos dos serviços; 9) Publicidade dos resultados da avaliação dos serviços; 10) Publicidade na avaliação dos dirigentes e dos trabalhadores; 11) Participação dos dirigentes e trabalhadores na fixação dos objectivos dos serviços, na gestão do desempenho, na melhoria dos processos de trabalho e na avaliação dos serviços; 12) Participação dos utilizadores na avaliação dos serviços.

²⁵Os objectivos são os seguintes: 1) Contribuir para a melhoria da gestão da Administração Pública; 2) Desenvolver e consolidar práticas de avaliação e auto-regulação da Administração Pública; 3) Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional adequadas à melhoria do desempenho dos serviços, dos dirigentes e dos trabalhadores; 4) Promover a motivação e o desenvolvimento das competências e qualificações dos dirigentes e trabalhadores, favorecendo a formação ao longo da vida; 5) Reconhecer e distinguir serviços, dirigentes e trabalhadores pelo seu desempenho e pelos resultados obtidos e estimulando o desenvolvimento de uma cultura de excelência e qualidade; 6) Melhorar a arquitectura de processos, gerando valor acrescentado para os utilizadores, numa óptica de tempo, custo e qualidade; 7) Melhorar a prestação de informação e a transparência da acção dos serviços da Administração Pública; 8) Apoiar o processo de decisões estratégicas através de informação relativa a resultados e custos, designadamente em matéria de pertinência da existência de serviços, das suas atribuições, organização e actividades.



- O Sistema de Avaliação dos ramos das FFAA trata-se de um modelo específico de avaliação sujeito a princípios, objectivos e subsistemas do SIADAP, a avaliação do desempenho entre objectivos fixados e resultados obtidos, e à diferenciação de desempenhos;
- A necessidade do Sistema de Avaliação dos ramos das FFAA adaptar-se aos objectivos, processos e sistemas de gestão de avaliação do desempenho constitui um imperativo legal, de acordo com o disposto no n.º 1 do art. 82.º da Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro que estabelece o SIADAP;
- O Sistema de Avaliação dos ramos das FFAA é caracterizado pelo seguinte: 1) Focalizado nas pessoas; 2) As Fontes de avaliação caracterizam-se por dois níveis hierárquicos seguintes (a chefia directa do avaliado e o nível hierárquico seguinte ou superior); 3) A organização onde se insere o modelo de avaliação constitui uma Hierarquia Estável;
- O SIADAP é caracterizado por reconhecer e distinguir serviços, dirigentes e trabalhadores pelo seu desempenho e pelos resultados obtidos e estimulando o desenvolvimento de uma cultura de excelência e qualidade.
- O Sistema de Avaliação dos ramos das FFAA, comporta na dimensão Alvos de Avaliação apenas a variável Avaliação do desempenho individual;
- O SIADAP comporta na dimensão Alvos de Avaliação três variáveis: 1) A Avaliação de desempenho individual centrada no SIADAP 2 e SIADAP 3; 2) A Avaliação do Desempenho das Equipas ou Grupos, plasmada nas alíneas a) e b) do n.º 4 do artigo 38.º da Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro; 3) A Avaliação de desempenho organizacional identificada pelo SIADAP 1.

Deste modo, poder-se-á admitir a Hipótese n.º 2 e estar respondida a QD2, e desse modo enunciar a seguinte conclusão parcial:

Os Sistemas de Avaliação dos militares dos ramos das FFAA revelam-se desajustados face aos objectivos da avaliação de desempenho do SIADAP.



4. Análise à implementação da avaliação a 360 graus nos Sistemas de Avaliação dos ramos das FFAA

a. Modelo de Análise

Com base no questionário, construído com base na literatura empírica sobre a avaliação do desempenho e de estudos exploratórios por nós efectuados, realizámos um inquérito lançado por e-mail, recorrendo a plataforma tecnológica *Qualtrics*²⁶ na *World Wide Web*, dirigido aos auditores do Curso de Promoção a Oficial General (CPOG), aos alunos do Curso de Estado-Maior Conjunto (CEMC) e aos alunos do Curso de Promoção a Oficial Superior (CPOS), de modo a consolidar o modelo de análise que se encontra estruturado no Apêndice 3.

A componente de avaliação a 360 graus, inserida na avaliação de desempenho, é antes de mais, um instrumento de gestão de RH. As entrevistas exploratórias revelaram que a cultura organizacional e os princípios rígidos que caracterizam às instituições militares dificultam a introdução da componente de avaliação a 360 graus, não obstante tal paradigma constituir uma realidade no domínio empresarial privado. Através do recurso aos instrumentos de pesquisa entrevista e questionário que consta no Apêndice 2 pretendemos, através da auscultação de um número mais alargado de militares²⁷, testar a H3.

b. Instrumentação

As entrevistas foram efectuadas a entidades civis com significativa experiência na utilização da componente de avaliação a 360 graus, a entidades militares com alguma experiência na implementação da filosofia do SIADAP nas FFAA²⁸.

Quanto aos primeiros, procuramos colher as experiências e a perspectiva pessoal da implementação do *feedback* a 360 graus em grandes empresas multinacionais²⁹. Relativamente aos segundos quisemos identificar qual a sua perspectiva institucional relativamente à necessidade de implementação da componente de avaliação a 360 graus. A lista de entidades entrevistadas consta no Apêndice 1.

²⁶A *Qualtrics* é uma plataforma tecnológica que pode ser acedida por qualquer cibernauta na Internet que permite a elaboração de questionários *on-line* e o tratamento estatístico dos dados de recolha.

²⁷O questionário foi dirigido com o propósito de colher registos de militares que foram avaliados e avaliadores, aliado à elevada possibilidade de contacto com o SIADAP, quer directamente como avaliadores no processo de avaliação do pessoal civil dos diferentes ramos das FFAA, quer noutros casos como elementos do Conselho de Coordenação de Avaliação.

²⁸Implementado ao nível do quadro de pessoal civil do Exército.

²⁹Por exemplo o Gestor Carlos Moedas, com MBA em Harvard colaborou com as empresas Goldman Sachs e a Leman Brothers ligadas à Banca de Investimento, tendo por isso trabalhado nas praças financeiras de Wall Street e em Londres.



c. Amostragem

Relativamente à aplicação do questionário, desenvolvemos a nossa investigação sobre uma amostra constituída por 17 oficiais da Marinha, 34 oficiais do Exército e 24 oficiais da Força Aérea: 15 com o posto de Coronel / Capitão de Mar-e-Guerra; 10 com o posto de Major/ Capitão-tenente e 47 Capitães/ 1º Tenente. A Amostra teve por base o Curso de Promoção a Oficial General, o Curso de Estado-Maior Conjunto e o Curso de Promoção a Oficial Superior, de modo a permitir representar um conjunto de oficiais, dos três ramos das FFAA, com experiências profissionais muito diferenciadas. Desse modo, a nossa amostra fez um total de 75 oficiais³⁰.

d. Interpretação dos dados

Com a elaboração do questionário pretendemos recolher a opinião dos oficiais dos ramos das FFAA quanto à necessidade de implementação do *feedback* a 360 graus nos Sistemas de Avaliação dos militares dos ramos das FFAA, e identificarmos em que medida este questionário e o seu rigor científico ajudam à resposta do modelo de análise no Apêndice 3, para validação das hipóteses colocadas na investigação, nomeadamente na verificação da Hipótese n.º 3. Para aferir se os avaliadores nas FFAA procederam à recolha do *feedback* dito comportamental³¹ e com carácter contínuo, elencamos a afirmação 3 do nosso questionário (“Nas funções que desempenhei, os meus chefes davam-me permanentemente o *feedback* do meu desempenho”), expressa na tabela 1.

TABELA 1 – Análise geral da afirmação 3 por resposta

#	Opções de Resposta	N.º Respostas	%	Estatística	Valor
2	Discordo	32	42.7%	Média	2.57
3	Concordo	31	41.3%	Variância	0.57
4	Concordo em absoluto	8	10.7%	Desvio Padrão	0.76
1	Discordo em absoluto	4	5.3%	Total Respostas	75
	Total	75	100.0%		

Através da leitura da tabela 1 confirmamos que uma pequena maioria dos oficiais (42,7%) discorda que o processo de avaliação de desempenho e o seu *feedback* seja permanente, tendo nos conduzido a pensar o inverso³². Independentemente do *feedback* a

³⁰23% da Marinha, 45% do Exército e 32% da Força Aérea.

³¹A avaliação do desempenho nas FFAA encontra-se focalizada no desempenho comportamental, sendo este operacionalizado com recurso a dimensões de competências, desde que medidas por âncoras comportamentais, que permitem o *feedback* quanto a aspectos comportamentais.

³² Um processo pontual e não permanente.



analisar³³, é desejável que o feedback dado ao militar/colaborador, influencie a relação entre objectivos e o desempenho (resultados), na medida em que a informação sobre os progressos ou desvios face ao pretendido permite ao indivíduo ajustar as suas estratégias e comportamentos, pelo que os sistemas de informação e os mecanismos de comunicação devem ser consistentes com o trabalho por objectivos. A componente ou feedback a 360 graus não se enquadra nos processos de avaliação dos militares dos ramos das FFAA, pelo que o feedback é na maioria das vezes pontual e dado apenas duas vezes por ano correspondendo à obrigatoriedade da avaliação semestral a que os militares se encontram sujeitos. É nossa opinião que receber feedback em dois momentos num período de tempo de um ano é manifestamente insuficiente. Segundo o professor doutor António Caetano este quadro corresponde a função controlo que as chefias têm que utilizar no quadro de um ritual anual que as obriga a preencher «uns formulários para enviar ao departamento de recursos humanos³⁴». Defende também que este carácter ritualizado está culturalmente enraizado e associa-se frequentemente a um anedotário organizacional³⁵ e a um conjunto de comentários que consagram o descrédito da avaliação, salientam a sua inutilidade ou apontam mesmo para os efeitos contraproducentes que daí resultam.

A verdadeira questão não está em subsumir a avaliação na gestão do desempenho, mas sim em concebê-la como um verdadeiro sistema em interacção com outros sistemas de recursos humanos e com os contextos organizacionais e estratégicos³⁶. Sem esta reformulação a alteração de designação para «gestão de desempenho» constituirá uma mera operação de cosmética.

Para o professor doutor António Caetano a avaliação de desempenho apenas tem sentido existir enquanto instrumento de gestão e, como tal, está inteiramente associada ao contexto em que é aplicada e aos propósitos que se pretendem concretizar, isto é, a avaliação de desempenho assume importância para a organização, para os avaliadores e para os avaliados, sobretudo devido às suas consequências sobre cada um destes

³³O desempenho pode adoptar duas perspectivas, a comportamental ou a dos resultados, ou ambas, influenciadas pelo contexto organizacional e tecnológico como factores determinantes ou moderadores dos níveis de desempenho.

³⁴Numa grande organização de serviços, de entre mil empregados questionados sobre a duração da sua última entrevista de avaliação, 41% declararam que esta tinha durado menos de 15 minutos, enquanto 25% reuniram com o avaliador 15 a 20 minutos, 19 % de felizardos tiveram uma entrevista com mais de 20 minutos e 15 % não tiveram entrevista.

³⁵Este quadro ritualizado grande parte das chefias cumpre o preenchimento dos formulários e procura gastar o menos tempo possível com a avaliação dos seus colaboradores.

³⁶A gestão de desempenho visa criar condições para que a actividade desenvolvida pelos colaboradores e os respectivos resultados ou desempenhos contribuam efectivamente para a prossecução dos objectivos da organização.



elementos. Para aferir se os avaliadores nas FFAA consideram o processo de avaliação focalizado na promoção e na influência que exerce nas suas carreiras³⁷, elencamos a afirmação 2 do nosso questionário (“O processo de avaliação apenas tem como objectivo a promoção na carreira militar”), expressa na tabela 2.

TABELA 2 – Análise geral da afirmação 2 por resposta

#	Opções de Resposta	N.º Respostas	%	Estatística	Valor
2	Discordo	40	54.1%	Média	2.15
3	Concordo	18	24.3%	Variância	0.57
1	Discordo em absoluto	13	17.6%	Desvio Padrão	0.75
4	Concordo em absoluto	3	4.1%	Total Respostas	74
	Total	74	100.0%		

A leitura da tabela 2 confirma-nos que uma a maioria dos oficiais (54,1%) discorda que o processo de avaliação tenha apenas como objectivo a promoção. Esta análise prende-se com o principal diploma que enquadra a avaliação ao nível dos ramos das FFAA, o EMFAR Decreto-Lei n.º 197-A/2003, de 30 de Agosto que no seu Título VII, Capítulo I, Artigos 80.º a 89.º³⁸.

Dessa modo confirmamos que a maioria dos oficiais pressupõe que o objectivo do actual sistema de avaliação dos militares dos ramos das FFAA, para além de se encontrar direccionado para a promoção, contribui para o aperfeiçoamento das competências das pessoas, pese embora a utilização de indicadores para mensurar as competências estejam ligada a avaliação de traços de personalidade e de comportamentos, e se resumam ao uso daqueles que apresentem natureza qualitativa. São avaliadas características pessoais e não o desempenho na função baseado em objectivos pré-definidos e com indicadores quantitativos que permitam verificar se os objectivos foram ou não atingidos³⁹. Estamos perante a dicotomia entre meios (comportamentos) e fins (resultados). Todavia ao lembrarmos de um dos objectivos da avaliação dos militares com o «*actualizar conhecimento do potencial humano e o aperfeiçoamento técnico-militar*», estamos dirigidos em termos de processo de avaliação para resultados que dependem do sucesso de

³⁷Dirigida apenas para avaliados.

³⁸O EMFAR estabelece, no seu artigo 82.º que a finalidade da avaliação individual destina-se a: “Seleccionar os mais aptos para o desempenho de determinados cargos e funções; Actualizar o conhecimento do potencial humano existente; Avaliar a adequabilidade dos recursos humanos aos cargos e funções exercidos; 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.”

³⁹Como o modelo de GPO de Peter Druker.



cursos de formação e especialização, e que também tem peso na avaliação dos militares dos três ramos, justificando dessa forma os resultados apresentados na tabela 2.

Para o Engenheiro Carlos Moedas a implementação do *feedback* a 360 graus depende da dinâmica das organizações, da mentalidade do pessoal afecto a organização e do contexto organizacional onde se inserem. Para aferir se os avaliadores nas FFAA consideram a necessidade e possibilidade de implementação do avaliação a 360 graus nos sistemas de avaliação dos ramos das FFAA, elencamos as afirmações n.º1 (“O actual sistema de avaliação é adequado não havendo necessidade de proceder a alterações”), n.º8 (“A componente de avaliação a 360 graus pode revelar-se de difícil implementação nos postos mais elevados”) e n.º9 (“A Componente de avaliação a 360 graus será difícil implementar atenta a cultura organizacional e disciplina que caracterizam as FFAA”) do nosso questionário, expressas nas tabelas 3, 4 e 5, respectivamente.

TABELA 3 – Análise geral da afirmação 1 por resposta

#	Opções de Resposta	N.º Respostas	%	Estatística	Valor
2	Discordo	44	58.7%	Média	2.16
3	Concordo	20	26.7%	Variância	0.43
1	Discordo em absoluto	10	13.3%	Desvio Padrão	0.66
4	Concordo em absoluto	1	1.3%	Total Respostas	75
	Total	75	100.0%		

Através da leitura da tabela 3 confirmamos que a maioria dos oficiais (58,7%) discorda do actual sistema de avaliação e que existe a necessidade de proceder a alterações, o que nos revela uma posição de inconformidade com a falta de dinâmica do actual sistema de avaliação.

TABELA 4 – Análise geral da afirmação 8 por resposta

#	Opções de Resposta	N.º Respostas	%	Estatística	Valor
3	Concordo	30	41.7%	Média	2.92
4	Concordo em absoluto	20	27.8%	Variância	0.75
2	Discordo	18	25.0%	Desvio Padrão	0.87
1	Discordo em absoluto	4	5.6%	Total Respostas	72
	Total	72	100.0%		

Pela interpretação dos resultados da tabela 4 deduzimos que a maioria dos oficiais (41,7%) é da opinião que a implementação da componente de avaliação a 360 graus é de difícil implementação nos postos mais elevados, porque não existindo um universo credível de avaliadores não é possível validar o *feedback* a 360 graus, nem tão pouco



atingir um número que permita impedir a ligação da interpretação dos resultados face a um número baixo de formulários ou inquéritos anónimos⁴⁰.

TABELA 5 – Análise geral da afirmação 9 por resposta

#	Opções de Resposta	N.º Respostas	%	Estatística	Valor
3	Concordo	36	50.0%	Média	3.06
4	Concordo em absoluto	20	27.8%	Variância	0.50
2	Discordo	16	22.2%	Desvio Padrão	0.71
1	Discordo em absoluto	0	0.0%	Total Respostas	72
	Total	72	100.0%		

A leitura da tabela 5 confirma-nos que os oficiais dos três ramos (50%) estão conscientes da dificuldade de implementação do *feedback* a 360 graus atenta a cultura organizacional e disciplina que caracterizam as FFAA.

Parece-nos que as FFAA não correspondem a um modelo de organização inibidor da implementação do *feedback* a 360 graus, todavia a cultura organizacional, e os princípios de hierarquia e disciplina, poderão dificultar a tarefa.

Para verificar se os oficiais nas FFAA consideram a justiça da avaliação do desempenho, se concordam com a introdução de um modelo de GPO, se a componente de avaliação a 360 graus permite desenvolver competências dos cargos de chefia e se é apenas um *auto-feedback* do desempenho pessoal, e se a implementação do avaliação a 360 graus no CEMC permite maior justiça e objectividade no processo de avaliação, elencamos as afirmações n.º 4 (“Na maioria das vezes a minha avaliação não reflectiu o meu desempenho mas sim a opinião que os meus avaliadores tinham de mim”), n.º 5 (“O sistema de avaliação de mérito dos militares das FFAA, tal como o SIADAP deveria avaliar os objectivos a atingir pelas FFAA”), n.º 6 (“A Componente de avaliação a 360 graus permitiria desenvolver competências dos cargos de chefia das FFAA”), n.º 7 (“A Componente de avaliação a 360 graus é apenas um *auto-feedback* do desempenho pessoal”) e n.º 10 (“A introdução da componente de avaliação a 360 graus no CEMC⁴¹ permitiria maior justiça e objectividade na avaliação do mesmo”), respectivamente do nosso questionário, expressas nas tabelas 6, 7, 8, 9 e 10 respectivamente.

⁴⁰Permite ao avaliador deduzir ou adivinhar quem dos subordinados lhe deu a avaliação.

⁴¹Extensível ao CPOG, CEM-E e CPOS, utilizando para o efeito a avaliação dos pares e do escalão superior, ou seja, uma avaliação a 180 graus.



TABELA 6 – Análise geral da afirmação 4 por resposta

#	Opções de Resposta	N.º Respostas	%	Estatística	Valor
3	Concordo	36	49.3%	Média	2.55
2	Discordo	29	39.7%	Variância	0.47
4	Concordo em absoluto	4	5.5%	Desvio Padrão	0.69
1	Discordo em absoluto	4	5.5%	Total Respostas	73
	Total	73	100.0%		

Através da leitura da tabela 6 confirmamos que uma pequena maioria dos oficiais dos três ramos (49,3%) concorda que a avaliação de desempenho nem sempre era reflectida, mas antes uma opinião pessoal que os avaliadores tinham deles próprios⁴².

TABELA 7 – Análise geral da afirmação 5 por resposta

#	Opções de Resposta	N.º Respostas	%	Estatística	Valor
3	Concordo	41	54.7%	Média	2.73
4	Concordo em absoluto	12	16.0%	Variância	0.79
2	Discordo	12	16.0%	Desvio Padrão	0.89
1	Discordo em absoluto	10	13.3%	Total Respostas	75
	Total	75	100.0%		

A leitura da tabela 7 confirma-nos que a maioria dos oficiais dos três ramos (54,7%) estão cientes da importância acrescida da implementação de um modelo de GPO, cujo sistema de gestão se integrará vice-versa com um sistema de avaliação e com os restantes sistemas de recursos humanos dos ramos das FFAA, e que de um modo geral proporcionará a avaliação dos objectivos individuais, e sectoriais e da organização como um todo, integrando ao mesmo tempo pessoas e a própria organização.

TABELA 8 – Análise geral da afirmação 6 por resposta

#	Opções de Resposta	N.º Respostas	%	Estatística	Valor
3	Concordo	41	54.7%	Média	2.73
2	Discordo	14	16.0%	Variância	0.79
4	Concordo em absoluto	13	16.0%	Desvio Padrão	0.89
1	Discordo em absoluto	3	13.3%	Total Respostas	71
	Total	71	100.0%		

⁴²“Várias décadas de investigação demonstraram as fragilidades, ou mesmo a inutilidade e a perversidade, de medir o desempenho através de julgamentos das pessoas acerca dos atributos de personalidade dos avaliados, o que levou à sua substituição progressiva a partir da década de setenta do século passado, que afasta o aspecto fundamental de qualquer sistema de avaliação que reside na ancoragem em critérios relacionados com a função exercida, o que manifestamente, não é o caso dos traços de personalidade. Esta particularidade voltou a ser reintroduzida nos últimos anos, agora sob a designação de «competências»” (Caetano, 2008: 33-34).



Através da leitura da tabela 8 confirmamos que a maioria dos oficiais dos três ramos (54,7%) concorda que a implementação da componente de avaliação a 360 graus permitiria o desenvolvimento de competência dos cargos de chefia nas FFAA.

TABELA 9 – Análise geral da afirmação 7 por resposta

#	Opções de Resposta	N.º Respostas	%	Estatística	Valor
2	Discordo	45	61.6%	Média	2.25
3	Concordo	17	23.3%	Variância	0.49
1	Concordo em absoluto	7	9.6%	Desvio Padrão	0.70
4	Discordo em absoluto	4	5.5%	Total Respostas	73
	Total	73	100.0%		

Pela interpretação dos resultados da tabela 9 deduzimos que a maioria dos oficiais (61,6%) discorda que a componente de avaliação a 360 graus se resume apenas a um *auto-feedback* do desempenho pessoal.

TABELA 10 – Análise geral da afirmação 10 por resposta

#	Opções de Resposta	N.º Respostas	%	Estatística	Valor
3	Concordo	44	61.1%	Média	2.81
2	Discordo	12	16.7%	Variância	0.61
4	Concordo em absoluto	10	13.9%	Desvio Padrão	0.78
1	Discordo em absoluto	6	8.3%	Total Respostas	72
	Total	72	100.0%		

A leitura da tabela 10 confirma-nos que a maioria dos oficiais (61,1%) concorda que a introdução da componente de avaliação a 360 graus no CEMC permitiria maior justiça e objectividade na avaliação do mesmo.

e. Elementos de Síntese

Como resultados da análise temos os seguintes:

- Na afirmação n.º 1 do questionário 58,7% dos oficiais consideraram que o sistema de avaliação não está adequado, facto que vai de encontro as teses defendidas por Peter Drucker, de que não existem sistemas de avaliação perfeitos, mas só aqueles que consideram a mudança como forma de dinamização organizacional conseguirão fazer face aos desafios da sociedade de conhecimento. A hipótese n.º 4 levantada na nossa investigação foi verificada tanto no modelo de análise como na tese conceptual.

- Na afirmação n.º 2 do questionário 54,1% dos oficiais discordam que o processo de avaliação apenas tem como objectivo a promoção da carreira militar, uma vez que os objectivos da avaliação dos ramos das FFAA não se resumem apenas às promoções, facto sustentado com os artigos 80º a 89º do EMFAR, que consideram o recrutamento e



selecção, a formação e aperfeiçoamento e o exercício de funções para além das promoções, o que vem confirmar que a hipótese n.º 2 levantada na nossa investigação foi verificada tanto no modelo de análise como na resposta conceptual.

- Na afirmação n.º 3 do questionário 42,7% dos oficiais discordaram porque consideram que *feedback* não é contínuo, o que sustenta a resposta conceptual na medida em que este deve ser contínuo, que nos conduz a inferir que a hipótese n.º 2 levantada na nossa investigação foi verificada tanto na observação como na tese conceptual.

- Na afirmação n.º 4 do questionário 49,3% dos oficiais concordam que a avaliação se associa a opinião da personalidade do avaliado em detrimento do efectivo exercício de funções, o que coincide com a resposta conceptual de que a avaliação deve ser orientada para os resultados desde que definidos objectivos, o que verifica a hipótese n.º 1 da nossa investigação, na medida em que a componente de avaliação e as suas características não se enquadram nos sistemas de avaliação dos ramos das FFAA.

- Na afirmação n.º 5 do questionário 54,7% dos oficiais concordam que a avaliação deve orientar-se para os objectivos a atingir pelas FFAA, o que sustenta a tese conceptual de que o *feedback* 360 graus deve orientar os indivíduos para atingir os objectivos da organização. A hipótese n.º 2 levantada na nossa investigação foi verificada tanto no modelo de análise como na tese conceptual.

- Na afirmação n.º 6 do questionário 54,7% dos oficiais concordam que o *feedback* a 360 graus permite desenvolver as competências dos cargos de chefia das FFAA, coincidente com a resposta conceptual⁴³, verificando a hipótese n.º 1 da nossa investigação.

- Na afirmação n.º 7 do questionário 61,6% dos oficiais discordam que o *feedback* a 360 graus seja apenas um auto-*feedback* do desempenho pessoal, coincidente com a resposta conceptual⁴⁴, verificando a hipótese n.º 4 da nossa investigação.

- Na afirmações n.º 8, 9 e 10 do questionário 41,7%, 50% e 61,1% dos oficiais, respectivamente concordam que o *feedback* a 360 graus é de difícil implementação nos postos mais elevados e a nível organizacional, assim como permite maior justiça e objectividade na avaliação de cursos de formação, respostas que coincidem com as teses conceptuais, verificando no seu conjunto a hipótese n.º 3 do nosso estudo.

⁴³O *feedback* a 360 graus promove o desenvolvimento profissional da chefia.

⁴⁴O *feedback* a 360 graus desenvolve por um lado as competências profissionais do avaliado, mas por outro lado permite conciliar os objectivos individuais com os objectivos estratégicos da organização.



Face ao anteriormente exposto, elencamos como pontos fortes o aumento das competências dos cargos de chefia nas FFAA, a justiça e objectividade na avaliação de cursos de formação (CEMC), um feedback permanente e contínuo.

Como dificuldades verificámos a difícil implementação do *feedback* a 360 graus, quer devido à cultura organizacional das FFAA, quer devido a sua aplicação nos postos mais elevados por falta de um universo credível.

Perante as condições dos actuais Sistemas de Avaliação dos ramos das FFAA, a introdução da componente de avaliação como um todo⁴⁵ por um lado não constitui uma realidade porque os ramos das FFAA não têm um modelo GPO, nem utilizam a ferramenta BSC na sua globalidade. Pelo outro não é uma utopia, porque é sempre passível de ser implementada desde que reunidos determinados quesitos como um clima de confiança e abertura, um contexto organizacional favorável e um quadro social permissivo. Para introduzir o *feedback* de 360 graus de forma isolada resulta inútil ao nível organizacional, face ao anteriormente exposto.

Deste modo, poder-se-á admitir a Hipótese n.º 3 e estar respondida a QD3, e desse modo enunciar a seguinte conclusão parcial:

A componente de avaliação a 360 graus não é possível implementar nos Sistemas de Avaliação dos ramos da FFAA.

⁴⁵É sempre possível a implementação do feedback a 360 graus nos cursos de Formação porque está direccionada apenas para a Avaliação individual, não se encontrando dependente da integração de objectivos organizacionais.



5. O SIADAP

a. O Sistema Integrado de Gestão e de Avaliação de Administração Pública

A Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro elencou as definições, os princípios e objectivos que estabelecem o SIADAP, de modo a alcançar como alvos de Avaliação os serviços, os dirigentes e os trabalhadores da Administração Pública. O SIADAP é muito claro na estruturação dos processos de avaliação, explicitando no seu artigo sétimo que “*o SIADAP articula-se com o sistema de planeamento de cada ministério, constituindo um instrumento de avaliação do cumprimento dos objectivos estratégicos plurianuais determinados superiormente e dos objectivos anuais e planos de actividades, baseado em indicadores de medida dos resultados a obter pelos serviços*”.

O SIADAP constitui dessa forma um sistema de avaliação orientado para os resultados. E por si só representa uma mudança de um paradigma das organizações não empresariais. Tal como as empresas, as organizações não empresariais viram a necessidade de acompanhar a revolução do conhecimento porque é o conhecimento que dinamiza as organizações. Encontramo-nos no século XXI d.C. perante um dilema, se no final do século XX d.C. as empresas evoluíram para uma gestão por objectivos envolvendo os seus colaboradores com os objectivos da organização, como poderiam as organizações cujos objectivos não estavam orientadas para resultados evoluir em termos de gestão, do enriquecimento do conhecimento dos seus dirigentes e colaboradores e da dinâmica do serviços?

“É provável que a produtividade do «trabalhador de conhecimento» venha a tornar-se o centro de gravidade da gestão de recursos humanos, da mesma forma que a produtividade do trabalhador manual se tornou o centro da gestão de pessoas há cem anos atrás, isto é, desde Frederick Taylor. Isto exige, acima de tudo, pressupostos muito diferentes acerca das pessoas dentro das organizações e do seu trabalho:

- Não se “gerem” pessoas;
- O objectivo é liderar pessoas;
- E a meta é tornar produtivos os pontos fortes e o conhecimento específico de cada indivíduo” (Drucker, 2000: 29).

Perante as ideias de Peter Drucker, somos conduzidos a pensar que as organizações dependem de como o «trabalhador de conhecimento» potencia os seus pontos fortes de forma individual, sendo decisivos os dirigentes na forma como lideram estes trabalhadores e os envolvem nos processos de dinamização individual ou pessoal, e organizacional.



Parece-nos, portanto, importante o papel dos cargos intermédios na dinamização das organizações, bem como os processos que envolvem a condução de gestão das chefias ou cargos intermédios no seio das organizações.

Na introdução ao presente trabalho referimo-nos à componente de avaliação a 360 graus como um conceito capaz de operacionalizar uma mudança na mentalidade dos recursos humanos de determinada organização, no sentido de fomentar a aquisição de novas competências e conhecimentos para tornar os seus pontos fortes plenamente produtivos e, ao mesmo tempo, remediar os maus hábitos que inibem a eficácia e a performance das organizações.

Face ao exposto, e de acordo com as ideias de Peter Drucker, parece-nos que a componente de avaliação a 360 graus constitui um conceito susceptível de tornar produtivos os pontos fortes de cada indivíduo, questionamo-nos também porque não a implementar também nas organizações não empresariais?

De facto, o SIADAP foi pioneiro na introdução da componente de avaliação a 360 graus na Administração Pública, submetida a despacho do dirigente máximo do serviço, de acordo com o plasmado na alínea b) do n.º 4 do artigo 38.º da Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro, para dirigentes intermédios de organizações não empresariais, cujos resultados não estejam virados necessariamente para o lucro. Torna-se necessário a necessidade de haver mudança. De acordo com Peter Drucker, quer as empresas, quer as outras organizações têm de ser concebidas para a evolução como norma e para a criação da mudança em vez da reacção a ela. É a gestão que se vai focar nos resultados e no desempenho da organização, organizando os recursos disponíveis e aplicando-os de forma a alcançar os resultados.

“A produtividade do «trabalhador de conhecimento» é o maior dos desafios da gestão para o século XXI. Nos países desenvolvidos é o primeiro requisito de sobrevivência. De nenhum outro modo os países desenvolvidos podem esperar manter-se, e muito menos manter a sua liderança e padrões de vida “(Drucker, 2000: 29).

Constituirá o SIADAP a panaceia para todos os problemas de produtividade da Administração Pública?

Muito mais do que uma medida economicista o SIADAP constitui um sistema que integrado com outros sistemas constitui o ciclo de gestão da organização na AP. É decisivo porque permite conciliar e avaliar quais os objectivos a alcançar pelos trabalhadores, pelos dirigentes e pelos serviços, e dessa forma aproxima as chefias intermédias na supervisão e condução das suas equipas de trabalho, permitindo operar mudanças de tarefas, organizar



de modo diferente os processos de trabalho, medir os desempenhos individuais e das equipas, e influenciar atitudes e comportamentos com vista a alcançar eficiência, eficácia e economia, por outras palavras, aumenta a produtividade.

Dessa forma, o SIADAP é fundamental para o desenvolvimento e modernização da AP, porque é da análise do *feedback* que se faz o retorno ou *feedback* dos resultados face as expectativas criadas, e é neste campo que a componente de avaliação a 360 graus pode implementar a mudança.

Se em determinada empresa levarmos em conta que o círculo de actores da avaliação a 360 graus é desempenhado não só pelas chefias, mas também pelos pares, subordinados e *stakeholders*⁴⁶, o *feedback* resultante da integração da informação de tais actores permitirá aferir quais os pontos fortes a desenvolver e quais os pontos fracos a mitigar.

“Várias conclusões para a acção resultam da análise do *feedback*:

- Concentre-se nos seus pontos fortes. Posicione-se onde as suas forças podem produzir um desempenho e resultados;
- Trabalhe para melhorar as suas forças. A análise do *feedback* mostra rapidamente onde a pessoa precisa de melhorar competências ou tem de adquirir novos conhecimentos. Mostrará onde as competências e conhecimentos já não são adequados e devem ser actualizados. Mostrará também as lacunas no conhecimento;
- A análise do *feedback* identifica rapidamente as áreas em que a arrogância intelectual provoca uma ignorância impeditiva. Demasiadas pessoas - e sobretudo as pessoas com altos conhecimentos numa área - desprezam o conhecimento noutras áreas ou acreditam que ser «esperto» é um substituto de conhecer. E então a análise de *feedback* mostra rapidamente que a principal razão para um desempenho fraco é o resultado de simplesmente não se saber o bastante, ou é o resultado de desprezar o conhecimento fora da sua própria especialização “(Drucker, 2000: 153-154).

A Componente de avaliação a 360 graus é decisiva para melhorar os pontos fortes e remediar os maus hábitos de coisas que se fazem ou não se conseguem fazer que inibem a eficácia e a performance dos dirigentes intermédios, que constituem peça fundamental na condução dos processos de gestão das organizações e na liderança das equipas.

⁴⁶Clientes externos e internos.



b. Comparação do SIADAP com os sistemas de avaliação dos Ramos das FFAA em matéria de avaliação de desempenho

A introdução da componente de avaliação a 360 graus e a avaliação realizada pelos pares são duas variáveis da dimensão Fontes de Avaliação introduzidas no SIADAP mediante as alíneas a) e b) do n.º 4 do artigo 38.º da Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro que permite complementar o subsistema que constitui o Processo ou Conjunto de Procedimentos utilizados durante o processo de avaliação, nomeadamente complementando a acção das restantes variáveis como a hierarquia imediata do avaliado, a auto-avaliação e a hierarquia seguinte do avaliado. Desta forma, a variável da avaliação ou feedback de 360 graus completava o ciclo das fontes de avaliação, e à semelhança do defendido por Peter Drucker, será determinante para *«tornar produtivos os pontos fortes e o conhecimento específico de cada indivíduo»*.

Porém, como se processará a avaliação do mérito dos militares dos ramos das FFAA se a componente de avaliação a 360 graus fosse introduzida?

Dentro desta temática, convém não esquecermos que a introdução da componente de avaliação a 360 graus só faz sentido se dirigir aos cargos de chefia intermédia⁴⁷, o que equivale nas FFAA a dizer que se destina a aplicar a Majores/Capitães-tenentes, Capitães/1.º Tenente e Oficiais Subalternos em funções específicas, todos chefes directos de equipas e grupos de indivíduos. Peter Drucker identificou-os como peça chave na dinâmica das organizações, porque são os cargos de chefia intermédia que estabelecem a ponte entre os objectivos estratégicos das organizações e a conduta das equipas ou grupos na definição de objectivos específicos que concorram para os superiormente definidos, sendo o elemento chave no processo de gestão da organização e dos sistemas de avaliação, que vão gerar maior produtividade ao «trabalhador de conhecimento», diminuindo o número de intervenções individuais nos processos de tarefas, actividades ou funções desenvolvidas, melhorando desta forma a produtividade das organizações.

O que Drucker nos revela como primordial para a gestão de recursos humanos das organizações é que as percepções são diferenciadas. Nem sempre aquilo que parece mais correcto de facto o é. Olhemos ao modo como os ramos das FFAA olham para a gestão de recursos humanos. Será que o conjunto de processos de gestão envolvem os militares com os objectivos da organização?

⁴⁷“O trabalho do líder se traduz no desenvolvimento de relações entre os pares, na motivação dos subordinados, na solução de conflitos, no estabelecimento de redes de comunicação e consequentemente na disseminação da informação, na tomada de decisões em situações de ambiguidade e na alocação de recursos. “ (Mintzberg, 1990: 163-176).



Terão os Sistemas de Avaliação do mérito dos militares dos ramos das FFAA adequados a dinâmica que se espera da organização e ao seu *core business*, o produto operacional?

“Efectuando uma análise sumária das três portarias⁴⁸, podemos verificar que, nos três ramos, existe a preocupação de avaliar o desempenho. Todavia, apreciando os factores de avaliação⁴⁹ utilizados, constatamos que estes mecanismos de avaliação privilegiam fundamentalmente a Promoção / Desenvolvimento de Carreiras. Constituem desta forma sistemas de avaliação orientados para as pessoas⁵⁰.

Como Drucker e Maslow já nos demonstraram, a dinâmica das organizações está centrada na produtividade, por outras palavras, na melhoria do desempenho dos «trabalhadores de conhecimento». A instituição militar caracterizada pelos princípios de hierarquia e disciplina tem nos seus quadros oficiais, sargentos e praças que representam cada vez mais dirigentes e trabalhadores especializados, detentores de determinado conhecimento, subordinados apenas em termos hierárquicos, e muito mais associados⁵¹ do que subordinados.

Identificámos que os «trabalhadores de conhecimento» necessitam de ter desafios e de ser persuadidos para a mudança, e o actual sistema de avaliação carece de melhoramentos para envolver as pessoas com os objectivos da organização na procura de uma maior produtividade associado a critérios de economia, eficiência e eficácia, tendo em conta os resultados a atingir, ou seja, gerir para um bom desempenho.

Para Drucker não restam dúvidas quanto a importância da componente de avaliação a 360 graus⁵². Porém bastará aplicar esta componente da avaliação aos sistemas de avaliação do mérito dos Ramos das FFAA para fazer evoluir a dinâmica da organização?

Para o Coronel de Artilharia Velosa Trindade⁵³ é fundamental adoptar o conceito da componente de avaliação a 360 graus. Embora exista a necessidade de tomar um

⁴⁸A Portaria n.º 502/95, de 26 de Maio que define o Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Marinha; A Portaria n.º 1246/2002, de 7 de Setembro que define o Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército; E por último, a Portaria n.º 976/2004, de 3 de Agosto, que define o Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Força Aérea.

⁴⁹O autodomínio e autoconfiança, a iniciativa, a adaptabilidade, a comunicação, o sentido de disciplina, a capacidade de planeamento e organização e a cultura geral, etc.

⁵⁰Orientados para os traços de personalidade.

⁵¹“Após uma fase de estágio os trabalhadores especializados devem saber mais acerca da sua área específica do que os seus chefes – ou então não servem. Na realidade, o facto de saberem mais acerca do seu trabalho do que qualquer outra pessoa na organização faz parte da definição de trabalhador especializado” (Drucker, 2000: 26).

⁵²“Tornar produtivos os pontos fortes e o conhecimento específico de cada *indivíduo*” (Drucker, 2000: 29).

⁵³Entrevista realizada ao Sr. Coronel de Artilharia Trindade, Sub-Director da Direcção dos Serviços de Pessoal do Exército em 01Abr10.



conjunto de medidas a montante. A gestão do Exército é feita essencialmente pela disseminação de directivas e despachos estruturadas de modo funcional. Todavia o processo de directivas e despachos é abstracto no sentido de que não determina os objectivos dos serviços, nem adequa os recursos humanos aos objectivos a desenvolver, e neste caso particular, os quadros orgânicos são responsáveis pela fraca produtividade dos serviços, não existindo uma adequada relação entre objectivos e recursos disponíveis. A acrescentar a esta inoperância reside o facto de não existirem indicadores quantitativos que permitam mensurar a performance dos serviços para atingir os objectivos, isto é, medir a taxa de cumprimento das directivas emanadas superiormente. Não existe uma clara organização entre trabalho habitual e as tarefas elencadas em determinada directiva.

Na opinião do Coronel de Artilharia Velosa Trindade deveriam existir as seguintes condições para estabelecer a componente de avaliação a 360 graus nos sistemas de avaliação do mérito dos militares do Exército:

- Uma descrição funcional de todos os cargos;
- A definição das competências e funções associadas ao cargo;
- Uma efectiva gestão de recursos humanos, para colocar «a pessoa certa no lugar certo» tendo em conta a formação e especialização recebidas;
- Redefinição dos quadros orgânicos⁵⁴ ajustados aos objectivos dos serviços, unidades, estabelecimentos e órgãos do Exército;
- A definição dos objectivos a atingir pelas chefias e subordinados, bem como os objectivos dos serviços;
- Elencar das necessidades de formação para melhorar a produtividade dos processos;
- Um sistema de avaliação que permita o acompanhamento contínuo do avaliador aos avaliados orientando-os para a prossecução dos objectivos a atingir, para a melhoria dos seus pontos fortes e diminuição dos pontos fracos a nível de desempenho.

Se as condições anteriores fossem verificadas, por um lado seria possível e desejável introduzir a componente de avaliação a 360 graus nos sistemas de avaliação do mérito dos militares das FFAA, por outro permitiria adequar a frase «homem certo no lugar certo». Porém, se não forem introduzidas alterações, tentando conciliar os objectivos

⁵⁴Mapa de pessoal ou Livro de Lotação.



da organização emanados pelos Chefes dos ramos em conjunto com os subordinados directos, é impossível existir uma gestão participativa⁵⁵.

“A definição dos objectivos pelos Chefes do Estado-Maior dos ramos das FFAA, não é efectuada em conjunto e com a concordância dos seus subordinados directos, que, da mesma forma, adoptam uma atitude idêntica para com os seus subordinados e assim sucessivamente, em cascata, até aos mais baixos níveis organizacionais” (Avelar, 2006: 31-32). No entanto, a Marinha Portuguesa encontra-se a desenvolver a ferramenta de gestão *Balanced Scorecard* (BSC) para implementação da sua estratégia⁵⁶. Na Marinha apenas o Instituto Hidrográfico implementou na globalidade a ferramenta BSC.

De facto, o “BSC é a mais famosa e actual metodologia de implementação de sistemas de medição de desempenho de uma organização, tendo por base o conceito de equilíbrio, que surge quando todas as partes de um todo se ajustam completamente entre si, sem nenhuma superar qualquer outra⁵⁷. O BSC permite monitorizar não só o desempenho corrente da organização, mas também o seu esforço para melhorar os processos, para motivar e formar os seus colaboradores e para otimizar os seus sistemas de informação ” (Avelar, 2006: 33-34).

Face ao exposto, verificamos que até ao presente momento nenhum ramo das FFAA percorreu o caminho que antecede a definição de objectivos, pelo que deduzimos que a introdução da componente de avaliação a 360 graus não é possível de implementar antes de ser implementado um modelo de GPO ou a ferramenta BSC. Não existindo um modelo de gestão por objectivos nas FFAA, mas sendo este modelo o cerne da filosofia do SIADAP parece-nos necessário, antes de introduzir a componente de avaliação a 360 graus, implementar um modelo de gestão por objectivos, porque introduzir o *feedback* de 360 graus de forma isolada resulta inútil conforme o anteriormente exposto.

De qualquer forma, a introdução do BSC nos ramos das FFAA seria desejável de forma a transformar a visão e a estratégia organizacionais em objectivos mensuráveis e na forma como é medido o desempenho nos diferentes níveis de organização de modo a atingir os resultados esperados.

c. Elementos de Síntese

Face ao exposto permite-nos retirar a seguinte síntese:

⁵⁵Situação onde os subordinados cooperam com o seu superior na clarificação dos objectivos a atingir.

⁵⁶Segundo informação colhida junto do Sr. Capitão-tenente Piloto Casimiro, entrevistado em 08 de Abril de 2010.

⁵⁷Para Bilhim (2006, 87) “ *A aplicação do Balance Scorecard constitui a ferramenta mais poderosa que actualmente existe para obtenção de dados.* ” “(...)aplicado aos recursos humanos é um instrumento de planeamento estratégico, avaliação e medida do desempenho dos trabalhadores.”



- O SIADAP é fundamental para o desenvolvimento e modernização da Administração Pública, porque é da análise do *feedback* que se faz o retorno ou *feedback* dos resultados face as expectativas criadas, e é neste campo que a componente de avaliação a 360 graus pode implementar a mudança;
- A avaliação ou *feedback* de 360 graus completa o ciclo das fontes de avaliação no âmbito da filosofia do SIADAP, e à semelhança do defendido por Peter Drucker, é determinante para «tornar produtivos os pontos fortes e o conhecimento específico de cada indivíduo»;
- Nos sistemas de avaliação do mérito dos militares dos Ramos das FFAA, existe de facto a preocupação de avaliar o desempenho, embora estes mecanismos de avaliação privilegiam fundamentalmente as promoções e o desenvolvimento de Carreiras;
- Existe a necessidade de estabelecer medidas a montante para implementar a componente de avaliação a 360 graus nos sistemas de avaliação do mérito dos militares do Exército: 1) Uma descrição funcional de todos os cargos; 2) A definição das competências e funções associadas ao cargo; 3) Uma gestão efectiva de recursos humanos; 4) Uma redefinição dos quadros orgânicos; 5) Uma definição dos objectivos a atingir; 6) A identificação das necessidades de formação; 7) E por último um sistema de avaliação adequado à organização, aos dirigentes e colaboradores;
- A Marinha foi o único Ramo que deu passos no sentido de implementar a ferramenta *BSC*. Na Marinha apenas o Instituto Hidrográfico implementou na globalidade a ferramenta *BSC*;
- A introdução do *feedback* de 360 graus, a nível organizacional, de forma isolada é inútil face a inexistência quer de um modelo de gestão por objectivos, quer da ferramenta *BSC* nos ramos das FFAA;
- A introdução do *feedback* de 360 graus não consegue por si só responder às necessidades conceptuais, princípios e objectivos do SIADAP.

Deste modo, poder-se-á admitir a Hipótese n.º 4 e estar respondida a QD4, e desse modo enunciar a seguinte conclusão parcial: enunciar a seguinte conclusão parcial:

A componente de avaliação a 360 graus não responde as necessidades de adaptação conceptual em matéria de avaliação do desempenho preconizadas no SIADAP.



6. CONCLUSÕES

a. Síntese

Nenhum sistema de avaliação do desempenho pode ser desenvolvido se não aderir à dinâmica das actuais organizações, relativamente à estrutura, à organização, aos processos, às funções, às actividades e tarefas dos colaboradores. A exigência da «sociedade de conhecimento» obriga as organizações empresariais e não empresariais a evoluírem no sentido de alimentarem cada vez mais os seus colaboradores na procura da excelência dos resultados aplicando os critérios de economia, eficiência e eficácia.

Como Peter Drucker referiu, as organizações só sobreviverão amanhã se gerarem uma maior quantidade de riqueza associada ao desenvolvimento das competências e do desempenho dos trabalhadores de conhecimento. E é determinante «tornar produtivos os pontos fortes e o conhecimento específico de cada indivíduo».

É neste contexto que a componente de avaliação a 360 graus pode desempenhar um papel chave, na medida em que se encontra direccionada para a melhoria do desempenho.

Os Sistemas de avaliação do mérito dos militares dos ramos das FFAA apresentam lacunas de carácter estrutural. Por um lado porque não adoptaram a filosofia do SIADAP, que se encontra estruturado por um modelo de gestão por objectivos, por outro a abordagem da avaliação do desempenho dos militares dos ramos das FFAA encontra-se centrada nos traços de personalidade ao invés de estar direccionada para os resultados a atingir pela organização, e esta particularidade é contraproducente para a implementação da componente de avaliação a 360 graus.

O Sistema de Avaliação dos ramos das FFAA é caracterizado por duas variáveis das Fontes de Avaliação: a chefia directa do avaliado e o nível hierárquico seguinte ou superior;

O SIADAP é caracterizado por reconhecer e distinguir serviços, dirigentes e trabalhadores pelo seu desempenho e pelos resultados obtidos e estimulando o desenvolvimento de uma cultura de excelência e qualidade.

O Sistema de Avaliação dos ramos das FFAA, comporta na dimensão «Alvos de Avaliação» apenas a variável «Avaliação do desempenho individual», enquanto que no SIADAP três variáveis: 1) A Avaliação de desempenho individual centrada no SIADAP 2 e SIADAP 3; 2) A Avaliação do Desempenho das Equipas ou Grupos, plasmada nas alíneas a) e b) do n.º 4 do artigo 38.º da Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro; 3) E por último, a avaliação de desempenho organizacional identificada pelo SIADAP 1.



O SIADAP é fundamental para o desenvolvimento e modernização da AP, porque é da análise do *feedback* que se verifica o retorno face as expectativas criadas, e é neste campo que a componente de avaliação a 360 graus pode implementar a mudança.

Relativamente aos Sistemas de Avaliação do mérito e desempenho, os ramos das FFAA têm a necessidade de estabelecer medidas a montante para implementar a componente de avaliação a 360 graus nos sistemas de avaliação do mérito dos militares do Exército: 1) Uma descrição funcional de todos os cargos; 2) A definição das competências e funções associadas ao cargo; 3) Uma gestão efectiva de recursos humanos; 4) Uma redefinição dos quadros orgânicos; 5) Uma definição dos objectivos a atingir; 6) A identificação das necessidades de formação; 7) E por último um sistema de avaliação adequado à organização, aos dirigentes e colaboradores.

Em consequência da investigação realizada e da síntese acima apresentada, consideramos estar em condições de responder à QC e concluir que a introdução da componente de avaliação a 360 graus nos sistemas de avaliação do mérito dos Ramos das FFAA não constitui uma realidade, nem tão pouco uma utopia, nas condições existentes nos sistemas de avaliação dos ramos das FFAA, porque a introdução da componente de avaliação a 360 graus não é possível de implementar antes de ser implementado um modelo de GPO ou a ferramenta *BSC*.

b. Proposta

Face ao exposto, julgamos oportuno fazer as seguintes recomendações:

- Que seja implementado nas FFAA o modelo de GPO ou como melhor opção a ferramenta de gestão *BSC*⁵⁸ decorrente das suas características;
- Que seja tomado um conjunto de medidas de modo a facilitar a implementação da componente de avaliação a 360 graus, nomeadamente as seguintes: 1) Uma descrição funcional de todos os cargos; 2) A definição das competências e funções associadas ao cargo; 3) Uma gestão efectiva de recursos humanos; 4) Uma redefinição dos quadros orgânicos; 5) Uma definição dos objectivos a atingir; 6) A identificação das necessidades de formação; 7) E por último um sistema de avaliação adequado à organização, aos dirigentes e colaboradores.
- No final desta investigação propomos a aplicabilidade a título experimental de um modelo de avaliação do CEMC utilizando a componente de avaliação a 180 graus (Apêndice 5);

⁵⁸ Ver Apêndice 6 – Objectivos e Características do *Balance Scorecard*.



- Que após verificadas cumulativamente com sucesso as anteriores condições se implemente a componente de avaliação a 360 graus nos Ramos das FFAA com vista ao aumento da dinâmica da organização e do «trabalhador de conhecimento».

Com a apresentação das recomendações supracitadas termina a nossa investigação. Estamos crentes que as recomendações elencadas, se tomadas pela instituição, associados a contínua verificação dos princípios, valores e cultura organizacionais, as FFAA terão em beneficiar em lugar de ganharem prejuízo.



Glossário de Conceitos

Avaliação a 360° – “Trata-se de uma avaliação de múltiplos avaliadores em que um colaborador é avaliado pelo círculo de actores que afectam e são afectados pelo seu desempenho na organização: superiores hierárquicos, colegas, subordinados, clientes internos e externos e os fornecedores” (Caetano, 2008: 57).

Avaliação de Desempenho – “É um processo em que se procura identificar, observar, medir e desenvolver o desempenho dos indivíduos, tendo como principal propósito torná-lo congruente com os objectivos da organização” (Caetano, 2008: 28).

Balanced Scorecard – é um planeamento estratégico e sistema de gestão que é utilizado (...) para alinhar as actividades empresariais com a visão e a estratégia da organização, melhorar a comunicação interna e externa, e monitorizar o desempenho da organização em relação aos objectivos estratégicos. In <http://www.balancedscorecard.org>

Coaching – é um processo que resulta do acordo comum entre o *coach* (profissional) e o *coachee* (cliente), onde o *coach* apoia o cliente na realização dos seus objectivos e metas; bem como no auto-reconhecimento e na mitigação dos seus pontos fracos. (*wikipédia*)

Cultura Organizacional – É 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 (Oliveira e Rocha, 2007: 89).

Objectivos (estratégicos) – São a tradução quantitativa e qualitativa da estratégia da organização, tomando como referência as quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento. Os objectivos estão organizados em mapas estratégicos estabelecendo entre si relações de causa e efeito. Estes mapas auxiliam todos os indivíduos da organização a entenderem a estratégia, e em como transformar activos intangíveis em resultados tangíveis (Kaplan et Norton, 2000, 2004).

Stakeholders – é um termo usado em gestão empresarial que se refere a qualquer pessoa ou entidade que afecta ou é afectada pelas actividades de uma determinada empresa. (*wikipédia*)



Bibliografia

Livros e Revistas

- BILHIM, João Abreu de Faria (2008). *Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas*. 6ª ed. Revista e Actualizada, Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- BILHIM, João Abreu de Faria (2006). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. 2.ª ed. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- BILHIM, João Abreu de Faria (2002). *Questões actuais de gestão de recursos humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- BILHIM, João Abreu de Faria (1996). *Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- CÂMARA, P. B.; et. al (2001). *HUMANATOR: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. 5ª ed., Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- CAETANO, António (2008). *Avaliação de Desempenho. O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*. Lisboa: Livros Horizonte.
- CAETANO, António (1998). *Avaliação de Desempenho. Metáforas, Conceitos e Práticas*. Lisboa: Editora RH.
- DRUKER, Peter F. (2000). *Desafios da Gestão para o Século XXI*. Barcelos: Livraria Civilização Editora.
- MINTZBERG, Henry (1990). *The Manager's job: Folklore and Fact*. Harvard Business Review. Vol. 68, n.º2:163-176
- QUIVY, Raymond, CAMPENHOUDT, Luc Van (2003). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 3ª ed., Lisboa: Gradiva.
- ROCHA, J. A. Oliveira e (2007). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. 2.ª ed., Lisboa: Escolar Editora.

Trabalhos

- AVELAR, MAJ Art Octávio João Marques (2006), *A avaliação dos Militares dos Quadros Permanentes: Análise do impacto de uma eventual aplicação da filosofia do "Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública"*. TILD do CEM 2005/2007. Lisboa: IESM.
- PEREIRA, MAJ Inf José Luís Sousa (2004), *A avaliação dos Militares dos Quadros Permanentes do Exército. O novo Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares do*



Exército, ensinamentos e contributos para o seu aperfeiçoamento. TILD do CEM 2003/2005. Lisboa: IESM.

Legislação

DECRETO-LEI n.º 183/96, de 27 de Setembro. D.R. n.º 225/96 – I Série-A. 3398 – 3399. Plano e Relatório de Actividades Anuais.

DECRETO-LEI n.º 197-A/2003, de 30 de Agosto. D.R. n.º 200/03 – I Série-A. 5752-(14) – 5752 - (72). Estatuto dos Militares das Forças Armadas; com as alterações e ratificações introduzidas pelo Decreto-Lei n.º 70/2005, de 17 de Março, e Decreto-Lei n.º 166/2005, de 23 de Setembro.

DECRETO REGULAMENTAR n.º 19-A/2004, de 14 de Maio. D.R. n.º 113/04 – I Série-B SUPLEMENTO. 3104-(2) – 3104-(8). Regulamenta a Lei n.º 10/2004, de 22 de Março, no que se refere à avaliação do desempenho dos trabalhadores e dirigentes intermédios da Administração Pública.

DESPACHO n.º 6894-A/2009, de 4 de Março de 2009. D.R. n.º 44/09 – 2.ª Série. Modelo de relatório referente à aplicação dos subsistemas de avaliação de desempenho 2 e 3 do SIADAP.

LEI n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro. D.R. n.º 250/07 – I Série-A. 9114-(2) – 9114-(21). Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública.

LEI n.º 12-A/2008, de 27 de Fevereiro. D.R. n.º 41/08 – 1.ª Série. Novos regimes de vinculação, de carreiras e de remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas.

PORTARIA n.º 502/95, de 26 de Maio. D.R. n.º 122/95 – I Série-B. 3331 – 3342. Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Marinha.

PORTARIA n.º 1246/2002, de 7 de Setembro. D.R. n.º 207/02 – I Série-B. 6298 – 6337. Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército.

PORTARIA n.º 509-A/2004, de 14 de Maio. D.R. n.º 113/04 – I Série-B 1º SUPLEMENTO. 3104-(8) – 3104-(27). Modelos de impressos de fichas de avaliação do desempenho dos trabalhadores e dirigentes intermédios da Administração Pública.

PORTARIA n.º 976/2004, de 3 de Agosto. D.R. n.º 181/04 – I Série-B. 5061 – 5080. Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Força Aérea.

PORTARIA n.º 1633/2007, de 31 de Dezembro. D.R. n.º 251/07 – 1.ª Série. Modelos de fichas de auto-avaliação e avaliação do desempenho que constam dos anexos I, II e III da presente portaria, da qual fazem parte integrante, referentes a: 1) Dirigentes intermédios



(SIADAP 2); 2) Trabalhadores (SIADAP 3); 3) Regime transitório previsto no artigo 80.º da Lei n.º 66 -B/2007, de 28 de Dezembro.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 95/2003, de 30 de Julho. D.R. n.º 174/03 – I Série-B. 4474 – 4476. Linhas de Orientação da Reforma da Administração Pública.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 53/2004, de 21 de Abril. D.R. n.º 94/04 – I Série-B. 2388 – 2422. Operacionalização da Reforma da Administração Pública, áreas de actuação e metodologias de aplicação.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 199/2005, de 29 de Dezembro. D.R. n.º 249/05 – I Série-B. 7337. Estabelecimento de objectivos.

Normas

IESM. (2007 b)). *Norma de execução permanente n.º 218, Trabalhos de investigação.* Lisboa: IESM.

Internet

Governo Português, [em linha] [Referência de 04 de Dezembro de 2009]. Disponível na Internet em: <[http://www.portugal.gov.pt/ Programa de Governo](http://www.portugal.gov.pt/Programa%20de%20Governo)>.

Instituto Nacional de Administração, [em linha] [Referência de 04 de Dezembro de 2009]. Disponível na Internet em: <[http://www.ina.pt/Documentos/Ferramentas de Gestão](http://www.ina.pt/Documentos/Ferramentas%20de%20Gestao)>.



APÊNDICE 1 – LISTAS DE ENTIDADES ENTREVISTADAS

- COR ART Velosa Trindade, Subdirector da Direcção dos Serviços de Pessoal. Entrevista realizada em 02 de Abril de 2010.
- COR INF Guerra Pereira, Director do CEMC. Entrevista realizada em 07 de Abril de 2010.
- Capitão-Tenente Piloto Casimiro, oficial do Estado-Maior da Armada. Entrevista realizada em 08 de Abril de 2010.
- Eng. Carlos Moedas. Engenheiro de Construção Civil e Gestor de Empresas. Director Geral da Crisom. Entrevista realizada em 30 de Março de 2010.
- Dr. António Gato Bonito, Vice-Presidente do Departamento de Marketing da Makro Polónia. Entrevista realizada em 05 de Abril de 2010.
- Dr. Paulo Coelho, quadro superior da Câmara Municipal de Lisboa. Entrevista realizada em 06 de Março de 2010.



APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO

**MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL
INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES
CURSO DE ESTADO-MAIOR CONJUNTO 2009-10**

QUESTIONÁRIO

Nota Prévia:

O presente questionário insere-se no âmbito de um Trabalho Individual de Investigação (TII) do Curso de Estado-Maior 2009-10, em que se pretende efectuar uma análise do impacto da aplicação da componente de avaliação a 360 graus no Sistema de Avaliação dos ramos das FFAA. Para tal, propomos um modelo de avaliação ao Curso de Estado-Maior Conjunto (CEMC) com a componente de avaliação a 360 graus, que permitirá funcionar como uma experiência piloto na eventualidade da aplicação e desenvolvimento desta componente para os sistemas de avaliação do mérito dos militares dos Ramos das Forças Armadas (FFAA) num futuro recente.

Este inquérito é constituído por três partes: a primeira tem por objectivo apresentar os conceitos fundamentais relacionados com a temática, essenciais para servir de base e auxiliar o seu preenchimento. Na segunda parte temos por objectivo caracterizar a amostra. Na terceira e última parte apresentamos as questões.

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

Porque a sua opinião é o mais importante, apelamos para que responda a todas as questões, independentemente conheça ou não a componente de avaliação a 360 graus. Desta forma, estará a dar um contributo importante para a problemática da introdução da componente de avaliação a 360 graus nos Sistemas de Avaliação dos ramos das FFAA, assunto que a todos nós é particularmente sensível pela razão óbvia de estarmos envolvidos no processo de avaliação, tomando parte no mesmo, quer na qualidade de avaliadores quer na de avaliados.

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



I – CONCEITOS

1. O que é a Componente de avaliação a 360 graus?

É o conjunto de processos em que um colaborador é avaliado pelo círculo⁵⁹ de actores que afectam e são afectados pelo seu desempenho na organização⁶⁰.

O principal objectivo reside na possibilidade de o avaliado receber feedback acerca das várias dimensões do seu desempenho através de um questionário, devidamente adaptado aos aspectos comportamentais das dimensões críticas para o seu desempenho⁶¹.

Requer um clima organizacional de confiança e abertura e fomenta a aquisição de novas competências e conhecimentos para tornar os pontos fortes do avaliado plenamente produtivos e, ao mesmo tempo, remediar os maus hábitos que inibem a eficácia e a performance das organizações.

2. O que são as Fontes de Avaliação do sistema de avaliação do desempenho?

“É uma dimensão do Conjunto de processos que constitui o sistema de avaliação de desempenho e caracterizada pelas seguintes variáveis:

1. Chefia directa do avaliado ou hetero-avaliação;
2. Auto-avaliação;
3. Hierarquia seguinte do avaliado;
4. Avaliação dos pares;
5. Avaliação dos *Stakeholders*;
6. Avaliação ou feedback de 360 graus.”

António Caetano

3. O que é a Avaliação do Desempenho?

“É um processo em que se procura identificar, observar, medir e desenvolver o desempenho dos indivíduos, tendo como principal propósito torna-lo congruente com os objectivos da organização.”

António Caetano

⁵⁹Daí a metáfora de 360 graus.

⁶⁰Superiores hierárquicos, colegas, subordinados, clientes internos e externos e fornecedores

⁶¹Por exemplo liderança, comunicação, gestão por objectivos.



II – CARACTERIZAÇÃO DO UNIVERSO DOS INQUIRIDOS

Coloque uma cruz e preencha o espaço de acordo com a situação correspondente:

1. Auditor do Curso de Promoção a Oficial General
2. Aluno do Curso de Estado-Maior Conjunto
3. Aluno do Curso de Estado-Maior Exército
4. Aluno do Curso de Promoção a Oficial Superior
5. Ramo
 - a. Marinha
 - b. Exército
 - c. Força Aérea
6. Posto _____
7. Classe / Arma ou Serviço / Especialidade _____
8. Idade _____
9. Já ouviu falar da componente de avaliação a 360 graus?
 - a. Sim
 - b. Não
10. Já teve contacto com o SIADAP?
 - a. Sim
 - b. Não
 - c. Se sim, foi:
 - (1) Como Avaliador
 - (2) Como Oficial de Pessoal
 - (3) Como elemento do Conselho de Coordenação da Avaliação
 - (4) Em outra função? Qual? _____



III – QUESTÕES

Responda colocando um círculo ou uma cruz no número correspondente à sua resposta, tendo em consideração o actual sistema de avaliação do mérito dos militares das FFAA:

1 – Discordo em absoluto

2 – Discordo

3 – Concordo

4 – Concordo em absoluto

1. O actual sistema de avaliação é adequado não havendo necessidade de proceder a alterações.	1	2	3	4
2. O processo de avaliação apenas tem como objectivo a promoção na carreira militar.	1	2	3	4
3. Nas funções que desempenhei, os meus chefes davam-me permanentemente o <i>feedback</i> do meu desempenho.	1	2	3	4
4. Na maioria das vezes a minha avaliação não reflectiu o meu desempenho mas sim a opinião que os meus avaliadores tinham de mim.	1	2	3	4
5. O sistema de avaliação de mérito dos militares das FFAA, tal como o SIADAP deveria avaliar os objectivos a atingir pelas FFAA.	1	2	3	4
6. A Componente de avaliação a 360 graus permitiria desenvolver competências dos cargos de chefia das FFAA.	1	2	3	4
7. A Componente de avaliação a 360 graus é apenas um auto- <i>feedback</i> do desempenho pessoal.	1	2	3	4
8. A Componente de avaliação a 360 graus pode revelar-se de difícil implementação nos postos mais elevados.	1	2	3	4
9. A Componente de avaliação a 360 graus será difícil implementar atenta a cultura organizacional e disciplina que caracterizam as FFAA.	1	2	3	4
10. A introdução da componente de avaliação a 360 graus no CEMC ⁶² permitiria maior justiça e objectividade na avaliação do mesmo.	1	2	3	4

Gratos pela sua disponibilidade e colaboração.

⁶²Extensível ao CPOG, CEM-E e CPOS, utilizando para o efeito a avaliação dos pares e do escalão superior, ou seja, uma avaliação a 180 graus.



APÊNDICE 3 – MODELO DE ANÁLISE

CONCEITOS	DIMENSÕES	INDICADORES	AFIRMAÇÃO N.º
Implementação da componente de avaliação a 360 graus	Avaliação do desempenho Individual e das Equipas	Decidir sobre promoções.	2
		Reconhecer o desempenho individual.	3
		Dar <i>feedback</i> do desempenho do colaborador/subordinado.	4
		Analisar o grau de realização de objectivos.	5
		Reconhecer desenvolvimento de competências.	6
		Identificar as deficiências do desempenho.	7
	Avaliação do desempenho organizacional	Determinar a adequabilidade do sistema de avaliação.	1
		Analisar a implementação do feedback 360º nos níveis hierárquicos superiores.	8
		Analisar a implementação do feedback 360º no contexto organizacional.	9
		Analisar a implementação do feedback 360º no CEMC.	10



APÊNDICE 4 – SUBSISTEMA PROCESSO OU CONJUNTO DE PROCEDIMENTOS DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO

SUBSISTEMA	CONCEITOS	VARIÁVEIS	DIMENSÕES	INDICADORES
Objectivos	Desempenho	Hierarquia Imediata do Avaliado (Chefia Directa)	Comunicação	Escutar os outros
	Produtividade			Processar info
	Estratégia Organizacional			Comunicar eficazmente
Métodos, Metodologia ou Técnicas	Avaliação dos Objectivos	Próprio Avaliado (Auto-Avaliação)	Liderança	Desempenho
	Avaliação das Competências do Avaliado			Dar orientação
	Frequência da Avaliação	Hierarquia Seguinte do Avaliado		Relações Interpessoais
Entrevista de Avaliação	Construir relações pessoais			
Processo Ou Conjunto de Procedimentos	Intervenientes (Alvos de Avaliação)	Avaliação pelos Pares	Gestão de Actividades	Facilitar o Sucesso da equipa
	Mecanismos de Integração de Objectivos e Avaliação			Trabalho eficiente
	Mecanismos de Recurso da Avaliação	Stakeholders	Produtividade	Trabalhar com competência
	Fontes de Avaliação			Agir
	Mecanismos e prazos homologação	Avaliação ou Feedback de 360 graus	Desenvolver os Outros	Atingir resultados
	Aspectos técnicos			Desenvolver os Talentos individuais
			Desenvolvimento Pessoal	Motivar c/sucesso
				Comprometimento
			Adaptabilidade	Procurar Melhorar
				Adaptar-se
			Pensar Criativa/	



APÊNDICE 5 – MODELO DE AVALIAÇÃO DO CEMC – FEEDBACK 180º

Responda por ordem decrescente de grandeza às questões abaixo indicadas enumerando os camaradas que se destacam nas mesmas por ordem decrescente de importância (utilizando vírgulas, da esquerda para a direita, de cima para baixo), colocando essa relação de grandeza no rectângulo correspondente ao indicador em causa, tendo em consideração a aplicação individual de cada um dos elementos do CEMC na presente disciplina.

- 1 – Camarada A; 5 – Camarada E; 9 – Camarada I; 13 – Camarada N; 17 – Camarada R
2 – Camarada B; 6 – Camarada F; 10 – Camarada J; 14 – Camarada O; 18 – Camarada S
3 – Camarada C; 7 – Camarada G; 11 – Camarada L; 15 – Camarada P; 19 – Camarada T
4 – Camarada D; 8 – Camarada H; 12 – Camarada M; 16 – Camarada Q; 20 – Camarada Q

1. Comunicar com eficácia para o grupo, demonstrando clareza e objectividade nas suas intervenções.	
2. O desempenho individual e de equipa nas matérias a desenvolver.	
3. Nas funções que desempenhou, delegou responsabilidade de forma objectiva contribuindo para o esforço mútuo e equilibrado do grupo.	
4. A sua relação com o grupo facilitou o sucesso do mesmo.	
5. Prestou trabalho com competência.	
6. A sua acção contribuiu para os resultados a atingir pela disciplina	
7. A sua acção contribuiu para elevar o moral e a motivação do grupo.	
8. O desempenho individual mostrou comprometimento com o grupo, tendo por essa razão melhorado a camaradagem e o espírito de grupo.	
9. Revelou grande adaptação a novas matérias e novas solicitações.	
10. A sua acção caracteriza-se por pensar de forma criativa e isso reflectiu-se nos resultados atingidos pelo grupo.	



APÊNDICE 6 – OBJECTIVOS DO *BALANCED SCORECARD*

- O *Balanced Scorecard* salienta a gestão na estratégia da empresa/organização, definindo-a em objectivos, indicadores e iniciativas, em quatro perspectivas (uma financeira e três não financeiras);
- Nessa base, este modelo contempla quatro perspectivas adicionais – clientes, processos internos, aprendizagem e desenvolvimento organizacional – para além da Perspectiva Financeira tradicional de avaliação do desempenho (que já era contemplada no *Tableau de Bord*). Desta forma, será possível gerir factores intangíveis fundamentais para um bom desempenho futuro da organização em estudo. Torna-se possível, desta forma associar as potencialidades do *Tableau de Bord* com a capacidade de gerir aspectos não financeiros e igualmente importantes na evolução financeira positiva da empresa em questão;
- Permite a comunicação, o envolvimento e o alinhamento dos recursos humanos, assim como o ajustamento dos recursos da organização, de acordo com a estratégia que será definida como sendo a indicada para se atingir os objectivos pretendidos;
- Considera a existência de relações de causa e efeito entre as diferentes influências anteriormente referidas e entre as medidas e as acções de desempenho;
- Pretende assegurar o *feedback* (o retorno de informação de maneira a comunicar a estratégia com todos os intervenientes da empresa) e a aprendizagem mediante os resultados alcançados com as várias acções e medidas efectuadas (a curto e a longo prazo). Desta forma, tendo em conta o resultado positivo e/ou negativo, será facilitado o processo de revisão da estratégia inicialmente definida.



APÊNDICE 7 – AS FUNÇÕES DE GESTÃO

<p style="text-align: center;">Planning</p> <p><i>What are the organization's long term objectives?</i></p> <p><i>What strategies will best achieve those objectives?</i></p> <p><i>What should the organization's short term objectives be?</i></p> <p><i>How difficult should individual goals be?</i></p>	<p style="text-align: center;">Leading</p> <p><i>How do I handle employees who appear to be low in motivation?</i></p> <p><i>What is the most effective leadership style in a given situation?</i></p> <p><i>How will a specific change affect worker productivity?</i></p> <p><i>When is the right time to stimulate conflict?</i></p>
<p style="text-align: center;">Organizing</p> <p><i>How many employees should I have report directly to me?</i></p> <p><i>How much centralization should there be in the organization?</i></p> <p><i>How should jobs be designed?</i></p>	<p style="text-align: center;">Controlling</p> <p><i>What activities in the organization need to be controlled?</i></p> <p><i>How should those activities be controlled?</i></p> <p><i>When is a performance deviation significant?</i></p> <p><i>What type of management information system should the org. have?</i></p>



APÊNDICE 8 – ANÁLISE DA INFORMAÇÃO

DESCRIÇÃO DOS DADOS		MEDIÇÃO				COMPARAÇÃO DAS RELAÇÕES OBSERVADAS COM AS RELAÇÕES CONCEPTUAIS			
QUESTIONÁRIO		RESPOSTAS				MODELO DE ANÁLISE	N.º HIPÓTESE INVESTIGADA	HIPÓTESES	
AFIRMAÇÃO	N.º	MAIOR	%	2.ª MAIOR	%	INDICADORES	QUESTIONÁRIO	RESPOSTAS CONCEPTUAIS	
O actual sistema de avaliação é adequado não havendo necessidade de proceder a alterações.	1	DISCORDO	59	CONCORDO	27	Determinar a adequabilidade do sistema de avaliação	4	O sistema de avaliação não é adequado = Não existem sistemas de avaliação perfeitos, a mudança é uma constante (pag. 30)	
O processo de avaliação apenas tem como objectivo a promoção na carreira militar.	2	DISCORDO	54	CONCORDO	24	Decidir sobre promoções	2	Não ocorre apenas para a carreira = Os objectivos devem visar o recrutamento e selecção, a formação e aperfeiçoamento e o exercício de funções (pag. 14)	
Nas funções que desempenhei, os meus chefes davam-me permanentemente o <i>feedback</i> do meu desempenho.	3	DISCORDO	43	CONCORDO	41	Reconhecer o desempenho individual	2	O <i>feedback</i> da avaliação não é contínuo = O <i>feedback</i> deve ser contínuo (pag.15)	
Na maioria das vezes a minha avaliação não reflectiu o meu desempenho mas sim a opinião que os meus avaliadores tinham de mim	4	CONCORDO	49	DISCORDO	40	Dar <i>feedback</i> do desempenho do colaborador/subordinado	1	A avaliação está ligada ao comportamento = Orientada para resultados desde que definidos objectivos (pag.6)	
O sistema de avaliação de mérito dos militares das FFAA, tal como o SIADAP deveria avaliar os objectivos a atingir pelas FFAA.	5	CONCORDO	55	CONCORDO ABSOLUTO	16	Analisar o grau de realização de objectivos	2	A Avaliação deve incidir sobre os obj a atingir pelas FFAA = Orientada para resultados desde que definidos objectivos (pag. 18)	
A Componente de avaliação a 360 graus permitiria desenvolver competências dos cargos de chefia das FFAA.	6	CONCORDO	55	DISCORDO	16	Reconhecer desenvolvimento de competências	1	Desenvolve competências dos cargos de chefia das FFAA = O <i>feedback</i> a 360º promove o desenvolvimento profissional das chefias (pag. 10)	
A Componente de avaliação a 360 graus é apenas um auto- <i>feedback</i> do desempenho pessoal	7	DISCORDO	62	CONCORDO	23	Identificar as deficiências do desempenho	4	O <i>feedback</i> a 360º é mais do que um auto- <i>feedback</i> = Desenvolver competências profissionais do avaliado e concilia-lo com objectivos da organização (pag. 31)	
A Componente de avaliação a 360 graus pode revelar-se de difícil implementação nos postos mais elevados.	8	CONCORDO	42	CONCORDO ABSOLUTO	28	Analisar a implementação do <i>feedback</i> 360º nos níveis hierárquicos superiores	3	O <i>feedback</i> a 360º é de difícil implementação nas chefias topo = Por falta de um universo credível e devido ao contexto organizacional (pag. 22)	
O <i>feedback</i> a 360 graus será difícil implementar atenta a cultura organizacional e disciplina que caracterizam as FFAA.	9	CONCORDO	50	CONCORDO ABSOLUTO	28	Analisar a implementação do <i>feedback</i> 360º no contexto organizacional	3	O <i>feedback</i> a 360º é de difícil implementação na organização = devido a cultura, e contexto organizacional, como ao quadro social dominante (pag. 22)	
A introdução da componente de avaliação a 360 graus no CEMC permitiria maior justiça e objectividade na avaliação do mesmo.	10	CONCORDO	61	DISCORDO	37	Analisar a implementação do <i>feedback</i> 360º no CEMC	3	Maior justiça e objectividade na avaliação = Quando alargamos os intervenientes na avaliação, o resultado é mais consistente (pag. 22)	