



## **ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

### **COMPARAÇÃO ENTRE DIFERENTES SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

**José Luis Mendes Torres**

*Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico do Porto para obtenção do Grau de  
Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas*

**Orientada por: Prof<sup>a</sup> Doutora Maria Alexandra Pacheco Ribeiro da Costa**

Porto, dezembro de 2013





# **ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

## **COMPARAÇÃO ENTRE DIFERENTES SISTEMAS DE AVA- LIAÇÃO DE DESEMPENHO**

**José Luis Mendes Torres**

**Profª Doutora Maria Alexandra Pacheco Ribeiro da Costa**

Porto, dezembro, 2013



## **Resumo**

---

A avaliação do desempenho consiste num instrumento estratégico de extrema importância para a gestão de recursos humanos numa organização, tal como no Exército. Permite criar indicadores ao nível do desempenho dos avaliados ao mesmo tempo que contribui para o diagnóstico e sua melhoria contínua. Ao nível dos órgãos decisores proporciona uma análise das capacidades dos recursos humanos e a sua correta gestão.

Foi neste contexto que este trabalho de investigação foi desenvolvido, tendo sido traçado como objetivo, estudar a perceção dos militares avaliadores do Exército Português (EP) quanto aos sistemas de avaliação de desempenho (SAD) em vigor no Exército (SAMME<sup>1</sup> e SIADAP<sup>2</sup>).

Usou-se uma metodologia quantitativa e qualitativa e para o efeito foi desenvolvido um questionário, que foi passado aos Coronéis, Tenentes-coronéis, Majores e Capitães, todos eles avaliadores. Esta escolha fundamenta-se pela posição que os mesmos ocupam na cadeia hierárquica, pela experiência e o nível de conhecimentos que possuem sobre os sistemas de avaliação, podendo contribuir com as suas opiniões e sugestões, para a melhoria dos sistemas de avaliação atualmente em vigor no EP.

Participaram no presente estudo 259 Oficiais avaliadores que responderam a um questionário *online* lançado na internet. Os principais resultados obtidos permitem concluir que o SAMME assume maior relevância e menor subjetividade que o SIADAP. Foi ainda observada a necessidade de implementar algumas medidas corretivas nos dois sistemas de avaliação em estudo, tais como: implementar no SAMME a autoavaliação e criar objetivos; no SIADAP, acabar com as quotas de 5% para a atribuição da classificação de desempenho excelente aos avaliados; Observou-se ainda que o avaliador tem uma importância central no SAD, pela forma como este pode ou não influenciar a avaliação de desempenho.

**Palavras-chave:** Exército Português, Avaliação de Desempenho, SAMME, SIADAP.

---

<sup>1</sup> SAMME - Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército.

<sup>2</sup> SIADAP - Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública.

## **Resumen**

---

La evaluación del desempeño es una herramienta estratégica muy importante para la gestión de los Recursos Humanos en una organización como el Ejército. Permite crear indicadores del nivel de rendimiento de los evaluados al mismo tiempo que contribuye al diagnóstico y a su continua mejora. A nivel de los tomadores de decisiones proporciona un análisis de la capacidad de los recursos humanos y su gestión adecuada.

Ha sido en este contexto que este trabajo de investigación se ha desarrollado habiéndose trazado como objetivo estudiar la percepción de los militares evaluadores del Ejército Portugués (EP) en cuanto a los sistemas de evaluación de desempeño (SAD) en vigor en el Ejército (SAMME<sup>3</sup> e SIADAP<sup>4</sup>).

Se ha utilizado una metodología cuantitativa y cualitativa y para este fin se ha elaborado un cuestionario que ha sido enviado a los coroneles, tenientes-coroneles, mayores y capitanes, evaluadores todos ellos. Esta elección se basa en la posición que éstos ocupan en la cadena jerárquica, la experiencia y el nivel de conocimiento que tienen sobre los sistemas de evaluación pudiendo aportar opiniones y sugerencias para la mejora de los sistemas de evaluación actualmente en vigor en el EP.

Han participado en el presente estudio 259 oficiales evaluadores que han respondido a un cuestionario en línea publicado en Internet. Los principales resultados indican que SAMME es más relevante y menos subjetivo que SIADAP. También se ha observado la necesidad de implementar algunas medidas correctivas en los dos sistemas de evaluación en estudio tales como: la implementación de la autoevaluación y la creación de objetivos en el SAMME; en el SIADAP, acabar con las cuotas del 5% para la asignación de la calificación de excelencia a los evaluados; Además se ha observado que el evaluador tiene un papel central en el SAD, por la forma en que éste puede o no influir en la evaluación del rendimiento.

**Palabras clave:** Ejército Portugués, evaluación del desempeño, SAMME, SIADAP

---

<sup>3</sup> SAMME - Sistema de Evaluación del Mérito Militar del Ejército.

<sup>4</sup> SIADAP - Sistema integrado de evaluación del desempeño de la Administración Pública.

## **Abstract**

---

Performance evaluation is a very important strategic tool for the management of human resources in an organization, such as the Army. Allows to create level indicators of performance assessed at the same time that contributes to the diagnosis and its continuous improvement. In terms of decision-makers provides an analysis of human resource capacity and its proper management.

It was in this context that this research work has been developed and has been traced as objective to study the perception of the military evaluators of the Portuguese Army about performance evaluation systems (SAMME<sup>5</sup> e SIADAP<sup>6</sup>).

It was also used a quantitative and qualitative methodology and for this purpose we developed a questionnaire that was passed to the Colonels, Colonels Lieutenant, Majors and Captains, all evaluators. This choice is based on the position that they occupy in the hierarchy, the experience and the level of knowledge they have about the evaluation systems, helping with their opinions and suggestions to the improvement of evaluation systems currently in place in Portuguese Army.

Participated in this study 259 Official evaluators who responded to an online questionnaire posted on the Internet. The main results indicate that the SAMME is more relevant and less subjectivity than SIADAP. It was also observed the need to implement some corrective measures in the two assessment systems in study, such as: implement in SAMME the self-assessment and create goals; in the SIADAP, ending the quota of 5% for the rating of excellent in performance assessed. It was also observed the importance of the evaluators in SAD because of the way they may or may not influence the evaluation of performance.

**Keywords:** Portuguese Army, Performance evaluation, SAMME, SIADAP.

---

<sup>5</sup> SAMME - evaluation merit system of military army.

<sup>6</sup> SIADAP - integrated performance evaluation system of public administration.

## **Agradecimentos**

---

Quero por este meio manifestar o meu agradecimento à minha orientadora Dra. Maria Alexandra Costa, pela sua capacidade intelectual e trabalho de apoio, pelo incentivo e permanente acompanhamento que me dispensou ao longo de toda a elaboração deste estudo.

Cumpre-me agradecer ainda:

- À Dra. Daniela Lima, pelo empenho e imensa boa vontade na aplicação do questionário.
- Ao Prof. Dr. Rui Pimenta, pela ajuda que deu a ultrapassar dificuldades em algumas fases decisivas deste estudo.
- A todas as pessoas (militares e civis) que direta e indiretamente contribuíram para a elaboração desta dissertação e que sem a sua preciosa ajuda e apoio, não seria possível a elaboração deste trabalho.
- Aos meus filhos pela compreensão no afastamento, que implicitamente este mestrado provocou.
- Finalmente à minha mulher pelo apoio e entendimento nas ausências que este estudo obrigou, mas que nem por isso afetou o nosso projeto de vida em comum.

## **Lista de Abreviaturas e Siglas**

---

$\alpha$	Alfa de Cronbach
AI	Avaliação Individual
AD	Avaliação de Desempenho
AP	Administração Pública
CASE	Conselhos das Armas e Serviços do Exército Português
CCA	Conselho Coordenador da Avaliação
CEME	Chefe do Estado Maior do Exército
CJM	Código de Justiça Militar
Cmdt/Dir/Ch	Comandante, Diretor ou Chefe
CP	Comissão Paritária
CV	Coeficiente de Variação
DMS	Dirigentes Máximos dos Serviços
DP	Desvio Padrão
EMFAR	Estatuto dos Militares das Forças Armadas
EP	Exército Português
ET	Estatística de Teste
FA	Ficha de Avaliação
FAI	Ficha de Avaliação Individual
FAMME	Ficha de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército
FB	Ficha Biográfica
FCT	Fundação para as Ciências e a Tecnologia
Gen CEME	General Chefe do Estado-Maior do Exército
GPC	Gestão por Competências
GPO	Gestão por Objetivos
GRH	Gestão de Recursos Humanos
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
LOBOFA	Lei Orgânica de Base da Organização das Forças Armadas
MCTES	Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior
MDN	Ministério da Defesa Nacional
PI	Processo Individual

QP	Quadros Permanentes
QUAR	Quadro de Avaliação e Responsabilização
RAMME	Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército
RD	Registo Disciplinar
RDM	Regulamento de Disciplina
RC	Regime de Contrato
RH	Recursos Humanos
RV	Regime de Voluntariado
SAD	Sistema de Avaliação de Desempenho
SAMME	Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército
SA	Secção Autónoma
SIADAP	Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública
SIADAP 1	Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública - Sub-sistema de Avaliação do Desempenho das Unidades Orgânicas dos Serviços
SIADAP 2	Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública - Sub-sistema de Avaliação do Desempenho dos Dirigentes Intermediários
SIADAP 3	Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública - Sub-sistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores
S.P.S.S.	Statistical Package for Social Sciences
TGen AGE	Tenente-general Ajudante Geral do Exército
UEO	Unidades, Estabelecimentos e Órgãos
V <sub>P</sub>	Valor de Prova
Z-Score	É uma média estatística para determinar a validade dos resultados obtidos. Mede o desvio face à média teórica.

## **Índice Geral**

---

Resumo .....	i
Resumen .....	ii
Abstract .....	iii
Agradecimentos.....	iv
Lista de Abreviaturas e Siglas.....	v
Índice Geral .....	vii
Índice de Tabelas .....	x
Índice de Figuras .....	xi
Índice de Gráficos .....	xi
INTRODUÇÃO .....	1
PARTE I – MARCO TEÓRICO.....	4
CAPÍTULO I - ESTADO DA ARTE: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	5
1.1. Conceitos e evolução da avaliação de desempenho .....	5
1.2. Gestão por Objetivos .....	8
1.3. Modelos por competências.....	10
1.4. Referências a estudos realizados na área da investigação.....	13
CAPÍTULO II - SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO MÉRITO DOS MILITAES DO EXÉRCITO (SAMME).....	17
2.1. Análise do SAMME .....	17
CAPÍTULO III - SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (SIADAP) .....	23
3.1. Análise do SIADAP.....	23
3.2. SIADAP no Exército Português .....	30
CAPÍTULO IV - MODELO, OBJETIVOS E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO.....	36
4.1. Modelo de Investigação .....	36
4.2. Objetivos de Investigação.....	37

4.3. Hipóteses de Investigação.....	37
PARTE II – INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA.....	39
CAPÍTULO V - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	40
5.1. Introdução.....	40
5.2. Metodologia.....	40
5.3. Instrumento.....	41
5.4. Caracterização da Instituição, população e amostra.....	42
5.4.1. Caraterização da Instituição.....	42
5.4.2. População e amostra.....	45
CAPÍTULO VI - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS.....	47
6.1. Introdução.....	47
6.2. Caracterização da amostra.....	47
6.3. Perspetiva dos avaliadores sobre os dois sistemas de AD.....	50
6.4. Análise fatorial exploratória.....	52
6.4.1. Questionário 1: Fatores de influência na AD.....	53
6.4.2. Questionário 2: Avaliação versus melhoria do desempenho.....	55
6.4.3. Questionário 3: Efeitos da avaliação na progressão na carreira.....	56
6.4.4. Questionário 4: Alterações suscetíveis de melhorar os sistemas de avaliação.....	56
6.4.5. Questionário 5: Comparação entre os dois sistemas de avaliação.....	57
6.4.6. Comparação dos valores médios para cada dimensão tendo em conta a formação sobre SAMME/SIADAP.....	58
6.5. Comparação dos valores médios de cada dimensão em relação à idade e às habilitações literárias.....	60
6.5.1. Comparações múltiplas para cada dimensão tendo em conta a idade.....	60
6.5.2. Comparações múltiplas para cada dimensão tendo em conta as habilitações literárias.....	63
6.5.3. Comparações múltiplas para cada dimensão tendo em conta as funções exercidas.....	65
6.5.4. Comparações múltiplas para cada dimensão de acordo com o tempo de serviço.....	67
6.6. Análise à questão de resposta aberta.....	69

CAPÍTULO VII - DISCUSSÃO DE RESULTADOS .....	72
CONCLUSÕES .....	79
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	84
REFERÊNCIAS LEGISLATIVAS .....	88
ANEXOS.....	I
Anexo I – Modelo “ICEBERG” das competências.....	II
Anexo II – SAMME: Ficha de Avaliação Individual (FAI) .....	III
Anexo III – SAMME: Ficha Biográfica (FB) .....	X
Anexo IV – SAMME: Ficha de Avaliação de Mérito dos Militares do Exército (FAMME) .....	XIV
Anexo V – SIADAP: Ficha de Avaliação (FA) .....	XVIII
Anexo VI – SIADAP: Ficha de Autoavaliação .....	XXIII
Anexo VII – SIADAP: Monitorização do Desempenho.....	XXVI
Anexo VIII – SIADAP: Reformulação dos Objetivos .....	XXVII
Anexo IX – Questionário.....	XXVIII
Anexo X – Distribuição das Categorias no Exército Português .....	XXXII
Anexo XI – Pontos fortes e pontos fracos das SAD.....	XXXIII
Anexo XII – Erros mais comuns na AD. ....	XXXIV

## **Índice de Tabelas**

---

Tabela 1. Etapas da GPO .....	9
Tabela 2. Quantitativos por categorias de Oficiais, Sargentos, Praças e Civis no Exército. ....	43
Tabela 3. Distribuição da amostra tendo em conta as variáveis sociodemográficas e profissionais dos Oficiais avaliadores do Exército Português. ....	48
Tabela 4. Número de anos como avaliador do SAMME e SIADAP.....	49
Tabela 5. Número de avaliações periódicas do SAMME e do SIADAP .....	49
Tabela 6. Frequência de formação na área de AD, do SAMME e do SIADAP. ....	49
Tabela 7. Frequências absolutas, média, desvio padrão e coeficiente de variação, registadas em cada item.....	50
Tabela 8. Estatística descritiva para as dimensões de influência na AD. ....	54
Tabela 9. Teste de Kruskal-Wallis e comparações múltiplas pelo teste de Tukey.....	54
Tabela 10. Comparação múltiplas entre as dimensões .....	55
Tabela 11. Estatística descritiva para as dimensões de avaliação versus melhoria do desempenho. .	55
Tabela 12. Teste t para comparar a opinião nas duas dimensões. ....	56
Tabela 13. Estatística descritiva para a progressão na carreira.....	56
Tabela 14. Estatística descritiva para os fatores relativos às alterações suscetíveis de melhorar os sistemas de avaliação. ....	57
Tabela 15. Teste t para comparar a opinião nos fatores 1 e 3. ....	57
Tabela 16. Estatística descritiva para a comparação entre os dois sistemas de AD. ....	58
Tabela 17. Teste t-student para cada dimensão atendendo à formação sobre o SAMME. ....	58
Tabela 18. Teste t-student para cada dimensão atendendo à formação sobre o SIADAP.....	59
Tabela 19. Teste de Kruskal-Wallis e comparações múltiplas para cada dimensão tendo em conta a idade.....	61
Tabela 20. Comparações múltiplas: idade.....	62
Tabela 21. Teste de Kruskal-Wallis e comparações múltiplas para cada dimensão tendo em conta as habilitações literárias.....	64
Tabela 22. Comparações múltiplas: habilitações literárias.....	65
Tabela 23. Teste de Kruskal-Wallis e comparações múltiplas para cada dimensão tendo em conta as funções exercidas. ....	66

Tabela 24. Comparações múltiplas: Funções exercidas .....	67
Tabela 25. Teste de Kruskal-Wallis e comparações múltiplas para cada dimensão de acordo com o tempo de serviço. ....	68
Tabela 26. Comparações múltiplas: Tempo de serviço .....	69

## **Índice de Figuras**

---

Figura 1. Os quatro fatores de avaliação que constituem o SAMME. ....	19
Figura 2. Ciclo anual de Gestão do Exército.....	32
Figura 3. Ciclo de Gestão por Objetivos no EP. ....	33
Figura 4. Modelo Hipotético de investigação. ....	36
Figura 5. Organograma da estrutura do Exército.....	42
Figura 6. Percurso profissional.....	44

## **Índice de Gráficos**

---

Gráfico 1. Quantitativos por categorias de Oficiais, Sargentos, Praças e Civis no Exército.....	43
---	----

## **INTRODUÇÃO**

---

Nos tempos que decorrem, as organizações inserem-se num ambiente globalizado e competitivo, onde só as melhores vingam, existe pois a necessidade de promover a excelência e o mérito. Porém, só é possível desenvolver essas competências, se for possível identificar as melhores práticas aplicadas, bem como os agentes que são responsáveis por as aplicar.

Torna-se necessário estimular as boas práticas, reconhecer e recompensar os seus responsáveis, ou seja, distinguir aquilo que merece ser distinguido.

Tendo em consideração a experiência acumulada pelo Exército, no âmbito da gestão, designadamente a gestão dos recursos humanos, conclui-se que a ferramenta ou método a utilizar na avaliação do desempenho assenta na experiência e nos exemplos de sucesso. Tal desidrato só se consegue com a implementação de um bom e robusto sistema de avaliação e gestão de desempenho.

A avaliação de desempenho (AD) deve ser vista como uma ferramenta que permite ao gestor obter um conhecimento mais eficaz do desempenho dos trabalhadores, de forma objetiva e rigorosa, proporcionando a melhoria contínua da sua performance e o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

No Exército Português a avaliação é uma condição obrigatória, nos termos do Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR), para que a progressão na carreira se efetive. O modelo de avaliação compreende quatro grandes vetores de atuação: a formação; a avaliação individual; o registo disciplinar; a antiguidade.

A formação que está implícita na profissão militar, cursos e classificações obtidas pelo militar ao longo da sua carreira.

A avaliação individual materializa-se pela avaliação dos subordinados por parte dos seus chefes hierárquicos, sendo a mesma regulada no Capítulo III e IV do Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército (RAMME), publicado na Portaria nº 1246/2002 de 07 de Setembro.

A contribuição do registo disciplinar resulta da quantificação das punições (penas) e louvores do militar durante a sua permanência em funções no Exército, sendo que os mesmos são regulados pelo Regulamento de Disciplina Militar (RDM) em matéria disciplinar e pelo Código de Justiça Militar (CJM) em termos de matéria criminal.

A antiguidade é um fator objetivo na medida em que é temporal, resultando apenas do tempo de permanência nos postos (contabilização do tempo de serviço).

Conforme decorre do artigo 1º e 3º da Portaria supra, o RAMME é um conjunto de normas que institui o sistema de avaliação do mérito dos militares do Exército (SAMME) e tem como objetivo estabelecer as competências, definir as bases e desenvolver os princípios, regras e procedimentos da avaliação do mérito dos militares. Da norma supra extrai-se ainda que o RAMME tem a pretensão de definir critérios objetivos, claros e simples que permitam avaliar da competência e aptidão dos militares.

Na Administração Pública (AP) o conceito de avaliação não é novo, contudo com a publicação da Lei n.º 10/2004, de 22 de Março, criou-se o Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP), alterando-se assim o paradigma da avaliação de desempenho até então vigente.

Segundo Serrano (2004) o SIADAP visa o desenvolvimento lógico e integrado de um modelo abrangente que fosse um instrumento estratégico, criando dinâmicas de mudança, de motivação profissional e de melhoria da AP. Os sistemas de avaliação que antecederam este, não estavam sujeitos à diferenciação, a avaliação não tinha relevância na evolução profissional do trabalhador e o sistema não se preocupava com os resultados alcançados pelos trabalhadores, ou seja, não integravam a componente de objetivos, apenas avaliavam os trabalhadores através das suas competências comportamentais. As principais alterações resultantes da aplicação deste sistema resumem-se aos seguintes: os trabalhadores deixaram de ser todos muitos bons, o sistema estabelecia uma escala de 1 a 10 valores, a média das avaliações na AP era de 9,5 valores e o sistema de avaliação deixou de ser inócuo, pois as notas mais elevadas, passaram a ter relevância na evolução profissional do trabalhador (reduziam o tempo na progressão vertical).

Embora este sistema, o regulado pela Lei n.º 10/2004, de 22 de Março, tenha introduzido melhorias substanciais na avaliação dos funcionários públicos, ainda não correspondia em plenitude às exigências da administração, apelidado de Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP), pelo que em 2008 foi substituído pelo atual sistema de avaliação. O atual sistema de avaliação herdou o anterior acrónimo, SIADAP, no entanto passou a ter a designação de Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública. Este sistema encontra-se regulado pela Lei nº 66-B/2007 de 28 de dezembro e entrou em vigor a 01 de janeiro de 2008.

Este novo sistema de avaliação, não se preocupa apenas com o desempenho dos trabalhadores, avalia também os diversos dirigentes, aos vários níveis da administração e os organismos. O referido sistema de avaliação integra três subsistemas de avaliação (SIADAP 1, SIADAP 2 E SIADAP 3), avaliando cada um deles, respetivamente: o serviço, os seus dirigentes e os seus trabalhadores. Estes três subsistemas funcionam de uma maneira integrada, em que os objetivos dos trabalhadores decorrem dos objetivos dos dirigentes e os objetivos destes decorrem dos objetivos para o serviço. No final da avaliação, os resultados que decorrem dos objetivos traçados aos trabalhadores concorrem para a realização dos objetivos traçados aos dirigentes e os destes por sua vez, concorrem para o cumprimento dos objetivos do serviço.

O presente estudo de investigação irá contribuir de alguma forma para refletir e sedimentar conhecimentos na área de avaliação de desempenho dos recursos humanos, pela forma como o Exército aplica o SAMME e o SIADAP aos seus colaboradores tendo em conta os objetivos estratégicos da organização, a forma de motivar os seu colaboradores, fomentar uma melhor integração, melhorando

a comunicação entre chefia e trabalhador, responsabilizar construtivamente a chefia e o colaborador em termos de atitude e comportamento e identificar necessidades de desenvolvimento organizacional.

Após pesquisa bibliográfica efetuada, analisou-se os diferentes aspetos teóricos relacionados com a temática em estudo, tendo-se definido como finalidade estudar a perceção dos militares avaliadores acerca dos sistemas de avaliação em vigor no Exército Português (SAMME e SIADAP).

Para a concretização do estudo de investigação irá observar as principais diferenças percecionadas pelos avaliadores em relação aos dois sistemas de avaliação, para tal foram definidos os seguintes objetivos:

- Que fatores, na opinião dos avaliadores, influenciam o rigor que colocam na tarefa de avaliar?
- De que forma a AD tem influência na melhoria do desempenho do avaliado?
- Analisar a perceção dos avaliadores em relação ao impacto que a AD tem na promoção e desenvolvimento da carreira dos avaliados.
- Analisar as alterações propostas pelos avaliadores suscetíveis de melhorar a AD.
- Perceber a opinião dos avaliadores em relação ao grau de subjetividade, importância e satisfação dos dois sistemas de avaliação: SAMME e SIADAP.

Quanto à investigação empírica, adotou-se uma abordagem quantitativa e qualitativa do tipo descritivo, compatível com uma investigação social e que levará a perceber as várias vertentes ligadas à avaliação de desempenho (perceções e atitudes).

Este trabalho foi elaborado com uma finalidade essencialmente académica, pelo que as opiniões do autor foram expressas com total liberdade, reportam-se ao período em que foram escritas e são da sua total responsabilidade, não representando qualquer posição oficial nem vinculando qualquer UEO do Exército. Deste modo, qualquer observação, crítica, reparo, incorreção ou referência de outra índole, só ao autor pode ser dirigida ou atribuída, nunca podendo ser imputada a qualquer órgão do Exército ou entidade que o titule.

## **PARTE I – MARCO TEÓRICO**

---

## **CAPÍTULO I - ESTADO DA ARTE: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

---

### 1.1. Conceitos e evolução da avaliação de desempenho

Existem diversas definições na literatura sobre a avaliação de desempenho (AD), no entanto estas variam de autor para autor e dos pressupostos teóricos que cada um defende. Apesar dessa variabilidade ao nível da forma, constata-se que há ideias comuns no conteúdo das diversas definições, mas existe um fio condutor em todas elas, prende-se com o fato de ser possível observar que a AD é um instrumento imprescindível na área da Gestão de Recursos Humanos (GRH) uma vez que serve, por um lado, para legitimar os instrumentos de avaliação utilizados e, por outro, determinar o contributo individual e coletivo, assinalando problemas de motivação, de desaproveitamento das qualidades do colaborador, identificar necessidades de formação e gerir os sistemas de administração salarial.

Para Marras (2000) o desempenho humano é visto como um ato ou efeito de cumprir ou executar uma determinada missão ou meta traçada. É diretamente proporcional a certas condições do ser humano: o querer fazer, que explicita o desejo endógeno de realizar (motivação), e o saber fazer, isto é, a condição cognitiva e experimental que possibilita o indivíduo realizar com eficiência e eficácia alguma coisa.

Segundo Caetano (1997), a avaliação de desempenho, sendo um sistema formal e sistemático de apreciação do trabalho desenvolvido pelos colaboradores de uma organização, emergiu como um elemento da gestão de recursos humanos praticamente desde que a gestão das organizações começou a ser teoricamente elaborada e estruturada, no início do século XX.

Para Caetano e Vala (2002) a avaliação do desempenho teve uma evolução conceptual assente inicialmente na *metáfora do teste* - o importante era conceber o melhor instrumento de avaliação, recorrendo a métodos e técnicas do foro da psicologia, sendo os mais comuns os que retratavam a personalidade do avaliado. Esta ênfase nos instrumentos de aferição, com incidência nos comportamentos (escala gráfica; escolha forçada) e aptidões intrínsecas do avaliado constituíram a escola dos métodos tradicionais de avaliação do desempenho. Com o surgimento da gestão por objetivos, vista na sua forma instrumental, e a gestão das competências, foi dado relevo à aplicação do desempenho no contexto da organização, no cargo e na função, despontaram os métodos modernos, generalizados hoje nas práticas de gestão de RH das organizações de sucesso.

Ainda segundo o mesmo autor, outra perspetiva de ver a avaliação do desempenho é a *metáfora do processador da informação*, ou seja os avaliadores. Na verdade, os avaliadores e a subjetividade associada ao seu critério de avaliação constituem simultaneamente a base e a linha de fratura de qualquer sistema de avaliação. Essa subjetividade é explicitável na forma como transmitem os objetivos da avaliação, como recolhem a avaliação, seja ela através do canal hierárquico, através dos pares e colegas do avaliado, por autoavaliação, pelos subordinados do avaliado ou através da avaliação

360º, conferem credibilidade ou deitam por terra qualquer sistema criado; também nesta metáfora importa ver o ato isolado de avaliar que constitui um resultado de um processo de aprendizagem assente em ações de formação, estas devem minorar os erros do avaliador (tendência central, efeito de halo, etc.) e desenvolver técnicas de transmitir *feedback* e a realização de entrevista na avaliação. A entrevista final de avaliação constitui, sem dúvida, o ato mais importante neste sistema, pois conduz à confrontação saudável e aberta, dos resultados atingidos face aos planeados, permitindo apurar as razões das falhas de desempenho e projetar necessidades de formação para a aquisição de mais e/ou novas competências. Esta metáfora personifica o caminho a percorrer pelos atuais sistemas de avaliação do Exército, para desenvolverem, de forma estratégica, o papel do avaliador.

Por fim, Caetano e Vala (2002) referem ainda que seguindo a analogia das metáforas, deverá ser também referida a *metáfora contextual*, relacionada com a envolvente social e a cultura própria da organização. Assim sistemas de avaliação perfeitos, contextualizados para uma determinada organização com uma estrutura hierárquica plana, com reduzidas regras e livre troca de informação, na opinião do investigador podem redundar em fracasso quando aplicadas a organizações rígidas e hierarquizadas como as Forças Armadas e em particular o Exército.

Outra forma, naturalmente esquemática, de observar a evolução da gestão dos RH, será racionalizar os conceitos mediante paradigmas. Segundo Tavares (2006), a GRH é a função organizacional desenvolvida para dotar as organizações de ativos humanos com elevado valor e para os fazer funcionar de forma produtiva e motivada. O paradigma da *gestão do pessoal*, essencialmente vocacionado para o recrutamento, para os salários e para os despedimentos, em que o recurso humano é visto como um custo, passou-se sucessivamente para o paradigma da *gestão dos RH*, este mais vocacionado para manter e desenvolver ativos de valor, acercando no final do século XX a um novo paradigma denominado a *gestão estratégica dos RH* este novo desafio, os métodos tradicionais assentes na avaliação de capacidades/aptidões e características intrínsecas, apontados em exclusivo para critérios de eficiência, parecem estar condenados ao fracasso. Espera-se novo paradigma.

Face ao supracitado, parece agora ser mais fácil entender Chiavenato (1999, p. 189) quando refere que, "a avaliação de desempenho é uma apreciação sistémica do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimular o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, a sua contribuição para o negócio da organização."

Para Caetano (2008, p. 28), "administrativamente a avaliação de desempenho consiste na apreciação formal e sistémica, relativa a um determinado período, do desempenho das pessoas nas funções ou atividades específicas pelas quais são responsáveis. Conceptualmente a avaliação de desempenho consiste num processo em que se procura identificar, observar, medir e desenvolver o desempenho dos indivíduos, tendo como propósito torná-lo congruente com os objetivos da organização."

Da definição conceptual citada, pode-se concluir que a Avaliação do Desempenho constitui-se como um elemento de um Sistema de Avaliação do Desempenho (SAD) da organização e, enquanto componente desse sistema, não pode ser encarada como uma atividade isolada que se esgota em si própria, mas alinhada com os objetivos da organização.

A Avaliação de Desempenho por si só e como ato isolado tem pouco significado, sendo que “a ansiedade que habitualmente está associada ao processo de avaliação, manifesta-se das mais variadas formas, quer nos avaliados, quer nos avaliadores, quer ainda nos gestores do próprio sistema de avaliação, e contribui para fragilizar a eficiência do processo e do funcionamento organizacional” (Caetano, 2008), devendo contribuir para uma eficiente gestão da avaliação e consequente GRH, de modo que o incómodo causado, possa por um lado ser traduzido num claro reconhecimento do desempenho e por outro permitir corrigir ou alterar condutas dos avaliados, dos avaliadores, da administração, ou mesmo do próprio sistema.

A AD é encarada como um processo de aprendizagem e considerada como uma potencial estratégia de desenvolvimento. De acordo com Neves (2010) a AD está na linha de pensamento (Afonso, 2009) que afirma: “a avaliação de desempenho de qualquer profissão é definida como um processo dinâmico de avaliação profissional que recorre à análise e observação do desempenho dos colaboradores nas suas funções, relacionamentos, atitudes, comportamentos, conhecimentos e responsabilidades, ocorrendo durante um determinado período de tempo e em contexto organizacional. Pressupõe a definição, negociação e comunicação dos objetivos da avaliação, *feedback* aos colaboradores acerca do seu trabalho, reconhecimento e análise de desvios ou dificuldades para atingirem os níveis de desempenho desejados. É o processo pela qual uma organização mede a eficácia dos seus colaboradores”.

Também Câmara, Guerra e Rodrigues (2007) referem que na AD deve-se ter em conta: o desempenho do avaliado e para tal é necessário diagnosticar necessidades de formação, para colmatar gaps de competências detetados e construção dos correspondentes planos de desenvolvimento individuais; recompensar de forma adequada e equitativa o mérito demonstrado; criar planos de carreira que proporcionem oportunidades de desenvolvimento aos colaboradores a quem for detetado maior potencial de evolução profissional.

Segundo Bilhim (2009) fazer a comparação entre avaliados, tendo em conta os seus desempenhos, é uma prática vantajosa porque obriga o avaliador a diferenciar e sair da cultura do “mais ou menos”.

Segundo Câmara, Guerra e Rodrigues (2007) referem que o papel do avaliador é dos mais exigentes que uma chefia é chamada a desempenhar, pois é sua responsabilidade destrinçar os bons dos maus desempenhos. Acrescenta ainda que é exigido ao avaliador que faça um balanço equilibrado e objetivo do desempenho do colaborador, pois a avaliação deve ser baseada em factos concretos e resultados mensuráveis, pondo de lado a amizade ou simpatia que tenha pelo avaliado. O autor acrescenta ainda que existe, frequentemente, a tentação de não se ser rigoroso na avaliação para evitar dar clas-

sificações de desempenho baixas que possam levar à desmotivação dos avaliados. Se o avaliador não fizer a distinção entre os bons e os maus desempenhos, está, na verdade, a penalizar os seus melhores *performers*, que se vêm equiparados a outros colaboradores com desempenho regular ou fraco. Neste sentido, Câmara, Guerra e Rodrigues (2007, p. 438) fizeram uma listagem de erros mais comuns na qual se enumeram os erros achados mais pertinentes para o presente estudo, encontrando-se listados no anexo XII. Também Sousa et al. (2006) e Bonifácio (2009) também referem qual os erros mais comuns cometidos pelos avaliadores a quando da avaliação de desempenho dos seus colaboradores, estes erros estão referidos no anexo XII, do presente trabalho.

Segundo Bonifácio (2009) nas organizações mais democráticas, é o próprio indivíduo o responsável pelo seu desempenho e autoavaliação. Nessas organizações utiliza-se a autoavaliação de desempenho, na qual cada pessoa se autoavalia quanto à sua *performance*, eficiência e eficácia, tendo em vista determinados parâmetros fornecidos pelo avaliador ou pela organização. De acordo com o mesmo autor, há uma certa relutância por parte dos avaliadores em dar o *feedback* aos funcionários, por isso pode ser devido ao facto de ser desconfortável discutir o fraco desempenho diretamente com o funcionário. Os avaliadores temem o confronto quando apresentam um *feedback* negativo. A solução passa por treinar o avaliador para que este aprenda a conduzir sessões de avaliação. Uma avaliação eficaz é aquela em o colaborador percebe que o julgamento é justo, percebe que o chefe é sincero e o clima é bom. Isto pode levar ao levantamento do moral do colaborador, sendo informado das áreas em que o seu desempenho precisa ser melhorado. Este melhoramento do desempenho pode partir da própria autoavaliação do colaborador avaliado.

Assim sendo, segundo Santos (1991) refere que a eficácia da avaliação parece ser afetada pelo tipo de avaliador e pelas suas características. Os avaliadores podem ser de variados tipos: superior hierárquico imediato; superior do superior imediato; o próprio avaliado; os pares; os subordinados do avaliado; avaliadores externos. Refere ainda o autor que, a investigação neste domínio demonstra que a eficácia da avaliação está diretamente relacionada com a frequência e relevância dos contactos entre o avaliador e o avaliado. Deste modo, a escolha mais comum de avaliadores é entre o superior hierárquico imediato e o superior do superior imediato, ou ambos, pois baseiam-se na elevada frequência de contactos diários entre o avaliado e o avaliador.

## 1.2. Gestão por Objetivos

A Gestão por Objetivos (GPO), desenvolvida por Drucker em 1954, rapidamente foi transformada em panaceia para todos os problemas de falta de eficácia organizacional. Esta teoria desenvolve a visão da organização como entidade que de forma racional, intencional e deliberada, procura como último desígnio atingir objetivos. Estes devem ser “específicos, mensuráveis, balizados no tempo, realistas mas ao mesmo tempo suficientemente desafiantes e sobretudo consensuais” (Seixo, 2007). A abordagem participada entre gestor e subordinados para a fixação de objetivos claros e sobretudo mensuráveis para toda a organização, desagregados em metas a realizar pelas diferentes unidades orgâni-

cas e indivíduos, constitui o cerne desta teoria. Neste contexto, uma vez definido o objetivo, toda a gestão é direcionada para a consecução destes em detrimento dos processos e atividades. Visa assim complementar a lógica “Taylorística” de eficiência a todo o custo, baseada em métodos científicos e sequenciais de execução das tarefas, por uma lógica “Druckeriana” de eficácia, focada na consecução de objetivos.

De acordo com Rocha (1999, p. 130) a GPO supõe um tipo de gestão participativa atendendo a que os trabalhadores tomam parte na discussão e conheçam os objetivos da empresa. Além disso, implica a integração dos aspetos humanos e dos objetivos da organização e coloca uma ênfase especial no conceito de motivação e no desenvolvimento das capacidades dos subordinados. Podemos afirmar que a GPO é fundamentalmente um método de agregar num padrão mais lógico e objetivo as tarefas que as pessoas já fazem normalmente, embora de uma forma pouco sistematizada ou de maneira a obscurecer a sua responsabilidade pessoal.

Relativamente aos principais elementos que caracterizam este método de gestão, escolheu-se a perspectiva de Caetano (1997, p. 73), por sistematizar o que também refere Chiavenato (2000, pp. 272-274), Rocha (1999, pp. 129-131) e Teixeira (1998, pp. 41-42), descrevendo o processo de GPO como sendo constituído por quatro elementos indispensáveis: formulação de objetivos, planeamento da ação, autocontrolo e revisões periódicas. Estes elementos são caracterizados através de oito etapas, as quais se apresentam na figura seguinte.

**Tabela 1. Etapas da GPO**

Elemento	Etapa	Observações
1. Formulação de objetivos	1. Elaboração de objetivos gerais de longo prazo e dos planos de ação	A um nível macro-organizacional.
	2. Definição de objetivos específicos para a organização	A formulação dos objetivos realiza-se através de um processo em cascata que vai desde o topo até ao nível mais baixo da organização.
	3. Estabelecimento dos objetivos departamentais	Em cada nível hierárquico os objetivos são traduzidos para um nível mais específico e de alcance mais limitado.
	4. Especificação dos objetivos individuais correspondentes a cada cargo	
2. Planeamento da ação	5. Determinação dos meios necessários para cada ator atingir os seus objetivos.	São especificadas quais as atividades a realizar, quem as realiza, com que prioridade, tempo máximo para a sua execução, etc.
3. Autocontrolo	6. Corrigir eventuais desvios da ação relativamente aos objetivos a prosseguir.	Etapa importante no processo de GPO atendendo a que é o próprio indivíduo que deve controlar o seu desempenho. <sup>7</sup>
4. Revisões periódicas	7. Confrontação do desempenho individual e organizacional com os objetivos definidos	Analisa-se os progressos, resolvem-se os problemas e redefinem-se, se necessário, alguns objetivos.
	8. Avaliação do desempenho global de cada indivíduo	Tem em vista reforçar comportamentos, aumentar a motivação, desenvolver as competências, etc.

Fonte: Adaptado de Caetano (1997).

<sup>7</sup> Este autocontrolo só será possível se o indivíduo tiver, por parte do seu superior, informação e *feedback* adequados sobre a sua atividade.

No estrito campo da gestão assiste-se hoje à aplicação de práticas de gestão de RH focadas na definição participada dos objetivos individuais e da organização, na obtenção de resultados concretos e mensuráveis, sendo este o principal “campo de manobra” da avaliação do desempenho. Segundo Moura<sup>8</sup> (2010) “avaliar é medir o realizado e não o potencialmente esperado”, separando, deste modo, claramente a avaliação do potencial da avaliação do desempenho. Importará assim, avaliar o efetivamente executado, no espaço temporal definido, ou seja o desempenho, e não o que poderá ocorrer num futuro mais ou menos próximo, em postos de maior responsabilidade. Neste sentido a gestão por objetivos vale mais pela sua dinâmica de transformação, do que como um instrumento de gestão acabado, ou seja pelo apelo à mudança quanto ao modo como as tarefas são executadas num determinado organismo, departamento ou organização.

### 1.3. Modelos por competências

Nos primórdios dos anos 70 do século passado, a importância dos traços positivos da personalidade, a análise, descrição e qualificação das funções, como indicadores de desempenho elevado, foram sucessivamente postos em causa por diversos psicólogos. Segundo Cascão (2004) os estudos revelados por McLelland, em 1973, foram identificados determinadas características e comportamentos, revelados no contexto do trabalho, associadas a pessoas que nitidamente se destacavam na obtenção dos resultados desejados. A análise tradicional do trabalho, focado na tarefa e no processo, sofreu, desta forma, uma rutura, com claras apostas, em todas as organizações que desejem ser competitivas, na identificação e aplicação destas competências. Segundo diversos autores, nomeadamente McClelland, Boyatzis e mais recentemente Spencer e Spencer, referidos por Cascão (2004, p. 23), a competência poderá ser definida como “característica subjacente de um indivíduo que tem uma relação causal com critérios de eficácia e/ou de realização superior num trabalho ou situação”. A competência pode ser uma parte profunda e enraizada da personalidade de um indivíduo, pode prever o seu comportamento numa variedade de situações, criando dinâmicas de consecução de resultados.

Também Levy-Leboyer (1997 como citado em Tavares, 2006, p. 203) considera que “competências são repertórios de comportamentos que algumas pessoas dominam, o que as faz destacar de outras em contextos específicos”, reforçando a associação entre competência e desempenho elevado, num contexto de trabalho em determinada organização.

Segundo Bitencourt, Barbosa & Claudius (2004 como citado em Gandon, 2005, p. 245)<sup>9</sup> a competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transmitir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor económico à organização e valo social ao indivíduo.

---

<sup>8</sup> III Ciclo de Conferências de Gestão de Recursos Humanos no Comando do Pessoal subordinada ao tema “Avaliação de Desempenho” realizada em 23 de Novembro de 2010, em Porto.

<sup>9</sup> Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/34653/000507400.pdf?sequence=1>> Acesso em 26 novembro 2012.

Estes autores consideram que, para além do colaborador poder praticar as suas habilidades, ele pode partilhá-las com outros colaboradores transmitindo desta forma o conhecimento na organização.

Para Zarifian (2001, p. 66), "a competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce num contexto preciso. Ela é constatada quando a sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de avaliação. Compete então à empresa identifica-la, avalia-la, valida-la e fazê-la evoluir."

Embora ainda hoje o quadro conceptual de competências seja difuso consoante as abordagens filosóficas, conjunturas e universos de aplicação, tentaremos sistematizar as competências, quanto aos seus componentes, considerando o modelo funcional denominado KSAO de Harvey (1991 como citado em Cascão, 2004, pp. 23-24) que induz existirem quatro componentes:

- *Knowledge* (Conhecimentos). Engloba a informação necessária e específica para a realização da função ou cargo, adquirida na formação de base e específica e complementada pela experiência profissional.
- *Skill* (Habilidades). Ligada ao uso proficiente das ferramentas técnicas associadas à função ou cargo, adquirida por formação profissional ou informalmente na execução da tarefa.
- *Ability* (Capacidades). Resultante de conceitos como a inteligência, orientação espacial e tempo de reação, características inerentes a cada indivíduo que permitem estimar a disponibilidade face à tarefa.
- *Other* (Outras). Atitudes, personalidade, características pessoais que admitem a disponibilidade para a execução.

A aplicação destes componentes e mesmo o seu desenvolvimento deve ser efetuado recorrendo à analogia de um "iceberg"<sup>10</sup> Elaborada por Spencer e Spencer (1993, pp. 9-11), em que a parte visível, conhecimentos, capacidades, habilidades e atitudes, são demonstradas de forma observável na execução da tarefa/cargo, mas estão condicionados pela parte submersa, nomeadamente a motivação pessoal, a autoimagem, os traços de personalidade e o papel social que determinado indivíduo mobiliza no ambiente de trabalho. Assim ao avaliar competências incide-se quase sempre na parte observável, relevando a liderança e a motivação como instrumentos de mobilização das competências ditas como *submersas*. Estas componentes podem ser observadas no Anexo I.

Importa igualmente caracterizar a tipologia das competências para compreender qual o nível de correspondência destas para determinadas funções ou cargos. As competências irão variar com base no nível hierárquico, com o estilo de gestão, com a estratégia organizacional. Segundo Zwell (2000, como citado em Cascão, 2004, p. 41), podemos caracterizar: *Competências distintivas*, as que diferenciam as realizações superiores das medíocres, como orientação para resultados, influência e iniciativa, ligadas a competências e habilidades pessoais; *Competências de entrada*, gerais, necessárias e básicas para um nível mínimo de proficiência na execução do cargo; *Competências transformacionais*,

---

<sup>10</sup> Anexo I - Modelo "ICEBERG" das Competências.

que provocam nos subordinados melhorias de desempenho, associadas ao desenvolvimento dos outros, nitidamente ligadas a gestores e quadros superiores; *Competências transversais*, associadas à mobilidade horizontal e vertical e mesmo funcional na organização.

A implementação de um modelo por competências deverá seguir um faseamento onde, em primeiro lugar, sejam identificados os perfis de cada função ou cargo, por competências. A melhor forma de ser efetuado este passo será o recurso a um painel de peritos, que analise o trabalho atual e futuro, tendo em conta os fatores críticos de sucesso e os desafios estratégicos da organização. Uma vez diagnosticados e levantados os perfis por competências, várias opções poderão ser tomadas na ligação das competências às práticas de gestão da organização. Segundo Cascão (2004), poderão ser aplicados diversos modelos por competências, a saber:

- O *modelo por competências universal* permite uma linguagem comum, constituindo uma referência de comparação dos empregados, indiferente à sua posição ou cargo, cimentando a cultura e facilitando a gestão dos RH ao nível da seleção e desenvolvimento. Em contrapartida este modelo exige a identificação de um número elevado de competências, de significado geral, causando confusão entre gestores cujas competências críticas, como *capacidade de desenvolvimento dos outros* e *pensamento estratégico* são equiparadas a competências como *orientação para o serviço, trabalho em equipa*, fundamentais para posições de menor responsabilidade. Generalizar o modelo e as competências sem distinguir posições e nível de responsabilidade pode diminuir a eficácia ao nível da liderança e gestão.

- O *modelo de competências por posição* procura desenvolver modelos diferentes adaptados a cada posição específica. Implica um elevado rigor na identificação das competências específicas e naturalmente dificulta a mobilidade dentro da organização, entre as diferentes posições. Torna-se vantajoso quando na organização existe uma posição de forte impacto estratégico. Tem especial aplicação num sistema de ensino no respeitante aos docentes, mas é quase inacessível sob o ponto de vista de gestão, numa organização com diversas vertentes, interligadas e indistintas quanto à sua relevância.

- O *modelo de competências pela função* é dos mais frequentes na abordagem por competências, assentando no princípio que a cada função as suas competências. Numa organização em que se identificam distintas vertentes, como vendas, marketing, recursos humanos, finanças, tecnologias de informação e comunicação, serão identificadas para cada uma destas, competências específicas. Esta abordagem facilita a comparação dentro da mesma função, facilitando a gestão das carreiras e o desenvolvimento das competências através da formação dedicada à função. No entanto para os gestores intermédios ou de topo as competências são as mesmas que para os empregados de linha na função o que pode dificultar a seleção e desenvolvimento de competências distintivas críticas para a liderança estratégica da organização.

- O *modelo de competências misto (Nível e Posição/Função)* procura diferenciar os vários níveis de conhecimentos em posições e funções, determinando posteriormente os graus de competências para cada nível. Esta abordagem exigindo graus de proficiência gradualmente superiores aos níveis mais

elevados, diferencia claramente os desempenhos satisfatórios dos superiores, dando corpo ao conceito anteriormente referido de competência distintiva. Apresenta grande complexidade e normalmente tem maior aplicação para as posições elevadas e estratégicas de determinada organização.

As abordagens mais recentes procuram diferenciar três níveis posicionais na organização: o individual, o executivo ou dirigente intermédio e o gestor de topo. Desse modo é utilizado um modelo assente em competências gerais para todos os colaboradores e associadas competências de gestão, consideradas distintivas para os executivos e gestores de topo. As competências gerais ajudariam a cimentar a cultura da organização, sendo agregados, neste modelo, módulos de competências específicos e transformacionais, adequados à subida de responsabilidades na organização. Este último modelo parece ser o mais recomendado em organizações hierarquizadas e estruturadas horizontalmente em cargos/funções, como é o caso do sistema de avaliação dos militares do Exército, onde a progressão vertical prevalece.

#### 1.4. Referências a estudos realizados na área da investigação

Da pesquisa bibliográfica realizada destaca-se alguns trabalhos pela forma objetiva e sistematizada como aludiram aspetos relacionados com a AD, que serviram de referencial na abordagem que neste âmbito, se efetuou.

Num estudo realizado por Vasconcelos (2012) sobre a utilização do sistema de AD do SIADAP, a autora identifica os principais constrangimentos na aplicação do processo de AD, nomeadamente o sistema de atribuição de quotas, a justiça no processo, impacte na remuneração, no real reconhecimento do mérito do colaborador, ausência de possibilidades de desenvolvimento profissional e de gestão de carreira. Refere ainda que os colaboradores não recebem formação necessária ao desempenho das suas funções, o serviço não usa os resultados da AD para diagnosticar necessidades de formação, a carreira não está a ser orientada em função dos resultados e não existe perspectiva de carreira nem progressão da mesma com a AD.

Ao sistema de AD é conferida a capacidade teórica de contribuir para uma valorização profissional e de diagnosticar necessidades de formação, o que na prática esta funcionalidade não é visível pelas dificuldades encontradas a diversos níveis.

Neste estudo em que a autora para além de inquirir os avaliados entrevistou alguns avaliadores. Apesar dos considerandos positivos feitos por estes, salientaram-se os aspetos negativos referidos pelos avaliadores, nomeadamente dificuldade em definir objetivos, a escala de avaliação deveria ser maior que a existente atualmente (de 1 a 5 níveis), existe discordância quanto ao sistema de quotas porque, por exemplo, uma UEO militar que tenha um ou dois funcionários poderão não possuir quota para classificar de “Excelente” o seu funcionário, por muito bom que ele seja.

Por outro lado, os avaliadores consideram que o SIADAP também tem pontos fortes, pois a avaliação tem por base objetivos a atingir e desenvolvimento de competências nas diferentes categorias, pois cada um dos trabalhadores esforçar-se-á para atingir os objetivos a que se propôs. Outro ponto forte é o facto de neste sistema existir a possibilidade de premiar o trabalhador em termos de progressão na carreira e pagamento de prémio de desempenho. O *feedback* é um aspeto importante na AD e tem sido aplicado com alguma regularidade e os avaliados estão satisfeitos, no entanto o mesmo deve ser aplicado com maior regularidade.

De acordo com Vasconcelos (2012), a maioria dos avaliadores consideram que se o sistema não estivesse limitado ao número de objetivos, de competências, se não houvesse lugar ao pagamento de prémios de desempenho na avaliação de excelente a alguns relevantes e não tivesse quotas o sistema premiaria de forma adequado o mérito dos trabalhadores.

Defende que este sistema poderia e deveria ser um instrumento de gestão das carreiras dos profissionais civis do Exército, uma vez que os princípios dos quais o sistema nasceu, assim o apontam. A autora considera que apesar de algumas limitações este estudo é importante porque não existem estudos sobre esta temática em contexto militar e, mais concretamente, com os trabalhadores civis do Exército.

Por outro lado, Serrano (2010), na comparação do Sistema de avaliação do IPP com o SIADAP, constatou que um processo com a dimensão e complexidade do SIADAP exige um longo percurso de aprendizagem e consolidação. Apesar das inovações, virtudes e diferenças do SIADAP comparativamente com o sistema adotado pela organização em estudo, as opiniões das pessoas, ainda revelam significativa preferência pelo sistema anterior de classificação, devido à mudança radical de modelos e filosofias, antagónicas entre si, e cujo novo sistema de avaliação encontra-se ainda inacabado, razão pela qual não é possível concluir-se qual dos dois sistemas é melhor. O grau de importância atribuído ao atual sistema de avaliação de desempenho é muito positivo, logo pode-se concluir que o modelo de avaliação do desempenho faz parte da vida da organização e é aceite pelos seus intervenientes como um órgão vital para o seu desenvolvimento.

Verificaram-se ainda inúmeras dificuldades na implementação e operacionalização do SIADAP, como por exemplo a conceção de objetivos claros, reais e mensuráveis, com indicadores de desempenho associados, monitorizáveis ao longo do ano e revistos quando necessário, o que eventualmente poderá provocar alguma instabilidade no processo quando não estão bem formulados. Mais uma vez e tal como anteriormente tinha concluído Vasconcelos (2012) o principal alvo das críticas ao SIADAP prende-se com o regime de quotas, pois este é um aspeto central no desacordo das opiniões, inibidor das expectativas de carreira e fator de desmotivação das pessoas nas organizações. Um outro aspeto menos positivo, referenciado no trabalho de investigação, é o facto de se verificar alguma falta de formação, dificuldade em atribuir objetivos, subjetividade nos critérios utilizados pelos avaliadores.

Como aspetos positivos deste SAD podemos dizer que existe a possibilidade de alinhar a estratégia

da instituição, melhoria da qualidade do serviço, envolvimento das pessoas em equipes de trabalho e desenvolvimento e crescimento das pessoas na organização.

No estudo realizado por Rocha (2009), a autora fez uma análise da forma como decorreu a implementação do SIADAP nos serviços do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (MCTES) e constatou que existia um déficit de valores a vários níveis. Verificou-se uma simplicidade na aplicação da partilha da informação, da transparência e da prestação de contas, tendo em conta a demonstração de resultados do processo de avaliação de desempenho. Para efeitos de análise considerou que o fator comunicação integrava dois parâmetros, a participação e a informação. Este fator foi analisado segundo dois planos. No primeiro plano, considerou uma eventual manifestação de *empowerment* nos funcionários públicos, já previsto na própria Lei 66-B/2007 de 28 de Dezembro (Lei do SIADAP). No segundo, verificou o grau de aplicação no processo de implementação do SIADAP na Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT) do MCTES.

Após a aplicação dos meios de análise de investigação, concluiu que existiu uma carência de informação sobre o sistema e sobre eventuais efeitos nas carreiras profissionais. A fraca partilha da informação foi duplamente considerada: por um lado, pela falta de informação sobre a própria Lei do SIADAP e da sua interação com outros diplomas que têm influência no desenvolvimento profissional dos trabalhadores; por outro lado, os resultados da avaliação, na etapa de prestação de contas, deveriam ser divulgados por forma a haver transparência transmitindo um clima de confiança aos avaliados.

A autora ao comparar a letra da lei, em termos de participação e partilha da informação, e a sua aplicação no presente caso, concluiu que as medidas de *empowerment* dos funcionários, ainda que limitadas, não são, aplicadas ou usufruídas, provocando um gap entre a matéria legislada e as práticas observadas. Neste processo de implementação do SIADAP na FCT/MCTES, foram identificados fatores críticos de comunicação, classificados como comunicação *ex-ant*, comunicação intercalar e comunicação *ex-post* e para os quais foram feitas diversas propostas para melhoria dessa comunicação. Quanto à comunicação *ex-ant*, esta deve ser cumprir o disposto no nº 3 e 4 do art.º 57º da Lei do SIADAP, na qual propõe, que seja comunicado aos colaboradores os seus direitos e deveres, nomeadamente o direito de iniciativa na entrega da autoavaliação e de pedido de reunião de avaliação, proporcionar instrumentos que permitam a responsabilização dos colaboradores no processo, tendo em conta que a transmissão de informação deve ser feita através dos canais próprios existentes no serviço. Deve ainda, anualmente, os colaboradores serem informados sobre os objetivos estratégicos fixados para o desempenho da organização, integrado no ciclo de gestão.

No que diz respeito à comunicação intercalar, de acordo com o nº 1 do art.º 74º da Lei do SIADAP, deve ser mantido o fluxo regular entre avaliador e avaliado de acordo com o processo de concretização dos objetivos individuais e da avaliação de competências, tendo em conta uma gestão mais eficaz das expectativas geradas. Na comunicação *ex-post*, deve ser cumprido o estipulado no nº 2 do art.º 57º e art.º 67º e da Lei do SIADAP, na qual se valoriza a autoavaliação devendo essa vertente do proces-

so ser considerada pelos avaliadores com um maior grau de importância e ainda refere que a publicação dos resultados e dos fundamentos das decisões permite a transparência do processo que leva ao estabelecimento de um clima de confiança entre colaboradores.

No que diz respeito a trabalhos de investigação de âmbito militar, relacionados com a avaliação individual dos militares do Exército, não foi possível encontrar documentação que tenha relevância para o presente trabalho de investigação.

## **CAPÍTULO II - SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO MÉRITO DOS MILITARES DO EXÉRCITO (SAMME)**

---

### 2.1. Análise do SAMME

A eficiência da avaliação e a sua credibilidade dependem, fundamentalmente, da importância que lhe reconhecem os avaliadores e do sentido de justiça e objetividade. A avaliação de desempenho constitui uma importante ferramenta no planeamento e gestão dos recursos humanos, devendo ser orientada por objetivos claros e flexíveis.

Esta preocupação encontra-se visível no preâmbulo do Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército (RAMME), aprovado pela Portaria n.º 361-A/91, de 30 de Outubro, em conformidade com o disposto no artigo 86.º do Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR), reproduzido pelo Decreto-Lei n.º 34-A/90, de 24 de Janeiro.

Em 1999, aquando da entrada em vigor do novo Estatuto (Decreto-Lei n.º 236/99, de 25 de Junho), onde refere os critérios gerais que norteiam à ordenação dos militares das Forças Armadas nas promoções por escolha, aconselham que se proceda à revisão do RAMME, de forma a adequar as normas que regem a avaliação dos militares do Exército ao excesso legislativo que lhe serve de suporte.

O EMFAR, no seu Artigo 82.º, esclarece que a finalidade da avaliação individual, destina-se a: "selecionar os mais aptos para o desempenho de determinados cargos e funções; atualizar o conhecimento do potencial humano existente; avaliar a adequabilidade dos recursos humanos aos cargos e funções exercidas; 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 a Incentivar o cumprimento dos deveres militares e o aperfeiçoamento técnico-militar."

Nos termos do Artigo 6.º do RAMME, os **princípios gerais da avaliação individual** no Exército são:

1. A avaliação individual **é obrigatória** e contínua e constitui uma prerrogativa da hierarquia militar;
2. Cada avaliação individual **refere-se apenas ao período** a que respeita, sendo independente de outras avaliações anteriores, podendo ser periódica ou extraordinária;
3. A avaliação individual **é sempre fundamentada** e deve estar subordinada a juízos de valor precisos e objetivos, de modo a evitar julgamentos preconcebidos, sejam ou não favoráveis;
4. A avaliação individual **é obrigatoriamente comunicada ao interessado**;
5. A avaliação individual **é condicionada pela forma de prestação de serviço militar efetivo e pela categoria**;
6. **Nenhuma avaliação individual poderá, por si só, determinar qualquer ato de administração de pessoal em matéria de promoções**;
7. A avaliação individual **é concretizada no domínio dos conhecimentos técnico-científicos e profissionais** aplicados, da capacidade militar, experiência, modos de atuação, atitude de relação, eficiência e eficácia verificadas no desempenho de cargos, exercício de funções e execução

de tarefas;

8. A avaliação individual **assenta na apreciação de cada militar** relativamente a um mesmo conjunto de fatores quantificáveis, graduados em cinco níveis, e de fatores não quantificáveis em níveis, para cada categoria;
9. Os **fatores quantificáveis em níveis obedecem ao método dos padrões descritivos**;
10. A **importância relativa dos fatores quantificáveis em níveis da avaliação individual** varia ao longo da carreira do militar e traduz-se na atribuição de coeficientes diferentes segundo o valor relativo que aqueles se considera terem em cada posto;
11. A avaliação individual dos **militares que prestam serviço fora da estrutura das Forças Armadas**, dos Tenentes-Generais e dos Majores-Generais é efetuada de acordo com o estabelecido nos Capítulos VIII e IX do regulamento, respetivamente.

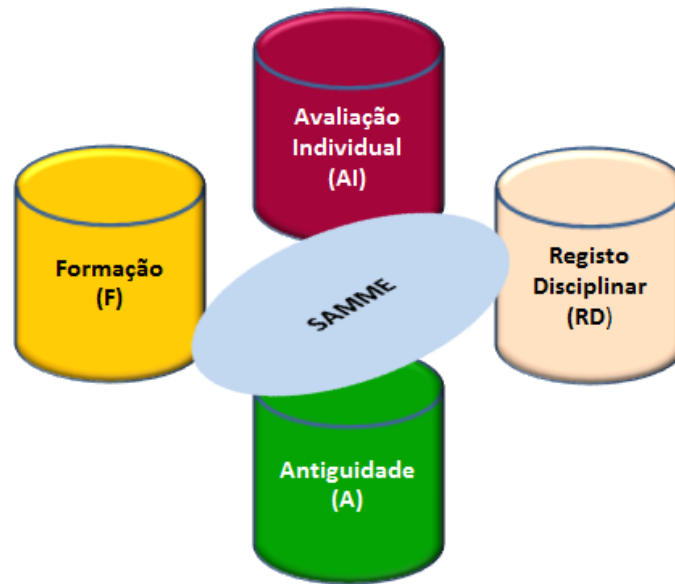
O RAMME elenca outra finalidade que é a criação de mecanismos que impeçam alterações bruscas na antiguidade dos militares, sem que se inviabilize a natural ascensão dos mais aptos aos postos mais elevados dentro das respetivas categorias, possibilitando uma mais correta e justa avaliação do mérito individual de cada um que, no estrito cumprimento dos princípios estatutários, salvguarde os superiores interesses do Exército e os legítimos interesses dos militares.

Em relação aos **objetivos do RAMME** constam do art.º 3.º da Portaria n.º 1246/2002 de 7 de Setembro do MDN, a saber:

1. **Estabelecer as competências**, definir as bases e desenvolver os princípios, regras e procedimentos da avaliação do mérito dos militares;
2. **Definir critérios objetivos**, claros e simples que permitam avaliar a competência e a aptidão dos militares;
3. **Definir os modelos dos documentos** de suporte do SAMME;
4. **Definir as instruções para o preenchimento, tramitação, tratamento e registo dos documentos** de suporte da avaliação do mérito, constituindo um guia de procedimentos com vista à normalização das ações de avaliação;
5. **Habilitar os avaliadores a:** Conhecer os princípios orientadores da avaliação do mérito aplicar corretamente as normas e procedimentos da avaliação individual e emitir um juízo justo sobre o valor do trabalho desenvolvido e sobre o potencial de cada avaliado.

Em suma, estabelecer as competências, definir as bases, e desenvolver os princípios, regras e progressão na carreira, fatores que constituem as bases do SAMME (figura 1).

O modelo de avaliação que constitui o SAMME é um modelo multicritério que faz uso de um procedimento de soma ponderada para obter uma classificação final.



Fonte: Elaboração própria.

Figura 1. Os quatro fatores de avaliação que constituem o SAMME.

O significado de cada fator de avaliação encontra-se definido no art.º 5.º da Portaria nº 1246/2002 de 07 de Setembro, a saber:

**Avaliação Individual (AI)** – valorar as ações, comportamentos e resultados do trabalho observados no desempenho de cargos, exercício de funções ou execução de tarefas de que o avaliado foi incumbido;

**Formação (F)** – quantificação das classificações obtidas nos cursos de qualificação, nos concursos de ingresso nos QP ou de transição de categoria, nos cursos de promoção na respetiva categoria e nos cursos de qualificação e especialização;

**Registo Disciplinar (RD)** – quantificação dos louvores, das punições e das penas aplicadas ao militar;

**Antiguidade (A)** – quantificação do tempo de permanência no respetivo posto, determinada pela data fixada no documento oficial de promoção.

Todos os fatores supramencionados estão consagrados na Ficha de Avaliação de Mérito dos Militares do Exército (FAMME), a avaliação resulta de um tratamento quantificado, expresso na escala de 0 a 20 valores, arredondado às centésimas, dos dados constantes das bases do SAMME e que após o seu preenchimento passa a ser tratada como confidencial. A FAMME traduz a quantificação dos critérios de avaliação mensuráveis que, em conjugação com os restantes critérios estabelecidos no art.º 20º do presente regulamento, tem por objetivo permitir aos Conselhos das Armas e Serviços do Exército Português (CASE) a elaboração das listas de promoção.

Tendo em conta a análise feita às bases do SAMME, conclui-se que este sistema além da avaliação do desempenho, quantifica e valoriza outros fatores como a classificação da Formação, o Registo Disciplinar e a Antiguidade no posto dos avaliados, sendo que a **avaliação final de mérito dos militares do Exército baseado nos seguintes documentos**, cujo modelo é único para todos os avaliados:

**Ficha de Avaliação Individual (FAI)**<sup>11</sup> – É o documento base para a quantificação da avaliação do desempenho obtido pelo avaliado durante o período de tempo a que se reporta. Os fatores de avaliação são dezasseis e quantificado cada um em cinco níveis, a que corresponde uma frase (padrão descritivo), com exceção dos fatores 11 e 12, que são qualificados em “Tem” ou “Não Tem” para o primeiro e “Satisfaz” ou “Não Satisfaz” para o segundo, a saber:

- Fator 1 - Relações Humanas e Cooperação
- Fator 2 - Autoconfiança e Autodomínio
- Fator 3 - Iniciativa
- Fator 4 - Sentido do Dever e da Disciplina
- Fator 5 - Poder de Comunicação
- Fator 6 - Dedicção e Empenhamento na Função
- Fator 7 - Planeamento e Organização
- Fator 8 - Aptidão Técnico-profissional
- Fator 9 - Aptidão para Julgar
- Fator 10 - Capacidade de Decisão
- Fator 11 - Integridade de Carácter
- Fator 12 - Condição Física
- Fator 13 - Cultura Geral
- Fator 14 - Cultura Geral Militar
- Fator 15 - Determinação e Perseverança
- Fator 16 – Adaptabilidade

A classificação da FAI é obtida através da média ponderada dos fatores de avaliação, com exceção dos fatores 11 e 12, sendo os restantes fatores ponderados de acordo com o universo (postos) dos avaliados, estando definido para cada posto uma ponderação.

A avaliação é considerada desfavorável se for inferior a 2,75 ou for atribuído a classificação de 1 a algum dos fatores ou de 2 aos fatores 4, 6, 8 e 10, sendo considerada significativamente favorável se a média ponderada dos fatores 1 a 9 for superior a 4,25, não obtendo o avaliado uma avaliação inferior a 3 em qualquer dos fatores, excetuando os fatores 11 e 12.

**Ficha Biográfica (FB)**<sup>12</sup> – É o documento de registo do curriculum do militar, a sua antiguidade, as colocações nas diversas unidades; os cargos desempenhados; as funções exercidas; o registo disciplinar; as habilitações militares resultantes dos cursos de formação, e de promoção, de qualificação e de especialização; as habilitações civis e a aptidão física. Esta é obrigatoriamente elaborada para os militares dos Quadros Permanentes (QP).

---

<sup>11</sup> Anexo II – Ficha de Avaliação Individual (FAI).

<sup>12</sup> Anexo III – Ficha Biográfica (FB).

**Ficha de Avaliação de Mérito dos Militares do Exército (FAMME)<sup>13</sup>** – É o documento agregador que resulta do tratamento quantificado expresso na escala de 0 a 20, aproximado às centésimas dos dados constantes nas bases do SAMME, nomeadamente o resultando das avaliações individuais, das notas de formação, do registo disciplinar e da antiguidade do militar.

A avaliação é anual, com referência a uma determinada data de acordo com o posto; reporta-se, no mínimo, a um período de 90 dias e no máximo de um ano; No entanto ao militar pode ser feita uma avaliação extraordinária, pelos seguintes motivos:

- ✓ Seja determinado pelo Chefe do Estado-Maior do Exército;
- ✓ Se verifique a transferência do avaliado, tendo decorrido um período igual ou superior a seis meses após a última avaliação;
- ✓ Qualquer dos avaliadores considere justificado e oportuno alterar a última avaliação prestada sobre o avaliado, desde que tenham decorrido seis meses após aquela avaliação.

Em relação aos avaliadores dos militares estes, de acordo com o nº 7 e 9 do Art.º 7 do RAMME, são obrigatoriamente militares do QP, intervindo em cada avaliação, normalmente, um primeiro avaliador e um segundo avaliador. Ao primeiro, de posto igual ou superior a Capitão, na qualidade de comandante, diretor ou chefe da unidade orgânica onde o avaliado se insere. O segundo avaliador tem de ser obrigatoriamente mais antigo que o primeiro avaliador, na qualidade de Comandante, Diretor ou Chefe (Cmndt/Dir/Ch) do escalão imediatamente superior àquele a que o primeiro avaliador pertence e tem. Na impossibilidade de observância do princípio da antiguidade na aplicação do atrás exposto, a responsabilidade da avaliação passa para o escalão imediatamente superior. Este avaliador pronunciar-se sobre a avaliação do primeiro avaliador no conjunto dos avaliados do mesmo posto.

De acordo com o art.º 8 da mesma portaria, a avaliação periódica realiza-se nas seguintes datas:

- A 28 de fevereiro, para Primeiros-sargentos e Segundos-sargentos;
- A 31 de março, para Majores-generais, Brigadeiros-generais, Capitães e Sargentos-ajudantes;
- A 30 de abril, para Tenentes-coronéis e Sargentos-Chefes;
- A 31 de maio, para Coronéis e Majores;
- A 30 de Junho, para Tenentes, Alferes, Sargentos-mores e praças.

Na avaliação final o avaliado terá de ser obrigatoriamente convocado pelo Comandante/Diretor/Chefe da Unidade/Estabelecimento/Órgão (UEO) ou, por sua delegação, por um dos avaliadores, sendo-lhe comunicada a avaliação atribuída e prestados os esclarecimentos julgados convenientes no sentido de contribuir para o estímulo, orientação e valorização do avaliado, bem como para a melhoria do serviço e da ligação entre comandantes e subordinados. Após assinar, concretizando a tomada de

---

<sup>13</sup> Anexo IV – Ficha de Avaliação de Mérito dos Militares do Exército (FAMME).

conhecimento da sua avaliação, o avaliado pode reclamar e recorrer, nos prazos legalmente estabelecidos, de acordo com o previsto no respectivo regulamento.

Como já havia sido referido existem os Conselhos das Armas e Serviços (CASE), que são órgãos consultivos do Chefe do Estado-Maior do Exército (CEME) para as questões da avaliação, constituídos por militares das respectivas Armas/Serviços, distribuídos pelos vários postos. Os elementos que constituem o CASE são eleitos por votação direta e universal, outros são por nomeação do Comandante do Pessoal. De acordo com o art.º 20º da Portaria nº 1246/2002, os conselhos têm como competência atribuída, conferir a FAMME, efetuar a apreciação dos critérios de avaliação não quantificáveis pelo SAMME, constantes nos currículos dos militares. Têm ainda competência para completar, em termos de mérito absoluto, a avaliação dos militares que em cada ano estão sujeitos a apreciação para promoção por escolha, podendo adicionar ao resultado estabelecido final, de uma só vez, uma classificação até 0,5 valores. Esta atribuição é baseada na análise pormenorizada dos documentos do Processo Individual (PI), reportando-se aos critérios de avaliação definidos no RAMME. Por último, elaboram as listas de promoção por escolha, por cada posto e quadro especial, podendo fazer propostas de preterição dos militares que considerem não satisfazer as condições gerais de promoção. Estes conselhos funcionam assim como órgãos de validação da avaliação e de harmonização de eventuais distorções do sistema, fazendo uso dos mecanismos legalmente definidos no RAMME.

## **CAPÍTULO III - SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (SIADAP)**

---

### 3.1. Análise do SIADAP

Em Portugal, na Administração Pública (AP), o modelo de Avaliação de Desempenho que é utilizado é o SIADAP, surgiu pela necessidade em melhorar o desempenho e a qualidade dos serviços prestados, no sentido de homogeneizar as ações dos serviços, dos dirigentes e demais colaboradores, bem como promover a sua motivação profissional e o desenvolvimento de competências. Inicialmente consagrado na Lei n.º 10/2004, de 22 de Março. Este modelo implementado em 2004 comportava dois problemas. Em primeiro lugar, não incluía dirigentes de topo e tinha um sistema mais permissivo para os dirigentes intermédios; por outro lado, não era verdadeiramente um sistema integrado porque não previa a avaliação das organizações públicas. Com base nos objetivos, tratava-se pura e simplesmente dum modelo de avaliação do desempenho individual (Rocha & Dantas, 2007).

Devido a estas limitações, o sistema encontrava-se fragilizado, pelo que foi substituído por um novo, promovido pela Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro, o qual, veio corrigir as incongruências e lacunas do modelo anterior, regulamentado através da Portaria nº 1633/2007 de 31 de Dezembro. Este veio criar os modelos de fichas de avaliação (ficha de avaliação (FA), ficha de autoavaliação, monitorização de desempenho e reformulação dos Objetivos<sup>14</sup>, bem como a lista de competências a aplicar aos dirigentes intermédios e demais trabalhadores da AP.

A presente Lei aplica-se aos serviços da administração direta e indireta do Estado, bem como, com as necessárias adaptações, designadamente no que respeita às competências dos correspondentes órgãos, aos serviços da administração regional autónoma e à administração autárquica. Rege-se, entre outros, pelos seguintes **princípios**, consagrados no seu art.º 5.º, que a seguir se apresentam:

1. **Coerência e integração** - alinham a ação dos serviços, dirigentes e trabalhadores na prossecução dos objetivos e na execução das políticas públicas, estando o sistema suportado numa gestão integrada de RH articulada com as políticas de recrutamento e seleção, formação profissional e desenvolvimento de carreira. Este princípio pretende que o SAD sirva, igualmente, para identificarmos necessidades de formação e de desenvolvimento adequadas à melhoria do desempenho, com objetivo de criar oportunidades de mobilidade e de progressão profissional;
2. **Responsabilização e desenvolvimento** - é um instrumento de orientação, avaliação e desenvolvimento de dirigentes, trabalhadores e equipas, com propósito obterem-se resultados, melhorar o processo de trabalho no desenvolvimento de competências profissionais. Este princípio responsabiliza os avaliados no cumprimento dos objetivos que lhe foram fixados, explica a existência da autoavaliação, como forma de garantir que cada avaliado faça uma apreciação respon-

---

<sup>14</sup> Anexo V, VI, VII e VIII – SIADAP: Ficha de Avaliação (FA), Ficha de Autoavaliação, Monitorização de Desempenho e Reformulação dos Objetivos, respetivamente.

sável do seu nível de cumprimento dos objetivos e se sinta corresponsável pelos resultados alcançados;

3. **Universalidade e flexibilidade** - visam a aplicação dos sistemas de gestão do desempenho a todos os serviços, a dirigentes e trabalhadores, prevendo a sua adaptação a situações específicas, permitindo a existência adaptações regionais e locais;
4. **Transparência e imparcialidade** - asseguram a utilização de critérios objetivos e públicos na gestão do desempenho dos serviços, dirigentes e trabalhadores, assente em indicadores de desempenho;
5. **Eficácia** - conduz a partir dos objetivos definidos a gestão e a ação dos serviços dos dirigentes e trabalhadores para a obtenção dos resultados esperados;
6. **Eficiência** - norteia a gestão para a melhor utilização dos recursos, relacionando os bens produzidos e os serviços prestados;
7. **Reconhecimento e motivação** - garantem a diferenciação de desempenho dos avaliados e promove uma gestão baseada na valorização das competências e do mérito. Este princípio criar uma cultura organizacional baseada na exigência, motivação e reconhecimento do mérito. Este princípio é visível através da aplicação de três níveis de graduação: não atingiu o objetivo, atingiu o objetivo e superou o objetivo (art.º 11.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro). Neste sentido, com a implementação deste sistema, na procura de uma cultura de exigência, de motivação e de reconhecimento do mérito, foi adotada uma política de quotas, que se rege através de uma percentagem máxima de 25% do total dos trabalhadores para as avaliações finais qualitativas de desempenho relevante e de, entre estas, 5% para o reconhecimento de desempenho excelente (n.º5 do art.º 37.º e n.º1 do art.º 75.º, da mesma Lei). Estas quotas podem subir para 35% e 10%, respetivamente, quando os serviços obtêm uma avaliação excelente (art.º 27º, da mesma Lei);
8. **Orientação para a qualidade nos serviços públicos** - requer que os serviços da AP devem orientar a sua atividade para os resultados pretendidos e para altos padrões de desempenho. Este sistema prevê uma fase inicial, que consiste na definição de objetivos e na qual intervêm colaboradores e chefias. Ao acordarem os objetivos a atingir, o colaborador será posteriormente avaliado em função desse cumprimento, considerando-se as respetivas competências comportamentais e atitudes no desempenho das suas funções, visando comprometer os avaliados com os objetivos estratégicos da organização a que pertencem;
9. **Participação dos dirigentes e dos trabalhadores** na fixação dos objetivos dos serviços, na gestão do desempenho, na melhoria dos processos de trabalho e na avaliação dos serviços.

No campo dos objetivos, verifica-se um maior detalhe no desenvolvimento dos princípios descritos, ressalva-se a avaliação da qualidade dos serviços, dos dirigentes e dos trabalhadores. De acordo com o artigo 6.º da Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro, o SIADAP contempla, entre outros, os seguintes

**objetivos** globais:

1. Contribuir para a **melhoria da gestão da Administração Pública** em razão das necessidades dos utilizadores e alinhar a atividade dos serviços com os objetivos das políticas públicas;
2. **Desenvolver e consolidar práticas de avaliação e autorregulação** 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 arquitetura de processos**, gerando valor acrescentado para os utilizadores, numa ótica de tempo, custo e qualidade;
7. **Melhorar a prestação de informação e a transparência da ação 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 atividades.

O SIADAP articula-se com o **ciclo de gestão** em cada serviço da Administração Pública, integrando as seguintes fases (artigo 8.º da Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro):

- Fixação dos objetivos do serviço para o ano seguinte;
- Aprovação do orçamento e aprovação, manutenção ou alteração do mapa do respetivo pessoal;
- Elaboração e aprovação do plano de atividades do serviço para o ano seguinte;
- Monitorização e eventual revisão dos objetivos do serviço e de cada unidade orgânica;
- Elaboração do relatório de atividades.

A Lei 66-B/2007 de 28 de Dezembro aplica-se ao desempenho dos serviços, dos dirigentes e dos trabalhadores da administração pública (art.º 2.º), na qual o SIAPE é um sistema que integra três subsistemas, tal como se pode observar no seu art.º 9º:

- ✓ O subsistema de AD dos Serviços da Administração Pública (SIADAP 1);
- ✓ O subsistema de AD dos Dirigentes da Administração Pública (SIADAP 2);
- ✓ O subsistema de AD dos Trabalhadores da Administração Pública (SIADAP 3).

Estes três subsistemas funcionam de forma integrada e articulada através da coerência entre os objetivos fixados no âmbito do sistema de planeamento dos ministérios, os objetivos do ciclo anual de gestão dos serviços, os objetivos fixados na carta de missão dos dirigentes superiores e os objetivos fixados aos demais dirigentes intermédios e trabalhadores. Este sistema só faz sentido e tem coerência quando aplicado no seu todo, integrando todos os subsistemas, funcionando estes de uma forma har-

mónica.

Nesta caracterização genericamente definida por SIADAP serão apenas abordadas questões relacionadas com o SIADAP 2 e 3.

A avaliação dos dirigentes intermédios (SIADAP2) centra-se nos “*resultados*” obtidos nos objetivos da respetiva unidade orgânica e nas “*competências*” demonstradas, as quais integram a capacidade de liderança e competências técnicas e comportamentais. Enquanto a avaliação do desempenho dos trabalhadores (SIADAP3) é efetuada com base nos parâmetros de resultados e competências.

O sistema de avaliação dos trabalhadores privilegia a fixação de objetivos individuais em linha com os dos serviços e a orientação para obtenção de resultados, Permite a identificar o potencial de evolução dos trabalhadores, diagnóstica as necessidades de formação e de melhoria dos cargos e processos de trabalho, apoia a dinâmica de evolução profissional numa perspetiva de distinção do mérito e excelência dos desempenhos e reforça a intervenção dos trabalhadores no processo de fixação de objetivos, avaliação dos serviços e a consagração de uma comissão paritária.

Desta forma o SIADAP encontra-se baseado em dois parâmetros. O parâmetro relativo aos **resultados**, que decorre da verificação do grau de cumprimento dos objetivos previamente definidos, sendo que para cada objetivo deve ser estabelecido o indicador de medida e critérios de superação de desempenho. Os objetivos a fixar devem ser de acordo com o art.º 46.º da Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro (Azevedo, 2007):

- De produção de bens e atos ou prestação de serviços, visando a eficácia na satisfação dos utilizadores;
- De qualidade, orientada para a inovação, melhoria do serviço e satisfação das necessidades dos utilizadores;
- De eficiência, no sentido da simplificação e racionalização de prazos e procedimentos de gestão processual e na diminuição de custos de funcionamento;
- De aperfeiçoamento e desenvolvimento das competências individuais, técnicas e comportamentais do trabalhador.

Tendo como apoio a medição do grau de cumprimento de cada objetivo, a avaliação dos resultados obtidos em cada objetivo é expressa em três níveis: *Nível 1* = objetivo não atingido; *Nível 3* = objetivo atingido; *Nível 5* = objetivo superado. A **pontuação final** a atribuir ao parâmetro *resultados* é a **média aritmética** das pontuações atribuídas aos resultados obtidos em todos os objetivos (art.º 47.º da Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro).

No que respeita ao parâmetro das **competências**, assenta em competências previamente escolhidas para cada trabalhador, visam avaliar os conhecimentos, capacidades técnicas e comportamentais adequadas ao exercício da função. As competências devem ser escolhidas de entre as constantes da lista aprovada para o respetivo grupo profissional (consagradas na Portaria n.º 1633/2007, de 31 de Dezembro) em número não inferior a cinco para cada trabalhador. A avaliação das

competências é expressa em três níveis: *Nível 1 = competência não demonstrada* ou inexistente; *Nível 2 = competência demonstrada*; *Nível 5 = competência demonstrada a um nível elevado*, conforme se pode observar no art.º 36.º, n.º 8 e 49.º, n.º 1 da Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro. **A pontuação final** a atribuir ao parâmetro *competências* é a **média aritmética** das pontuações atribuídas às competências escolhidas para cada trabalhador.

Apesar de ser um sistema apoiado em objetivos e competências, o SIADAP não pode ter o efeito perverso de fazer com que os avaliados só se preocupem com o cumprimento dos objetivos e releguem para segundo plano as demais tarefas que possuem a seu cargo. O requisito essencial para se proceder à avaliação é a necessidade de existir, pelo menos, seis meses de contacto funcional entre avaliador e avaliado, no ano civil que respeita a avaliação (Ministério das Finanças, 2004).

A avaliação final é o resultado da média ponderada das pontuações obtidas nos dois parâmetros de avaliação. Ao parâmetro relativo aos **resultados** é atribuída uma **ponderação mínima de 60%** e ao parâmetro de **competências** uma **ponderação máxima de 40%**.

Por despacho do membro do Governo responsável pela área de Administração Pública podem ser estabelecidos limites diferentes dos fixados e referidos anteriormente em função de carreiras e, por despacho conjunto com o membro do Governo da tutela, podem igualmente ser fixados outros limites diferentes para carreiras especiais ou em função de especialidades das atribuições de serviços ou da sua gestão.

Esta avaliação final é expressa em menções qualitativas em função das pontuações finais em cada parâmetro, nos seguintes termos (Azevedo, 2007):

1. **Desempenho Relevante**, corresponde a uma avaliação final de 4 a 5;
2. **Desempenho Adequado**, corresponde a uma avaliação final de 2 a 3,999;
3. **Desempenho Inadequado**, corresponde a uma avaliação final de 1 a 1,999.

De acordo com o nº 12 do art.º 36º da Lei n.º 66-B/2007, as pontuações finais dos parâmetros e a avaliação final são expressas até às centésimas e, quando possível, milésimas.

Só os avaliados que tiverem tido a menção qualitativa de **Desempenho Relevante**, a avaliação máxima, é que poderão ser eventualmente reconhecidos com a menção qualitativa de **Desempenho Excelente**. Esta menção terá de ser solicitada pelo avaliado ou pelo avaliador, devendo ser acompanhada com os fundamentos que suportam tal desempenho, evidenciando os contributos relevantes para o serviço. Depois de atribuída será alvo de divulgação no serviço pelos meios mais adequados (art.º 51.º da Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro).

Para além de outras vantagens, o reconhecimento com **Desempenho Excelente** em três anos consecutivos confere ao trabalhador, no ano seguinte, o direito a cinco dias de férias ou, por opção do trabalhador, à correspondente remuneração. Esta menção só poderá ser aplicada no máximo a 5%

dos avaliados.

No caso de ser reconhecido com **Desempenho Relevante** em três anos consecutivos confere ao trabalhador, no ano seguinte, o direito a três dias de férias ou, por opção do trabalhador, à correspondente remuneração. Esta menção só poderá ser aplicada no máximo a 25% dos avaliados. Se pelo contrário, se ao trabalhador lhe for atribuída menção de **Desempenho Inadequado** em dois anos consecutivos ou a **não aplicação do SIADAP 3** constitui fundamento para fazer cessar comissão de serviço ou impede a sua renovação (art.º 52.º conjugado com o nº 7 e nº 9 do art.º 39º da Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro).

O requisito essencial para se proceder à avaliação é a necessidade de existir, pelo menos, seis meses de contacto funcional entre avaliador e avaliado, no ano civil que respeita a avaliação (Ministério das Finanças, 2004).

O processo de **AD** através do SIADAP encontra-se **estruturado em nove fases**, conforme o consignado no art.º 61.º da Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro e segundo Rocha (2010):

**1ª Fase: Planeamento do processo de avaliação** (último trimestre civil) – faz-se a integração do processo no ciclo de gestão (orçamental, plano de atividades, mapa de pessoal), definição dos objetivos a atingir pela unidade orgânica e planificação em cascata, precedida pela construção do QUAR;

**2ª Fase: Autoavaliação e avaliação** (1ª quinzena de janeiro) – a autoavaliação são feitas através do preenchimento da ficha própria. A avaliação é feita pelo avaliado. Este é o momento de reflexão do avaliado relativamente ao seu desempenho e, perante o qual o avaliador deve proceder à identificação das ações de formação profissional de suporte ao desenvolvimento do avaliado;

**3ª Fase: Harmonização da proposta de avaliação** (2ª quinzena de janeiro) – consiste na realização de reuniões com o CCA, com intuito de harmonizar as avaliações em termos de percentagens, e a validação de propostas da avaliação final correspondentes às percentagens máximas de mérito e de excelência;

**4ª Fase: Reunião de avaliação** (mês de fevereiro) – reuniões com os avaliados, caracterização dos parâmetros e objetivos e componentes. Esta fase tem por objetivo de analisar a autoavaliação, dar conhecimento ao avaliado da avaliação obtida no ano anterior e contratualizar os objetivos para o ano seguinte;

**5ª Fase: Avaliação e reconhecimento** – realizam-se reuniões do CCA com intuito de validarem-se as propostas de avaliação com especial atenção aos desempenhos relevantes e desempenhos inadequados, bem como a análise do impacto do desempenho para efeitos de reconhecimento de desempenho excelente;

**6ª Fase: Apresentação da Comissão Paritária** – o avaliado depois de tomar conhecimento da proposta de avaliação que será sujeita a homologação, pode requerer ao dirigente máximo do serviço, no prazo de dez dias úteis, que o seu processo seja submetido a uma apreciação da comissão

paritária;

**7ª Fase: Homologação das avaliações** – refere-se à validação da avaliação de desempenho pelo dirigente máximo do serviço. Deve ser em regra, efetuada até 30 de março e dela deve ser dado conhecimento ao avaliado no prazo de 5 dias úteis;

**8ª Fase: Reclamação e outras impugnações** – o avaliado, após tomar conhecimento da homologação da sua avaliação, tendo 5 dias úteis para apresentar uma reclamação por escrito ao dirigente máximo do serviço e a decisão terá de ser dada em 15 dias úteis. Do ato de homologação e da decisão sobre a reclamação, cabe impugnação administrativa, por recurso hierárquico ou da tutela, ou impugnação jurisdicional, nos termos gerais;

**9ª Fase: Monitorização e revisão dos objetivos** – no decorrer do período de avaliação, são adotados meios adequados à monitorização dos desempenhos e realizada a respetiva análise conjunta (avaliador e avaliado) ou no seio da unidade orgânica, de modo a viabilizar a reformulação dos objetivos e dos resultados a atingir, nos casos em que verifique haver condicionalismos que impeçam o previsto desenrolar da atividade.

A Portaria n.º 1633/2007 de 31 de Dezembro aprovou os modelos de fichas de autoavaliação e avaliação do desempenho para os dirigentes intermédios (SIADAP 2) e para os trabalhadores (SIADAP 3). As competências a avaliar variam em função do grupo de pessoal em que cada um se insere. Os grupos aprovados são:

- Grupos de pessoal técnico superior e técnico;
- Grupos de pessoal técnico-profissional e administrativo;
- Grupos de pessoal operário e auxiliar.

Para cada grupo existe uma lista de competências e comportamentos que consubstanciam o padrão médio exigível de desempenho. A especificidade de cada lista representa um instrumento normalizado e diferenciado dos grupos profissionais. Nestas fichas de avaliação estão definidos os fatores que integram a componente de competências dos diferentes grupos profissionais, bem como a descrição dos comportamentos que lhes correspondem.

Em cada ano civil faz-se uma avaliação ordinária aos trabalhadores que tem mais de 6 meses de serviço efetivo prestado em contacto funcional com o respetivo avaliador e reporta-se ao tempo de serviço prestado naquele ano e não avaliado. Podendo no entanto haver avaliação extraordinária aos trabalhadores que só venham a reunir o requisito de 6 meses de contacto funcional com o avaliador competente durante o ano em que é feita a avaliação e até 30 de Junho, devendo o interessado solicitá-la por escrito ao dirigente máximo do serviço no decurso do mês de Junho.

A avaliação extraordinária obedece à tramitação prevista para a avaliação ordinária, salvo no que diz respeito às datas fixadas, sem prejuízo da observância dos intervalos temporais entre cada uma das fases do processo. O preenchimento da ficha de autoavaliação é feito nos primeiros 5 dias úteis do mês de Julho.

O processo de avaliação do desempenho tem carácter confidencial, devendo os instrumentos de avaliação de cada trabalhador ser arquivados no respetivo processo individual. Todos os intervenientes no processo, exceto o avaliado, ficam obrigados ao dever de sigilo sobre a matéria.

Sem prejuízo do disposto anteriormente, é divulgado no organismo o resultado global da avaliação contendo o número das menções qualitativas atribuídas por grupo profissional, bem como o número de casos em que se verificou avaliação extraordinária ou suprimimento da avaliação.

### 3.2. SIADAP no Exército Português

Com base na Lei Orgânica do Exército Português (EP) (Decreto-Lei nº 231/2009, de 15 de Setembro) e o disposto no art.º 1º “O Exército é um ramo das Forças Armadas, dotado de autonomia administrativa, que se integra na administração direta do Estado, através do Ministério da Defesa Nacional”, sendo que a aplicabilidade do SIADAP ao EP gera consenso, não obstante fica em aberto a obrigatoriedade a quem se aplica, se apenas aos civis ou se a todos, civis e militares (nº 3 do art.º 3º do SIADAP que por portaria conjunta dos membros do Governo da tutela e responsáveis pelas áreas das finanças e da Administração Pública, podem ser realizadas adaptações ao regime previsto na Lei do SIADAP, em razão das atribuições e organização dos serviços, das carreiras do seu pessoal ou das necessidades da sua gestão. Devendo estas adaptações respeitarem o disposto na Lei em matéria de: princípios, objetivos e subsistemas do SIADAP).

Neste contexto o EP fez as devidas adaptações à sua realidade e aplicou o SIADAP a todos seus trabalhadores civis. A aplicação do SIADAP no EP iniciou ainda no ano de 2004 e tem vindo anualmente a ser aplicado com muito sucesso.

Através da Ordem do Exército n.º 1/2011, o TGen AGE Eduardo Manuel Lima Pinto<sup>15</sup>, aprovou no âmbito do SIADAP dos seus dirigentes intermédios e trabalhadores civis, o regulamento Interno do SIADAP 2 e 3, cuja entrada em vigor ocorreu em Dezembro de 2010, estando previsto uma revisão obrigatória do mesmo, no prazo de dois anos após a aprovação (prazo que agora está prestes a terminar).

Na “Nota Prévia” da Ordem do Exército n.º 1/2011 (2011, pp. 27-28) refere que a heterogeneidade dos diversos organismos que constitui a AP causada pela localização geográfica, pelos serviços que prestam ao cidadão, pelo capital humano que possuem e pelo número elevado de trabalhadores, não permite que se encontre um sistema de avaliação que se adapte inteiramente a todos eles, pois existem realidades como as referidas que criam especificidades muito diferentes sendo difícil e demasiadamente ambicioso pretender integrá-las em apenas um diploma. Neste âmbito, o legislador da Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro previu a possibilidade dos Dirigentes Máximos dos Serviços (DMS) fazerem os ajustes necessários e que cada organismo faça as suas adaptações, tendo como premissa base o respeito pelos princípios orientadores do SIADAP.

---

<sup>15</sup> Em 2011, o TGen AGE Pinto assumia a patente de Comandante do Pessoal do Exército, detendo a responsabilidade por todos os assuntos da área funcional do pessoal.

Na Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro a regulamentação interna do SIADAP é da responsabilidade do DMS e do Conselho Coordenador da Avaliação (CCA). A intenção da Ordem do Exército, segundo o TGen AGE (2011), foi de clarificar algumas questões relativas às competências, direitos e deveres, bem como transmitir conceitos técnicos que facilitem a atuação dos diversos atores no processo, com vista a uma homogeneidade e uniformidade de ações em todo o EP. Interessa ainda acrescentar que o fim último do presente regulamento é o de “acautelar e evitar as diversas iniquidades e perversidades que podem ocorrer numa aplicação desajustada do SIADAP” (p. 28).

As definições propostas pelo SIADAP podem aportar uma mais-valia para o Exército, se for utilizado como um instrumento de melhoria da gestão de desempenho, articulando as políticas de desempenho com a estratégia da organização. Na verdade, um bom desempenho não é unicamente concretizar os objetivos estabelecidos num dado período de tempo, mas antes concretizar os objetivos estabelecidos com a atitude e o comportamento adequado aos valores da organização (Câmara, Guerra, & Rodrigues, 2007).

Neste sentido, um dos primeiros aspetos a considerar no processo de avaliação no EP é a definição clara da missão, para que seja possível definir objetivos claros e realistas. O planeamento da definição dos objetivos não pode esquecer o futuro da organização e o que esta pretende atingir.

Por conseguinte, o SIADAP exige a definição de objetivos individuais por desagregação em cascata dos objetivos organizacionais e dos resultados da unidade orgânica, que são essenciais para assegurar o cumprimento dos objetivos organizacionais. Assim sendo, toma particular importância o estabelecimento do plano de atividades para o ano seguinte, tendo em linha de conta os objetivos estratégicos.

Interessa também que o avaliado não veja a avaliação apenas com uma natureza burocrática, mas como um processo através do qual, pode contribuir para um objetivo comum, acabando por se criar e desenvolver uma identidade organizacional contribuindo para a motivação de todos.

Importa referir que com a criação do SIADAP 1 surgiu uma tentativa de reforçar uma cultura de avaliação e de responsabilização vincada na publicitação dos objetivos dos serviços e dos resultados obtidos, em estrita articulação com o ciclo anual de gestão do EP.

O Ciclo anual de Gestão do Exército é representado na figura seguinte.



Fonte: Adaptada de Vasconcelos (2012).

**Figura 2.** Ciclo anual de Gestão do Exército.

A AD de cada serviço obedece a um Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) formalizado, onde se evidencia a missão do serviço; os objetivos estratégicos plurianuais determinados superiormente; os objetivos anualmente fixados e hierarquizados; os indicadores de desempenho e respetivas fontes de verificação; os meios disponíveis e os recursos utilizados; a identificação dos desvios bem como as respetivas causas e a avaliação final da *performance* do serviço, tal como prevê o art.º 10 da Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro.

Em termos de cronograma de avaliação, o processo no EP inicia-se, tal como previsto pela Lei do SIADAP, através do planeamento do processo de avaliação e definição de objetivos e resultados a atingir, realização da autoavaliação, realização da avaliação, harmonização das propostas de avaliação, reunião entre avaliador e avaliado para AD relativa ao ano anterior, reunião entre avaliador e avaliado para contratualização dos objetivos e respetivos indicadores e a fixação das competências relativas ao ano corrente, validação de avaliações e reconhecimento de desempenhos excelentes, apreciação do processo de avaliação pela comissão paritária (CP), homologação, reclamação e outras impugnações e, por fim, monitorização e revisão dos objetivos (2011, p. 30).

Está previsto, no contexto do EP, que os intervenientes no processo de avaliação são o TGen AGE (que por delegação assume a presidência do CCA na qualidade de DMS – Sua Excelência o General CEME), cuja responsabilidade recai sobre as atribuições e competências em matéria do SIADAP (genéricas e específicas), com exceção da apreciação e decisão de recurso hierárquico. É

responsabilidade ainda do TGen AGE garantir as articulações necessárias na aplicação dos sub-sistemas de avaliação constitutivos do SIADAP (2011, pp. 31-34).

O **CCA** é também um órgão interveniente no processo de AD no Exército, detendo uma natureza deliberativa e consultiva, que funciona junto do DMS, sendo presidido por este e integra, para além do responsável pelos RH, três a cinco dirigentes por ele designados (2011, pp. 36-37).

A **CP** é um órgão de competência consultiva em matéria de avaliação dos trabalhadores, que trabalha junto do DMS. No EP, são criadas cinco CP, uma por cada Secção Autónoma (SA), cujas competências se referem à apreciação da proposta de avaliação, antes da sua homologação. Detém ainda a responsabilidade de solicitar ao avaliador, ao avaliado ou à SA, os elementos que necessita para um melhor esclarecimento (2011, p. 41).

O **avaliador**, no processo de avaliação no EP, refere-se ao superior hierárquico imediato, ou na sua ausência/impedimento, o superior hierárquico de nível seguinte, no momento de realização da avaliação. Por conseguinte, podem ser avaliadores qualquer chefia imediata que se encontre no exercício de funções de direção ou equiparadas, os chefes de equipas multidisciplinares cujo exercício se prolongue por mais de seis meses no ano em avaliação e outros cargos e chefias de unidades. Portanto, a ausência ou impedimento do avaliador direto não constitui fundamento para a falta de avaliação. A avaliação do avaliador aos trabalhadores integra-se no Ciclo de Gestão do Serviço, que incide nos resultados (obtidos na prossecução de objetivos individuais em articulação com os objetivos da respetiva unidade orgânica) e nas competências (que avaliam os conhecimentos, capacidades técnicas ou comportamentais adequadas ao exercício da função), como se apresenta na figura 3 (2011, p. 43).



Fonte: Adaptado de Vasconcelos (2012).

**Figura 3.** Ciclo de Gestão por Objetivos no EP.

O avaliador possui competências que se referem à contratualização anual dos objetivos (não inferior a 3) com o avaliado, definição dos indicadores de medida do desempenho para os resultados a obter em cada objetivo, estabelecer os critérios de superação dos objetivos, rever trimestralmente com o avaliado, os objetivos anuais negociados e ajustá-lo, caso seja necessário, reportando ao avaliado a evolução do seu desempenho e possibilidades de melhoria. Ainda fazem parte das suas responsabilidades contratualizar as competências de cada colaborador, reunir os contributos para a avaliação logo que os colaboradores deixem de ter contacto funcional e enviá-los para o novo avaliador, ponderar as expectativas dos colaboradores no processo de identificação das necessidades de desenvolvimento e fundamentar as avaliações de *desempenho relevante* e *desempenho inadequado*, tal como previsto na lei (2011, p. 44).

Para além destas responsabilidades processuais, o avaliador tem ainda a responsabilidade de identificar as necessidades de formação do colaborador em função das exigências do trabalho que lhe está confiado, obter e criar os meios e condições para o desempenho dessas funções, como forma de garantir os resultados esperados, reportar trimestralmente ao avaliado a evolução do seu desempenho e as possibilidades de melhoria (2011, p. 44).

O **avaliado** é aqui o trabalhador civil do EP que não exerce cargos dirigentes equiparados, independentemente do título jurídico da relação de trabalho, desde que a respetiva vinculação seja por prazo igual ou superior a seis meses. Este é avaliado pelo superior hierárquico imediato e são sujeitos à avaliação, todos os trabalhadores que no ano civil anterior tenham constituído uma relação jurídica de emprego público, há pelo menos seis meses e que possuem um serviço efetivo direto com o respetivo avaliador (2011, p. 46).

Fazem parte dos direitos do avaliado ter uma avaliação do seu desempenho, contratualizar com o avaliador os objetivos a alcançar durante o período de avaliação, bem como os respetivos indicadores de medida e os critérios de superação, contratualizar as competências a evidenciar nesse período de avaliar, solicitar a contratualizar quer dos objetivos quer do indicadores de medida e critérios de superação durante o mês de fevereiro, sempre que comece uma nova função ou em todas as circunstâncias em que seja possível ou necessário a fixação de objetivos e competências (2011, pp. 46-47).

De entre outros, ainda fazem parte dos direitos do avaliado requerer ao DMS a marcação de reunião de contratualização dos objetivos e competências caso o avaliador não tenha tomado essa iniciativa no prazo previsto pela lei e após lhe ter sido requerida, possuir os meios e condições necessárias ao desempenho das suas funções, tendo em vista os objetivos, resultados e competências acordadas, ao conhecimento dos objetivos, fundamentos, conteúdo e funcionamento do sistema de avaliação, ao conhecimento das percentagens estabelecidas relativamente à diferenciação de desempenhos, à aplicação dos critérios de desempate previstos, a analisar os fundamentos da insuficiência e à identificação de necessidades de formação conducentes à melhoria do seu desem-

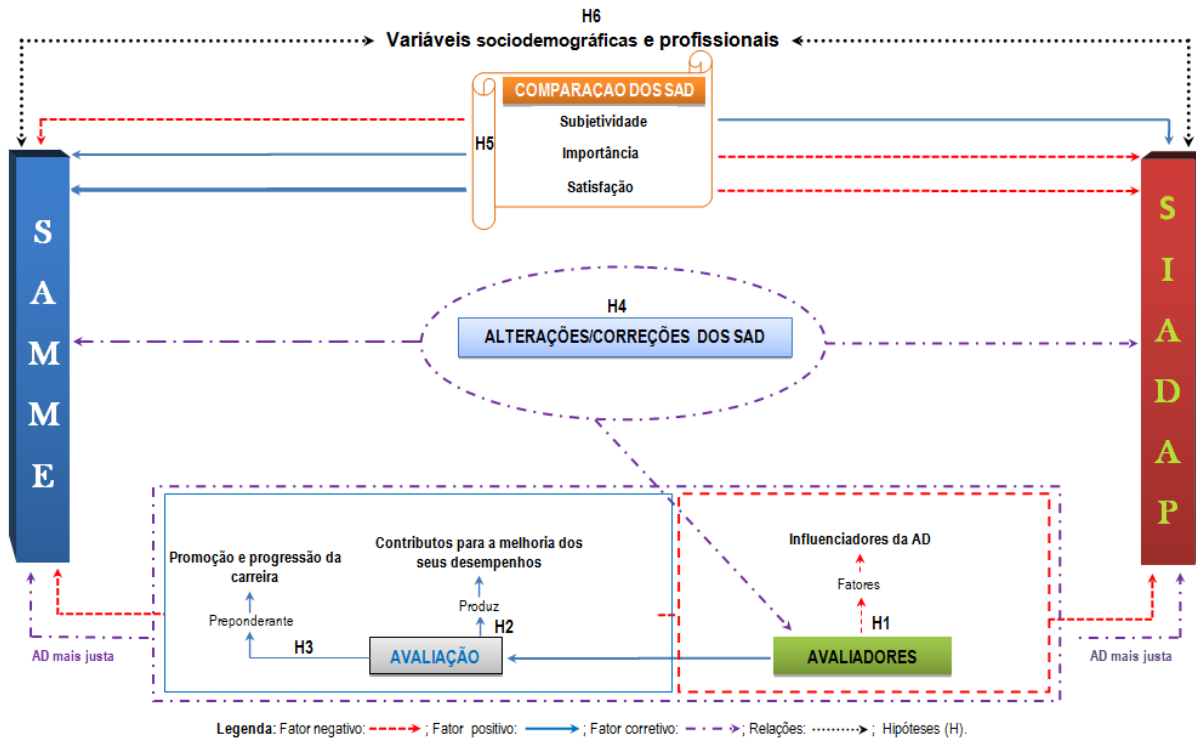
penho, no caso do desempenho inadequado, à revisão da sua avaliação ou a ser-lhe atribuída uma nova avaliação caso a decisão administrativa ou jurisdicional lhe seja favorável, entre outros (2011, pp. 46-47).

## CAPÍTULO IV - MODELO, OBJETIVOS E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

### 4.1. Modelo de Investigação

O modelo de investigação faz a ponte entre o marco teórico e o estudo empírico. Nesta perspetiva, a sua principal utilidade consiste na simplificação, concretização e experimentação dos fatores que se pretendem estudar, no sentido em que permite que os mesmos possam ser observados, explicados e compreendidos, o que de outra forma não seria possível devido à sua magnitude e complexidade.

A investigação desenvolvida pretende analisar as diferenças encontradas entre o SAMME e o SIADAP, a forma como os avaliadores fazem as avaliações e observar quais as medidas corretivas para a melhoria dos sistemas de avaliação. Neste âmbito, na figura 4, apresenta-se um modelo conceptual de investigação, tendo em conta as hipóteses apresentadas de forma a simplificar a apresentação dos fatores em estudo.



Fonte: Elaboração própria.

Figura 4. Modelo Hipotético de investigação.

Com modelo de investigação pretende-se analisar a perceção dos inquiridos (oficiais avaliadores do Exército Português) quanto às diferenças encontradas nos dois sistemas de avaliação, os fatores que influenciam o avaliador na AD, a importância que a AD tem para a progressão na carreira do colaborador, bem como analisar as propostas feitas para melhoramento dos SAD existentes no EP.

#### 4.2. Objetivos de Investigação

Com o presente estudo teve-se como objetivo principal verificar a perceção que os oficiais avaliadores têm quanto aos dois sistemas de avaliação (SAMME e SIADAP) existentes no EP.

Para a concretização do objetivo a presente investigação irá observar as diferenças percecionadas pelos avaliadores em relação aos dois sistemas de avaliação, para tal foram definidos os seguintes objetivos:

- Que fatores, na opinião dos avaliadores, influenciam o rigor que colocam na tarefa de avaliar?
- De que forma a AD tem influência na melhoria do desempenho do avaliado?
- Analisar a perceção dos avaliadores em relação ao impacto que a AD tem na promoção e desenvolvimento da carreira dos avaliados.
- Analisar as alterações propostas pelos avaliadores suscetíveis de melhorar a AD.
- Perceber a opinião dos avaliadores em relação ao grau de subjetividade, importância e satisfação dos dois sistemas de avaliação: SAMME e SIADAP.

#### 4.3. Hipóteses de Investigação

Pretende-se estudar o efeito de um conjunto de variáveis que relacionam a aceitação dos sistemas de avaliação, os fatores influenciadores dessa avaliação e as medidas corretivas propostas para os dois sistemas de AD existentes no EP. Para se verificar a validade do questionário proposto, foram formuladas hipóteses baseadas na revisão da literatura efetuada nos capítulos anteriores. Considera-se assim as seguintes hipóteses:

H1: Espera-se que existam fatores influenciadores da AD.

H2: Espera-se que os avaliadores considerem que a AD produz contributos para a melhoria dos seus desempenhos.

H3: Espera-se que os avaliadores considerem que a AD é preponderante para a promoção e progressão na carreira.

H4: Espera-se que os avaliadores identifiquem medidas para alterar/corrigir os sistemas AD.

H5: Espera-se que os avaliadores considerem que o SAMME tenha menor grau de subjetividade, maior grau de importância e maior grau de satisfação em comparação com o SIADAP.

H6: A avaliação que os avaliadores fazem dos SAD varia de acordo com as variáveis sociodemográficas idade, habilitações literárias, funções exercidas, tempo de serviço e a formação.

Com base no exposto, será de esperar que os aspetos abordados no marco teórico possam ter efeitos sobre cada uma das dimensões em estudo para os avaliadores. Fatores como a subjetividade, a

importância dos sistemas de avaliação, a implementação de algumas medidas corretivas são determinantes nos sistemas avaliação de desempenho no SAMME e no SIADAP.

Todavia, só através do aperfeiçoamento de competências específicas dos avaliadores é possível planejar, acompanhar e avaliar, de forma eficaz, o desempenho do seu avaliado.

## **PARTE II – INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA**

---

## **CAPÍTULO V - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO**

---

### 5.1. Introdução

Uma investigação empírica pressupõe, após a revisão da literatura que permite o desenvolvimento do marco teórico, que se transite para o estudo empírico, geralmente designado de trabalho de campo (Hill & Hill, 2008). O presente trabalho de investigação refere-se a um estudo de caso exploratório, descritivo e transversal, que tem como objetivo geral explicar, estudar a perceção dos Oficiais avaliadores acerca dos sistemas de avaliação em vigor no EP (SAMME e SIADAP). Tal estudo foi levado a efeito no EP, tendo esta instituição autorizado a fazer tal investigação, de forma particular.

### 5.2. Metodologia

Assenta numa abordagem quantitativa e qualitativa do tipo exploratório descritivo.

Com a investigação de natureza quantitativa (respostas fechadas) pretende-se explicar e controlar os fenómenos, procurando regularidade entre eles, através da objetividade dos procedimentos e da quantificação das medidas (Almeida & Freire, 2007). Em suma, os estudos comparativos permitem uma maior objetividade e precisão, assim como a comparação, reprodução e generalização dos resultados para situações semelhantes.

A recolha qualitativa (respostas abertas) é mais abrangente, tem fundamentalmente dois objetivos: facultar ao inquirido uma maior liberdade para manifestar a sua opinião e permitir ao investigador, a recolha de dados descritivos na linguagem do próprio avaliador, permitindo ao avaliador desenvolver intuitivamente a ideia sobre a maneira como os avaliadores interpretam aspetos relativos à AD. Esta abordagem qualitativa valoriza a qualidade socialmente construída da realidade, num quadro construtivista, a relação entre o investigador e o objeto de estudo, bem como os constrangimentos situacionais que enformam a investigação (Denzin & Lincoln, 2000).

Estas abordagens são compatíveis com a investigação social, a descoberta e a exploração de fatores respeitantes ao comportamento humano, pretendendo verificar perfil de competências transversal à profissão/carreira dos vários profissionais no EP, abordando um conjunto de fatores generalizados que visam perceber as vertentes ligadas ao desempenho profissional. A pesquisa anui na análise das relações entre as diferentes variáveis e compara os resultados obtidos com os resultados esperados, culminado na interpretação das diferenças. Para concretizar este estudo torna-se necessário ter em atenção as variáveis quanto à situação profissional e a avaliação do desempenho, por forma a se estabelecer uma comparação entre os dois sistemas de avaliação presentes no EP (SAMME e SIADAP).

A metodologia utilizada nesta investigação combinou revisão da literatura com a análise e discussão dos dados recolhidos através do questionário realizado.

### 5.3. Instrumento

O método de recolha de dados usado no presente estudo foi o de um inquirido, por questionário<sup>16</sup>, aplicado aos oficiais avaliadores do SAMME e do SIADAP, tendo em atenção a delicadeza da matéria em estudo e a sensibilidade com que a mesma deve ser abordada.

Optou-se por questões de natureza, essencialmente, fechadas, uma semiaberta e uma outra aberta.

O questionário está dividido em duas secções:

A secção A – constituída por 9 itens sociodemográficos e profissionais, como: idade, género, posta, funções, habilitações literárias, tempo de serviço, anos como avaliador do SAMME e do SIADAP, nº de avaliações periódicas feitas nos dois sistemas de avaliação, se o avaliador teve formação no EP sobre SAMME e SIADAP.

A secção B – constituída por 37 itens sobre a perspetiva do avaliador sobre os atuais sistemas de avaliação existentes no EP (SAMME e SIADAP). Nesta secção, uma das respostas é semiabertas e uma outra é aberta, permitindo ao inquirido liberdade para manifestar a sua opinião.

Esta secção é constituída por cinco partes designadas por: fatores de influência na AD (itens 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37), avaliação versus melhoria do desempenho (itens 17, 18, 19, 38, 39, 41), efeitos da avaliação na progressão na carreira (itens 15 e 16), alterações suscetíveis de melhorar os sistemas de avaliação (itens: 13, 14, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 40) e comparação entre os dois sistemas de avaliação (itens 10, 11, 12, 42, 43, 44).

Tendo em conta a especificidade e a natureza do estudo, bem como a Instituição (EP) a onde o questionário vai ser aplicado, o mesmo foi construído para efeitos desta investigação.

Começou-se por calcular a validade do constructo (questionário) que se refere à qualidade do instrumento, medir bem aquilo que se pretende medir (Almeida & Freire, 2007).

O questionário foi devidamente testado antes de ser aplicado através de um pré-teste, que possibilitou a alteração e correção de alguns termos e expressões que se afiguravam de difícil interpretação. Ao pré-teste responderam 35 oficiais avaliadores (amostra) do SAMME e do SIADAP, simultaneamente fazendo parte do grupo dos profissionais avaliadores no EP.

Calculou-se a consistência interna para uma amostra de 35 resposta, através *software Statistical Package for the Social Sciences* (S.P.S.S. – versão 19), e obteve-se um Alfa de Cronbach de 0,72 (consistência razoável). Na amostra final o Alfa de Cronbach foi de 0,88 o que traduz uma boa consistência interna da escala de Pestana e Gageiro (2005, p. 526).

O questionário foi construído com a utilização de uma escala de Likert<sup>17</sup> de 5 pontos, com vista a melhor objetivar os resultados obtidos.

---

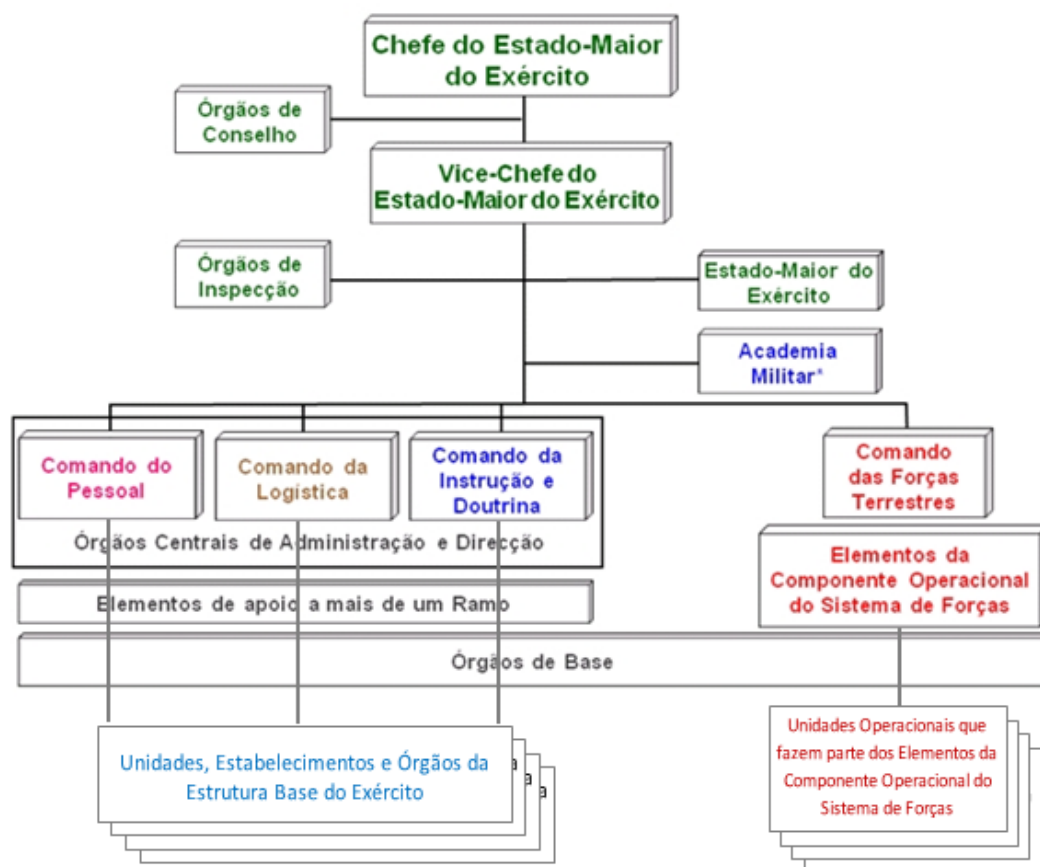
<sup>16</sup> Anexo IX - Questionário.

#### 5.4. Caracterização da Instituição, população e amostra

##### 5.4.1. Caracterização da Instituição

Segundo Palma (2009), na página da enciclopédia *on*<sup>18</sup>, descreve que “o **Exército Português** é o ramo terrestre das Forças Armadas Portuguesas, responsável - em conjunto com os outros ramos - da defesa militar da Nação.

O **Exército Português** organiza-se numa estrutura vertical e hierarquizada e os respetivos órgãos relacionam-se através dos seguintes níveis de autoridade: hierárquica; funcional; técnica. O Comandado pelo Chefe do Estado-Maior do Exército tem uma estrutura de comando superior constituída de acordo com o organograma expresso na figura seguinte.



Fonte: Adaptação da Lei Orgânica do Exército (Decreto-lei nº 231/2009, de 15 de setembro)

Figura 5. Organograma da estrutura do Exército.

A **estrutura orgânica** do Exército está consolidada, deve ser vista como um **processo dinâmico** ajustado e ajustável à evolução do ambiente externo e interno, sempre orientado pelo objetivo central

<sup>17</sup> Este tipo de escala foi desenvolvido por Rensis Likert em 1932.

<sup>18</sup> Disponível em: <[http://old.encyclopedia.com.pt/articles.php?article\\_id=1061](http://old.encyclopedia.com.pt/articles.php?article_id=1061)> Acesso em: 14 novembro 2012.

da prontidão da força e da sua adequação às necessidades de emprego de forças do Exército, dentro e fora do território nacional, na satisfação do quadro de missões que lhe está atribuído.

- Quantitativos de militares e civis no EP

De acordo com a Direção de Administração de Recursos Humanos (2012, p.46), o número de efetivos em recursos humanos do EP em 31 de Dezembro de 2011 era de 3468 Oficiais, 4972 Sargentos e 10292 Praças, num total 18732 militares (ver tabela 7). Para além dos militares o EP possui mais 2269 colaboradores civis.

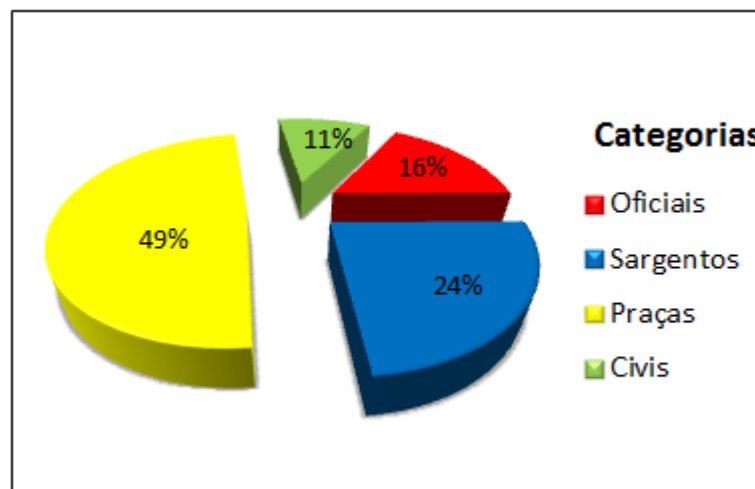
**Tabela 2.** Quantitativos por categorias de Oficiais, Sargentos, Praças e Civis no Exército.

Categorias	Oficiais	Sargentos	Praças	Civis	Total	
					Militares	Militares e Civis
Quantitativos	3.468	4.972	10.292	2.269	<b>18.732</b>	<b>21.001</b>

Fonte: Adaptado do Anuário 2011 da Direção de Administração de Recursos Humanos/EP.

Para se ter uma visão geral do volume que o EP tem em recursos humanos distribuídos por categorias, pode-se observar percentagens no seguinte gráfico:

**Gráfico 1.** Quantitativos por categorias de Oficiais, Sargentos, Praças e Civis no Exército.



Fonte: Adaptado do Anuário 2011 da Direção de Administração de Recursos Humanos/EP.

Apesar dos dados aqui apresentados serem de 2011, não foge muito da realidade atual, no entanto estes são os únicos quantitativos disponíveis oficialmente pelo Exército.

- Percurso Profissional dos militares

De acordo com a página de recrutamento no site do Exército<sup>19</sup>, os militares são agrupados por categorias de oficiais, sargentos e praças. Em cada uma destas categorias existem diversos postos<sup>20</sup> e na qual se pode ver mais na figura seguinte e no anexo IX, do presente trabalho de investigação.



Fonte: Retirado do Site de recrutamento do Exército

**Figura 6.** Percurso profissional  
([http://www.exercito.pt/sites/recrutamento/Paginas/percurso\\_profissional.aspx](http://www.exercito.pt/sites/recrutamento/Paginas/percurso_profissional.aspx))

A categoria de oficiais cuja formação de base é uma licenciatura ou equivalente destina-se ao exercício de funções de comando, direção ou chefia, estado-maior e execução que requeiram elevado grau de conhecimentos de natureza científico-técnica e de qualificação. No caso da formação de base ser um bacharelato ou equivalente, destina-se ao exercício de funções de comando, direção ou chefia, estado-maior e execução que requeiram conhecimentos de natureza técnica e especialização.

A categoria de Sargentos cuja formação de base contempla a frequência universitária destina-se, de acordo com os respetivos quadros especiais e postos, ao exercício de funções de comando e chefia, de natureza executiva, de carácter técnico, administrativo, logístico e de instrução.

<sup>19</sup> Disponível em: <[http://www.exercito.pt/sites/recrutamento/Paginas/percurso\\_profissional.aspx](http://www.exercito.pt/sites/recrutamento/Paginas/percurso_profissional.aspx)> Acesso em: 25 novembro 2012.

<sup>20</sup> Anexo X - Distribuição das Categorias no Exército Português.

<sup>20</sup> Dados retirados do Anuário do Exército de 2011 (2011).

A categoria de praças cuja formação de base se enquadra desde o 6.º ano ao 12.º ano de escolaridade destina-se ao exercício, sob orientação, de funções de natureza executiva e ao desenvolvimento de atividades de âmbito técnico e administrativo, próprias dos respetivos quadros especiais e postos.

Tendo em conta o contexto do presente trabalho de investigação, importa referir que no EP os avaliadores só podem ser Oficiais do QP, tendo em conta o nº 7 do Art.º 9º do RAMME.

De entre os oficiais, só os de posto igual ou superior a Capitão, na qualidade de comandante, diretor ou chefe da unidade orgânica onde o avaliado se inserem, é que podem ser avaliadores.

O segundo avaliador tem de ser obrigatoriamente mais antigo que o primeiro avaliador, tem a qualidade de Cmdt/Dir/Ch do escalão imediatamente superior àquele a que o primeiro avaliador pertence e tem. Na impossibilidade de observância do princípio da antiguidade na aplicação do atrás exposto, a responsabilidade da avaliação passa para o escalão imediatamente superior, de acordo com o nº 9 do Art.º9º do RAMME. O segundo avaliador pronunciar-se sobre a avaliação do primeiro avaliador no conjunto dos avaliados do mesmo posto.

#### 5.4.2. População e amostra

A população corresponde à totalidade dos oficiais avaliadores do Exército que presentemente avaliam o desempenho dos colaboradores através do SAMME e do SIADAP, simultaneamente. As categorias dos oficiais avaliadores, que correspondem à população destes estudo, vão desde capitães, majores, tenentes-coronéis e coronéis, que totaliza 456 militares avaliadores. Foram definidos os oficiais com estas categorias, porque são por natureza de funções os avaliadores no Exército e devido às funções que ocupam na hierarquia militar têm uma grande experiência acumulada ao nível da AD podendo, desta forma, contribuir para a melhoria dos sistemas de avaliação em vigor no Exército.

De acordo com Guerra (2006 como citado em Dias & Paraíso, 2011, p. 43) “a amostra não se constitui por acaso, mas em função de características específicas que o investigador quer pesquisar”.

A amostra ficou então constituída por 295 militares avaliadores, cerca de 57% dos sujeitos existentes na população.

#### Procedimentos

No sentido de poder dar andamento a esta investigação foi solicitada autorização à Sua Excelência o General Chefe do Estado-Maior do Exército a passagem do questionário através do correio eletrónico.

A recolha dos dados foi efetuada através da aplicação de um questionário em *online*<sup>21</sup>, tendo sido enviado aos inquiridos, através de correio eletrónico, um convite e um *link* para participarem no estudo. Simultaneamente, os inquiridos foram informados sobre o objetivo do estudo e o carácter de confi-

---

<sup>21</sup> *Link* de acesso ao questionário *online* - <https://docs.google.com/spreadsheets/viewform?formkey=dHFPaVRwNIBTcTF2Zi1PcFdqbzVaOHc6MA>.

dencialidade e de anonimato das respostas. O questionário esteve disponível para ser respondido durante 15 dias (de 03/09/2012 a 17/09/2012). A taxa de respostas ao questionário rondou os 57%.

A quando do lançamento do questionário o investigador informou os inquiridos que os dados recolhidos seriam tratados confidencialmente, garantindo o seu anonimato. Ao elaborar esta dissertação compromete-se a respeitar o artigo 37.º da Constituição da República Portuguesa<sup>22</sup> no seu artigo ao 37.º, Liberdade de Expressão e Informação, assim como artigo 28.º da Lei da Defesa Nacional, Liberdade de Expressão<sup>23</sup>.

---

<sup>22</sup> Cfr. Artigo 37 n.º 1 da Constituição da República Portuguesa. “1. Todos têm o direito de exprimir e divulgar livremente o seu pensamento pela palavra, pela imagem ou por qualquer outro meio, bem como o direito de informar, de se informar e de ser informados, sem impedimentos nem discriminações.”

<sup>23</sup> Cfr. Artigo 28.º n.º 1 e n.º2 da Lei da Defesa Nacional. “1. Os militares em efetividade de serviço têm o direito de proferir declarações públicas sobre qualquer assunto, com a reserva própria do estatuto da condição militar, desde que aquelas não ponham em risco a coesão e a disciplina das Forças Armadas, nem o dever de isenção política, partidária e sindical dos seus membros.”; “2. Os militares em efetividade de serviço estão sujeitos a dever de sigilo relativamente às matérias cobertas pelo segredo de justiça ou pelo segredo de Estado [...]”

## **CAPÍTULO VI - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS**

---

### 6.1. Introdução

Neste capítulo apresenta-se o conteúdo do estudo empírico realizado, o tratamento de dados e análise de resultados resultante do mesmo. Perante os dados obtidos, passa-se à análise estatística exploratória orientada com o objetivo de obter resultados que permitam proceder à constatação empírica das hipóteses de investigação.

No tratamento de dados e análise de resultados existem duas grandes áreas complementares: a estatística descritiva e a estatística inferencial ou indutiva. A primeira procura sintetizar e representar de forma compreensível a informação contida num conjunto de dados. A segunda tem um objetivo mais ambicioso, recorre a métodos e técnicas mais sofisticadas. Através da estatística inferencial, com base na amostra obtida, pretende-se caracterizar a população a partir dos dados obtidos (Guimarães & Cabral, 1997).

Na análise estatística recorreremos ao S.P.S.S. (*Statistical Package for Social Sciences*), versão 19 para *Windows*. Este *software* estatístico permite a utilização de dados em diversos formatos para gerar relatórios, calcular estatísticas descritivas, conduzir análises estatísticas complexas e elaborar gráficos (Hall, Neves, & Pereira, 2011).

### 6.2. Caracterização da amostra

A amostra deste estudo é constituída por 259 oficiais (coronéis, tenentes-coronéis, majores, capitães) avaliadores do SAMME e SIADAP do Exército Português, sendo que 98,1% são do sexo Masculino e apenas 1,9% são do sexo feminino.

Quanto à idade, verifica-se que a faixa etária mais frequente é a dos 42 a 47 anos com cerca de 42%, seguindo-se a dos 35 a 41 anos com cerca de 25%, com 20,5% a faixa etária de 48 anos ou mais e com cerca de 13% a faixa etária de menor ou igual a 34 anos.

Quanto às habilitações literárias mais frequentes são a licenciatura com cerca de 58%, 22% têm mestrado e 15% têm bacharelato. Relativamente ao posto com mais frequência são os capitães com cerca de 94% dos militares, e, nas funções exercidas 44% exercem funções de direção ou chefia, 33% de estado-maior e os restantes exercem funções de comando.

No que concerne ao tempo de serviço as classes mais representativas são dos 17 a 24 anos com cerca de 45% e dos 25 a 31 anos com cerca de 32%. Estes resultados são apresentados na tabela 3.

**Tabela 3.** Distribuição da amostra tendo em conta as variáveis sociodemográficas e profissionais dos Oficiais avaliadores do Exército Português.

<b>N=259</b>		<b>N (%)<sup>24</sup></b>
Sexo	Feminino	5 (1,9)
	Masculino	254 (98,1)
Idade	≤34 anos	33 (12,7)
	35 a 41 anos	64 (24,7)
	42 a 47 anos	109 (42,1)
	≥48 anos	53 (20,5)
Habilitações Literárias	Secundário	6 (2,3)
	Bacharelato	38 (14,7)
	Licenciatura	151 (58,3)
	Mestrado	56 (21,6)
	Doutoramento	8 (3,1)
Posto	Capitão	244 (94,2)
	Major	9 (3,5)
	Tenente-Coronel	5 (1,9)
	Coronel	1 (0,4)
Funções	Comando	59 (22,8)
	Direção ou Chefia	115 (44,4)
	Estado-maior	85 (32,8)
Tempo serviço	≤34 anos	34 (13,1)
	17 a 24 anos	117 (45,2)
	25 a 31 anos	82 (31,7)
	≥32 anos	26 (10,0)

Tendo em conta que os capitães são grupo mais representativo (94,2%) do total dos oficiais avaliadores, assumem no Exército a maior relevância uma vez que são os principais avaliadores. Estes são os comandantes das várias subunidades, são chefes de secções e subsecções e até diretores de alguns serviços, são ainda estes oficiais que estão em contacto direto e permanente com os seus colaboradores subordinados. Este grupo de profissionais são um pilar fundamental na estrutura militar e são ainda estes que pelas suas funções estão em contacto direto com os seus colaboradores subalternos e são ainda estes que avaliam a maior partes dos militares e civis do EP.

No que concerne ao número de anos como oficial avaliador do SAMME as categorias mais representativas são 6 a 10 anos com cerca de 37%, dos 2 a 5 anos com cerca de 26% e dos 11 a 16 anos com cerca de 19%. No que diz respeito ao número de anos como oficial avaliador do SIADAP, cerca de 42% são avaliadores dos 2 a 5 anos, 35% é avaliador há menos de 2 anos e cerca de 23% é avaliador há 6 a 10 anos. Número de anos em que os Oficiais do Exército são avaliadores de militares e de civis encontram-se referidos na tabela seguinte.

<sup>24</sup> N (%) - N corresponde à frequência absoluta e (%) é a percentagem de frequência relativa.

**Tabela 4.** Número de anos como avaliador do SAMME e SIADAP.

<b>N=259</b>		<b>N (%)</b>
É avaliador do SAMME	<2 anos	11 (4,2)
	2 a 5 anos	67 (25,9)
	6 a 10 anos	95 (36,7)
	11 a 16 anos	49 (18,9)
	>16 anos	37 (14,3)
É avaliador do SIADAP	<2 anos	90 (34,7)
	2 a 5 anos	109 (42,1)
	6 a 10 anos	60 (23,2)

Quanto ao número de avaliações periódicas do SAMME, as três categorias mais frequentes são: de 6 a 10 e de 2 a 5 avaliações com cerca de 28% e mais de 16 avaliações com cerca de 25%. No que diz respeito ao número de avaliações periódicas do SIADAP, as três categorias mais frequentes são: de 2 a 5 avaliações com cerca de 51%, cerca de 33% faz apenas uma avaliação e cerca de 11% fazem avaliações de 6 a 10. O número de avaliações periódicas feitas com o SAMME e com o SIADAP pode ser observado na tabela 5.

**Tabela 5.** Número de avaliações periódicas do SAMME e do SIADAP

<b>N=259</b>		<b>N (%)</b>
Número de avaliações periódicas do SAMME	<2	14 (5,4)
	2 a 5	72 (27,8)
	6 a 10	73 (28,2)
	11 a 16	35 (13,5)
	>16	65 (25,1)
Número de avaliações periódicas do SIADAP	<2	85 (32,8)
	2 a 5	133 (51,4)
	6 a 10	28 (10,8)
	11 a 16	7 (2,7)
	>16	6 (2,3)

Quanto à formação no Exército, na área de AD, há alguma disparidade entre os dois sistemas de avaliação, pois cerca de 66% dos oficiais avaliadores já tiveram formação do SAMME e apenas 47% tiveram formação no SIADAP. Estes valores podem ser comprovados na tabela seguinte.

**Tabela 6.** Frequência de formação na área de AD, do SAMME e do SIADAP.

<b>N=259</b>		<b>N (%)</b>
Formação SAMME	Sim	170 (65,6)
	Não	89 (34,4)
Formação SIADAP	Sim	122 (47,1)
	Não	137 (52,9)

### 6.3. Perspetiva dos avaliadores sobre os dois sistemas de AD

As questões seguintes estão relacionadas com a perspetiva do avaliador sobre os dois sistemas de avaliação de desempenho. As respostas foram dadas através de uma escala de likert, sendo que 1 corresponde a plena discordância, 2 discordo, 3 indecisão, 4 e 5 traduzem concordo e concordo plenamente, respetivamente.

Os itens 15, 20, 21, 22, 24, 30, 33, 34, 35, 36 e 37 estavam formulados no sentido contrário dos restantes, pelo que se procedeu à sua reconversão. Desta forma todos os itens são interpretados do mesmo modo, isto é, quanto maior for o valor médio maior é o grau de concordância com a afirmação feita.

A validação da escala foi realizada recorrendo ao Alfa de Cronbach que mede a consistência interna dos itens e os resultados apresentados são com recodificação.

No pré-teste realizado obteve-se um alfa de 0,72 (consistência razoável) e na amostra final foi de 0,88 o que traduz uma boa consistência interna da escala referida por Pestana e Gageiro (2005, p. 526). Na tabela 7 apresenta-se as frequências absolutas obtidas em cada item da escala bem como o valor médio, o desvio padrão e o coeficiente de variação (CV)<sup>25</sup>.

O valor médio mais elevado (4,46) foi no primeiro item, e é notório que os inquiridos preferem avaliar pelo SAMME em vez do SIADAP. De notar ainda que só mais 8 itens tiveram pontuações médias superiores a 4, a saber: 13, 21, 23, 26, 31, 34, 39 e 40, o que traduz de uma maneira em geral concordância com as afirmações feitas. O item 18 foi o que apresentou a média mais baixa (2,88) e é o único valor inferior a 3, e também o único cuja maioria das respostas revelam indecisão.

Na maioria dos itens da escala os militares avaliadores (coronéis, tenentes-coronéis, majores, capitães) traduzem concordância com as afirmações.

O coeficiente de variação (CV) varia entre um mínimo de 14% (item 39) e um máximo de 38% (item 25), e apenas dois tomam valores superiores a 30% (Item 15 e 25). No geral a dispersão nas respostas é considerada baixa. Estes resultados são apresentados na tabela 7.

**Tabela 7.** Frequências absolutas, média, desvio padrão e coeficiente de variação, registadas em cada item.

	1	2	3	4	5	M	DP	CV
10. Prefiro avaliar pelo SAMME do que pelo SIADAP.	4	10	18	59	<b>168</b>	4,46	0,898	0,20
11. Considero que o SAMME reconhece e premeia o mérito dos militares de forma adequada e o SIADAP não.	15	35	34	<b>155</b>	20	3,50	1,013	0,29
12. Considero que o processo de avaliação do SAMME é mais justo. que o do SIADAP.	10	25	27	<b>157</b>	40	3,74	0,964	0,26
13. A autoavaliação deveria fazer parte da ficha de Avaliação Individual (FAI) do militar, tal com acontece no SIADAP, pois julgo que teria influência na melhoria do desempenho.	5	11	18	<b>159</b>	66	4,04	0,818	0,20

<sup>25</sup> O coeficiente de variação (CV) é o quociente entre o desvio padrão e a média. É uma medida que quantifica a dispersão das respostas, que é considerada baixa quando é inferior a 30%.

14.	A avaliação dos militares seria mais justa e objetiva se fosse também feita em função do cumprimento de objetivos previamente estabelecidos, tal como é feita aos civis do Exército.	14	36	25	<b>152</b>	32	3,59	1,047	0,29
15.	A avaliação Individual, no SAMME, apenas contribui para a ordenação tendo em vista a promoção.	17	41	30	<b>140</b>	31	3,49	1,097	0,31
16.	Considero que a Avaliação Individual deve determinar a ordenação dos militares para efeitos de progressão na carreira.	13	41	24	<b>165</b>	16	3,50	0,998	0,28
17.	Considero que a Avaliação Individual dos militares tem impacto na seleção dos mais aptos para o desempenho de cargos e funções.	10	31	34	<b>144</b>	40	3,67	1,003	0,27
18.	Considero que a Avaliação de desempenho dos civis do Exército tem impacto na seleção dos mais aptos para o desempenho de cargos e funções.	11	57	<b>147</b>	40	4	2,88	0,771	0,27
19.	Considero que os Sistemas de Avaliação (SAMME e SIADAP) permitem assegurar o aproveitamento das capacidades individuais dos colaboradores.	9	36	51	<b>159</b>	4	3,44	0,875	0,25
20.	Concordo com o mecanismo de diferenciação de desempenho (por quotas) aplicado pelo SIADAP.	4	25	32	<b>142</b>	56	3,85	0,920	0,24
21.	Considero que o mecanismo de diferenciação de desempenho por quotas poderá ser aplicado aos militares.	7	21	22	63	<b>146</b>	4,24	1,079	0,25
22.	Considero que o sistema de avaliação SAMME é adequado não havendo por isso necessidade de proceder a alterações.	8	31	37	<b>158</b>	25	3,62	0,925	0,26
23.	Considero que o SIADAP seria difícil de implementar aos militares.	6	18	32	63	<b>140</b>	4,21	1,054	0,25
24.	Influencia as minhas avaliações feitas aos militares o facto de saber que o 2º avaliador as pode alterar.	9	24	12	<b>148</b>	66	3,92	0,991	0,25
25.	Considero que deveria haver apenas um avaliador no SAMME, tal com no SIADAP.	36	55	28	<b>133</b>	7	3,08	1,179	0,38
26.	A avaliação de desempenho periódica é realizada de ano a ano. Considero este período Ideal.	0	10	21	<b>178</b>	50	4,03	0,655	0,16
27.	Quando recebo uma Ficha de Avaliação (FAI ou FA), para avaliar, consulto a legislação aplicável.	3	16	17	<b>168</b>	55	3,99	0,795	0,20
28.	No ato de avaliar faço comparações com a avaliação anterior.	18	23	22	<b>161</b>	35	3,66	1,045	0,29
29.	No ato de avaliar faço comparações entre avaliados.	9	13	11	<b>169</b>	57	3,97	0,882	0,22
30.	No ato de avaliar sou influenciado pela categoria do avaliado.	8	19	20	<b>168</b>	44	3,85	0,894	0,23
31.	Analiso cada um dos objetivos/competências individualmente.	5	8	11	<b>172</b>	63	4,08	0,761	0,19
32.	Dou avaliações com rigor porque sei que outros avaliadores também o fazem.	3	30	29	<b>162</b>	35	3,76	0,871	0,23
33.	Evito dar classificações baixas com receio de prejudicar o avaliado.	1	17	20	<b>166</b>	55	3,99	0,768	0,19
34.	Evito dar classificações elevadas com receio de me comprometer no futuro.	1	10	19	<b>172</b>	57	4,06	0,694	0,17
35.	Considero que uma característica positiva muito vincada do avaliado pode compensar determinadas deficiências no trabalho.	5	40	43	<b>165</b>	6	3,49	0,851	0,24
36.	Relevo, no ato de avaliar, situações remotas,	4	47	39	<b>162</b>	7	3,47	0,873	0,25

	louváveis ou reprováveis, que não voltaram a ser praticadas.								
37.	Quando tenho muitas avaliações a fazer sinto que, de alguma forma, posso distorcer a qualidade das mesmas.	3	35	32	<b>167</b>	22	3,66	0,859	0,23
38.	Analisando com os avaliados (militares e civis) a avaliação produzida.	2	15	26	<b>168</b>	48	3,95	0,766	0,19
39.	Estimulo o desenvolvimento das competências do avaliado.	1	3	21	<b>187</b>	47	4,07	0,584	0,14
40.	Considero que seria importante dar, permanentemente, o feedback ao avaliado sobre o seu desempenho.	1	9	17	<b>163</b>	69	4,12	0,702	0,17
41.	Tenho utilizado os resultados de avaliação de desempenho para diagnosticar as necessidades de formação dos avaliados.	3	25	38	<b>161</b>	32	3,75	0,837	0,22
42.	Considero que o processo de avaliação de desempenho do SIADAP tem um maior grau de subjetividade que o do SAMME.	10	30	41	<b>143</b>	35	3,63	0,985	0,27
43.	O sistema de avaliação de desempenho do SAMME tem um maior grau de importância que o do SIADAP.	12	24	48	<b>151</b>	24	3,58	0,946	0,26
44.	O sistema de avaliação SAMME tem um maior grau de satisfação que o do SIADAP.	7	16	52	<b>162</b>	22	3,68	0,822	0,22

Legenda: 1 – Discordo plenamente; 2 – discordo; 3 – Indeciso; 4 – Concordo; 5 – Concordo plenamente; M – Média; DP – Desvio padrão; CV – Coeficiente de variação.

Dos 10 oficiais avaliadores inquiridos que discordam da periodicidade da avaliação, apenas 7 indicam outras periodicidades e de forma unânime recomendam que deveria ser de 6 em 6 meses. Tendo em conta que estes 10 oficiais avaliadores correspondem apenas a 3,86% de todos os oficiais inquiridos que responderam ao questionário, não têm relevância para o estudo em questão, pelo que as suas respostas não são consideradas.

#### 6.4. Análise fatorial exploratória

A análise fatorial é um conjunto de técnicas estatísticas que procura explicar a correlação entre as variáveis observáveis, simplificando os dados através da redução do número de variáveis necessárias para o descrever. Pressupõe a existência de um número menor de variáveis não observáveis subjacentes aos dados (fatores), que expressam o que existe de comum nas variáveis originais (Pestana & Gageiro, 2005). Por outras palavras, a análise fatorial estuda os inter-relacionamentos entre as variáveis, num esforço para encontrar um conjunto de fatores (em menor nº que o conjunto de variáveis originais) que exprima o que as variáveis originais partilham em comum.

A análise fatorial é exploratória quando se trata a relação entre as variáveis sem determinar em que medida os resultados se ajustam a um modelo, ou confirmatória, quando compara os resultados obtidos com os que constituem a teoria (Pestana & Gageiro, 2005). Neste estudo apenas se vai aplicar a análise fatorial exploratória.

A escala é constituído por cinco questionários designados: Questionário 1 - Fatores de influência na AD (itens 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37); Questionário 2 - Avaliação versus melhoria do desempenho (itens: 17, 18, 19, 38, 39, 41); Questionário 3- Efeitos da avaliação na progressão na carreira (itens 15 e 16); Questionário 4 - Alterações suscetíveis de melhorar os sistemas de avaliação (itens: 13, 14, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 40); Questionário 5 - Comparação entre os dois sistemas de avaliação (itens 10, 11, 12, 42, 43, 44).

Considerando os 5 questionários recorreu-se à análise fatorial exploratória para cada um deles, com dois ou mais itens. Depois de analisados os itens de cada fator entendeu-se designa-los da seguinte forma:

- ✓ Fatores do questionário 1: receio em avaliar (itens 33 e 34), juízos pré-concebidos (itens 35, 36 e 37), juízos comparativos (itens 28 e 29), influência do avaliador na avaliação (itens 27 e 31) e influência do avaliado no avaliador (itens 30 e 32);
- ✓ Fatores do questionário 2: necessidades de desenvolvimento e formação dos avaliados (itens 38, 39 e 41) e impacto na carreira dos avaliados (itens 17, 18 e 19);
- ✓ Fatores do questionário 3: progressão na carreira itens 15 e 16);
- ✓ Fatores do questionário 4: críticas ao SIADAP (itens 20, 21 e 23), propostas de implementação nos sistemas de AD (itens 13, 14 e 40), críticas ao SAMME (itens 24 e 25) e correções dos sistemas de AD (itens 22 e 26);
- ✓ Fatores do questionário 5: importância, satisfação e subjetividade entre os sistemas da AD (itens 10, 11, 12, 42, 43 e 44).

Assim sendo procede-se agora à apresentação dos resultados da análise fatorial em cada um dos cinco questionários.

#### 6.4.1. Questionário 1: Fatores de influência na AD

Este questionário, que pretende avaliar a percepção dos avaliadores sobre os fatores de influência na AD, é constituído por 11 itens. A análise fatorial exploratória agrupou estes itens em 5 fatores que explicam cerca de 71% da variabilidade total. Para se verificar a adequação dos dados para a realização da análise fatorial utilizou-se o teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o teste de esfericidade de Bartlett. O valor do KMO foi de 0,63 e no teste de esfericidade de Bartlett obteve-se um valor de prova <0,001 pelo que é válida a análise fatorial. Assim, os cinco fatores obtidos foram: receio em avaliar (itens 33 e 34), juízos pré-concebidos (itens 35, 36 e 37), juízos comparativos (itens 28 e 29), influência do avaliador na avaliação (itens 27 e 31) e influência do avaliado no avaliador (itens 30 e 32).

Apresentam-se de seguida alguns parâmetros estatísticos para cada um dos fatores. De forma a facilitar a interpretação dos resultados obtidos estes foram normalizados pelo número mínimo de itens dos

fatores, que é dois, pelo que o mínimo teórico é 2, o máximo teórico é 10 e a média teórica é 6. Observando a tabela 8 constata-se que o mínimo registado nos fatores F3, F4 e F5 foi de 2, sendo o valor 4 e 3.33 para F1 e F2, respetivamente. Quanto aos valores máximos obtidos tem-se 10 nos fatores F1, F3, F4 e F5, e 9.33 no fator F2. Em termos médios, têm-se valores superiores à média teórica em todos os fatores, sendo que os maiores desvios são obtidos nos fatores F1 e F4.

**Tabela 8.** Estatística descritiva para as dimensões de influência na AD.

Dimensões (fatores)	Itens	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Z-Score <sup>26</sup>
F1. Receio em avaliar	33, 34	4	10	8.05	1.31	1.56
F2. Juízos pré-concebidos*	35, 36, 37	3.33	9.33	7.08	1.27	0.85
F3. Juízos comparativos	28, 29	2	10	7.64	1.64	1.00
F4. Influência do avaliador na avaliação	27, 31	2	10	8.07	1.27	1.63
F5. Influência do avaliado no avaliador	30, 32	2	10	7.61	1.34	1.20

\*Valores normalizados

Procedeu-se de seguida à comparação dos resultados em cada um destes cinco fatores (dimensões). Como se trata de amostras independentes que não seguem distribuição normal, aplicou-se uma ANOVA não paramétrica, isto é, teste de Kruskal-wallis. Para detetar as diferenças entre os cinco fatores (dimensões) recorreu-se ao teste de Tukey. Atendendo ao valor de prova obtido no teste de Kruskal-wallis ( $<0.001$ ) comprova-se que há diferenças estatisticamente significativas entre estes fatores. O teste de Tukey evidencia que o fator F1 difere dos fatores F2, F3 e F5; o fator F2 difere dos fatores F1, F3, F4 e F5; o fator F3 difere dos fatores F1, F2 e F4; o fator F4 difere dos fatores F2, F3 e do F5 e o fator 5 difere dos fatores F1, F2 e do F4.

Analisando os valores médios de cada fator, podemos considerar que os fatores F1 (Receio em avaliar) e F4 (Influência do avaliador na avaliação) são os que traduzem maior concordância de opiniões, seguindo-se os fatores F3 (Juízos comparativos) e F5 (Influência do avaliado no avaliador) e por último o fator F2 (Juízos pré-concebidos) sendo este o que traduz menos concordância de opiniões.

Os resultados obtidos são apresentados na tabela 9 e 10.

**Tabela 9.** Teste de Kruskal-Wallis e comparações múltiplas pelo teste de Tukey

Dimensões (fatores)	Média	Desvio padrão	ET	Valor de prova
F1. Receio em avaliar	8.05	1.31	105.34	$p < 0.001$
F2. Juízos pré-concebidos*	7.08	1.27		

<sup>26</sup> O Z-score mede o desvio face à média teórica, isto é,  $Z - score = \frac{Média - Média Teórica}{Desvio padrão}$ . Neste caso, a média teórica é 6.

F3. Juízos comparativos	7.64	1.64
F4. Influência do avaliador na avaliação	8.07	1.27
F5. Influência do avaliado no avaliador	7.61	1.34

\*Valores normalizados

Na seguinte tabela pode-se perceber melhor as comparações múltiplas relevantes entre as dimensões, obtidas através do teste de Tukey.

**Tabela 10.** Comparação múltipla entre as dimensões

		Diferenças entre	Diferença média	Valor de prova
Dimensões	F1	F2	0.97	p<0.001
		F3	0.41	p<0.01
		F5	0.44	p<0.01
	F2	F3	-0.56	p<0.001
		F4	-0.99	p<0.001
		F5	-0.53	p<0.001
	F3	F4	-0.43	p<0.01
	F4	F5	0.46	p<0.05

#### 6.4.2. Questionário 2: Avaliação versus melhoria do desempenho

Os seis itens que constituem esta categoria foram agrupados em dois fatores que explicam 63.5% da variabilidade total dos dados. O valor do KMO foi de 0.70 e o valor de prova associado ao teste de esfericidade de Bartlett é inferior a 0.001 pelo que é adequado aplicar uma análise fatorial.

Os itens 38, 39 e 41 traduzem as necessidades de desenvolvimento e formação dos avaliados e os itens 17, 18 e 19 traduzem o impacto na carreira dos avaliados. O mínimo, máximo e valor médio teóricos são respetivamente, 3, 15 e 9. Para o primeiro fator (F1) os valores registados variam entre 4 e 15 sendo a média 11.76 e o desvio padrão 1.67. No segundo fator (F2) observou-se um mínimo de 3, máximo de 14 e média de 9.98 sendo o desvio padrão associado 2.1. Ambos os valores médios obtidos são superiores à média teórica, pelo que os militares têm uma opinião concordante com as afirmações feitas, tendo-se registado um Z-score superior no primeiro fator. Estes resultados constam da seguinte tabela.

**Tabela 11.** Estatística descritiva para as dimensões de avaliação versus melhoria do desempenho.

Dimensões (fatores)	Itens	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Z-Score
F1. Necessidades de desenvolvimento e formação dos avaliados	38, 39, 41	4	15	11.76	1.67	1.65

F2. Impacto na carreira dos avaliados	17, 18, 19	3	14	9.98	2.10	0.47
---------------------------------------	------------	---	----	------	------	------

A comparação dos dois fatores foi realizado com o teste t-student pois trata-se de duas amostras de grande dimensão e como tal não é necessário validar o pressuposto da normalidade. Os resultados são apresentados na tabela 12, e atendendo ao valor de prova ( $<0.001$ ) comprova-se estatisticamente que a opinião dos militares nestes dois fatores é diferente, sendo que há uma maior concordância com a necessidade de desenvolvimento e formação dos avaliados.

**Tabela 12.** Teste t para comparar a opinião nas duas dimensões.

Dimensões (fatores)	Média	Desvio padrão	ET	Valor de prova
F1. Necessidades de desenvolvimento e formação dos avaliados	11.76	1.67	10.648	$p < 0.001$
F2. Impacto na carreira dos avaliados	9.98	2.10		

#### 6.4.3. Questionário 3: Efeitos da avaliação na progressão na carreira

Como se tratam de apenas dois itens (15 e 16), estes constituem um único fator ao qual se atribuiu o nome de Progressão na carreira. O mínimo teórico é 2, o máximo é 10 e a média teórica é 6. Os valores observados estão compreendidos entre 2 e 10 sendo a média de 6.99 e o desvio padrão de 1.50. Constata-se que a média é ligeiramente superior à média teórica, tendo-se registado um Z-score de 0.66. Estes resultados são apresentados na tabela seguinte.

**Tabela 13.** Estatística descritiva para a progressão na carreira.

Dimensão (fator)	Itens	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Z-Score
Progressão na carreira	15, 16	2	10	6.99	1.50	0.66

#### 6.4.4. Questionário 4: Alterações suscetíveis de melhorar os sistemas de avaliação

Este grupo é constituído por dez itens, que por aplicação de uma análise fatorial se agruparam em 4 dimensões ou fatores. Os itens 20, 21 e 23 constituem a dimensão relativa às críticas ao SIADAP (F1), os itens 13, 14 e 40 constituem as propostas de implementação nos sistemas de AD (F2), os itens 24 e 25 referem-se a críticas ao SAMME (F3) e por último os itens 22 e 26 são correções dos sistemas de AD (F4). O número mínimo de itens que constituem estas dimensões é dois pelo que se

procedeu à normalização dos resultados obtidos nas duas primeiras dimensões. Os valores obtidos em cada dimensão podem variar, em termos teóricos, entre 2 e 10, tendo-se observado esta variação para F1, os valores entre 3.33 e 10 para F2, entre 3 e 9 para F3 e entre 4 e 10 para F4. Em termos médios, F1 (críticas ao SIADAP) apresenta o valor mais elevado, seguindo-se as dimensões F2, F4 e F3. Destaca-se que todos os valores médios obtidos são superiores à média teórica (6), pelo que os oficiais avaliadores inquiridos têm opiniões concordantes com as afirmações feitas. Estes resultados são apresentados na tabela 14.

**Tabela 14.** Estatística descritiva para os fatores relativos às alterações suscetíveis de melhorar os sistemas de avaliação.

Dimensões (fatores)	Itens	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Z-Score
F1. Críticas ao SIADAP*	20, 21, 23	2	10	8.20	1.56	1.41
F2. Propostas de implementação nos sistemas de AD*	13, 14, 40	3.33	10	7.83	1.24	1.48
F3. Críticas ao SAMME	24, 25	3	9	7.00	1.38	0.72
F4. Correções dos sistemas de AD	22, 26	4	10	7.66	1.04	1.60

\*Valores normalizados

Seguidamente procedeu-se à comparação dos resultados obtidos nos fatores F1 (Críticas ao SIADAP) e F3 (Críticas ao SAMME). Como se trata de dois grupos de grande dimensão recorreu-se ao teste paramétrico de t-student para comparar os valores médios. O valor de prova obtido é inferior a 0.001 pelo que se conclui que os valores médios de cada grupo diferem estatisticamente entre si, podendo afirmar-se que os oficiais avaliadores inquiridos têm uma opinião mais concordante com as críticas ao SIADAP. Estes resultados são apresentados na tabela seguinte.

**Tabela 15.** Teste t para comparar a opinião nos fatores 1 e 3.

Dimensões (fatores)	Média	Desvio padrão	ET	Valor de prova
F1. Críticas ao SIADAP	8.20	1.56	9.289	p <0.001
F3. Críticas ao SAMME	7.00	1.38		

#### 6.4.5. Questionário 5: Comparação entre os dois sistemas de avaliação

Este questionário é composto por seis itens (10, 11, 12, 42, 43 e 44) que constituem um fator único<sup>27</sup> que foi denominado por importância, satisfação e subjetividade entre os sistemas de AD. A soma das pontuações obtidas em cada item variará entre 6 e 30, sendo a média teórica 18. Os valores observados na amostra em estudo estão compreendidos entre 8 e 30 sendo a média 22.59 e o desvio padrão

<sup>27</sup> Da análise fatorial resulta um único fator.

4.48. De notar que os oficiais inquiridos manifestam uma opinião concordante com este fator, pois o Z-score obtido foi de 1.02. Estes resultados são apresentados na tabela 16.

**Tabela 16.** Estatística descritiva para a comparação entre os dois sistemas de AD.

Dimensão (fator)	Itens	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Z-Score
Importância, satisfação e subjetividade entre os sistemas de AD	10, 11, 12, 42, 43 e 44	8	30	22.59	4.48	1.02

#### 6.4.6. Comparação dos valores médios para cada dimensão tendo em conta a formação sobre SAMME/SIADAP

Com a finalidade de testar se há diferenças estatisticamente significativas nas médias de cada uma das dimensões dos vários questionários tendo em conta as variáveis independentes (exceto sexo e posto) realizaram-se testes estatísticos de acordo com o número de grupos a comparar.

Assim, para comparar os valores médios de cada dimensão tendo em conta a frequência de formação sobre o SAMME e SIADAP recorreu-se ao teste paramétrico de t-student pois trata-se de amostras de grande dimensão. Em cada caso, foi tido em conta teste de Levene para testar a igualdade das variâncias, apesar de se omitirem os resultados obtidos.

Na tabela 17 apresentam-se os resultados obtidos para cada dimensão tendo em conta a realização de formação sobre o SAMME. Há diferenças estatisticamente significativas em todas as dimensões pelo que se conclui que os valores médios dos inquiridos que fizeram formação diferem de forma significativa dos valores dos oficiais avaliadores inquiridos que não fizeram formação. De notar que os oficiais inquiridos que fizeram formação apresentam um maior grau de concordância em cada uma das dimensões em análise.

**Tabela 17.** Teste t-student para cada dimensão atendendo à formação sobre o SAMME.

Questionário	Dimensão	Formação SAMME	Média	Desvio padrão	ET	Vp
1	F1	Sim (n=170)	8.17	1.30	2.06	0.04
		Não (n=89)	7.82	1.30		
	F2	Sim (n=170)	7.49	1.00	7.52	p<0.001
		Não (n=89)	6.28	1.34		
	F3	Sim (n=170)	8.03	1.20	4.81	p<0.001
		Não (n=89)	6.89	2.06		
	F4	Sim (n=170)	8.25	1.03	2.77	0.006
		Não (n=89)	7.73	1.59		
	F5	Sim (n=170)	7.83	1.24	3.54	0.001
		Não (n=89)	7.19	1.45		
2	F1	Sim (n=170)	12.06	1.62	4.17	p<0.001
		Não (n=89)	11.18	1.63		

	F2	Sim (n=170)	10.54	1.61		
		Não (n=89)	8.93	2.49	5.50	p<0.001
3	-	Sim (n=170)	7.54	1.23	9.39	p<0.001
		Não (n=89)	5.94	1.43		
4	F1	Sim (n=170)	8.66	1.26	6.66	p<0.001
		Não (n=89)	7.31	1.68		
	F2	Sim (n=170)	8.05	1.11	3.71	p<0.001
		Não (n=89)	7.42	1.37		
	F3	Sim (n=170)	7.42	1.26	7.47	p<0.001
		Não (n=89)	6.19	1.24		
	F4	Sim (n=170)	7.93	0.87	5.83	p<0.001
		Não (n=89)	7.13	1.12		
5	-	Sim (n=170)	24.08	3.45	7.52	p<0.001
		Não (n=89)	19.74	4.84		

Legenda: ET - Estatística de Teste; Vp - Valor de Prova

Na tabela 18 são apresentados os resultados atendendo à formação dos oficiais avaliadores sobre o SIADAP verifica-se que estes são similares aos obtidos para o SAMME, isto é, os dois grupos diferem estatisticamente em todas as dimensões, pois os valores de prova associados são inferiores a 5%.

**Tabela 18.** Teste t-student para cada dimensão atendendo à formação sobre o SIADAP.

Questionário	Dimensão	Formação SIADAP	Média	Desvio padrão	ET	Vp
1	F1	Sim (n=122)	8.31	1.19	3.29	0.02
		Não (n=137)	7.82	1.37		
	F2	Sim (n=122)	7.65	0.88	7.85	p<0.001
		Não (n=137)	6.56	1.34		
	F3	Sim (n=122)	8.22	1.02	5.92	p<0.001
		Não (n=137)	7.11	1.89		
	F4	Sim (n=122)	8.34	0.97	3.41	0.001
		Não (n=137)	7.82	1.45		
	F5	Sim (n=122)	7.90	1.20	3.39	0.001
		Não (n=137)	7.35	1.41		
2	F1	Sim (n=122)	12.32	1.27	5.45	p<0.001
		Não (n=137)	11.26	1.83		
	F2	Sim (n=122)	10.89	1.30	7.42	p<0.001
		Não (n=137)	9.18	2.34		
3	-	Sim (n=122)	7.75	0.98	8.85	p<0.001
		Não (n=137)	6.32	1.58		
4	F1	Sim (n=122)	8.71	1.26	5.33	p<0.001
		Não (n=137)	7.74	1.66		
	F2	Sim (n=122)	8.06	1.04	2.88	0.004
		Não (n=137)	7.63	1.36		
	F3	Sim (n=122)	7.63	1.21	7.73	p<0.001
		Não (n=137)	6.43	1.28		
	F4	Sim (n=122)	7.98	0.83	4.97	p<0.001
		Não (n=137)	7.37	1.12		
5	-	Sim (n=122)	24.48	2.81	7.21	p<0.001
		Não (n=137)	20.91	5.00		

Legenda: ET - Estatística de Teste; Vp - Valor de Prova

A principal conclusão a reter é que os oficiais avaliadores inquiridos com formação sobre o SIADAP têm uma opinião mais concordante com as afirmações feitas, à semelhança do que sucedia com o SAMME.

#### 6.5. Comparação dos valores médios de cada dimensão em relação à idade e às habilitações literárias

Vai-se testar se há diferenças estatísticas para cada dimensão tendo em conta a idade, habilitações e considerando os grupos mais representados que são bacharelato, licenciatura e mestrado, as funções exercidas e o tempo de serviço. Quanto ao posto, como já mencionado 94,2% são capitães, pelo que não existe relevância estatística para testar diferenças com os outros grupos. Pois os capitães são os avaliadores, que pela sua natureza ao nível das funções, são avaliadores do maior número de colaboradores numa UEO.

Como se pretendem comparar três ou mais questionários optamos por recorrer a uma análise de variância a um fator fixo. No entanto, como se trata de um teste paramétrico é necessário validar os pressupostos de aplicabilidade que são relativos aos erros que devem ser normalmente distribuídos, com variância homogénea e independentes. Tendo-se aplicado esta técnica no SPSS, procedeu-se à validação do pressuposto da normalidade tendo falhado em todos os modelos anova obtidos. Assim, tivemos que recorrer a testes não paramétricos, em particular, ao teste de Kruskal-Wallis. Quando se comprovar que há diferenças entre questionários, irá aplicar-se o teste de Scheffé para saber quais os que diferem entre si.

Apresentaremos os testes variável a variável, isto é, fixando a variável idade, testar se há diferenças em cada uma das dimensões e assim sucessivamente.

##### 6.5.1. Comparações múltiplas para cada dimensão tendo em conta a idade

Na tabela 19 e 20 apresentamos os resultados dos testes de Kruskal-Wallis e das comparações múltiplas quando se comprovar que há diferenças entre os questionários. Assim, existem diferenças estatisticamente significativas entre os grupos etários quando os valores de prova obtidos forem inferiores a 5%.

Deste modo, há diferenças na dimensão F2 do questionário 1 (*fatores de influência na AD*) entre os inquiridos com idade inferior ou igual a 34 anos e os que têm entre 35 a 41 anos e entre estes os que têm 48 ou mais anos; Pode afirmar-se que os inquiridos com idade compreendida entre os 35 e 41 anos têm opiniões mais concordantes do que os mais jovens ( $\leq 34$  anos) e os mais velhos ( $\geq 48$  anos). Na dimensão F3 do questionário 1 os inquiridos com idade superior ou igual a 48 anos têm opinião menos concordante do que os inquiridos com idades entre os 35 e 47 anos. Ainda no questionário 1, há diferenças na dimensão F5 entre os inquiridos com idade inferior ou igual a 34 anos e os que têm idades entre 35 a 47 anos, sendo que os mais velhos apresentam maior concordância.

Em relação à *avaliação versus melhoria do desempenho* não se registam diferenças estatisticamente significativas entre os vários grupos etários.

Já no que respeita aos *efeitos da avaliação na progressão da carreira* os inquiridos com idades de 35 a 41 anos têm opinião diferente dos inquiridos com 48 ou mais anos, manifestando maior concordância com as afirmações feitas.

Quanto às *alterações suscetíveis de melhorar os sistemas de avaliação* há diferenças estatisticamente significativas nas dimensões F2, F3 e F4. Na dimensão 2 os mais velhos têm uma opinião mais discordante do que os inquiridos com idades compreendidas entre 35 e 47 anos. Comprova-se igual tendência na dimensão, onde os mais velhos diferem dos restantes questionários.

No que concerne à *comparação entre os dois sistemas de avaliação* os inquiridos com idades compreendidas entre 35 a 41 anos têm uma opinião mais concordante do que os inquiridos mais jovens ( $\leq 34$  anos) e os mais velhos ( $\geq 48$  anos).

**Tabela 19.** Teste de Kruskal-Wallis e comparações múltiplas para cada dimensão tendo em conta a idade.

Questionário	Dimensão	Idade	Média	Desvio padrão	ET	Vp
1	F1	$\leq 34$ anos	7.97	1.33	7.38	0.061
		35 a 41 anos	8.27	1.03		
		42 a 47 anos	8.1	1.35		
		$\geq 48$ anos	7.74	1.47		
	F2	$\leq 34$ anos	6.59	1.41	20.81	p<0.001
		35 a 41 anos	7.50	1.11		
		42 a 47 anos	7.14	.23		
		$\geq 48$ anos	6.73	1.28		
	F3	$\leq 34$ anos	7.33	1.73	9.64	0.022
		35 a 41 anos	7.98	1.44		
		42 a 47 anos	7.83	1.43		
		$\geq 48$ anos	7.02	2.02		
	F4	$\leq 34$ anos	8.00	1.17	3.89	0.274
		35 a 41 anos	8.17	1.13		
		42 a 47 anos	8.18	1.27		
		$\geq 48$ anos	7.75	1.47		
	F5	$\leq 34$ anos	7.09	1.61	10.07	0.018
		35 a 41 anos	7.80	0.96		
		42 a 47 anos	7.79	1.35		
		$\geq 48$ anos	7.34	1.45		

2	F1	≤34 anos	11.45	1.44	3.260	0.353	
		35 a 41 anos	12.02	1.70			
		42 a 47 anos	11.76	1.73			
		≥48 anos	11.64	1.65			
2	F2	≤34 anos	9.76	2.41	3.48	0.324	
		35 a 41 anos	9.97	2.14			
		42 a 47 anos	10.19	2.02			
		≥48 anos	9.72	2.01			
3	-	≤34 anos	7.06	1.71	8.34	0.039	
		35 a 41 anos	7.36	1.28			
		42 a 47 anos	6.96	1.43			
		≥48 anos	6.57	1.68			
4	F1	≤34 anos	8.32	1.42	4.76	0.190	
		35 a 41 anos	8.51	1.40			
		42 a 47 anos	8.07	1.67			
		≥48 anos	8.00	1.55			
	4	F2	≤34 anos	7.90	1.18	8.65	0.034
			35 a 41 anos	8.04	1.03		
			42 a 47 anos	7.95	1.11		
			≥48 anos	7.30	1.59		
4	F3	≤34 anos	7.00	1.48	27.72	p<0.001	
		35 a 41 anos	7.44	1.08			
		42 a 47 anos	7.16	1.34			
		≥48 anos	6.13	1.39			
4	F4	≤34 anos	7.42	1.09	10.53	0.015	
		35 a 41 anos	7.89	1.09			
		42 a 47 anos	7.71	0.95			
		≥48 anos	7.42	1.06			
5	-	≤34 anos	21.18	5.10	9.56	0.023	
		35 a 41 anos	23.66	3.43			
		42 a 47 anos	23.03	4.24			
		≥48 anos	21.28	5.20			

Tabela 20. Comparações múltiplas: idade

Questionário	Dimensão	Diferenças entre		Diferença média	Valor de prova
1	F2	≤34 anos	35 a 41 anos	-0.91	p<0.001
		35 a 41 anos	≥48 anos	0.77	p<0.01

	F3	>=48 anos	35 a 41 anos	-0.97	p<0.01
			42 a 47 anos	-0.81	p<0.05
	F5	≤34 anos	35 a 41 anos	-0.71	p<0.05
			42 a 47 anos	-0.70	p<0.05
3	-	35 a 41 anos	≥48 anos	0.79	p<0.05
	F2	35 a 41 anos	≥48 anos	0.75	p<0.01
		42 a 47 anos	≥48 anos	0.66	p<0.01
		≤34 anos	≥48 anos	0.87	p<0.05
4	F3	35 a 41 anos	≥48 anos	1.31	p<0.001
		42 a 47 anos	≥48 anos	1.02	p<0.001
	F4	≤34 anos	35 a 41 anos	-0.47	p<0.05
		35 a 41 anos	≥48 anos	0.48	p<0.05
5	-	≤34 anos	35 a 41 anos	-2.47	p<0.05
		35 a 41 anos	≥48 anos	2.37	p<0.05

#### 6.5.2. Comparações múltiplas para cada dimensão tendo em conta as habilitações literárias

No que concerne às habilitações literárias, estas registam diferenças estatisticamente significativas entre algumas das amostras nas dimensões F1, F2 e F3 do questionário 1, nas dimensões F1 e F2 do questionário 2, no questionário 3, em todas as dimensões do questionário 4 e questionário 5 (tabela 21).

Na dimensão F1 do questionário 1 os bacharéis e licenciados diferem dos que têm mestrado, sendo que quanto mais elevada é a habilitação literária maior é a concordância. Na dimensão F2 deste questionário os mestres diferem dos bacharéis e licenciados, manifestando maior concordância face a estes. Na dimensão F3 apenas os bacharéis diferem dos mestres tendo opinião mais discordante do que esses.

Nas duas dimensões do questionário 2 e no questionário 3, há diferenças entre os bacharéis e as restantes categorias, apresentando uma opinião mais discordante dos que os têm mais habilitações.

Na dimensão F1 do questionário 4, os bacharéis diferem dos mestres, nas dimensões F2 e F3 os bacharéis diferem dos licenciados e dos mestres, apresentando menor valor médio, isto é, menor con-

cordância com as afirmações. Na dimensão F4 deste questionário, há diferenças entre as três categorias, sendo que há uma maior concordância com o aumento das habilitações literárias.

No questionário 5 os bacharéis diferem dos mestres apresentando menor concordância.

**Tabela 21.** Teste de Kruskal-Wallis e comparações múltiplas para cada dimensão tendo em conta as habilitações literárias.

Questionário	Dimensão	Habilitações literárias	Média	Desvio padrão	ET	Vp
1	F1	Bacharelato	7.13	1.53	11.02	0.001
		Licenciatura	8.11	1.24		
		Mestrado	8.39	0.95		
	F2	Bacharelato	6.58	1.15	5.71	0.017
		Licenciatura	7.02	1.33		
		Mestrado	7.55	1.02		
	F3	Bacharelato	7.32	1.30	5.08	0.024
		Licenciatura	7.70	1.64		
		Mestrado	7.88	1.32		
	F4	Bacharelato	7.76	1.32	1.99	0.159
		Licenciatura	8.03	1.32		
		Mestrado	8.29	1.04		
	F5	Bacharelato	7.47	1.54	0.20	0.651
		Licenciatura	7.53	1.31		
		Mestrado	7.84	1.35		
2	F1	Bacharelato	10.50	1.77	20.56	p<0.001
		Licenciatura	11.95	1.62		
		Mestrado	11.89	1.46		
	F2	Bacharelato	8.97	1.99	10.03	0.002
		Licenciatura	10.01	2.09		
		Mestrado	10.18	2.09		
3	-	Bacharelato	6.13	1.36	16.87	p<0.001
		Licenciatura	7.11	1.50		
		Mestrado	7.07	1.54		
4	F1	Bacharelato	7.77	1.49	4.50	0.033
		Licenciatura	8.24	1.59		
		Mestrado	8.45	1.39		
	F2	Bacharelato	6.61	1.31	29.23	p<0.001
		Licenciatura	7.91	1.15		
		Mestrado	8.25	0.85		
	F3	Bacharelato	6.13	0.99	16.53	p<0.001
		Licenciatura	7.03	1.43		
		Mestrado	7.50	1.24		
	F4	Bacharelato	7.11	1.13	8.80	0.003
		Licenciatura	7.62	1.03		
		Mestrado	8.07	0.74		
5	-	Bacharelato	21.32	4.19	7.57	0.006
		Licenciatura	22.74	4.38		
		Mestrado	23.46	3.97		

Legenda: B – bacharelato; L – licenciatura; M – mestrado

**Tabela 22.** Comparações múltiplas: habilitações literárias

Questionário	Dimensão	Diferenças entre		Diferença média	Valor de prova
1	F1	Bacharelato	Licenciatura	-0.98	p<0.001
			Mestrado	-1.26	p<0.001
	F2	Bacharelato	Mestrado	-0.97	p<0.01
			Licenciatura	Mestrado	-0.53
F3	Bacharelato	Mestrado	-0.56	p<0.05	
2	F1	Bacharelato	Licenciatura	-1.45	p<0.001
			Mestrado	-1.39	p<0.01
	F2	Bacharelato	Licenciatura	-1.04	p<0.05
			Mestrado	-1.20	p<0.05
3	-	Bacharelato	Licenciatura	-0.97	p<0.01
			Mestrado	-0.94	p<0.01
4	F1	Bacharelato	Mestrado	-0.68	p<0.05
			Licenciatura	-1.29	p<0.001
	F2	Bacharelato	Mestrado	-1.64	p<0.001
			Licenciatura	-0.90	p<0.01
	F3	Bacharelato	Mestrado	-1.37	p<0.001
			Licenciatura	-0.52	p<0.05
	F4	Bacharelato	Mestrado	-0.97	p<0.001
			Licenciatura	Mestrado	-0.45
5	-	Bacharelato	Mestrado	-2.15	p<0.05

### 6.5.3. Comparações múltiplas para cada dimensão tendo em conta as funções exercidas

Na tabela 23 e 24 apresentam-se os resultados obtidos para cada dimensão de acordo com as funções exercidas. Há diferenças estatisticamente significativas nas dimensões F1 e F2 do questionário 1, nas duas dimensões do questionário 2, no questionário 3, nas dimensões F2 e F3 do questionário 4 e questionário 5.

Na dimensão F1 do questionário 1 os militares com funções de comando diferem dos militares que exercem funções no Estado-maior apresentando valor médio mais elevado o que traduz maior concordância. Na dimensão F2, os militares de direção ou chefia diferem dos que exercem funções no estado-maior apresentado maior concordância.

Na dimensão F1 do questionário 2 há diferenças de opinião entre os militares que exercem funções no estado-maior e os restantes, sendo mais discordantes do que os outros. Na dimensão F2, do questionário 2 e questionário 3 os militares com funções de comando têm uma opinião mais concordantes do que os que exercem funções no estado-maior.

No questionário 4, na dimensão F2 os militares com funções no estado-maior diferem dos restantes e apresentam maior discordância do que outros. Já na dimensão F3 só há diferenças entre os do comando e do estado-maior, sendo que os primeiros têm uma opinião mais concordante do que os do estado-maior.

No questionário 5, os militares do estado-maior diferem dos que exercem funções de comando e de direção ou chefia sendo que mais uma vez apresentam o menor valor médio, o que traduz maior discordância face aos outros.

**Tabela 23.** Teste de Kruskal-Wallis e comparações múltiplas para cada dimensão tendo em conta as funções exercidas.

Questionário	Dimensão	Funções exercidas	Média	Desvio padrão	ET	Vp
1	F1	Comando	8.44	1.21	11.86	0.003
		Direção ou chefia	8.03	1.36		
		Estado-maior	7.80	1.24		
	F2	Comando	7.16	1.15	8.06	0.018
		Direção ou chefia	7.23	1.26		
		Estado-maior	6.80	1.33		
	F3	Comando	7.95	1.38	4.38	0.112
		Direção ou chefia	7.58	1.75		
		Estado-maior	7.49	1.64		
	F4	Comando	8.15	1.00	1.02	0.600
		Direção ou chefia	8.11	1.30		
		Estado-maior	7.95	1.41		
	F5	Comando	7.73	1.26	0.59	0.745
		Direção ou chefia	7.62	1.23		
		Estado-maior	7.52	1.54		
2	F1	Comando	11.86	1.76	13.11	0.001
		Direção ou chefia	12.11	1.37		
		Estado-maior	11.21	1.86		
	F2	Comando	10.46	1.80	8.02	0.018
		Direção ou chefia	10.14	2.03		
		Estado-maior	9.45	2.28		
3	-	Comando	7.27	1.31	7.05	0.029
		Direção ou chefia	7.09	1.51		
		Estado-maior	6.67	1.58		
4	F1	Comando	8.41	1.52	5.34	0.069
		Direção ou chefia	8.28	1.58		
		Estado-maior	7.95	1.53		
	F2	Comando	8.06	1.02	9.05	0.011
		Direção ou chefia	7.98	1.21		
		Estado-maior	7.48	1.34		
	F3	Comando	7.22	1.29	9.66	0.008
		Direção ou chefia	7.11	1.49		
		Estado-maior	6.68	1.26		

		Comando	7.56	1.02		
	F4	Direção ou chefia	7.77	1.05	3.71	0.156
		Estado-maior	7.56	1.02		
		Comando	23.42	3.43		
5	-	Direção ou chefia	23.11	4.65	13.54	0.001
		Estado-maior	21.31	4.64		

Legenda: C – comando; D/C – direção ou chefia; EM – Estado-maior

**Tabela 24.** Comparações múltiplas: Funções exercidas

Questionário	Dimensão	Diferenças entre		Diferença média	Valor de prova
1	F1	Comando	Estado-maior	0.64	p<0.05
	F2	Direção ou chefia	Estado-maior	0.43	p<0.05
2	F1	Comando	Estado-maior	0.65	p<0.05
		Direção ou chefia	Estado-maior	0.90	p<0.001
3	-	Comando	Estado-maior	1.01	p<0.05
		Comando	Estado-maior	0.60	p<0.05
4	F2	Comando	Estado-maior	0.57	p<0.05
		Direção ou chefia	Estado-maior	0.49	p<0.05
	F3	Comando	Estado-maior	0.54	p<0.05
5	-	Comando	Estado-maior	2.12	p<0.05
		Direção ou chefia	Estado-maior	1.81	p<0.05

#### 6.5.4. Comparações múltiplas para cada dimensão de acordo com o tempo de serviço

Atendendo ao tempo de serviço dos militares que constituem a amostra em estudo, conta-se que apenas há diferenças estatisticamente significativas nas dimensões F2 e F3 do questionário 1, no questionário 3 e na dimensão F3 do questionário 4. Nos restantes testes efetuados os valores de prova obtidos são superiores a 5% pelo que os grupos em causa não diferem estatisticamente entre si, isto é, têm o mesmo grau de concordância.

Na dimensão F2 do questionário 1 os militares com menos tempo de serviço diferem dos que têm entre 17 a 24 anos apresentando um menor nível de concordância do que os que têm mais tempo de serviço. Na dimensão F3 do questionário 1 os militares com tempo de serviço entre 17 a 24 anos diferem dos que têm tempo entre 25 a 31 anos, apresentando maior valor médio e como tal maior concordância.

No questionário 3 os militares com tempo de serviço entre 17 e 24 anos têm opinião diferente dos que têm mais tempo de serviço, manifestando uma maior concordância com as afirmações.

Na dimensão F3 do questionário 4 os militares com mais tempo de serviço ( $\geq 32$  anos) têm opinião diferente dos militares com tempos de serviço entre 17 a 31 anos de serviço, apresentando um menor

nível de concordância face a esses. Os valores dados e as diferenças encontradas são apresentados nas tabelas 25 e 26.

**Tabela 25.** Teste de Kruskal-Wallis e comparações múltiplas para cada dimensão de acordo com o tempo de serviço.

Questionário	Dimensão	Tempo de serviço	Média	Desvio padrão	ET	Vp
1	F1	≤16 anos	8.03	1.53	4.45	0.217
		17 a 24 anos	8.23	1.00		
		25 a 31 anos	7.89	1.47		
		≥32 anos	7.77	1.61		
	F2	≤16 anos	6.53	1.48	13.08	0.004
		17 a 24 anos	7.32	1.16		
		25 a 31 anos	7.05	1.23		
		≥32 anos	6.77	1.34		
	F3	≤16 anos	7.29	1.71	10.88	0.012
		17 a 24 anos	8.01	1.28		
		25 a 31 anos	7.28	1.93		
		≥32 anos	7.54	1.75		
	F4	≤16 anos	7.97	1.14	0.78	0.855
		17 a 24 anos	8.17	1.11		
		25 a 31 anos	7.99	1.45		
		≥32 anos	8.00	1.55		
F5	≤16 anos	7.21	1.63	4.64	0.200	
	17 a 24 anos	7.68	1.11			
	25 a 31 anos	7.77	1.43			
	≥32 anos	7.35	1.55			
2	F1	≤16 anos	11.47	1.42	1.77	0.622
		17 a 24 anos	11.80	1.74		
		25 a 31 anos	11.77	1.79		
		≥32 anos	11.92	1.32		
F2	≤16 anos	9.91	2.04	3.09	0.378	
	17 a 24 anos	9.89	2.18			
	25 a 31 anos	10.24	2.05			
	≥32 anos	9.69	1.95			
3	-	≤16 anos	7.00	1.71	8.48	0.037
		17 a 24 anos	7.30	1.23		
		25 a 31 anos	6.71	1.62		
		≥32 anos	6.50	1.75		
4	F1	≤16 anos	8.29	1.46	4.52	0.210
		17 a 24 anos	8.31	1.54		
		25 a 31 anos	8.12	1.65		
		≥32 anos	7.79	1.45		
	F2	≤16 anos	7.86	1.17	4.68	0.196
		17 a 24 anos	7.94	1.05		
		25 a 31 anos	7.85	1.37		
		≥32 anos	7.23	1.54		
	F3	≤16 anos	6.91	1.36	15.30	0.002
		17 a 24 anos	7.31	1.24		
		25 a 31 anos	6.88	1.35		
		≥32 anos	6.08	1.70		
F4	≤16 anos	7.21	1.32	5.87	0.118	
	17 a 24 anos	7.80	.90			
	25 a 31 anos	7.65	1.02			
	≥32 anos	7.62	1.10			
5	-	≤16 anos	21.38	4.97	4.64	0.200
		17 a 24 anos	23.26	3.98		
		25 a 31 anos	22.46	4.62		

	≥32 anos	21.54	5.13
--	----------	-------	------

Legenda: ET - Estatística de Teste; Vp - Valor de Prova

**Tabela 26.** Comparações múltiplas: Tempo de serviço

Questionário	Dimensão	Diferenças entre		Diferença média	Valor de prova
1	F2	≤16 anos	17 a 24 anos	-0.79	p<0.01
	F3	17 a 24 anos	25 a 31 anos	0.73	p<0.05
3	-	17 a 24 anos	25 a 31 anos	0.59	p<0.05
		17 a 24 anos	≥32 anos	0.80	p<0.05
4	F3	17 a 24 anos	≥32 anos	1.23	p<0.001
		25 a 31 anos	≥32 anos	0.80	p<0.05

## 6.6. Análise à questão de resposta aberta

Tal como já foi referido anteriormente, o questionário<sup>28</sup> para além de ter várias questões de respostas fechadas tem uma semiaberta e uma questão de resposta aberta.

Ao colocar-se esta questão teve fundamentalmente dois objetivos: dar aos inquiridos uma maior liberdade para manifestar a sua opinião de forma a se obter a sua perspetiva e experiência como avaliadores relativamente aos dois sistemas de avaliação existentes no Exército Português e permitir ao investigador, com base nas respostas obtidas, complementar o estudo de forma a ser mais completa e irrepreensível.

Nesta questão, foram instados a pronunciar-se sobre as diferenças encontradas entre o SAMME e o SIADAP, os fatores que influenciam os avaliados na AD e as medidas que acham necessárias aplicar no sentido de melhorar os sistemas de AD existentes no Exército Português.

De um modo geral, foram suscitadas questões sobre a importância das reflexões desenvolvidas neste âmbito, destacando as seguintes.

### 6.6.1. Diferenças referidas pelos avaliadores entre o SAMME e o SIADAP<sup>29</sup>

De acordo com a maioria das opiniões dos inquiridos o SAMME é um sistema de AD mais completo, mais objetivo, menos subjetivo, mais equitativo e mais uniforme; com mais qualidade, com um processo de avaliação mais simples, tem as competências bem definidas; o facto de não ter quotas contribui para uma maior motivação dado que todos os militares podem aspirar a ter boas AD, adaptando-se perfeitamente à organização militar, tudo isto em comparação com SIADAP.

Por outro lado o SIADAP em relação ao SAMME tem pontos fortes, como é a autoavaliação, o traçar objetivos constitui um aspeto muito positivo uma vez que diminui a subjetividade da avaliação e torna-a flexível e ajustável, garante uma maior interação entre o avaliado e o avaliador e articula o desem-

<sup>28</sup> Anexo IX – Questionário.

<sup>29</sup> Anexo XI – Pontos fortes e pontos fracos do SAMME e do SIADAP.

penho e as competências enquanto o SAMME valoriza as competências em detrimento do desempenho.

Quanto a aspetos menos positivos constata-se que o SAMME peca pela ausência de objetivos na avaliação, ausência de autoavaliação, avalia o mérito e não avaliação do desempenho, é subjetivo, como as notas dos cursos tem muito peso em detrimento da avaliação do desempenho e o facto de o 2º avaliador poder alterar a AD do 1º avaliador (chefe direto), mesmo não conhecendo o militar, pelo que é propenso a injustiças.

No que diz respeito ao SIADAP, a maioria dos inquiridos referiram que o aspeto mais negativo é a aplicação de quotas, porque estas aumentam em muito a subjetividade da avaliação, pois se várias pessoas forem merecedoras de “Excelente” e que superaram os objetivos acordados pelo que deveriam todos estes colaboradores serem avaliados de excelente e serem recompensados pelo seu mérito, mas o facto de só a um poder ser atribuída a quota cria uma grande injustiça, desmotivação e um sentimento de favorecimento em relação a quem lhe foi atribuída essa classificação. Outros problemas constatados no SIADAP são o facto dos objetivos a atingir poderem ser exagerados que não possam ser atingidos, existe dificuldade em definir objetivos, não podendo ser implementado aos militares porque não promove o equilíbrio em organizações hierárquicas, sendo difícil de implementar escalas de medida e definir objetivos mensuráveis.

As várias opiniões sobre os pontos fortes e os pontos fracos dos dois sistemas de avaliação podem ser analisadas no anexo XI, na qual se transcreve alguns deles:

Pontos fortes: “O SAMME é um sistema completo, objetivo, equilibrado, equitativo, credível, muito uniforme e simples”; “No SAMME a FAI cobre todos os aspetos passíveis de avaliar”; “Os 5 graus de classificação existentes no SAMME permitem uma boa distinção entre os avaliados”; “No SIADAP os objetivos constituem um aspeto positivo uma vez que diminui a subjetividade da avaliação e torna-a flexível e ajustável”; “A avaliação no SIADAP é feita por objetivos e por competências”; “Existência de autoavaliação no SIADAP”.

Pontos Fracos: “Inexistência de objetivos a atingir pelo avaliado, no SAMME”; “Inexistência no SAMME de autoavaliação e de *feedback*”; “O SAMME está desatualizado, pelo que deverá ser melhorado”; No SAMME e no SIADAP, a avaliação é confidencial. No entanto se a avaliação fosse transparente, séria e aberta contribuiria para uma maior serenidade e credibilidade da mesma”; O SIADAP é um sistema de avaliação com muita subjetividade”; “A existência de quotas leva a injustiças uma vez só 5% pode ser relevante e até pode acontecer que num determinado UEO não haja funcionários com avaliação relevante, devido ao seu nº reduzido”.

#### 6.6.2. Fatores que influenciam os avaliadores da AD

De acordo com as opiniões dos inquiridos, estes referiram que muitas das AD são subjetivas porque foram constatados que existem favorecimentos nas avaliações, notas inflacionadas por vícios dos

avaliadores, falta de coragem para avaliar corretamente com medo de ser prejudicado e outros avaliam mal por falta de formação, desleixo e da não aplicação da legislação aplicada a cada sistema de AD. Transcrevem-se algumas opiniões sobre o que os inquiridos acham sobre alguns fatores que influenciam a AD: “Falta de coragem dos avaliadores ao longo do ano para chamarem o avaliado e lhe mostrar que está a fazer de mal ou bem”; Alguns avaliadores têm medo de avaliar e avaliam de acordo com o posto ou de acordo com a antiguidade”; A subjetividade existe no avaliado e não no avaliador”; “ Existem influências por vícios diversos, nomeadamente a infanção das classificações”.

### 6.6.3. Medidas a aplicar para melhoria dos sistemas de AD

No que diz respeito ao SAMME, os avaliadores são da opinião que este deve ser melhorado no sentido de implementar a autoavaliação, criar alguns objetivos concretos a atingir pelo avaliado, serem definidos objetivos e competências para cada função por forma a definir o seu perfil, a avaliação deverá ser feita tendo em conta o trabalho desenvolvido pelo colaborador e não o seu posto.

Algumas das opiniões referem que não faz sentido aplicar o SIADAP aos militares devido à sua especificidade da condição militar, pois o espírito de corpo, a solidariedade, a coesão, a disciplina, a postura regida por valores e princípios estruturantes da Instituição Castrense seria seriamente abalada e completamente alterada.

Quanto às medidas corretivas a aplicar ao SIADAP os inquiridos propõem que a eliminação das quotas diminuir a burocracia no preenchimento dos modelos de avaliação.

Propõem ainda que o processo de avaliação, nos dois sistemas de AD, deverá manter-se confidencial apenas até ao término da AD e depois ficarem disponíveis para quem quiser consultar, pois tornaria transparente séria e aberta e contribuiria para uma maior serenidade e credibilidade da mesma.

De acordo com o explanado, passa-se a enumerar as opiniões sobre algumas medidas a aplicar para melhoria dos sistemas de AD, são elas: “Implementar a autoavaliação e o *feedback* no SAMME”; “ Definir objetivos a atingir pelo avaliado”; Os sistemas de avaliação precisam de ser atualizados/melhorados”; “Eliminação das quotas principalmente as de 5% (avaliação relevante) ”; “Melhorar o *feedback* no sistema de avaliação dos civis”.

## **CAPÍTULO VII - DISCUSSÃO DE RESULTADOS**

---

Neste capítulo faz-se a discussão dos resultados e não se pode dissociar do capítulo anterior onde se apresentou e analisou os resultados bem como se procedeu à alusão do tratamento estatístico aplicado em função dos objetivos específicos inicialmente delineados e das hipóteses que serviram de orientação ao presente trabalho.

A avaliação de desempenho, segundo Chiavenato (2009), é um instrumento, para aprimorar os resultados que se deseja alcançar na gestão dos recursos humanos da organização. O autor acrescenta que a AD é considerada uma apreciação sistemática do desempenho de cada colaborador num cargo, bem como o seu potencial de desenvolvimento. Toda a avaliação é um processo para julgar ou estimular o valor, a excelência e as qualidades do colaborador.

A EP tem dois sistemas de avaliação de desempenho que já se encontram bem enraizados na política e cultura militar, sendo que os avaliadores do SIADAP são ao mesmo tempo avaliadores do SAMME. Neste âmbito os avaliadores ao serem inquiridos contribuíram com a sua experiência, opiniões e sugestões para se perceber como funcionam estes sistemas bem como algumas sugestões de melhoria.

Começando por analisar o **primeiro objetivo “Que fatores, na opinião dos avaliadores, influenciam o rigor que colocam na tarefa de avaliar?”** – Através da estatística descritiva achou-se as médias das cinco dimensões representadas na tabela 8 deste trabalho de forma a verificar a existência de concordância com as questões apresentadas, chegando-se à conclusão que as dimensões “*receio de avaliar*” (média - 8,05), e “*influência do avaliador na avaliação*” (média - 8,07), são as que apresentam valores médios mais elevados, sendo dimensões onde se encontra maior dispersão de resultados. No entanto, é de assinalar que os restantes fatores (“*juízos pré-concebidos, juízos comparativos e influência do avaliado no avaliador*”) possuem valores médios bastante elevados, todos superiores à média teórica.

Assim, confirma-se que as dimensões de “*receio de avaliar*” e “*influência do avaliador na avaliação*” são as dimensões que evidenciam valores médios mais elevados, traduzindo maior concordância de opinião dos inquiridos. Assim pode-se afirmar que, segundo os avaliadores inquiridos os fatores que mais influenciam a tarefa de avaliar se relacionam com os receios sentidos durante este processo, bem como as características dos próprios avaliadores. No entanto os resultados demonstram que todos os fatores estudados (“*receio de avaliar, juízos pré-concebidos, juízos comparativos, influência do avaliador na avaliação e influência do avaliado no avaliador*”) se apresentam com valores médios superiores à média teórica pelo que se pode considerar que, segundo os inquiridos, todos são fatores de influência na AD.

Os resultados encontrados vão de encontro aos modelos Bonifácio (2009) e de Câmara, Guerra e Rodrigues (2007). Os autores assumem que o avaliador deve fazer a distinção entre os bons e os

mais desempenhos por forma a não penalizar os melhores *performers*. No entanto devido à existência de diversos fatores internos e externos, o avaliador cometer frequentemente erros na AD, que podem ir desde o efeito de halo, erro de semelhança, a não diferenciação dos desempenhos e a baixa motivação do avaliado, entre outros (ver anexo XII).

Perante o exposto considera-se que a hipótese H1 (Espera-se que existam fatores influenciadores da AD) se encontra confirmada.

**O segundo objetivo “De que forma a AD tem influência na melhoria do desempenho do avaliado?”** – Em concordância com a estatística descritiva achou-se as médias das duas dimensões representadas na tabela 11, do presente estudo, de forma a verificar a existência de concordância com as questões apresentadas, e chegou-se à conclusão que a dimensão “identificação de necessidades de desenvolvimento e formação dos avaliados” (média – 11,76) apresenta um valor médio mais elevado que a dimensão “impacto na carreira dos avaliados” (média – 9,98). Sendo a dimensão “necessidades de desenvolvimento e formação dos avaliados” onde se encontra maior dispersão de resultados. Acrescenta-se ainda que as duas dimensões possuem valores médios bastante elevados, todos superiores à média teórica.

Assim pode-se afirmar que, segundo os avaliadores, os fatores “identificação de necessidades de desenvolvimento e formação dos avaliados e o impacto na carreira dos avaliados” influenciam o avaliador na melhoria do seu desempenho. Os resultados encontrados vão de encontro ao modelo elaborado por Câmara, Guerra e Rodrigues (2007) uma vez que estes autores referem que na AD deve ter em conta: as necessidades de formação, de estabelecer planos de desenvolvimento individuais; recompensar de forma adequada e equitativa o mérito; criar planos de carreira que proporcionem oportunidades de desenvolvimento aos colaboradores a quem for detetado maior potencial de evolução profissional.

De acordo com as opiniões dos inquiridos constata-se que os sistemas de avaliação são importantes para o Exército e para qualquer organização, opinião corroborada pela maior parte dos avaliadores inquiridos. Estes permitem para além de aferir o desempenho do avaliado, contribuem para corrigir e/ou incentivar com o objetivo de melhorar, proporcionando à organização uma gestão correta dos seus Colaboradores<sup>30</sup>.

Face ao aludido considera-se que a hipótese H2 (Espera-se que os avaliadores considerem que a AD produz contributos para a melhoria dos seus desempenhos) se encontra confirmada.

**O terceiro objetivo “Analisar a perceção dos avaliadores em relação ao impacto que a AD tem na promoção e desenvolvimento da carreira dos avaliados”** – De acordo com a estatística descritiva achou-se a média da dimensão referida na tabela 13 deste estudo de forma a verificar a existên-

---

<sup>30</sup> N° 1 do art.º 80º do Decreto-lei n° 236 de 25 de junho de 1999, e art.º 4º da Portaria n° 1246 de 07 de setembro de 20042 e art.º 52º da Lei n° 66-B de 28 de dezembro de 2007.

cia de concordância com as questões apresentadas, chegando-se à conclusão que tem uma única dimensão “progressão na carreira”, apresenta uma média de 6.99 e a dispersão dos resultados é muito baixa. Acrescenta-se ainda que esta dimensão possui um valor médio superior à média teórica. Podemos assim confirmar que este valor revela a existência de concordância de opinião em relação à questões postas.

Os resultados encontrados vão de encontro ao EMFAR uma vez que o regulamento reflete que o fator “progressão na carreira” garantindo aos militares o direito de progredir na carreira, assente na competência e experiência revelada, bem como a capacidade profissional do colaborador. Pois tem por finalidade selecionar os mais aptos para o desempenho de determinados cargos e funções, compatibilizar as aptidões de avaliado e os interesses da instituição militar e visa ainda o aperfeiçoamento técnico-militar. Os autores referem que na avaliação individual tem em conta a ordenação dos militares para efeitos de progressão na carreira, a avaliação tem impacto na promoção e que existe uma relação direta entre a promoção e a progressão na carreira com a questão da antiguidade.

Pois, após a conclusão do curso de ingresso nos quadros do Exército, os militares são posicionados numa lista por ordem da sua classificação final no curso e é por essa nota que se verifica a antiguidade de um militar em relação a outro. As avaliações que são feitas anualmente não alteram grandemente a classificação e posicionamento do militar em relação à sua antiguidade.

De acordo com o mencionado considera-se que a hipótese H3 (Espera-se que os avaliadores considerem que a AD é preponderante para a promoção e progressão na carreira) se encontra confirmada.

Analisando o **quarto objetivo “Analisar as alterações propostas pelos avaliadores suscetíveis de melhorar a AD”** – Através da estatística descritiva achou-se as médias das quatro dimensões representadas na tabela 14 deste trabalho de forma a verificar a existência de concordância com as questões apresentadas, chegando-se à conclusão que as dimensões “*críticas ao SIADAP*” (média - 8,20), e “*propostas de implementação nos sistemas de AD*” (média – 7,83), são as que apresentam valores médios mais elevados. No entanto, é de assinalar que os restantes fatores (“*críticas ao SAMME e correções dos sistemas de AD*”) possuem valores médios bastante elevados, todos superiores à média teórica.

Verificou-se ainda que existem grandes diferenças significativas entre o fator “*crítica ao SIADAP*” e o fator “*crítica ao SAMME*”. Como se trata de dois grupos de grandes dimensões, recorreu-se ao teste t-student para comparar os valores médios. Constata-se, assim, que os oficiais avaliadores inquiridos têm uma opinião mais concordante com as “*críticas ao SIADAP*” do que com a “*Críticas ao SAMME*”.

Neste sentido para melhor explicar as medidas corretivas a aplicar aos sistemas de avaliação de desempenho existente no EP e tendo em conta estudos já realizados e modelos propostos pelos diversos autores e opiniões dos avaliadores inquiridos, passa-se a enumerar cada uma das medidas propostas no presente estudo:

A maioria dos inquiridos são da opinião de que se deve acabar com as **quotas de 5%**, indo ao encontro do estudo efetuado por Serrano (2010), na qual referiu que quanto à limitação das percentagens máximas para a classificação de Muito Bom e Excelente, as quotas ou os seus limites não deveriam ser tão rígidos e que era importante repensar a forma como são distribuídas pelos grupos profissionais, nomeadamente em áreas comuns à organização.

A **autoavaliação** é outra medida que os oficiais avaliadores referiram também Ferreira e Lopes (2007), constataram que a autoavaliação é a apreciação que um colaborador faz do seu próprio desempenho, tendo em conta as referências do avaliador, em termos de objetivos, metas, comportamentos, ponderações e outros.

Para Chiavenato (2009) a **avaliação por objetivos** é fundamental para o estímulo dos colaboradores à maior produtividade da organização. O presente estudo vai de encontro a este pensador, na qual propõe estabelecer objetivos a atingir no RAMME.

Face ao exposto considera-se que a hipótese H4 (Espera-se que os avaliadores identifiquem medidas para alterar/corrigir os sistemas AD), pelo que a mesma se encontra confirmada.

O **quinto objetivo “Perceber a opinião dos avaliadores em relação ao grau de subjetividade, importância e satisfação dos dois sistemas de avaliação: SAMME e SIADAP”** – De acordo com a estatística descritiva achou-se a média da dimensão referida na tabela 16 deste estudo de forma a verificar a existência de concordância com as questões apresentadas, chegando-se à conclusão que tem uma única dimensão “importância, satisfação e subjetividade entre os sistemas de AD”, apresenta uma média de 22,59 e a dispersão dos resultados é baixa. Acrescenta-se ainda que esta dimensão possui um valor médio superior à média teórica.

Neste sentido, atendendo ao valor médio da dimensão “importância, satisfação e subjetividade entre os sistemas de AD”, foi confirmado que a mesma evidencia um valor médio mais elevado que o valor médio teórico, traduzindo concordância de opinião dos inquiridos. Assim pode-se confirmar que, segundo os avaliadores inquiridos o SAMME tem menor grau de subjetividade, maior grau de importância e satisfação quando comparado com o SIADAP.

Tendo em conta os estudos já realizados pelos diversos autores e as opiniões dos oficiais avaliadores inquiridos no presente estudo é importante deixar aqui o registo dos mesmos:

No geral maioria dos inquiridos preferem o SAMME ao SIADAP e ainda consideram-no mais justo.

Quanto à **subjetividade**, a maioria dos inquiridos consideram que o SIADAP é mais subjetivo que o SAMME, isto deve-se principalmente às quotas aplicadas, fatores que influenciam a AD, entre outros. Estas conclusões também estão de acordo com os estudos de Serrano (2010) e de Vasconcelos (2012).

No que respeita ao grau de **importância e de satisfação**, mais uma vez a maioria dos inquiridos demonstraram dar maior importância e satisfação ao SAMME do que ao SIADAP, pois para Vascon-

celos (2012) a satisfação envolve múltiplos fatores, dos quais se ressalta a participação e envolvimento conjunto entre avaliador e avaliado, o que permite uma coresponsabilização de ambas as partes no decurso do processo (Lei n.º 66- B/2007 de 28 de dezembro; Ministério das Finanças, 2009), a existência de *feedback* sobre o desempenho do avaliado (Caetano, 1997; Lei n.º 66- B/2007 de 28 de Dezembro; Seixo, 2004) para que o colaborador avaliado possa ter conhecimento sobre aquilo que se espera de si e, a justiça que é percebida no processo de avaliação.

Os avaliadores são unânimes a referir que “ a avaliação é confidencial. No entanto se a avaliação fosse transparente, séria e aberta contribuiria para uma maior serenidade e credibilidade da mesma, para isso bastava que no final das avaliações as mesmas ficassem disponíveis (deixassem de ser confidenciais) para quem as quiser consultar. Desta forma aumentar-se-ia o **grau de satisfação e de importância** do SAD. Também para Rocha (2009) para facilitar o envolvimento dos colaboradores no processo anual de AD é necessário criar uma estratégia informativa e comunicacional bem definida centrada nos próprios colaboradores, por forma a estabelecer um clima de confiança, de partilha de informação e de transparência dos processos.

De acordo com o referido considera-se que a hipótese H5 (Espera-se que os avaliadores considerem que o SAMME tenha menor grau de subjetividade, maior grau de importância e maior grau de satisfação em comparação com o SIADAP) se encontra confirmada.

Quanto à “**comparação dos valores médios para cada dimensão tendo em conta a formação sobre SAMME/SIADAP**” – verifica-se que existe diferenças significativas em todas as dimensões e conclui-se ainda que os valores médios dos inquiridos que fizeram formação diferem significativamente dos avaliadores dos inquiridos que não fizeram formação.

Os resultados obtidos mostram que ainda existe uma grande disparidade, em termos de formação na área de AD no EP, entre os SAD. No que concerne ao SIADAP, mais de 50% dos inquiridos não tiveram qualquer formação. Estes reconhecem que é uma lacuna que pode afetar a qualidade das avaliações produzidas, que urge ser colmatada pela organização. Ao nível do SAMME já existe uma percentagem quase de 70%, o que à partida contribui para a qualidade das avaliações obtidas.

Foram feitas comparações múltiplas para cada dimensão em cada um dos cinco questionários verificou-se que existem diferenças estatisticamente significativas entre as variáveis sociodemográficas (idade, habilitações literárias, funções exercidas e tempo de serviço) e as referidas dimensões pertencentes a cada questionário. Assim sendo só existirá diferenças estatisticamente significativas se os valores de prova forem inferiores a 5%.

É importante referir que os capitães são os mais representativos (94,2%) do total dos oficiais avaliadores, assumem no Exército a maior relevância uma vez que são os principais avaliadores, são estes os comandantes das várias subunidades, são chefes de secções e subsecções e até diretores de alguns serviços, são ainda estes oficiais que estão em contacto direto e permanente com os seus colabora-

dores subordinados.

No que diz respeito ao sexo, também não existe relevância estatística uma vez que o número de avaliadores do sexo feminino é irrelevante comparando como universo masculino, pelas seguintes razões: a recente abertura da instituição castrense às mulheres<sup>31</sup>; a baixa percentagem de militares femininos nas fileiras do EP<sup>32</sup> (Ministério da Defesa Nacional, 2009); um reduzido número de militares femininos nas funções de comando, direção/chefia e estado-maior.

Quanto à **“comparações múltiplas para cada dimensão tendo em conta a idade”** – De acordo com a estatística descritiva comprova-se que existem diferenças estatisticamente significativas entre os grupos etários, uma vez que os valores de prova ( $V_p$ ) são inferiores a 5%.

A idade do avaliador está relacionada com a progressão na carreira e com o desempenho de funções. Constata-se que os avaliadores com idade dos 35 a 41 anos são os que mais se preocupam com a AD e são possuidores de uma longa experiência na avaliação de desempenho. É neste grupo de idades que se englobam os maiores e capitães, que são os oficiais que avaliam maior número de colaboradores e estão mais em contacto direto com os mesmos.

Quanto à **“comparações múltiplas para cada dimensão tendo em conta as habilitações literárias”** – De acordo com a estatística descritiva comprova-se que existem diferenças estatisticamente significativas entre algumas dimensões de todos os questionários. Assim constata-se que quanto mais elevada é a habilitação literária maior é a concordância de opiniões, esta percepção verifica-se em todos os 5 questionários.

No que diz respeito à *avaliação versus melhoria de desempenho*, ao efeitos da avaliação na progressão da carreira e *alterações suscetíveis de melhorar os sistemas de avaliação*, constata-se que existe discordância entre os bacharéis e as restantes categorias porque como são técnicos não têm as mesmas oportunidades devido às suas habilitações literárias em termos de progressão na carreira que os oficiais das restantes categorias, logo são estes que são mais críticos ao SAD.

Quanto à **“comparações múltiplas para cada dimensão tendo em conta as funções exercidas”** – De acordo com a estatística descritiva comprova-se que existem diferenças estatisticamente significativas entre algumas dimensões de todos os questionários. Assim estas estão indexadas às competências legalmente estabelecidas estando associadas às categorias e postos<sup>33</sup>. No geral os oficiais com funções de comando apresentam maior concordância que os restantes, Pois os resultados demons-

---

<sup>31</sup> As primeiras mulheres a integrar as fileiras do EP dá-se em 1992. Esta instituição é considerada por muitos território exclusivo dos homens.

<sup>32</sup> As mulheres rondam os 19,5% no EP. Fonte Ministério da Defesa Nacional (2009). Anuário Estatístico da Defesa Nacional Consulta realizada em 30 de maio de 2012 de <http://www.portugal.gov.pt/pt/os-ministerios/ministerio-da-defesa-nacional/quero-saber-mais/sobre-o-ministerio/20120227-anuarios-estatisticos/20120227-anuarios-estatisticos.aspx>, p. 216.

<sup>33</sup> As funções exercidas são atribuídas por ordem hierárquica categoria/posto (ver Anexo X), correspondendo normalmente: Comando (Oficiais, por vezes Sargentos); Direção e chefia (Oficiais); Estado-Maior (Oficiais, por vezes Sargentos); Execução (Praças, Sargentos por vezes Oficiais).

tram que as competências atribuídas aos militares estão de acordo com os níveis de responsabilidade intrínsecas às funções.

Quanto à “**comparações múltiplas para cada dimensão tendo em conta o tempo de serviço**” – De acordo com a estatística descritiva comprova-se que existem apenas diferenças estatisticamente significativas nas dimensões F1 e F2 do questionário “fatores de influência na AD” e no questionário “efeitos da avaliação na progressão da carreira” e na dimensões F3 do questionário “alterações suscetíveis de melhorar os sistemas de avaliação”. Assim na instituição militar o tempo de serviço é um fator preponderante em cada categoria, uma vez que quanto maior é o tempo de serviço maior e a graduação no posto. Assim pode-se dizer que os oficiais avaliadores dos 17 a 24 anos de serviço são os que têm maior nível de concordância.

Pelas razões apontadas consideram-se que as mesmas são suficientes para comprovar a hipótese H6: (A avaliação que os avaliadores fazem dos SAD varia de acordo com as variáveis sociodemográficas (idade, habilitações literárias, funções exercidas, tempo de serviço e a formação) pelo que a mesma se encontra confirmada.

## **CONCLUSÕES**

---

Desde sempre, a avaliação das pessoas tem-se constituído uma das preocupações fundamentais do Exército, desiderato que permitiu à instituição poder contar desde sempre com o contributo dos melhores quadros do país. Esta constatação encontra-se bem patente nas inúmeras personalidades que o Exército tem dado à sociedade portuguesa, dos quais se podem destacar Diversos Chefes de Estado. Assim, não é exagerado reconhecer, que o Exército através da qualidade dos seus quadros se tem constituído um “escol” da sociedade portuguesa, o qual tem deixado ao longo dos tempos uma marca indelével na história nacional.

Este desígnio continua atual, encontrando-se tal preocupação bem patente, no esforço que o Exército fez no início da década de 90, aquando da regulamentação de um dos métodos que qualquer chefia tem ao seu dispor para estimular e melhorar a qualidade dos seus quadros. Ou seja, pela Portaria nº 361-A/91, de 30 de Outubro do Ministério da Defesa Nacional, o Exército fez aprovar o Regulamento da Avaliação do Mérito dos Militares do Exército (RAMME), com o objetivo de obter uma fonte de dados que lhe permitisse o planeamento adequado da administração dos seus recursos humanos. Além do planeamento, o Exército com a introdução do RAMME ambicionou fazer uma administração dos recursos humanos orientada por objetivos claros e flexíveis, apoiada na componente da avaliação do mérito, de forma a identificar e privilegiar os bons desempenhos.

Fruto da evolução legislativa no âmbito do estatuto da carreira militar e da avaliação a que durante uma década foi sujeito, o RAMME, no ano de 2001 sofreu uma revisão de forma a adequar as normas que regem a avaliação dos militares do Exército ao acervo legislativo que lhe serve de suporte legal que é o EMFAR, não tendo, no entanto, os objetivos referidos no parágrafo anterior sofrido qualquer alteração. Esta revisão foi aprovada em 07 de Setembro de 2002, pela Portaria nº 1246/2002, 07Set do Ministério da Defesa Nacional, mantendo-se à data em vigor.

Conforme decorre do artigo 1º e 3º da Portaria supra, o RAMME é um conjunto de normas que institui o sistema de avaliação do mérito dos militares do Exército (SAMME) e tem como objetivo estabelecer as competências, definir as bases e desenvolver os princípios, regras e procedimentos da avaliação do mérito dos militares.

Um outro modelo de avaliação surgiu em Portugal, pela necessidade de melhorar o desempenho e a qualidade dos serviços prestados na Administração Pública (AP), denominado SIADAP, no sentido de homogeneizar as ações dos serviços, dos dirigentes e demais colaboradores, bem como promover a sua motivação profissional e o desenvolvimento de competências. Inicialmente consagrado na Lei n.º 10/2004, de 22 de Março. Este modelo implementado em 2004 comportava dois problemas. Em primeiro lugar, não incluía dirigentes de topo e tinha um sistema mais permissivo para os dirigentes intermédios; por outro lado, não era verdadeiramente um sistema integrado porque não previa a avaliação das organizações públicas. Com base nos objetivos, tratava-se pura e simplesmente dum

modelo de avaliação do desempenho individual (Rocha & Dantas, 2007). Devido a estas limitações, o sistema encontrava-se fragilizado, pelo que foi substituído por um novo, promovido pela Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro, o qual, veio corrigir as incongruências e lacunas do modelo anterior, regulamentado através da Portaria nº 1633/2007 de 31 de Dezembro.

Neste contexto o EP fez as devidas adaptações à sua realidade e aplicou o SIADAP a todos seus trabalhadores civis. A aplicação do SIADAP no EP iniciou ainda no ano de 2004 e tem vindo anualmente a ser aplicado com muito sucesso.

Através da Ordem do Exército n.º 1/2011, o TGen AGE Eduardo Manuel Lima Pinto<sup>34</sup>, aprovou no âmbito do SIADAP dos seus dirigentes intermédios e trabalhadores civis, o regulamento Interno do SIADAP 2 e 3, cuja entrada em vigor ocorreu em Dezembro de 2010.

Em todas as organizações a Gestão de Recursos Humanos possuem métodos para avaliar o desempenho dos seus colaboradores, de acordo com as suas necessidades e objetivos a atingir.

Porém, qualquer método de avaliação, por muito perfeito que deva ser, reveste-se, sempre, de um certo grau de subjetividade que é impossível de eliminar. Neste âmbito, para que esse instrumento seja efetivo, o tratamento que lhe é dado deve ser tão cuidado que não se questione a sua credibilidade e produza os efeitos para os quais foi concebido.

Um dos elementos fundamentais, no processo, é o avaliador. Deste espera-se que seja consciencioso, Conhecedor do sistema de avaliação, rigoroso, que avalie subordinando-se a juízos de valor precisos e objetivos e evite cometer erros.

Foi neste contexto que se realizou a investigação colocando em evidência os atuais sistemas de avaliação de militares e civis do EP.

Para o presente estudo foi feito um inquérito, por questionário, aplicado aos oficiais avaliadores do SAMME e do SIADAP, tendo em atenção a delicadeza da matéria em estudo e a sensibilidade com que a mesma deve ser abordada.

O questionário foi devidamente testado antes de ser aplicado através de um pré-teste, na qual possibilitou alterar e corrigir alguns termos e expressões que se afiguravam de difícil interpretação. Ao pré-teste responderam 35 Oficiais avaliadores do SAMME e do SIADAP.

Foi calculada a consistência interna para uma amostra de 35 respostas, através *software Statistical Package for the Social Sciences* (S.P.S.S. – versão 19), e obteve-se um Alfa de Cronbach de 0,72 (consistência razoável). Na amostra final o Alfa de Cronbach foi de 0,88 o que traduz uma boa consistência interna da referida escala.

A recolha dos dados foi efetuada através da aplicação de um questionário em *online*, na qual todos

---

<sup>34</sup> Em 2011, o TGen AGE Pinto assumia a patente de Comandante do Pessoal do Exército, detendo a responsabilidade por todos os assuntos da área funcional do pessoal.

os inquiridos receberam, através de correio eletrónico, um convite e um *link* para participar no estudo. O questionário esteve disponível para ser respondido durante 15 dias (de 03/09/2012 a 17/09/2012).

A população corresponde à totalidade dos Oficiais avaliadores do Exército que presentemente avaliam o SAMME e do SIADAP, simultaneamente. As categorias dos oficiais avaliadores vão desde Capitães, Majores, Tenentes-coronéis e Coronéis, que totaliza 456 militares avaliadores. Foram definidos os Oficiais com estas categorias, porque são por natureza de funções os avaliadores no Exército e devido às funções que ocupam na hierarquia militar têm uma grande experiência acumulada ao nível da AD podendo, desta forma, contribuir para a melhoria dos sistemas de avaliação em vigor no Exército. Destes oficiais avaliadores responderam ao inquérito 259 militares, pelo que se obteve uma taxa de respostas de 56,8%

Para a concretização do objetivo principal “verificar a perceção que os avaliadores têm quanto aos dois sistemas de avaliação (SAMME e SIADAP)” a presente investigação irá tentar observar as diferenças encontradas nos sistemas de avaliação, para tal foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Que fatores podem influenciar o rigor que os avaliadores devem colocar na tarefa de avaliar?
- De que forma a AD tem influência na melhoria do desempenho do avaliado?
- Analisar a perceção dos avaliadores em relação ao impacto que a AD tem na promoção e desenvolvimento da carreira dos avaliados.
- Analisar as alterações propostas pelos avaliadores suscetíveis de melhorar a AD.
- Será que o SAMME é um sistema menos Subjetivo, tem um maior grau de importância e de satisfação relativamente ao SIADAP?
- Avaliar a existência de diferenças nos SAD com as variáveis sociodemográficas e profissionais

A partir dos vários objetivos propostos, elaboramos as seguintes hipóteses orientadoras:

- Hipótese1: Espera-se que o receio do avaliador, os juízos preconcebidos, juízos comparativos, a influência do avaliador e a influência de avaliado no avaliador influenciem a AD.
- Hipótese 2: *“Espera-se que os avaliadores considerem que a AD identifique necessidades de desenvolvimento e formação dos avaliados e tenha impacto na gestão da carreira dos mesmos”.*
- Hipótese 3: *“Espera-se que os avaliadores considerem que a AD é preponderante para a promoção e progressão da carreira”.*
- Hipótese 4: *“Espera-se que as propostas de alterações/correções aos SAD, feitas pelos avaliadores, contribuam para o seu melhoramento”.*
- Hipótese 5: *“Espera-se que os avaliadores considerem que o SAMME tenha menor grau subjetividade, maior grau importância e maior grau de satisfação em comparação com o SIADAP”.*

- Hipótese 6: “*Existem diferenças estatisticamente significativas nos SAD e as variáveis sociodemográficas (idade, habilitações literárias, funções exercidas e tempo de serviço) e profissionais (formação)*”.

O quadro conceptual foi então levantado com base nas hipóteses, procurando sistematizar os conhecimentos relacionados com base no modelo de GPO e GPC. Efetuou-se também a caracterização do SAMME e SIADAP.

Os principais resultados encontrados no presente estudo revelam que ambos os SAD (SAMME e SIADAP) são bons sistemas de avaliação, no entanto, tal como em qualquer sistema de avaliação, tem lacunas que urge serem corrigidas ou colmatadas. Constatou-se ainda que, na perspectiva da maior parte dos avaliadores inquiridos o SAMME revela ser um sistema menos subjetivo e com maior grau de interesse e satisfação quando comparado com o SIADAP.

Esmiuçando um pouco os resultados encontrados pode-se referir que a maior parte dos oficiais avaliadores fazem a avaliação com muita honestidade, eficiência, eficácia e não são recetivos a influências. Mas no entanto também existe alguns que quando avaliam os seus colaboradores, devidos a inúmeros fatores, cometem erros de avaliação que podem influenciar a mesma. Estes erros e segundo Sousa et al (2006) podem ser do tipo Halo/Horn, recentricidade, primeira impressão, tendência central e por fadiga. Também de acordo com Bonifácio (2009) os avaliadores, inconscientemente, fazem julgamentos tendenciosos favorecendo com traços semelhantes aos seus e outros vêm o processo de avaliação como uma oportunidade política para abertamente recompensar ou punir os seus colaboradores.

Constatou-se ainda que a maioria analisa com os avaliados a avaliação produzida, estimulam o desenvolvimento das competências do avaliado e alvitando que seria importante dar, permanentemente, o *feedback* ao avaliado sobre o seu desempenho. É importante também referir que a avaliação contribui para o estímulo, orientação e valorização, levando à seleção dos mais aptos no desempenho de diversas funções.

O investigador apurou que os inquiridos consideram que as avaliações têm impacto na promoção dos militares e que a avaliação individual concorre para a ordenação dos mesmos para efeitos de progressão na carreira.

No que diz respeito a às alterações necessárias para melhorar os SAD, os oficiais avaliadores inquiridos foram muitos participativos e contribuíram com as suas ideias para elevar o presente estudo. As alterações necessárias, de acordo com os avaliadores foram as seguintes: No que diz respeito ao SIADAP, foi referido que para haver mais justiça e diminuir a subjetividade do sistema seria necessário acabar com as cotas principalmente as que correspondem ao reconhecimento de desempenho Excelente (5%) e melhorar e até aumentar o feedback aos seus colaboradores.

No que diz respeito as SAMME, percebeu-se que seria importante que a AD fosse feita não só por competências mas também por objetivos, deveria ainda existir apenas um único avaliador como no caso do SIADAP, deve ser implementada a autoavaliação no sentido de se saber qual é a apreciação que o avaliado tem de si próprio e ainda é importante que seja feito o feedback aos seus colaboradores.

Quando se questionou os oficiais avaliadores sobre qual dos SAD acham que é mais justo, mais subjetivo, que tem maior grau de satisfação e de importância, estes foram quase unânimes a referir que o SAMME é mais justo, menos subjetivo e tem maior grau de satisfação e de interesse do que no SIADAP.

Posteriormente foi avaliado se existem diferenças estatisticamente significativas nos SAD com as variáveis sociodemográficas e profissionais e constatou-se que:

No que toca ao sexo, existe relevância estatística o número dos avaliadores do sexo masculino é muito superior aos do sexo feminino. Isto deve-se à recente abertura da instituição castrense às mulheres, logo à diminuta percentagem de militares femininos nas fileiras do EP.

Verificou-se que a idade está relacionada com a experiência e progressão na carreira e que os oficiais avaliadores dos 35 aos 41 são os que lidam de mais perto com o maior número de colaboradores.

Observou que as habilitações literárias, as funções exercidas e o tempo de serviço estão correlacionadas entre si.

Neste estudo houve a oportunidade de conciliar abordagem quantitativa com a abordagem qualitativa e através desta última os oficiais avaliadores tiveram a oportunidade e liberdade de manifestar as suas opiniões, através da linguagem do próprio, permitindo ao investigador obter a perspectiva do inquirido de forma a complementar o presente trabalho de investigação.

Considera-se que este estudo foi muito enriquecedor apesar de alguns constrangimentos ao nível de dificuldade de acessos a matérias de âmbito militar e ainda relacionados com aspetos metodológicos.

Neste sentido considera-se que este estudo pode ser um ponto de partida para uma futura investigação mais ampla no âmbito de todos os profissionais do Exército Português no sentido de os auscultar sobre a possibilidade de criar um modelo de sistema de avaliação único para todos os profissionais do EP (militares e civis).

Espera-se que os resultados obtidos por esta investigação possa contribuir para a consciencialização de que é importante ter um sistema de avaliação que responda a todas as necessidades existentes na organização, dar a conhecer a forma como o EP aplica aos seus colaboradores os dois sistemas de avaliação e mostrar como a instituição está interessada na melhoria continua dos atuais sistemas, razão pela qual de dois em dois anos fazem uma revisão ao SIADAP e no que diz respeito ao SAMME está a ser elaboradas proposta de melhoria do mesmo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

- Afonso, I. L. (13 de março de 2009). *Recursos e Percursos para a avaliação de desempenho dos docentes. Cogitar - o Direito, a Arte e a Literatura*. Obtido em 16 de agosto de 2012, de <http://cogitarlamago.blogspot.pt/2009/03/recursos-e-percursos-para-avaliacao-de.html>
- Almeida, L., & Freire, T. (2007). *Metodologia de Investigação em psicologia e educação* (4ª ed.). Braga: Psiquilibrios.
- Azevedo, A. (2007). *Administração Pública: Modernização Administrativa, Gestão e melhoria dos Processos Administrativos, CAF e SIADAP*. Porto: Vida Económica.
- Bilhim, J. A. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos: Contexto, Processos e Técnicas* (2ª ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bitencourt, C., Barbosa, Q., & Claudius, A. (2004). *Gestão contemporânea de pessoas - novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman.
- Bonifácio, C. M. (05 de novembro de 2009). *Artigonal: Avaliação De Desempenho*. Obtido em 23 de dezembro de 2010, de <http://www.artigonal.com//recursos-humanos-artigos/avaliacao-de-desempenho-1420992.html>.
- Caetano, A. (1997). *Avaliação de Desempenho - Metáforas, Conceitos e Práticas*. Lisboa: RH Editores.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho - O Essencial que Avaliadores e Avaliados Precisam de Saber* (2ª ed.). Lisboa: Livros Horizonte, Lda.
- Caetano, A., & Vala, J. (2002). *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas* (5ª ed.). Lisboa: D. Quixote.
- Câmara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2010). *Novo Humanator: Recursos humanos e sucesso empresarial* (2ª ed.). Mirandela: Publicações Dom Quixote.
- Cascão, F. (2004). *Entre a Gestão de Competências e a Gestão do Conhecimento: Um estudo exploratório de Inovações na Gestão de pessoas*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas - O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações* (17ª ed.). Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda.

- Chiavenato, I. (2000). *Administração nos novos tempos* (14ª Tiragem, 6ª ed.). Rio de Janeiro: Editora Campus Lda.
- Chiavenato, I. (2009). *Desempenho Humano nas Empresas* (6ª ed.). São Paulo: Manole.
- Costa, M. I. (2010). *A Avaliação de Desempenho como motor de mudança e eficácia organizacional*. Projeto de Mestrado em Gestão, ISCTE Business School-Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2000). *The discipline and practice of qualitative research*. In. N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (2nd ed., pp. 1-28). London: Sage Publications.
- Dias, J. H., & Paraíso, I. (2011). *O Sistema de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública Portuguesa: Efeitos da sua Prática no Contrato Psicológico dos Colaboradores*. (1. -o. INTERAÇÕES\_Nº20, Ed.) Obtido em 29 de outubro de 2012, de [https://iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/690/1/Publica%C3%A7%C3%A3o%20do%20Artigo%20na%20INTERA%C3%87%C3%95ES\\_N%C2%BA20.pdf](https://iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/690/1/Publica%C3%A7%C3%A3o%20do%20Artigo%20na%20INTERA%C3%87%C3%95ES_N%C2%BA20.pdf).
- Direção de administração de Recursos Humanos. (2012). *Anuário 2011*. Porto: Exército Português.
- Exercito Português. (s.d.). *Recrutamento-Percurso profissional*. Obtido em 25 de novembro de 2012, de [http://www.exercito.pt/sites/recrutamento/Paginas/percurso\\_profissional.aspx](http://www.exercito.pt/sites/recrutamento/Paginas/percurso_profissional.aspx).
- Ferreira, B. A., & Lopes, C. D. (2007). *Avaliação de desempenho nas organizações: Princípios e métodos fundamentais*. Trabalho elaborado no âmbito da Avaliação de Desempenho. Instituto Superior de Engenharia de Coimbra, Coimbra, Portugal.
- Gandon, F. d. (dezembro de 2005). *Avaliação de desempenho no SEBRAE-RS: um comparativo entre o modelo 180º versus avaliação por competências*. Tese em Administração. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil.
- Guimarães, R., & Cabral, J. (1997). *Estatística - edição revista*. Alfragide: Editora McGraw-Hill.
- Hall, A., Neves, C., & Pereira, A. (2011). *Grande maratona de estatística no SPSS*. Lisboa: Escolar Editora.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2008). *Investigação por Questionário* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Levy-Leboyer, C. (2007). *Gestión de las Competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. Barcelona: Ediciones Gestión.

- Marras, J. P. (2000). *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. São paulo: Futura.
- Ministério da Defesa Nacional. (2009). *Anuário estatístico da defesa nacional*. Obtido em 25 de junho de 2012, de <http://www.portugal.gov.pt>.
- Ministério das Finanças . (maio de 2004). *Avaliação de Desempenho: Manual de apoio*. Ministério das Finanças, Secretaria de Estado da Administração Pública. Obtido em 21 de setembro de 2011, de [http://intranet.uminho.pt/Arquivo/Legislacao/AvaliacaoDesempenho/Manual\\_Avaliacao\\_Desempenho.pdf](http://intranet.uminho.pt/Arquivo/Legislacao/AvaliacaoDesempenho/Manual_Avaliacao_Desempenho.pdf).
- Ministério das Finanças. (maio de 2004). Ministério das Finanças - Secretaria de Estado da Administração Pública. *Avaliação do Desempenho - Manual de Apoio*. Lisboa: SEAP.
- Moura, A. (23 de novembro de 2010). III Ciclo de Conferências de Gestão de Recursos Humanos. *Avaliação de Desempenho*. Porto: Cmd Pess.
- Neves, E. F. (maio de 2010). *Estudo de uma escala de autoavaliação da prática docente. Contributos para o desenvolvimento profissional. Tese de Mestrado em Ciências da Educação, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação Universidade de Coimbra*. Obtido em 16 de outubro de 2011, de <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/15594/1/Tese.pdf>
- Palma, J. (março de 2009). *Exército Português*. (Enciclopédia, Ed.) Obtido em 14 de novembro de 2012, de [http://old.encyclopedia.com.pt/articles.php?article\\_id=1061](http://old.encyclopedia.com.pt/articles.php?article_id=1061).
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2005). *Análise de Dados para Ciências Sociais. A Complementaridade do SPSS* (4ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Rego, A. (maio/agosto de 2002). *Comprometimento afetivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça*. *Revista de Administração Contemporânea volume 6 (n.2)*. Obtido em 30 de outubro de 2012, de <http://www.scielo.br/pdf/rac/v6n2/v6n2a12.pdf>.
- Rocha, A. B. (2009). *Relevância do Fatos Comunicação na Implementação do SIADAP*. Projeto de Mestrado em Administração e Políticas Públicas, ISCTE Business School - Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Rocha, J. A. (1999). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença.
- Rocha, J. A. (2010). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública* (3ª Edição ed.). Lisboa: Escolar Editora.

- Rocha, J. A., & Dantas, J. C. (2007). *Avaliação de Desempenho e Gestão por Objectivos*. Lisboa: Rei dos Livros.
- Santos, N. L. (1991). *A avaliação em contexto empresarial: Estudo empírico sobre a avaliação do desempenho profissional*. Dissertação de mestrado em Psicologia do Trabalho e das Empresas, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação-Universidade do Porto, Porto, Portugal.
- Seixo, J. M. (2004). *Gestão do Desempenho* (2ª ed.). Lisboa: Lidel-edições técnicas.
- Seixo, J. M. (2007). *Gestão do Desempenho* (3ª ed.). Lisboa: Lidel-edições técnicas.
- Serrano, J. (2004). *Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública - SIADAP*. Lisboa: DisLivro.
- Serrano, O. M. (2010). *Avaliação de desempenho dos trabalhadores da administração pública. O caso do Instituto Politécnico de Portalegre*. Dissertação de Mestrado em Gestão, Instituto Politécnico de Portalegre (IPP), Évora, Portugal.
- Sousa, M. J., Gomes, J., Sanches, P. G., & Duarte, T. (2006). *Gestão dos Recursos Humanos: Métodos e Práticas. Manual Prático Lidel* (5ª ed.). Lisboa: Edições Técnicas, Lda.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Tavares, M. M. (2006). *Novo Paradigma de Gestão de Recursos Humanos para o Século XXI*. Universidade Lusíada Editora.
- Teixeira, S. (1998). *Gestão das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Vasconcelos, J. M. (2012). *Utilização do SIADAP como componente de um Sistema de Gestão de Carreiras*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, ISCTE Business School-Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Zarifian, P. (2001). *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas.

## REFERÊNCIAS LEGISLATIVAS

---

*Constituição da República Portuguesa (CRP)* - Lei Constitucional de 2 de abril de 1976, alterada pelos seguintes diplomas: Lei Constitucional n.º 1/82, de 30 de setembro, pela Lei Constitucional n.º 1/89, de 08 de julho, pela Lei Constitucional n.º 1/92, de 25 de novembro, pela Lei Constitucional n.º 1/97, de 20 de setembro, pela Lei Constitucional n.º 1/2001, de 12 de dezembro, pela Lei Constitucional n.º 1/2004, de 24 de julho, e pela Lei Constitucional n.º 1/2005, de 12 de agosto.

*Estatuto dos Militares das FA (EMFAR)* - Decreto-Lei n.º 236/99, de 25 de junho, alterado pelos seguintes diplomas: Declaração de Retificação n.º 10-B/99 de 31 de julho, Lei n.º 25/2000 de 23 de agosto, Decreto-Lei n.º 197-A/2003 de 30 de agosto, Decreto-Lei n.º 70/2005 de 17 de março, Decreto-Lei n.º 166/2005 de 23 de setembro, Decreto-Lei n.º 169/2006 de 17 de agosto, Decreto-Lei n.º 310/2007 de 11 de setembro, Decreto-Lei n.º 330/2007 de 09 de outubro, Lei n.º 34/2008 de 23 de julho, Decreto-Lei n.º 59/2009 de 04 de março.

Decreto-Lei n.º 174/1999, de 21 de setembro, *Lei do Serviço Militar (LSM)*, in Diário da República – Série I-A n.º 129, 07.07.2009, de 21.09.1999, Páginas 6541 a 6550.

Portaria n.º 1246/2002 de 7 de setembro. *Regulamento de avaliação do Mérito dos Militares do Exército (RAMME)*, in Diário da República – Série I-B, n.º 207, de 07.09-2002, Páginas 6238 a 6337.

Decreto Regulamentar n.º 19-A/2004 de 14 de maio. *Regulamenta a Lei n.º 10/2004*, in Diário da República - Série I-B, N.º 113-1.º Suplemento, de 14.05.2004, Páginas 3104 - (2) a 3104 - (8).

Lei n.º 10/2004, de 22 de março. *Sistema Integrado da Avaliação de Desempenho na Administração Pública (SIADAP)*, in Diário da República - Série I-A, N.º 69, de 22.03.2004, Páginas 1586 a 1589.

Decreto-Lei n.º 61/2006, de 21 de março, *Lei Orgânica do Exército (LOE)*, in Diário da República – Série I-A, n.º 57, de 21.03.2006, Páginas 2044 a 2050.

Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro. *Sistema Integrado da Avaliação de Desempenho na Administração Pública (SIADAP)*, in Diário da República - Série I, N.º 250-1.º Suplemento, de 28.12.2007, Páginas 9114 - (2) a 9114- (21). Revoga a Lei n.º 10/2004, de 22 de março.

Portaria n.º 1633/2007 de 31 de dezembro. *Modelos de fichas de avaliação do desempenho de dirigentes intermédios e demais trabalhadores da Administração Pública, bem como as listas de competências e demais atos necessários à sua aplicação*, in Diário da República – Série I, n.º 251, de 31.12.2007, Páginas 9141 a 9155.

Lei n.º 12-A/2008, de 27 de fevereiro. Estabelece os regimes de vinculação de carreiras e de remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas, in Diário da República - Série I, N.º 41-1.º Suplemento, de 27.02.2008, Páginas 1326 - (2) a 1326 - (27).

Lei Orgânica n.º 1-B/2009, de 7 de julho, *Lei da Defesa Nacional (LDM)*, in Diário da República – Série I, nº 138, de 20.07.2009, Páginas 4541 a 4550.

Lei Orgânica n.º 1-A/2009, de 7 de julho, *Lei Orgânica de Bases da Organização das FA (LOBOFA)*, in Diário da República – Série I, nº 129, 07.07.2009, Páginas 4344 - (2) a 4344 - (9).

Lei Orgânica n.º 2/2009, de 22 de julho, *Regulamento de Disciplina Militar (RDM)*, in Diário da República – Série I, nº 140, de 22.07.2009, Páginas 4667 a 4684.

Decreto-Lei n.º 231/2009, de 15 de setembro, *Alteração à Lei Orgânica do Exército (LOE)*, in Diário da República – Série I, nº 179, 15.09.2009. Páginas 6422 a 6428.

## **ANEXOS**

---

Anexo I – Modelo “ICEBERG” das competências.

Anexo II – SAMME: Ficha de Avaliação Individual (FAI).

Anexo III – SAMME: Ficha Biográfica (FB).

Anexo IV – SAMME: Ficha de Avaliação de Mérito dos Militares do Exército (FAMME).

Anexo V – SIADAP: Ficha de Avaliação (FA).

Anexo VI – SIADAP: Ficha de Autoavaliação.

Anexo VII – SIADAP: Monitorização do Desempenho.

Anexo VIII – SIADAP: Reformulação dos Objetivos.

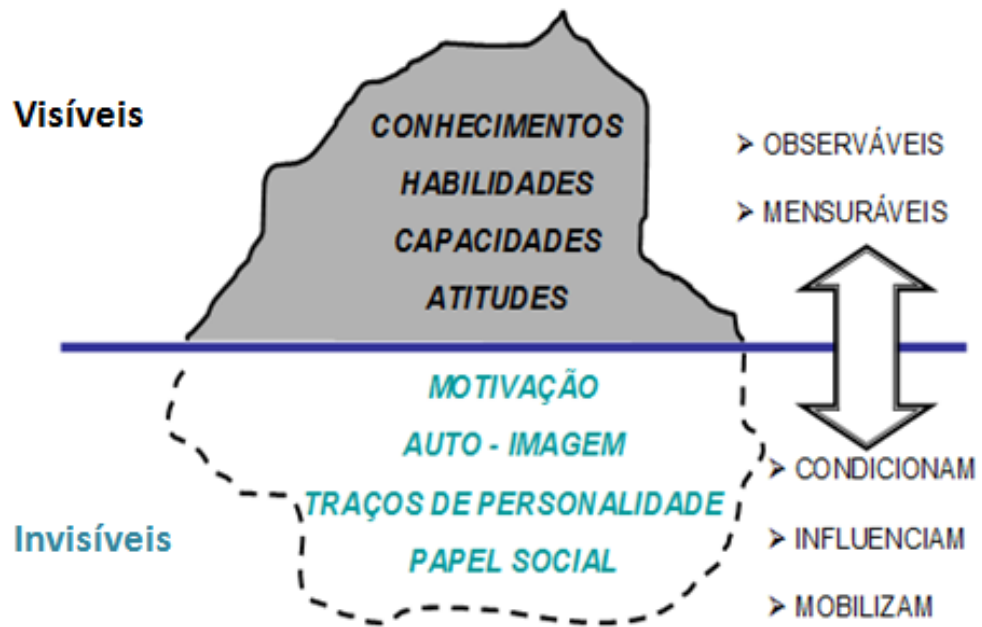
Anexo IX – Questionário.

Anexo X – Distribuição das Categorias no Exército Português.

Anexo XI – Pontos fortes e pontos fracos dos SAD.


Anexo XII – Erros mais comuns na avaliação do desempenho.

Anexo I – Modelo “ICEBERG” das competências



Fonte: (Adaptado de Spencer & Spencer, 1993)

Anexo II – SAMME: Ficha de Avaliação Individual (FAI)

 S. R. MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL EXÉRCITO PORTUGUÊS (Orgão de Administração e Direcção de Pessoal)	PESSOAL MILITAR FICHA DE AVALIAÇÃO INDIVIDUAL (F A I)
<b>O1 IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADO</b>	
POSTO: _____ ARMA/SERVIÇO: _____ ESPECIALIDADE: _____ NIM: <input style="width: 40px; height: 15px; border: 1px solid black;" type="text"/> _____ UNIDADE: _____ NOME: _____ FUNÇÕES: _____ DATAS: <input style="width: 40px; height: 15px; border: 1px solid black;" type="text"/> _____ DATAS: <input style="width: 40px; height: 15px; border: 1px solid black;" type="text"/> DE: <input style="width: 40px; height: 15px; border: 1px solid black;" type="text"/> _____ DE: <input style="width: 40px; height: 15px; border: 1px solid black;" type="text"/> INÍCIO: <input style="width: 40px; height: 15px; border: 1px solid black;" type="text"/> _____ FIM: <input style="width: 40px; height: 15px; border: 1px solid black;" type="text"/> _____	
<b>O2 DATA E MOTIVO DE AVALIAÇÃO</b>	
DATA DE REFERÊNCIA DA AVALIAÇÃO PERIÓDICA <input style="width: 100px; height: 15px; border: 1px solid black;" type="text"/> AVALIAÇÃO EXTRAORDINÁRIA	
PERÍODO: _____ DE <input style="width: 40px; height: 15px; border: 1px solid black;" type="text"/> _____ A <input style="width: 40px; height: 15px; border: 1px solid black;" type="text"/> _____	POR TRANSFERÊNCIA DO AVALIADO <input type="checkbox"/> POR DETERMINAÇÃO SUPERIOR <input type="checkbox"/> POR ALTERAÇÃO DA AVALIAÇÃO ANTERIOR <input type="checkbox"/> POR FUNÇÕES FORA DA UNIDADE DE COLOCAÇÃO <input type="checkbox"/> POR PASSAGEM À RESERVA <input type="checkbox"/> PARA INGRESSO NOS RV/RC/QP, PRORROGAÇÃO DO RC, <input type="checkbox"/> PROMOÇÃO, FIM PRESTAÇÃO SVÇ <input type="checkbox"/> POR CONTINUAR/TERMINAR A EFECTIVIDADE DE SERVIÇO (RESERVA) <input type="checkbox"/>
<b>O3 IDENTIFICAÇÃO DOS AVALIADORES</b>	
1. <sup>o</sup> A V A L I A D O R	POSTO: _____ NIM: <input style="width: 40px; height: 15px; border: 1px solid black;" type="text"/> _____ NOME: _____ FUNÇÃO: _____ DATA DE INÍCIO: <input style="width: 40px; height: 15px; border: 1px solid black;" type="text"/> _____
2. <sup>o</sup> A V A L I A D O R	POSTO: _____ NIM: <input style="width: 40px; height: 15px; border: 1px solid black;" type="text"/> _____ NOME: _____ FUNÇÃO: _____ DATA DE INÍCIO: <input style="width: 40px; height: 15px; border: 1px solid black;" type="text"/> _____

Anexo A ao Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército (RAVME)  
 Portaria 1246/2002 (OE 207 - 1.ª Série B - 7 Set 2002)

Exemplares No 1 para DSP e No 2 para a DA ou DS a cujo Quadro pertencer o Avaliado

C M D T  D I R  C H	POSTO								
	NIM:								
	NOME:								
	FUNÇÃO:								
								DATA DE INÍCIO	

O4 FACTORES DE AVALIAÇÃO					
FACTORES	COD	DESCRIÇÃO	1.º AV.	2.º AV.	CMDT
Relações Humanas e Cooperação	01	Níveis			
		5. Promove excelentes relações humanas viradas para a realização dos objectivos e para a valoração das pessoas no trabalho. Promove e dá cooperação valiosa, com dinamismo, disponibilidade e alto espírito de equipa, sendo um excelente elemento em trabalho de grupo.	5	5	5
		4. Desenvolve relações humanas harmoniosas e de grande utilidade para o serviço e para o bem-estar das pessoas. Cooperar espontaneamente e responde com eficácia às solicitações feitas, sendo um bom elemento em trabalho de grupo.	4	4	4
		3. Mantém no trabalho boas relações com os outros, procurando contribuir para a criação de um clima de compreensão e de participação. Cooperar habitualmente de forma pronta, sendo normal a sua colaboração no trabalho de grupo e no desenvolvimento da camaradagem.	3	3	3
		2. Revela dificuldade na manutenção de um nível satisfatório nas relações com os outros, daí resultando prejuízos para o bom clima humano e para o serviço. Nem sempre coopera de forma pronta, sendo relapso ao trabalho em grupo e assume com frequência falta de compreensão na resolução dos problemas humanos.	2	2	2
1. Revela muitas dificuldades no relacionamento, prejudicando a eficiência do serviço. Indisponível para a cooperação, furtando-se ou fechando-se, sendo ineficiente a que dá. Na resolução dos problemas de terceiro actua em primeiro lugar de acordo com os seus próprios interesses.	1	1	1		
Autoconfiança e Autodomínio	02	Níveis			
		5. Conhece perfeitamente as suas possibilidades, actuando sempre até ao seu limite, sem hesitações e com firmeza. Mantém a sua disposição psíquica inalterada nas mais variadas circunstâncias. O seu autocontrolo permite-lhe manter rendimento óptimo das suas faculdades, incluindo total confiança e segurança.	5	5	5
		4. Equilibrado e seguro mesmo em momentos mais conturbados, sabendo defender as suas opiniões e não ultrapassando as suas possibilidades, de que tem clara consciência. Autodomínio actuante, mantendo todas as suas faculdades em bom nível mesmo em situações difíceis. Inspira confiança e segurança.	4	4	4
		3. Adequa as suas possibilidades ao que empreende, revelando serenidade, segurança e normal acerto nas decisões que toma. Revela autodomínio equilibrado e sem esforço.	3	3	3
		2. Por vezes hesitante preferindo não se comprometer, por vezes ousado em excesso e extemporaneamente; nem sempre avalia correctamente as suas possibilidades. Autodomínio com flutuações, originando decisões incompletas. Oferece pouca confiança e segurança.	2	2	2
1. Timorato ou presunção, fruto de imaturidade. Avalia defeituosamente as suas possibilidades e perde as suas faculdades em situações não rotineiras. Age de acordo com impulsos momentâneos e sem medir as consequências dos seus actos. Não oferece confiança nem segurança.	1	1	1		
Iniciativa	03	Níveis			
		5. Muito criativo, age com espontânea facilidade, vivacidade e eficácia em qualquer tarefa da sua função mesmo em situações mais complexas e difíceis;	5	5	5
		4. É criativo e realizador nas actividades da sua função e actua com muita eficácia em situações novas e imprevistas. Demonstra grande desembaraço mental para as tarefas da sua função.	4	4	4
		3. Desenvolve eficientemente as actividades da sua função e actua com certa facilidade em situações novas e imprevistas. Desembaraçado nas tarefas da sua função.	3	3	3
		2. Por norma só actua em situações de rotina. É hesitante e temeroso em situações novas, carecendo muitas vezes de ajuda. Tem fraco desembaraço mental para a tarefa da sua função.	2	2	2
1. Age quase sempre passivamente; em situações novas ou imprevistas fica sempre inactivo aguardando que lhe indiquem a forma de actuar. Não tem o desembaraço mental necessário para o desempenho da maioria das tarefas inerente à sua função.	1	1	1		

O4 FACTORES DE AVALIAÇÃO					
FACTORES	COD	DESCRIÇÃO	1.º AV.	2.º AV.	CMDT
Sentido do Dever e da Disciplina	O4	Níveis			
		5. Revela exemplar dedicação no cumprimento das suas tarefas, pratica a disciplina com sentido pedagógico de alta eficiência e procura esclarecer-se sobre o que lhe suscita dúvidas. Apresenta aspecto e atitude excepcionais, causando muita boa impressão e exerce a autoridade sôbria e eficientemente;	5	5	5
		4. Exerce a autoridade de modo eficiente. Apresenta bom aspecto e atitude, causando boa impressão. Cumpre bem as tarefas atribuídas e pratica a disciplina com muita correcção e racionalidade, integrando-se bem na hierarquia;	4	4	4
		3. Realiza satisfatoriamente a maioria das tarefas de que é incumbido e cumpre normalmente os seus deveres, mantendo um nível médio de disciplina. Normalmente preocupado com a sua apresentação e atitude, causa impressão favorável	3	3	3
		2. É por vezes, incorrecto na prática da disciplina, originando faltas de respeito ou de menor consideração e um nível disciplinar deficiente. Integra-se mal, com frequência, na hierarquia e de vez em quando não se preocupa com a sua aparência e atitude, diminuindo a sua eficiência e prestígio profissional;	2	2	2
1. Não se preocupa com o estado disciplinar dos seus subordinados, não observando, com frequência, as normas regulamentares. Prepotente e ou relapso por natureza, só reconhece os seus direitos, mas não os seus deveres. Inadaptado à vida militar	1	1	1		
Poder de Comunicação	O5	Níveis			
		5. Revela extraordinária facilidade de comunicação e de apresentação de conceitos com qualidade no conteúdo e na forma. Exprime-se com muita clareza, precisão, concisão e sequência, sendo considerado muito persuasivo;	5	5	5
		4. Revela boa facilidade de comunicação e de formulação de conceitos, demonstrando um pensamento coerente e lógico, mesmo em situações difíceis. É persuasivo,	4	4	4
		3. Revela razoável exposição quando conhecedor do assunto e possibilita na maioria das vezes a compreensão fácil dos seus conceitos, mesmo que feitos sob pressão, sendo, normalmente persuasivo;	3	3	3
		2. Revela dificuldades na comunicação de ideias que apresenta com fraca qualidade no conteúdo e na forma, dispersando-se frequentemente. A qualidade das suas intervenções diminui em condições de pressão ou extra-rotina;	2	2	2
1. Revela grande dificuldade em comunicar ideias, que exprime de forma confusa e com vocabulário muito pobre. Incapaz de intervenções adequadas em situações que não sejam de rotina.	1	1	1		
Dedicação e Empenho na Função	O6	Níveis			
		5. Revela excepcional interesse, prontidão e dedicação pelo serviço mesmo com sacrifícios pessoais. É conscientemente responsável, denotando um alto espírito de missão. A sua produtividade é excelente em qualidade e quantidade;	5	5	5
		4. Revela acentuado interesse e dedicação pelo serviço, bom espírito de missão, empenho e perfeito sentido de responsabilidade no seu cumprimento. Produz trabalho de boa qualidade e em quantidade apreciável;	4	4	4
		3. Interessado e dedicado pelo serviço. Cumpre com gosto e sentido de responsabilidade as missões que lhe são confiadas. A quantidade e qualidade do trabalho desenvolvido satisfazem;	3	3	3
		2. Denota pouca responsabilidade e pouco interesse pelo serviço. Desenvolve trabalho em quantidade e ou qualidade por vezes abaixo do aceitável;	2	2	2
1. Negligente e desinteressado pelo serviço, alheia-se das missões que lhe são atribuídas. Desenvolve trabalho em quantidade e ou qualidade normalmente abaixo do mínimo exigível.	1	1	1		
Planeamento e Organização	O7	Níveis			
		5. Capaz de prever e planear ao nível mais elevado. Muito boa capacidade de organização, obtendo, sempre eficácia com uma muito hábil, parcimoniosa e judiciosa utilização dos meios;	5	5	5
		4. Capaz de planear para além das exigências das funções que desempenha. Organiza, bem, obtendo bons resultados com uma utilização económica e controlada dos meios;	4	4	4
		3. Cuidadoso e eficiente no planeamento, actua oportuna e adequadamente, fazendo uso económico dos meios, denota capacidade normal de organização;	3	3	3
		2. Planeia, por vezes, sem a antecedência mínima compatível com as responsabilidades que detém. Usa os meios disponíveis de forma pouco satisfatória, denotando dificuldades de organização,	2	2	2
1. Actua mediante a intervenção de outrem, revelando previsão deficiente e incapacidade de organização com o que obtém resultados insatisfatórios.	1	1	1		

O4 FACTORES DE AVALIAÇÃO					
FACTORES	COD	DESCRIÇÃO	1.º AV.	2.º AV.	CMDT
Aptidão Técnico - Profissional	08	Níveis			
		5 Revela conhecimentos de excepcional qualidade e uma visão global muito boa das suas funções. Obtém na aprendizagem dos seus subordinados padrões notadamente acima da média. Altamente interessado no desenvolvimento dos seus conhecimentos, revela total segurança nas funções.	5	5	5
		4 Revela bons conhecimentos profissionais, sabendo aplicá-los de modo eficaz. Consegue transmitir aos seus subordinados conhecimentos que atingem padrões acima da média. Revela muito interesse na melhoria dos seus conhecimentos e muita segurança nas funções.	4	4	4
		3 Revela conhecimentos profissionais razoáveis, que transmite aos seus subordinados de forma a atingirem padrões médios. Denota interesse na melhoria dos seus conhecimentos e segurança nas funções.	3	3	3
		2 Revela algumas falhas nos conhecimentos profissionais, que não prejudicam as tarefas rotineiras. Os seus subordinados revelam alguns progressos. Necesita de ser acompanhado nas actividades mais exigentes.	2	2	2
1 Revela falta de conhecimentos essenciais para o desempenho das funções. Não consegue transmitir conhecimentos. Necesita de ser submetido a acções de instrução e treino.	1	1	1		
Aptidão para Julgar	09	Níveis			
		5. Tira conclusões oportunas ajustadas, correctas e eficazes com segurança, precisão e rapidez, mesmo em assuntos muito complexos e em situações adversas.	5	5	5
		4. Analisa correcta, objectiva e rapidamente os factores intervinientes de uma situação e elabora propostas e recomendações oportunas, ajustadas e eficazes.	4	4	4
		3. Faz análises correctas e elabora propostas e recomendações fundamentadas, quase sempre oportunas e ajustadas.	3	3	3
		2. Revela pouca aptidão para avaliar os factores intervinientes de uma situação, apresentando propostas ou recomendações nem sempre ajustadas.	2	2	2
1. Sem noção das realidades e com muitas deficiências na análise dos factores intervinientes de uma situação. Elabora propostas e recomendações frequentemente erradas.	1	1	1		
Capacidade de Decisões	10	Níveis			
		5 Toma decisões sempre oportunas, precisas e de excelente qualidade, mesmo em situações complexas. Revela muito bom senso e ponderação e utiliza muito bem a iniciativa concedida, assumindo sempre as suas responsabilidades.	5	5	5
		4 Toma decisões oportunas, adequadas e de boa qualidade. Revela bom senso e ponderação e utiliza bem a iniciativa concedida, assumindo sempre as suas responsabilidades.	4	4	4
		3 Toma decisões normalmente acertadas e utiliza bem a iniciativa concedida em problemas de rotina, assumindo as suas responsabilidades. Revela normalmente senso e ponderação.	3	3	3
		2 Toma decisões normalmente incompletas. Utiliza com dificuldade e fracos resultados a iniciativa concedida, nem sempre assumindo as suas responsabilidades.	2	2	2
1. Sistemáticamente foge a decidir, sendo má a qualidade quando o faz. Não utiliza a iniciativa concedida. Averso em assumir responsabilidades.	1	1	1		
Integridade de carácter	11	Tem - Revela bom comportamento moral, sendo respeitado e considerado. É franco, leal, honesto, firme e coerente nos seus actos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Não tem - Revela comportamento moral muito censurável, falta de firmeza, coerência, franqueza, lealdade, e honestidade, o que provoca a rejeição ou menos respeito dos que o rodeiam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Condição Física	12	Satisfaz - Disponível, revela resistência física necessária ao desempenho de funções.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Não satisfaz - Frequentemente indisponível, revela notória debilidade física para o exercício das funções.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sistemas de Avaliação de Desempenho (SAMME e SIADAP)

O5		JÚZO COMPLEMENTAR						
FACTORES	COD	DESCRIÇÃO	1.º AV.	2.º AV.	CMDT			
Cultura Geral	13	Níveis						
		5. Excepcionais conhecimentos extra-profissionais em quantidade e qualidade, com uma muito boa visão global dos problemas, sendo particularmente admirado;	5	5	5			
		4. Revela profundidade de conhecimentos acima da média em vários domínios do saber, sendo prestigiado pela boa visão global dos problemas.	4	4	4			
		3. Revela dimensão média de conhecimentos, não se evidenciando.	3	3	3			
		2. Revela insuficiência de conhecimentos em muitas áreas, tendo uma visão global deficiente dos problemas.	2	2	2			
		1. Revela grande ignorância em vários domínios do saber e incapacidade de visão global dos problemas	1	1	1			
Cultura Geral Militar	14	Níveis						
		5. Revela conhecimentos excepcionais em quantidade e qualidade, com reflexos muito positivos em termos de possibilidade de emprego e de eficácia.	5	5	5			
		4. Revela bons conhecimentos, tornando-se de fácil emprego em áreas diversas;	4	4	4			
		3. Revela conhecimentos normais para o posto.	3	3	3			
		2. Revela conhecimentos insuficientes em algumas áreas do saber militar, reduzindo a sua possibilidade de emprego.	2	2	2			
		1. Revela falta de conhecimento, na generalidade das áreas do saber militar, sendo muito limitada a possibilidade do seu emprego.	1	1	1			
Determinação e Perseverança	15	Níveis						
		5. Revela muito querer na consecução dos objectivos, não esmorecendo perante a exigência de esforços físicos ou intelectuais por mais fortes que sejam;	5	5	5			
		4. Revela constância na acção, não desistindo face às dificuldades a transpor.	4	4	4			
		3. Revela força de vontade na acção, não se deixando vencer facilmente pelas dificuldades;	3	3	3			
		2. Revela falta de força de vontade para vencer situações não rotineiras, desinteressando-se face a obstáculos maiores	2	2	2			
		1. Revela fraca força de vontade e constância, mesmo em situações de rotina, desanimando às primeiras dificuldades	1	1	1			
Adaptabilidade	16	Níveis						
		5. Revela excepcional capacidade de adaptação às mais variadas circunstâncias mantendo elevado índice de produtividade;	5	5	5			
		4. Revela boa capacidade de ajustamento a situações novas sem alteração do seu nível de eficiência.	4	4	4			
		3. Revela normal capacidade de adaptação às exigências do serviço.	3	3	3			
		2. Revela deficiente capacidade de adaptação a situações não rotineiras, reduzindo o seu potencial de trabalho e eficiência.	2	2	2			
		1. Revela grandes dificuldades de adaptação com substancial redução da capacidade de trabalho e da eficiência	1	1	1			
O6	MÉDIA PONDERADA DAS CAIXAS O4 E O5 (com excepção dos factores de código 11 e 12)		DO 1.º AV		DO 2.º AV		CMDT (EV)	
O7	ÁREAS PREFERENCIAIS DE EMPREGO DO AVALIADO							
	FUNÇÕES		1.º AV	2.º AV	CMDT			
	COMANDO/DIRECÇÃO/CHEFIA							
	ESTADO-MAIOR							
	- PESSOAL							
	- INFORMAÇÕES							
	- OPERAÇÕES							
	- LOGÍSTICA							
	- OUTRAS:							

EXECUÇÃO:			
- DOCÊNCIA			
- TÉCNICAS			
- ADMINISTRATIVAS			
- LOGÍSTICA			
- OUTRAS:			

<b>08</b>	<b>O PRIMEIRO AVALIADOR</b>
<p>- Neste período o avaliado foi: <input type="checkbox"/> LOUVADO <input type="checkbox"/> CONDECORADO <input type="checkbox"/> PUNIDO</p> <p>- Fundamentação da avaliação atribuída.</p> <p>- Parecer sobre o potencial do avaliado</p>	
<p>- Data, Assinatura e Posto:</p>	

<b>09</b>	<b>O SEGUNDO AVALIADOR</b>
<p>- Modo como o 1.º avaliador apreciou o avaliado sempre que tiver conhecimento directo deste e ainda como o 1.º avaliador apreciou os avaliados do mesmo posto, considerados no seu conjunto.</p> <p>- Fundamentação da avaliação atribuída.</p> <p>- Parecer sobre o potencial do avaliado</p>	
<p>- Data, Assinatura e Posto</p>	


<b>10</b>	<b>O COMANDANTE/DIRECTOR/CHEFE</b>
<p>- Redacção livre:</p>	
<p>- Data, Assinatura e Posto</p>	

11	CONHECIMENTO PELO AVALIADO DA AVALIAÇÃO ATRIBUÍDA	
	DATA	ASSINATURA E POSTO DO AVALIADO

12	REGISTOS DO (Orgão de administração e direcção de pessoal)	

Ficha de Avaliação Pessoal	
Instruções de preenchimento	
Caixa O1	
Arma/Serviço - Para os militares dos QP Especialidade - Para os restantes militares. Datas - DD(dia), MM(mês), AAAA(ano).	
Caixa O2	
Data de referência - Data da avaliação periódica (v. Art.º 8.º do RAMME) Período de. A... - Data de início e fim do período a que se reporta a avaliação extraordinária (v. Art.º 9.º do Ramme)	
Caixa O4 e O5	
O primeiro avaliador assinala com uma cruz, na segunda coluna própria, o nível atribuído em cada factor, ou no caso dos factores de código 11 e 12 na situação que se aplica O segundo avaliador apenas assinala uma cruz, na coluna própria, os níveis ou no caso dos factores de código 11 e 12 na situação em que diverge do primeiro avaliador O Cmdt/Dir/Ch, quando substitua o segundo avaliador por discordar das apreciações deste, assinala também com uma cruz, na coluna própria, os níveis ou no caso dos factores de código 11 e 12 na situação em que diverge do segundo avaliador.	
Caixa O6	
A média ponderada é calculada pelo último interveniente na FAI, como avaliador, em obediência à seguinte fórmula: $MP = \frac{(F1 \times C1) + (F2 \times C2) + \dots + (F16 \times C16)}{(C1 + C2 + \dots + C16)}$ em que MP= Média ponderada das caixas O4 e O5 (com excepção dos factores de código 11 e 12); F1, F2, ... = Nível atribuído aos factores com os códigos O1, O2, ... (com excepção dos factores de código 11 e 12); C1, C2, ... = Coeficiente de ponderação dos factores com os códigos O1, O2, ... (com excepção dos factores de código 11 e 12).	
Caixa O7	
Dos 11 itens, designados cada avaliador assinala, no máximo três, referindo-se com os algarismos 1, 2 e 3, respectivamente, 1.º, 2.º e 3.º prioridades Em "OUTRAS" designar a respectiva área de emprego do avaliado	
Caixa O8, O9 e 10	
Os avaliadores elaboram um juízo ampliativo de modo a fundamentar a avaliação atribuída, bem como o parecer sobre o potencial do avaliado. Na caixa O8, são assinalados com um X os quadrados que interessam.	
Caixa 11	
Registo da tomada de conhecimento por parte do avaliado da avaliação atribuída.	
Caixa 12	
Reservada a registos do órgão de administração e direcção de pessoal.	

Anexo III – SAMME: Ficha Biográfica (FB)

 S. R. MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL EXÉRCITO PORTUGUÊS (Órgão de Administração e Direcção de Pessoal)	<b>PESSOAL MILITAR</b> <b>FICHA BIOGRÁFICA</b> <b>(FB)</b>
<b>01 IDENTIFICAÇÃO DO TITULAR</b>	
POSTO:	ARMA / SERVIÇO:
	UNIDADE:
NIM:	<input type="text"/>
NOME:	
DATA NASCIMENTO:	<input type="text"/>
<b>2 PROMOÇÕES E COLOCAÇÕES</b>	
DATA DE INGRESSO NA FORMA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO:	<input type="text"/>
DATAS DE PROMOÇÃO AOS DIFERENTES POSTOS:	
POSTOS:	DATAS:
COLOCAÇÃO: NARRATIVO NOMEAÇÃO:	INÍCIO COL.: FIM COL.: TIPO COL.: TIPO NOM.:
FUNÇÃO:	DATA INÍCIO: DATA FIM: UEO:

03		FORMAÇÃO			
CURSOS DE FORMAÇÃO E PROMOÇÃO:					
DESIGNAÇÃO:		TIPO	DATA DE CONCLUSÃO:	CLASSIFICAÇÃO:	
CURSOS/ESTÁGIOS DE QUALIFICAÇÃO/ESPECIALIZAÇÃO:					
MILITARES:					
DESIGNAÇÃO:		DATA INÍCIO	DATA FIM	TIPO	LOCAL FREQUÊNCIA:
CIVIS:					
DESIGNAÇÃO:		DURAÇÃO:	DATA DE CONCLUSÃO:	TIPO	

04		REGISTO DISCIPLINAR			
LOUVORES:					
DATA DA ATRIBUIÇÃO:	ENTIDADE QUE LOUVOU:	SITUAÇÃO:			
CONDECORAÇÕES:					
DESIGNAÇÃO:	DATA DA ATRIBUIÇÃO:				
PENAS:					
DESIGNAÇÃO:	QUANTIDADE	DATA DE INÍCIO	DATA DO FIM	ENTIDADE QUE PUNIU:	
PUNIÇÕES:					
DESIGNAÇÃO:	QUANTIDADE	DATA DA PUNIÇÃO:	ENTIDADE QUE PUNIU:		
OBS: Em anexo texto dos louvores, penas e punições.					



Ficha Biográfica
Instruções de preenchimento
<b>Caixa 01</b>
<p>Arma/Serviço – Para os militares dos QF;                      Especialidade – Para os restantes militares.                      Data: DD(dia), MM(mês), AAAA(ano).</p>
<b>Caixa 02</b>
<p>Colocação/Funções/Situação – U/E/O a que pertence/funções mesmo que fora da U/E/O de colocação/inteligência, comissão normal ou especial, licenças limitadas e registada, inactividade temporária, ausência ilegítima ou deserção, etc.</p>
<b>Caixa 03</b>
<p>Cursos de formação e promoção – De acordo com o n.º 1, al. a), N.º 4, do Art.º 18.º do RAMME.                      Cursos civis – Inclui habilitações literárias académicas, desde que legalmente comprovadas.</p>
<b>Caixa 04</b>
<p>Punições – No campo de designação referir também o tempo aplicado.</p>
<b>Caixa 05</b>
<p>Trabalhos aplicados – Registrar os trabalhos comprovadamente publicados mediante solicitação do autor.                      Línguas – O registo dos níveis obedece ao que estiver determinado superiormente.                      Aptidão física – Registrar o motivo determinante da não realização das provas (quando for o caso).</p>

INSTRUÇÕES PARA VERIFICAÇÃO
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Todos os elementos (designação, datas, etc) constantes na FB deverão ser conferidos e, quando necessário, actualizados ou corrigidos.</li> <li>2. Após a correcção/actualização da FB, esta deverá ser assinada pelo titular e devidamente autenticada pelo Cmdr/Dtr/Ch, sendo o original à RPMP/DAMP impreterivelmente até 31JUL do corrente ano, ficando o duplicado arquivado no processo individual do militar a substituir a FB anterior.</li> <li>3. Os documentos que suportam/confirmam as alterações, devem ser enviados, em anexo à FB.</li> <li>4. Recorde-se que, em cumprimento dos a.ºs 5 e 6 do art.º 1.º do RAMME, a U/E/O deve guardar a FB actualizada, que acompanha o militar quando transferido, e devem ser enviadas à DAMP os dados necessários à sua actualização.</li> </ol>

**Anexo IV – SAMME: Ficha de Avaliação de Mérito dos Militares do Exército (FAMME)**

 <b>S. R.</b> <b>MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL</b> <b>EXÉRCITO PORTUGUÊS</b> (Órgão de Administração e Direcção de Pessoal)	<b>PESSOAL MILITAR</b> <b>FICHA DE AVALIAÇÃO DO MÉRITO DOS MILITARES DO EXÉRCITO</b> <b>( F A M M E )</b>
--	---

<b>01 IDENTIFICAÇÃO DO TITULAR</b>					
POSTO:	<table border="1"> <tr> <td style="width: 50%;">POSTO</td> <td style="width: 50%;">ANTIGUIDADE</td> </tr> <tr> <td style="height: 30px;"></td> <td></td> </tr> </table>	POSTO	ANTIGUIDADE		
POSTO	ANTIGUIDADE				
ARMA/SERVIÇO:					
NIM:					
NOME:					
UNIDADE:					

<b>02 FORMAÇÃO ( F )</b>			
<b>CURSOS / CARREIRA</b>		<b>OUTROS CURSOS / ESTÁGIOS</b>	
Designação:	Class.	Designação:	Class.
<b>Total F =</b>			

<b>03 AVALIAÇÃO INDIVIDUAL HARMONIZADA ( AI )</b>					
<b>[POSTO 1]</b>		<b>[POSTO 2]</b>		<b>[POSTO 3]</b>	
Ano	Média	Ano	Média	Ano	Média
<b>Total AI =</b>					

<b>04 REGISTO DISCIPLINAR ( RD )</b>					
Ano	<b>LOUVORES</b>				
	Entidade			Pont.	
				<b>Total Louvores =</b>	
Posto	<b>CONDECORAÇÕES</b>				
	Condecoração				
Posto	<b>PENAS</b>		<b>PUNIÇÕES</b>		
	Pena	Pont.	Posto	Punição	Pont.
	<b>Total Penas =</b>		<b>Total Punições =</b>		
				<b>Total RD =</b>	
<b>05 ANTIGUIDADE ( A )</b>					
					<b>Total A =</b>
<b>06 NOTA FINAL</b>					
					<b>NOTA FINAL =</b>

<b>Ficha de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército</b>													
<b>Instruções de preenchimento</b>													
<b>Caixa 01</b>													
<p>Unidade – Unidade de Colocação.</p> <p>Posto / Antiguidade – Datas de antiguidade para os postos considerados na avaliação:</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">Na promoção a Coronel</td> <td style="width: 50%;">- Tenente-Coronel</td> </tr> <tr> <td>Na promoção a Major</td> <td>- Capitão</td> </tr> <tr> <td>Na promoção a Sargento-Mor</td> <td>- Sargento-Chefe</td> </tr> <tr> <td>Na promoção a Sargento-Chefe</td> <td>- Sargento-Ajudante</td> </tr> </table>		Na promoção a Coronel	- Tenente-Coronel	Na promoção a Major	- Capitão	Na promoção a Sargento-Mor	- Sargento-Chefe	Na promoção a Sargento-Chefe	- Sargento-Ajudante				
Na promoção a Coronel	- Tenente-Coronel												
Na promoção a Major	- Capitão												
Na promoção a Sargento-Mor	- Sargento-Chefe												
Na promoção a Sargento-Chefe	- Sargento-Ajudante												
<b>Caixa 02</b>													
<p>Cursos de Carreira – São considerados os cursos/concursos de ingresso no QP ou de transição para categoria superior e de promoção.</p> <p>Outros Cursos / Estágios – a) CCEM/CTEM/CEM no IAEM ou no estrangeiro – em Tenente-Coronel;                      b) Outros, constantes do Despacho do CEME previsto no N.º 2 do Art.º 5.º do RAMME, sendo apenas considerado um no posto ou conjunto de postos que precedem cada promoção por escolha, não acumulável com o referido na alínea a).</p>													
<p><b>Total F:</b></p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">Na promoção a Coronel</td> <td style="width: 30%;">- (2 x AM + 3 x CPOS + CPC) / 6</td> <td style="width: 20%;">+ (1-&gt;CEM v 0,3-&gt;outros)</td> </tr> <tr> <td>Na promoção a Major</td> <td>- (3 x AM + 2 x CPOS + CPC) / 6</td> <td>+ (0,3-&gt;outros)</td> </tr> <tr> <td>Na promoção a Sargento-Mor</td> <td>- (2 x CFS + 3 x CPSCH + CPSAJ) / 6</td> <td>+ (0,3-&gt;outros)</td> </tr> <tr> <td>Na promoção a Sargento-Chefe</td> <td>- (3 x CFS + 2 x CPSCH + CPSAJ) / 6</td> <td>+ (0,3-&gt;outros)</td> </tr> </table>		Na promoção a Coronel	- (2 x AM + 3 x CPOS + CPC) / 6	+ (1->CEM v 0,3->outros)	Na promoção a Major	- (3 x AM + 2 x CPOS + CPC) / 6	+ (0,3->outros)	Na promoção a Sargento-Mor	- (2 x CFS + 3 x CPSCH + CPSAJ) / 6	+ (0,3->outros)	Na promoção a Sargento-Chefe	- (3 x CFS + 2 x CPSCH + CPSAJ) / 6	+ (0,3->outros)
Na promoção a Coronel	- (2 x AM + 3 x CPOS + CPC) / 6	+ (1->CEM v 0,3->outros)											
Na promoção a Major	- (3 x AM + 2 x CPOS + CPC) / 6	+ (0,3->outros)											
Na promoção a Sargento-Mor	- (2 x CFS + 3 x CPSCH + CPSAJ) / 6	+ (0,3->outros)											
Na promoção a Sargento-Chefe	- (3 x CFS + 2 x CPSCH + CPSAJ) / 6	+ (0,3->outros)											
<b>Caixa 03</b>													
<p>São consideradas as FAI relativas ao militar nos universos que se seguem:</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 30%;">Na promoção a Coronel</td> <td style="width: 70%;">- Anteriores: as de Major ([Posto 1]) Actuais: as de Tenente-Coronel ([Posto 3])</td> </tr> <tr> <td>Na promoção a Major</td> <td>- Anteriores: as de Alferes e Tenente ([Posto 1] e [Posto 2]) Actuais: as de Capitão ([Posto 3])</td> </tr> <tr> <td>Na promoção a Sargento-Mor</td> <td>- Anteriores: as de Sargento-Chefe ([Posto 2])</td> </tr> <tr> <td>Na promoção a Sargento-Chefe</td> <td>- Anteriores: as de 2.º Sargento e 1.º Sargento ([Posto 1] e [Posto 2]) Actuais: as de Sargento-Ajudante ([Posto 3])</td> </tr> </table>		Na promoção a Coronel	- Anteriores: as de Major ([Posto 1]) Actuais: as de Tenente-Coronel ([Posto 3])	Na promoção a Major	- Anteriores: as de Alferes e Tenente ([Posto 1] e [Posto 2]) Actuais: as de Capitão ([Posto 3])	Na promoção a Sargento-Mor	- Anteriores: as de Sargento-Chefe ([Posto 2])	Na promoção a Sargento-Chefe	- Anteriores: as de 2.º Sargento e 1.º Sargento ([Posto 1] e [Posto 2]) Actuais: as de Sargento-Ajudante ([Posto 3])				
Na promoção a Coronel	- Anteriores: as de Major ([Posto 1]) Actuais: as de Tenente-Coronel ([Posto 3])												
Na promoção a Major	- Anteriores: as de Alferes e Tenente ([Posto 1] e [Posto 2]) Actuais: as de Capitão ([Posto 3])												
Na promoção a Sargento-Mor	- Anteriores: as de Sargento-Chefe ([Posto 2])												
Na promoção a Sargento-Chefe	- Anteriores: as de 2.º Sargento e 1.º Sargento ([Posto 1] e [Posto 2]) Actuais: as de Sargento-Ajudante ([Posto 3])												
<p><b>Total AI:</b></p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 30%;">Na promoção a Coronel</td> <td style="width: 70%;">- (SUM (Ant) + 2SUM (Act)) / (NAnt + 2NAct) * 4</td> </tr> <tr> <td>Na promoção a Major</td> <td>- (SUM (Ant) + 2SUM (Act)) / (NAnt + 2NAct) * 4</td> </tr> <tr> <td>Na promoção a Sargento-Mor</td> <td>- (SUM (Ant)) / (NAnt) * 4</td> </tr> <tr> <td>Na promoção a Sargento-Chefe</td> <td>- (SUM (Ant) + 2SUM (Act)) / (NAnt + 2NAct) * 4</td> </tr> </table> <p>em que [Ant] se refere às FAI anteriores e [Act] às actuais.</p>		Na promoção a Coronel	- (SUM (Ant) + 2SUM (Act)) / (NAnt + 2NAct) * 4	Na promoção a Major	- (SUM (Ant) + 2SUM (Act)) / (NAnt + 2NAct) * 4	Na promoção a Sargento-Mor	- (SUM (Ant)) / (NAnt) * 4	Na promoção a Sargento-Chefe	- (SUM (Ant) + 2SUM (Act)) / (NAnt + 2NAct) * 4				
Na promoção a Coronel	- (SUM (Ant) + 2SUM (Act)) / (NAnt + 2NAct) * 4												
Na promoção a Major	- (SUM (Ant) + 2SUM (Act)) / (NAnt + 2NAct) * 4												
Na promoção a Sargento-Mor	- (SUM (Ant)) / (NAnt) * 4												
Na promoção a Sargento-Chefe	- (SUM (Ant) + 2SUM (Act)) / (NAnt + 2NAct) * 4												
<b>Caixa 04</b>													
<p>São quantificados, para efeitos do RAMME, somente os louvores, punições e penas averbadas nos universos que se seguem:</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 30%;">Na promoção a Coronel</td> <td style="width: 70%;">- Major e Tenente-Coronel</td> </tr> <tr> <td>Na promoção a Major</td> <td>- Alferes, Tenente e Capitão</td> </tr> <tr> <td>Na promoção a Sargento-Mor</td> <td>- Sargento-Chefe</td> </tr> <tr> <td>Na promoção a Sargento-Chefe</td> <td>- 2.º Sargento, 1.º Sargento e Sargento-Ajudante</td> </tr> </table>		Na promoção a Coronel	- Major e Tenente-Coronel	Na promoção a Major	- Alferes, Tenente e Capitão	Na promoção a Sargento-Mor	- Sargento-Chefe	Na promoção a Sargento-Chefe	- 2.º Sargento, 1.º Sargento e Sargento-Ajudante				
Na promoção a Coronel	- Major e Tenente-Coronel												
Na promoção a Major	- Alferes, Tenente e Capitão												
Na promoção a Sargento-Mor	- Sargento-Chefe												
Na promoção a Sargento-Chefe	- 2.º Sargento, 1.º Sargento e Sargento-Ajudante												
<p><b>Total RD :</b> (SUM (Louvores) – SUM (Punições) – SUM (Penas)) * 0,1 + 10</p>													

**Caixa 05**

A Antiguidade, no âmbito do RAMME, é determinada pela data fixada no documento oficial de promoção (Caixa 01), e medida em períodos de 30 dias completos.

Na promoção a Coronel	- Tenente-Coronel
Na promoção a Major	- Capitão
Na promoção a Sargento-Mor	- Sargento-Chefe
Na promoção a Sargento-Chefe	- Sargento-Ajudante

**Total A :** (SUM (Períodos de 30 dias) \* 0,15)

**Caixa 06**

As bases do SAMME (F, AI, RD e A) produzem a NOTA FINAL da FAMME e são quantificadas em obediência à seguinte ponderação:

Na promoção a Coronel:

Formação (F)	-	0,30
Avaliação Individual (AI)	-	0,15
Registo Disciplinar (RD)	-	0,10
Antiguidade (A)	-	0,45
<b>NOTA FINAL = (0,30xF + 0,15xAI + 0,10xRD + 0,45xA)</b>		

Na promoção a Major:

Formação (F)	-	0,45
Avaliação Individual (AI)	-	0,15
Registo Disciplinar (RD)	-	0,10
Antiguidade (A)	-	0,30
<b>NOTA FINAL = (0,45xF + 0,15xAI + 0,10xRD + 0,30xA)</b>		

Na promoção a Sargento-Mor:

Formação (F)	-	0,30
Avaliação Individual (AI)	-	0,15
Registo Disciplinar (RD)	-	0,10
Antiguidade (A)	-	0,45
<b>NOTA FINAL = (0,30xF + 0,15xAI + 0,10xRD + 0,45xA)</b>		

Na promoção a Sargento-Chefe:

Formação (F)	-	0,40
Avaliação Individual (AI)	-	0,15
Registo Disciplinar (RD)	-	0,10
Antiguidade (A)	-	0,35
<b>NOTA FINAL = (0,40xF + 0,15xAI + 0,10xRD + 0,35xA)</b>		

**Data :**

**Anexo V – SIADAP: Ficha de Avaliação (FA)**

**AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO  
TRABALHADORES (SIADAP 3)  
FICHA DA AVALIAÇÃO**

MINISTERIO DA DEFESA NACIONAL

SERVIÇO: EXÉRCITO/COMANDO DO PESSOAL

NIF										
-----	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

(A preencher pelo avaliador)

Avaliador										
Cargo										
NIF										

Avaliado										
Categoria / carreira										
Unidade orgânica										
NIF										

Período em avaliação		a.	
----------------------	--	----	--

**1. OBJETIVOS DA UNIDADE ORGÂNICA**

Descrição dos objetivos da unidade orgânica

--

2. Parâmetros de Avaliação

2.1. Resultados

(A preencher no início do período de avaliação)

DESCRIÇÃO DO OBJETIVO DETERMINAÇÃO DOS INDICADOR(ES) DE MEDIDAS E CRITÉRIOS DE SUPERAÇÃO			AVALIAÇÃO		
			Objetivo superado (Pontuação 5)	Objetivo atingido (Pontuação 3)	Objetivo não atingido (Pontuação 1)
1	Objetivo				
	Indicador (es) de medida				
	Crítérios de superação				
2	Objetivo				
	Indicador (es) de medida				
	Crítérios de superação				
3	Objetivo				
	Indicador (es) de medida				
	Crítérios de superação				
4	Objetivo				
	Indicador (es) de medida				
	Crítérios de superação				
5	Objetivo				
	Indicador (es) de medida				
	Crítérios de superação				

<b>6</b>	Objetivo				
	Indicador (es) de medida				
	Critérios de superação				

O avaliador, em \_\_/\_\_/\_\_, \_\_\_\_\_

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

O avaliado, em \_\_/\_\_/\_\_, \_\_\_\_\_

Os objetivos n.º \_\_\_\_\_ foram reformulados em \_\_/\_\_/\_\_ constando anexo a esta ficha

O avaliador, em \_\_/\_\_/\_\_, \_\_\_\_\_

O avaliado, em \_\_/\_\_/\_\_, \_\_\_\_\_

## 2.2. COMPETÊNCIAS

(A preencher no início de avaliação)

(A preencher no final do período de avaliação)

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

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

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

O avaliador, em \_\_/\_\_/\_\_

O avaliador, em \_\_/\_\_/\_\_

3. AVALIAÇÃO GLOBAL DO DESEMPENHO

PARAMETROS DA AVALIAÇÃO	A	B	C (AxB)
	PONTUAÇÃO	PONDERAÇÃO	PONTUAÇÃO PONDERADA
RESULTADOS			
COMPETENCIAS			

AVALIAÇÃO FINAL – MENÇÃO QUALITATIVA	DESEMPENHO RELEVANTE	
	DESEMPENHO ADEQUADO	
	DESEMPENHO INADEQUADO	

4. FUNDAMENTAÇÃO DA MENÇÃO DE DESEMPENHO RELEVANTE

A avaliação com menção de “Desempenho Relevante”:

- Foi validada em reunião do Conselho Coordenador da Avaliação realizada em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_, conforme consta da respectiva Acta.
- Não foi validada em reunião do Conselho Coordenador da Avaliação realizada em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_, conforme consta da respectiva Ata, de cuja parte relevante se anexa cópia, tendo sido atribuída a menção de “Desempenho \_\_\_\_\_”, correspondendo a \_\_\_\_\_.

5. FUNDAMENTAÇÃO DA MENÇÃO DE DESEMPENHO INADEQUADO

Parâmetro Resultados:
Parâmetro Competências:

A avaliação com menção de “Desempenho Inadequado”:

- Foi validada em reunião do Conselho Coordenador da Avaliação realizada em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_, conforme consta da respectiva Ata.
- Não foi validada em reunião do Conselho Coordenador da Avaliação realizada em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_, conforme consta da respectiva Ata, de cuja parte relevante se anexa cópia, tendo sido atribuída a menção de “Desempenho \_\_\_\_\_”, correspondendo a \_\_\_\_\_.

**6. RECONHECIMENTO DO MÉRITO (DESEMPENHO EXCELENTE)**

Foi reconhecido mérito (Desempenho Excelente) em reunião do Conselho Coordenador de Avaliação realizada em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_, com os fundamentos que constam da respetiva Ata, de cuja parte relevante se anexa cópia.

**7. JUSTIFICAÇÃO DE NÃO AVALIAÇÃO**

--

**8. EXPECTATIVAS, CONDIÇÕES E/OU REQUISITOS DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL**

--

**9. DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO**

Áreas a desenvolver	Ações de formação profissional a considerar

**10. COMUNICAÇÃO DA AVALIAÇÃO ATRIBUÍDA AO AVALIADO**

Observações:

Tomei conhecimento da minha avaliação em reunião de avaliação realizada em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_  
O avaliado, \_\_\_\_\_

**11. HOMOLOGAÇÃO / DESPACHO DO DIRIGENTE MÁXIMO DO SERVIÇO**

Aos \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_, \_\_\_\_\_

**12. CONHECIMENTO DA AVALIAÇÃO APÓS HOMOLOGAÇÃO / DESPACHO DO DIRIGENTE MÁXIMO DO SERVIÇO**

Tomei conhecimento da homologação / despacho do dirigente de nível superior relativo à minha avaliação em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_.

O avaliado, \_\_\_\_\_

**Anexo VI – SIADAP: Ficha de Autoavaliação**

**AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO  
TRABALHADORES (SIADAP 3)  
FICHA DE AUTO-AVALIAÇÃO**

MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL

Serviço \_\_\_\_\_

(A preencher pelo avaliado)

Avaliado			
Carreira/Categoria			
Unidade orgânica			
Período de avaliação		a	

**1. RESULTADOS**

**1.1 GRAU DE REALIZAÇÃO DOS OBJETIVOS FIXADOS**

Para cada objetivo fixado em que nível considera que se situou o seu desempenho? (Assinale com X o nível)

Objectivos fixados	Superei o objetivo	Atingi o objetivo	Não atingi o objetivo
Objetivo 1			
Objetivo 2			
Objetivo 3			
Objetivo 4			
Objetivo 5			
Objetivo 6			

**1.2 FUNDAMENTAÇÃO**

(Breve fundamentação relativa à realização de objetivos)

--

**2. COMPETÊNCIAS**

**2.1 DEMONSTRAÇÃO DE COMPETÊNCIAS**

Para cada competência em que nível considera que se situou o seu desempenho ao longo do ano?  
(Inscriva o número da competência, a sua designação e assinala com X o nível)

COMPETÊNCIA ESCOLHIDA		COMPETÊNCIA DEMONSTRADA A UM NÍVEL ELEVADO	COMPETÊNCIA DEMONSTRADA	COMPETÊNCIA NÃO DEMONSTRADA OU INEXISTENTE
N.º	DESIGNAÇÃO			

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

**2.2 FUNDAMENTAÇÃO**

(Breve fundamentação relativa às competências demonstradas)

### 3. FACTORES MAIS INFLUENTES NO DESEMPENHO

Classifique cada um dos fatores seguintes quanto ao grau de influência que considera terem tido no seu desempenho global. (Na escala apresentada assinale com X, sendo que 1 representa o mais negativo e 6 o mais positivo)

Nota: Caso assinalar os pontos 1, 2, 5 e 6 é importante que faça uma breve justificação.

FACTORES	1	2	3	4	5	6
Os objetivos a concretizar ao longo do ano foram fixados com clareza						
Os processos e procedimentos de trabalho são os adequados						
O equipamento e condições instrumentais e tecnológicas existentes são os adequados						
O ambiente de trabalho existente						
O esforço ou investimento individual feitos						
Outros factores*						

\* Se preencher este item, descreva quais os "Outros fatores" que considera que influenciaram o seu desempenho:

Se valorou algum fator nos extremos da escala (pontos 1,2, 5 e 6) justifique sumariamente relativamente a cada um (podendo também justificar sumariamente outras valorações que considere importantes):

### 4. COMENTÁRIOS E PROPOSTAS

(Formação, reafetação profissional, etc.):

O avaliado \_\_\_\_\_ em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Recebi. O avaliador \_\_\_\_\_ em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**Anexo VII – SIADAP: Monitorização do Desempenho**

**AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO  
MONITORIZAÇÃO DO DESEMPENHO**

(A preencher pelo avaliador)

Avaliador	
-----------	--

Avaliado	
----------	--

Período em avaliação		a	
----------------------	--	---	--

Questão, ou questões, analisada (s):

------------------

**1. OBSERVAÇÕES DO AVALIADOR**

------------------

**2. OBSERVAÇÕES DO AVALIADO**

------------------

**3. DECISÃO, OU DECISÕES, DO AVALIADOR**

------------------

Em reunião realizada em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

○ avaliador \_\_\_\_\_

○ avaliado \_\_\_\_\_

Anexo VIII – SIADAP: Reformulação dos Objetivos

**AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO  
REFORMULAÇÃO DOS OBJETIVOS**

(A preencher pelo avaliador)

Avaliador	
-----------	--

Avaliado	
----------	--

Período em avaliação		
----------------------	--	--

1. O(S) OBJETIVO(S) SEGUINTE(S) FOI (FORAM) REFORMULADO(S) PELOS MOTIVOS DESCRITOS PARA CADA UM:

Objetivo n.º ____ Motivo da reformulação:
--

Objetivo n.º ____ Motivo da reformulação:
--

Objetivo n.º ____ Motivo da reformulação:
--

2. PARÂMETRO RESULTADOS: (OBJETIVOS REFORMULADOS)  
(A preencher no início do período de avaliação)

DESCRIÇÃO DO OBJETIVO DETERMINAÇÃO DOS INDICADOR(ES) DE MEDIDA E CRITÉRIOS DE SUPERAÇÃO			AVALIAÇÃO		
			Objetivo superado (Pontuação 5)	Objetivo atingido (Pontuação 3)	Objetivo não atingido (Pontuação 1)
1	Objetivo				
	Indicador (es) de medida				
	Crítérios de superação				
2	Objetivo				
	Indicador (es) de medida				
	Crítérios de superação				
3	Objetivo				
	Indicador (es) de medida				
	Crítérios de superação				

Em reunião realizada em, \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_

O avaliador \_\_\_\_\_

O avaliado \_\_\_\_\_

## **Anexo IX – Questionário**

### **QUESTIONÁRIO**

O presente questionário insere-se num estudo empírico no âmbito do Mestrado em Gestão das Organizações – Especialização em Gestão de Empresas, promovido pela Associação de Politécnicos do Norte (APNOR).

Ao responder a este questionário, está a contribuir para um melhor conhecimento sobre os dois Sistemas de Avaliação (SAMME e o SIADAP) presentemente aplicados aos colaboradores do Exército.

**A resposta ao questionário é voluntária. Os dados recolhidos serão tratados com confidencialidade, garantindo o seu anonimato** e serão utilizados exclusivamente para fins académicos.

Não **há respostas certas ou erradas** relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.

Em caso de dúvida queira contactar o investigador.

Este questionário destina-se aos Senhores Oficiais que **são atualmente avaliadores do SAMME e do SIADAP, simultaneamente.**

Para poder responder ao questionário clique no seguinte endereço:

<https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?formkey=dHFPaVRwNIBTcTF2Zi1PcFdqgzVaOHc6MA>

Confirme que respondeu a todas as questões!

Muito obrigado pela sua colaboração.

*José Torres*

**Secção A – Dados Sociodemográficos e profissionais**

1. Idade:  ≤ 34 anos  35 a 41 anos  42 a 47 anos  ≥ 48 anos
2. Género:  Feminino  Masculino
3. Posto:  Capitão  Major  Ten-coronel  Coronel
4. Exerce funções de:  Comando  Direção ou Chefia  Estado-maior
5. Habilitações literárias:  Secundário  Bacharelato  Licenciatura  Mestrado  Doutoramento
6. Tempo de serviço efetivo:  ≤ 16 anos  17 a 24 anos  25 a 31 anos  ≥ 32 anos
7. É avaliador há quantos anos?
- a. Do SAMME -  < 2 anos  2 a 5 anos  6 - 10 anos  11 a 16 anos  > 16 anos
- b. Do SIADAP -  < 2 anos  2 a 5 anos  6 - 10 anos
8. Quantas avaliações periódicas fez e/ou faz por ano?
- a. Aplicando o SAMME:  < 2  2 a 5  6 a 10  11 a 16  >16
- b. Aplicando o SIADAP:  < 2  2 a 5  6 a 10  11 a 16  >16
9. Teve alguma formação, no Exército, na área de Avaliação de Desempenho?
- a. Do SAMME:  Sim  Não
- b. Do SIADAP:  Sim  Não

## Secção B – Perspetiva do avaliador sobre os atuais Sistemas de Avaliação

-Indique em que medida concorda ou discorda com cada uma das afirmações, clicando na posição que melhor corresponde à sua opinião.

	1	2	3	4	5
	Discordo Plenamente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Plenamente
10.					
11.					
12.					
13.					
14.					
15.					
16.					
17.					
18.					
19.					
20.					
21.					
22.					
23.					
24.					
25.					
26.					
27.					
28.					
29.					
30.					
31.					
32.					

*Sistemas de Avaliação de Desempenho (SAMME e SIADAP)*

33.	Evito dar classificações baixas com receio de prejudicar o avaliado	1	2	3	4	5
34.	Evito dar classificações elevadas com receio de me comprometer no futuro	1	2	3	4	5
35.	Considero que uma característica positiva muito vinculada do avaliado pode compensar determinadas deficiências no trabalho	1	2	3	4	5
36.	Relevo, no ato de avaliar, <u>situações remotas</u> , louváveis ou reprováveis, que não voltaram a ser praticadas	1	2	3	4	5
37.	Quando tenho muitas avaliações a fazer sinto que, de alguma forma, posso distorcer a qualidade das mesmas	1	2	3	4	5
38.	Analiso com os avaliados (militares e civis) a avaliação produzida	1	2	3	4	5
39.	Estimulo o desenvolvimento das competências do avaliado	1	2	3	4	5
40.	Considero que seria importante dar, <u>permanentemente</u> , o feedback ao avaliado sobre o seu desempenho	1	2	3	4	5
41.	Tenho utilizado os resultados de avaliação de desempenho para diagnosticar as necessidades de formação dos avaliados	1	2	3	4	5
42.	Considero que o processo de avaliação de desempenho do SIADAP tem um maior grau de <u>subjetividade</u> que o do SAMME	1	2	3	4	5
43.	O sistema de avaliação de desempenho do SAMME tem um maior grau de <u>importância</u> que o do SIADAP	1	2	3	4	5
44.	O sistema de avaliação SAMME tem um maior grau de <u>satisfação</u> que o do SIADAP	1	2	3	4	5

45. Se respondeu "Discordo Plenamente" ou "Discordo", no item 26, diga com que periodicidade devia ser realizada: \_\_\_\_\_

46. Utilize este espaço para referir alguns aspetos positivos e negativos do SAMME e do SIADAP?

---

---

---

---

Gratos pela disponibilidade e colaboração.

**Anexo X – Distribuição das Categorias no Exército Português**

EXÉRCITO PORTUGUÊS		
<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Postos</b>
Oficiais	Oficiais gerais	General Tenente-general Major-general Brigadeiro-general
	Oficiais superiores	Coronel Tenente-coronel Major
	Capitães	Capitão
	Oficiais Subalternos	Tenente Alferes Aspirante a oficial
Sargentos		Sargento-mor Sargento-chefe Sargento-ajudante Primeiro-sargento Segundo-sargento Furriel Segundo-furriel
Praças		Cabo-de-secção Cabo-adjunto Primeiro-cabo Segundo-cabo Soldado
<b>Categorias</b>	<b>Carreiras</b>	
Civis	Técnico Superior Assistente Técnico Assistente Operacional	

Fonte: (elaborado pelo próprio)

**Anexo XI – Pontos fortes e pontos fracos das SAD**

SAMME	
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
O facto de não ter quota contribui para uma maior motivação dado que todos os militares podem aspirar a ter boas AD	Está desatualizado, pelo que deverá ser melhorado.
Tem todas as características para funcionar de forma correta e justa.	Deveria haver apenas um avaliador tal como no SIADAP.
Os 5 graus de classificação existentes no SAMME permitem uma boa distinção entre os avaliados.	Inexistência de objetivos a atingir pelo avaliado.
Permite avaliar as características e capacidades dos militares.	As avaliações do 1º avaliador podem ser alteradas pelo 2º avaliador, podendo ser prejudicial ao militar e/ou mesmo criar uma certa injustiça relativamente a outros.
Valoriza as competências (mérito) e estas estão bem definidas.	Sistema de avaliação com alguma subjetividade.
Sistema é completo, objetivo, equilibrado, equitativo, credível e muito uniforme e simples.	Inexistência de autoavaliação e <i>feedback</i>
. Ajustado à organização militar, baseadas no princípio de hierarquia.	A avaliação é confidencial. No entanto se avaliação fosse transparente séria e aberta contribuiria para uma maior serenidade e credibilidade da mesma.
As FAI cobrem todos os aspetos passíveis de avaliar.	Não são divulgadas as médias e quantos militares tiveram um determinado resultado (tratamento estatístico).
A avaliação produzida tem qualidade.	Excessivo peso das notas dos cursos em detrimento da avaliação do serviço.
Favorecem o prémio dos mais esforçados e produtivos, promovendo o reconhecimento e a justiça	
Dá conhecimento ao militar da avaliação obtida, podendo o mesmo reclamar da sua classificação.	

Fonte: (elaborado pelo próprio)

SIADAP	
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Os objetivos constituem um aspeto positivo uma vez que diminui a subjetividade da avaliação e torna-a flexível e ajustável	A Existência de Quotas a injustiças uma vez que só 5% pode ser relevante e até pode acontecer que numa UEO não haja funcionários relevantes, devido ao seu nº reduzido.
Articula o desempenho com as competências	As quotas são muito prejudiciais à ascensão na carreira pelos civis
A Avaliação é feita por objetivos e por competências	Difícil de avaliar porquanto é difícil implementar escalas de medida e definir objetivos mensuráveis.
Existe uma interação entre o avaliado e o avaliador	A restrição no número de competências ou objetivos não permite uma avaliação eficaz.
Relativiza as notas dos cursos em relação a qualidade, eficiência e eficácia do serviço efetivamente prestado.	A avaliação é confidencial. No entanto se avaliação fosse transparente séria e aberta contribuiria para uma maior serenidade e credibilidade da mesma.
Dá conhecimento ao militar da avaliação obtida, podendo o mesmo reclamar da sua classificação.	Apenas são difundidos os melhores resultados e não todos.
A autoavaliação	É um sistema de avaliação com muita subjetividade.
	Demasiado burocrático, não é justo e não é equitativo.
	O Sistema de Avaliação não tem descritivos de cargos.
	Não promove equilíbrio em organizações baseadas no princípio de hierarquia.

Fonte: (elaborado pelo próprio)

**Anexo XII – Erros mais comuns na AD.**

<b>Erros</b>	<b>Significado</b>
Efeito de Halo/Horn	Tendência para alargar, a todo o desempenho, aspetos positivos ou negativos desse desempenho. Assim, quando o avaliador tem uma opinião favorável acerca de uma característica do avaliado, tem tendência a considerá-lo bom em todos os fatores (efeito de halo) e, se tem uma opinião desfavorável relativamente a um comportamento, tem tendência a considerá-lo negativamente em todos os fatores (efeito de horn).
Tendência Central	Tendência para atribuir a nota média. O avaliador adota, normalmente, duas posições: evita classificações baixas com receio de prejudicar os avaliados ou evita classificações elevadas receando comprometer-se no futuro.
Efeito de recentricidade	Tendência para dar relevo a situações recentes que marcaram a vida profissional do avaliado. O avaliador tende a lembrar-se preferencialmente de situações que aconteceram recentemente, acabando, estas, por ter um efeito desproporcional na avaliação.
Primeira Impressão	A primeira impressão que o avaliador forma do avaliado tem tendência a permanecer e sobrepor-se ao desempenho real. Assim, se o avaliador formou, por exemplo, uma primeira ideia de que um avaliado é pouco responsável, esta impressão permanecerá, mesmo que tenha conseguido tornar-se substancialmente responsável.
Fadiga	Propensão a não prestar muita atenção ao processo de avaliação, que se tem muitas avaliações a efetuar ao mesmo tempo. Esta situação pode distorcer consideravelmente a avaliação.

Fonte: (Sousa et al., 2006)

<b>Erros</b>	<b>Significado</b>
Julgamentos tendenciosas	Inconscientemente favorecem colaboradores que tenham traças semelhantes aos seus.
Oportunidade política	Veem o processo como uma oportunidade política para abertamente recompensar ou punir os seus colaboradores (Robins, 2002).

Fonte: (Bonifácio, 2009)

<b>Erros</b>	<b>Significado</b>
Efeito de Halo	Os avaliados tem tendência para classificar bem ou mal com base na impressão que lhe causou uma classificação elevada ou baixa num único fator.
Erro de semelhança	Leva o avaliador a classificar do mesmo modo como ele foi classificado.
Baixa motivação do avaliador	O avaliador hesita em atribuir uma classificação realista tendo em consciência que da mesma dependem prémios de mérito significativos.
Não diferenciação dos desempenhos	O avaliador ao dar a mesma classificação aos seus subordinados evita conflitos que uma diferenciação acarretaria.
Pressões inflacionistas	O hábito de atribuir classificações elevadas no passado cria uma pressão irresistível para continuar a dá-las no futuro.
Efeito de contraste	Consiste em avaliar as características de uma pessoa influenciadas por comparações com outras pessoas recentemente encontradas.
Efeito de clemencia	Uma característica pessoal que leva um individuo a avaliar outros sempre de forma extremamente positiva.

Fonte: Câmara, Guerra e Rodrigues (2007)