

**O SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA
MARINHA**

José Manuel Romão Neto

Projecto de Mestrado em
Gestão de Recursos Humanos

Professora Auxiliar Convidada Generosa Gonçalves Simões do Nascimento
Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional
ISCTE Business School

Novembro 2011

RESUMO

A avaliação na Marinha de Guerra Portuguesa é regida pela Portaria 502/95 de 26 de Maio, a qual, desde a sua publicação em Diário da República, foi alterada uma única vez pela Portaria 1380/2002 de 23 de Outubro, designando-se o sistema de avaliação por Regulamento de Avaliação de Mérito dos Militares da Marinha (RAM). O RAM é composto por quatro subsistemas (avaliação individual, avaliação disciplinar, avaliação da formação e avaliação complementar), centrando-se este projecto, principalmente, no subsistema de avaliação individual, não descurando, contudo, a forma como esse subsistema se insere no RAM. Da revisão de literatura foram analisados os principais factores que contribuem para uma boa percepção dos intervenientes acerca do sistema de avaliação de desempenho e para a sua satisfação.

O método usado foi o estudo de Caso, tendo o projecto sido desenvolvido em contexto real, com diversas fontes de informação e diferentes formas de recolha de dados.

O diagnóstico para o projecto baseou-se num questionário de satisfação realizado na Marinha de Guerra Portuguesa, no conhecimento que o autor tem do sistema e da organização, alicerçado na análise documental sobre boas práticas realizadas em organizações similares e numa entrevista ao gestor de topo da organização. Face aos resultados apurados, propõem-se algumas alterações ao sistema vigente que, sem afrontar a cultura organizacional, permitirá o aperfeiçoamento nos factores considerados mais críticos. Existem percepções diferentes entre os diversos intervenientes no processo e a gestão de topo da organização, contudo, a implementação das medidas definidas neste projecto, permitirão a aproximação entre os objectivos traçados pela organização para o sistema de avaliação e as expectativas dos participantes, aumentando, seguramente, o nível de satisfação e o comprometimento organizacional.

Palavras-Chave: Avaliação de Desempenho; Satisfação no Trabalho; Comprometimento; Equidade.

JEL Classification: D23 Organizational Behavior; J28 Job Satisfaction; M54 Labor Management;

ABSTRACT

Performance Appraisal in the Portuguese Navy is ruled by Decree 502/95 of the 26th May, which, since its publication in the Portuguese Official Journal, has been amended only once, by Decree 1380/2002 of the 23rd October, consisting in the “Regulation for the Merit Evaluation of Navy Military Personnel” (RMNMP). This evaluation system consists of four evaluations subsystems (individual, disciplinary, educational and complementary) and main focus of this project is the individual evaluation subsystem as a whole, and the way it contributes to RMNMP. The main factors that contribute to the subject’s adequate perception and satisfaction with the evaluation system were analyzed from the literature review.

The method used was the Case study, as the project has been developed in real world context, with different sources of information and different forms of data collection.

Diagnosis for the project was based on a satisfaction survey carried out in the Portuguese Navy’s, the author’s knowledge of the system, the analysis of practices at similar organizations and an interview with the Navy Personnel Senior Manager. Thus, considering all the mentioned data, proposals on the improvement of the critical factors of the current system were made, maintaining the essential of the organizational culture. There are different perceptions amongst the subjects involved in the process and the organization's top managers, however, implementation of some of the identified measures will allow for a better match between the objectives set by the organization for the performance appraisal system, and the expectations of all its participants, improving satisfaction level with the system and organizational commitment.

Key-words: Performance Appraisal; Job Satisfaction; Organizational Commitment; Equity.

JEL Classification: D23 Organizational Behavior; J28 Job Satisfaction; M54 Labor Management;

AGRADECIMENTOS

A realização deste projecto de mestrado encerra um ciclo no meu desenvolvimento pessoal, que apenas se concretizou com o contributo e muita paciência de algumas pessoas:

À família (Ana, Henrique e Júlia) pela paciência, incentivo e apoio na sua consecução;

À professora Generosa do Nascimento, pela qualidade da orientação proporcionada e pela enorme disponibilidade demonstrada;

À Marinha, nas pessoas do Sr Almirante Bonifácio Lopes e do Sr Comandante Vale Matos, por ter investido em mim e me ter possibilitado a frequência deste mestrado;

Ao Adelino Costa Cabral, pela motivação transmitida, pelo incentivo ao cumprimento dos prazos e elevação da qualidade do trabalho;

À Teresa pela ajuda na limpeza do Inglês;

À Ana, à Margarida e à Carla pela revisão minuciosa que fizeram do texto;

A todos os outros que não refiro aqui, mas que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste projecto, o meu muito obrigado.

ÍNDICE

Resumo.....	I
Abstract.....	II
Agradecimentos.....	III
ÍNDICE.....	IV
SUMÁRIO EXECUTIVO.....	1
1. INTRODUÇÃO.....	4
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	6
2.1 Definição.....	6
2.2 Propósitos de um sistema de Avaliação de Desempenho.....	7
2.3 Objectivos.....	8
2.4 Métodos de avaliação.....	9
2.5 Fontes de avaliação.....	16
2.6 Factores Críticos.....	18
3. QUADRO CONCEPTUAL DE REFERÊNCIA.....	32
3.1 Referencial teórico.....	32
3.2 Regulamento de Avaliação de Mérito dos Militares da Marinha. Caracterização.....	35
3.3 Principais forças e fraquezas da avaliação do mérito e da avaliação individual.....	40
3.4 Análise de Outros Sistemas Nacionais.....	42
3.5 Características de Sistemas de Avaliação de outras Marinhas.....	44
4. MÉTODO E TÉCNICAS DE RECOLHA E TRATAMENTO DE DADOS.....	49
4.1 Método.....	49
4.2 Amostra.....	50
4.3 Técnicas de Recolha de Dados.....	50
4.4 Técnicas de Tratamento de dados.....	53
5. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	55
6. RESULTADOS.....	65
6.1 Questionário de Satisfação.....	65
6.2 Questões Fechadas.....	65
6.3 Análise de conteúdo às Sugestões/Críticas.....	66
6.4 Entrevista Efectuada a Gestor de Topo da Marinha.....	68
7. DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	69
8. PLANO DE ACÇÃO.....	73
8.1 Medidas a desenvolver.....	73
8.2 Formas de Implementação e Responsabilidades.....	78
8.3 Calendário de Implementação.....	80
9. CONCLUSÕES.....	81
10. BIBLIOGRAFIA.....	86

ÍNDICE DE ANEXOS.

A.	Questionário de satisfação interna.....	92
B.	Objectivos das perguntas na entrevista ao gestor de topo.....	100
C.	Guião de entrevista para gestor de topo.....	101
D.	Análise de conteúdo à entrevista a gestor de topo da organização.....	104
E.	Índice de satisfação por posto.....	106
F.	Análise de conteúdo às críticas \ sugestões do questionário de satisfação.....	110
G.	Alteração base ao regulamento de avaliação do mérito dos militares da Marinha.....	141
H.	<i>Newsletters</i> do programa Conhecer a Avaliação.....	180
I.	Documentação do curso de formação de avaliadores.....	183

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Métodos e Abordagens da Avaliação de Desempenho.....	15
Figura 2	Antecedentes e consequências da percepção de justiça.....	24
Figura 3	Estrutura orgânica da Marinha.....	56
Figura 4	Mapa Estratégico da Marinha (DPN, 2011).....	58
Figura 5	Perfis da cultura organizacional na Marinha.....	63
Figura 6	Calendário de Implementação do RAM revisto.....	80

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1	Fases da Gestão por Objectivos.....	14
Tabela 2	Quadro conceptual de referência.....	34
Tabela 3	Características Principais do Subsistema de Avaliação Individual.....	37
Tabela 4	Características Principais do Sistema de Avaliação do Mérito.....	40
Tabela 5	Pontos Fortes e Pontos Fracos do Sistema de Avaliação.....	41
Tabela 6	Sistemas de avaliação de organizações nacionais dos sectores da defesa e da segurança.....	42
Tabela 7	Dimensões do questionário de satisfação.....	51
Tabela 8	Perguntas da Dimensão G.....	52
Tabela 9	Valores obtidos para os perfis da Cultura Organizacional.....	63
Tabela 10	Orçamento e Fontes de Financiamento.....	64
Tabela 11	Universo, amostra e representatividade.....	65
Tabela 12	Resultados da satisfação com a avaliação e da sua relação com a carreira.....	66
Tabela 13	Índice de Satisfação Global.....	66
Tabela 14	Índice de Satisfação por posto.....	66
Tabela 15	Análise de Conteúdo aos questionários de satisfação.....	67
Tabela 16	Resumo da entrevista ao gestor de topo.....	68
Tabela 17	Síntese de Resultados e Medidas a Desenvolver.....	72
Tabela 18	Acções a desenvolver e respectivos responsáveis.....	78

SUMÁRIO EXECUTIVO

A avaliação de desempenho é uma prática da gestão de recursos humanos que pode, se bem concebida e conduzida, potenciar o desenvolvimento das pessoas, aumentar a motivação (Wilson, 2002) e/ou contribuir para outras práticas. Sendo uma prática que pretende ter impactos nas organizações, através de reflexos mais ou menos directos nas pessoas, é passível de ser alvo de percepções dos seus intervenientes que poderão contribuir, mais ou menos, para o sucesso, da prática, das pessoas e das organizações (Grote, 1995). Tem evoluído ao longo dos tempos, adaptando-se aos novos paradigmas da sociedade, medindo factores de acordo com os objectivos das organizações e procurando que a percepção que as pessoas têm desse sistema influencie positivamente a sua acção em contexto de trabalho.

O sector público, onde se insere a organização militar, introduziu, já há quase uma década, o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP), que já alterou várias vezes¹. Este tipo de ajustamento de um sector tradicionalmente tão conservador e pesado, deverá fazer reflectir a organização militar, que, se pauta, normalmente, por andar na vanguarda nos aspectos ligados à gestão e liderança de pessoas. Essa reflexão, ainda que realizada em consonância com a cultura organizacional existente, deverá procurar dar respostas às necessidades de transparência e de justiça percebida do sistema vigente que se traduz pela necessidade de, face aos propósitos administrativos para que existe, ser este um sistema mais objectivo. A avaliação individual tem, nos militares, uma influência superior, comparativamente ao que sucede às restantes pessoas que trabalham no sector público. Para um funcionário do sector público as consequências são principalmente relacionadas com a progressão remuneratória. No caso dos militares existem factores ligados à carreira funcional (desempenho de determinados cargos) que poderão ser vedados fruto das avaliações obtidas e existem consequências relacionadas com a carreira militar (mudanças de posto por promoção) que além de poder permitir, ou não, o acesso a cargos de maior responsabilidade, logo mais motivantes e desafiadores, acarretam, numa análise mais restrita, consequências pecuniárias. A existência de um sistema único para todos os militares da Marinha, sem qualquer adaptação ao posto de trabalho, influencia algumas

¹Lei n.º 10/2004 de 22 de Março, Lei n.º 15/2006 de 26 de Abril; Lei 66-B/2007 de 28 de Dezembro.

das avaliações, com consequências na comparação entre militares e tudo o que daí advém.

A revisão de literatura efectuada, sustentou o nosso quadro conceptual de referência, o qual serviu de base para o desenvolvimento das acções subsequentes. Foram, no quadro científico de base, analisadas diversas vertentes ligadas a um sistema de avaliação, para fundamentar o desenvolvimento do projecto. O quadro conceptual de referência desenvolve-se em torno das seguintes temáticas: Propósito do Sistema; Fontes de Avaliação; Métodos de Avaliação; Feedback do Desempenho; Satisfação dos Avaliados; Percepção de Justiça; Erros de Avaliação; Formação dos Intervenientes. Sabendo-se que o factor humano é o principal potenciador do desenvolvimento das organizações, a descrença no Sistema de Avaliação e as consequências que isso acarreta a jusante impele a uma ponderada análise sobre estas temáticas para que um Sistema que se pretende positivista não resulte como factor de descrédito interno.

O Sistema de Avaliação da Marinha tem que servir os propósitos que a organização, representada pela gestão de topo, pretende dele, devendo estar alinhado com outras práticas da Gestão de Recursos Humanos e ser um instrumento utilizado, permanentemente, em prol dos interesses estratégicos da organização.

Recorreu-se ao método de “Estudo de Caso” e os resultados obtidos basearam-se num questionário de satisfação interna e principalmente na análise de conteúdo efectuada às críticas e sugestões no âmbito do mesmo questionário, considerando-se pertinente propor uma intervenção que respondesse às discrepâncias identificadas. Para balizar o projecto, foi efectuada uma entrevista à gestão de topo da Marinha, representada pelo Vice-Almirante Superintendente dos Serviços do Pessoal, que possibilitou conhecer o pensamento da organização sobre o assunto e ter uma perspectiva sobre as áreas do sistema de avaliação, que a organização identificava como tendo necessidade de serem alteradas. A análise documental, permitiu alinhar, não só o projecto com toda a documentação estruturante da Marinha, como analisar os sistemas de avaliação dos outros Ramos das Forças Armadas Portuguesas, bem como as de outras Marinhas estrangeiras, possibilitando a recolha de boas práticas que pudessem ser utilizadas no desenvolvimento do presente projecto.

Como projecto de intervenção foi desenvolvido um sistema de avaliação que, sem beliscar a cultura organizacional, privilegie a aproximação entre avaliadores e avaliados, uma maior objectividade, a comunicação em contexto de trabalho, o conhecimento que os intervenientes têm desse mesmo processo, a minimização dos erros, a capacidade de

particularizar as funções, a ligação com o sistema em vigor e a existência de um instrumento capaz de se interligar com outras práticas de Recursos Humanos

E um Regulamento mais discriminativo.

Para efeitos de avaliação das alterações introduzidas é proposto um plano que permite aferir o grau de eficácia e de satisfação que o novo sistema traz à organização.

Finalmente, são apresentadas algumas conclusões e identificadas as limitações a que este estudo esteve sujeito apresentando-se, também, algumas sugestões para futuras pesquisas e desenvolvimentos.

1. INTRODUÇÃO.

A gestão de um recurso pressupõe o aproveitamento e a extracção da máxima rentabilidade possível desse recurso. A gestão de pessoas é, de entre todas as actividades de gestão, a que apresenta maior dificuldade atenta a complexidade do que se pretende gerir. O tratamento das pessoas como recursos de uma organização que precisam de ser geridos é, desde logo, um tema potencialmente controverso, contudo, independentemente de as pessoas serem vistas como recursos de uma organização ou como sendo a própria organização (Senge, 2001), existe um conjunto de actividades que são realizadas para melhor as seleccionar, preparar, avaliar, desenvolver e recompensar. Num contexto civilizacional em elevado estado de mutação, tem havido por parte de algumas organizações, os ajustes necessários para se adequarem às transformações e às novas exigências sociais, alterando práticas e procedimentos em conformidade com os novos paradigmas.

A organização militar onde se insere a Marinha, é caracterizada por ter uma cultura organizacional muito vincada, assente nos pilares da hierarquia e da disciplina, e está, muitas vezes, na vanguarda das novas práticas e procedimentos, servindo como catalisador para a sua implementação na sociedade. No entanto, apesar de a prática de avaliar se realizar na Marinha desde há várias décadas, o actual sistema de avaliação possui já mais de dezasseis anos, tendo sido alterado uma única vez.

As alterações sofridas pela sociedade em geral, nos últimos quinze anos, com um sublinhado para o enorme salto tecnológico e para a facilidade com que actualmente se acede à informação foram naturalmente transpostas para a realidade da Marinha. Assim, além da correspondente evolução nas qualificações dos recursos humanos, para fazer face à operação e manutenção de equipamentos tecnologicamente cada vez mais complexos, e do fácil acesso que todas as pessoas têm à informação, a Marinha também comportou, ainda que mais recentemente, uma forte alteração com a completa profissionalização dos seus quadros. Todas estas modificações, não resultaram, ainda, em mudanças substanciais nas práticas de gestão de pessoas, designadamente na forma como as pessoas são avaliadas. Como a satisfação com a avaliação pode significar reconhecimento e perspectivas futuras dentro da organização uma vez que ela é a base para decisões importantes (Jawahar, 2006), importa, no actual quadro saber quão

satisfeitas estão as pessoas da Marinha com as avaliações e com o correspondente sistema, analisando os factores de menor satisfação e intervindo a partir daí.

Desta forma, sendo o sistema de avaliação transversal a diversas práticas de recursos humanos e passível de alterar a cultura organizacional vigente (Grote, 1995), é imperativo saber, quão profundas é que deverão ser as alterações a introduzir, para não acomodar mudanças indesejáveis e descaracterizadoras da organização. Partindo da presumível necessidade de intervir e com as balizas estabelecidas pela hierarquia de topo da Marinha, foram identificados factores passíveis de aperfeiçoar o sistema de avaliação da Marinha e torná-lo mais condicente com as necessidades actuais. Assim, propomo-nos introduzir alterações no actual sistema de avaliação da Marinha para o adequar à realidade, dando-o a conhecer, de uma forma fácil, a todos os intervenientes.

O presente projecto foi estruturado assente na revisão de literatura e na documentação de outros sistemas de avaliação de organizações nacionais e internacionais, procurando agir-se no sistema de avaliação da Marinha. Para se actuar é necessário compreender a realidade existente e a partir dela traçar um plano de intervenção que nos leve a atingir o estágio desejado. Procedeu-se, pois, a um estudo de caso cujas técnicas de recolha de dados necessários ao diagnóstico constam no capítulo quatro do presente trabalho, complementando-se o diagnóstico com a caracterização da organização constante no capítulo cinco. A amostra deste estudo é composta pelos 2947 militares respondentes ao questionário. Finalmente, com base nos resultados obtidos das diversas fontes de informação e com as balizas estabelecidas pela estrutura de topo, reflectidos no capítulo 6, desenvolveu-se um plano de intervenção, em elevado grau de conformidade com as circunstâncias actuais mas que poderá contribuir para aperfeiçoar o sistema de avaliação da Marinha, tornando-o mais adequado à realidade organizacional e social e mais do agrado de todos os intervenientes. As conclusões, futuras oportunidades de aperfeiçoamento e desenvolvimento e algumas limitações do projecto constam no capítulo 9, remetendo-se para anexos, além de diversos conjuntos de resultados que consubstanciam o estudo, todos os produtos/instrumentos propostos para atingir o desiderato final.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Definição

Avaliação de Desempenho pode ter inúmeras definições, consoante é destacado um ou outro aspecto do que deve ser avaliado ou consoante é destacado o que é expectável atingir com essa avaliação. Não se pode dizer que uma definição é melhor do que outra, pelo que se procura a maior abrangência possível, ao analisar aspectos mencionados por diversos autores, que se complementam ou diferentes aspectos mencionados em exclusivo por um autor, procurando-se atingir diferentes perspectivas.

A Avaliação de Desempenho foi-se tornando, gradualmente, uma prática estratégica integradora das restantes práticas de Recursos Humanos e de políticas organizacionais e pode ser vista como um termo genérico que cobre uma variedade de actividades através da qual as organizações procuram avaliar os empregados, desenvolver as respectivas competências, melhorar os desempenhos e distribuir recompensas (Fletcher, 2001).

A Avaliação de Desempenho é o processo formal (Erdogan, 2002), (DeNisi e Pritchard, 2006) de avaliar os membros organizacionais que, frequentemente, não ocorre mais do que uma ou duas vezes por ano, deve explicitar claramente as dimensões a avaliar e/ou os critérios usados (DeNisi e Pritchard, 2006), suportado na análise objectiva do comportamento do homem no trabalho e na comunicação ao mesmo do seu resultado (Rocha, 2010), (DeNisi e Pritchard, 2006). A abrangência de todos os factores englobados no método formal e estruturado de avaliar, classificar e informar o desempenho, denomina-se “sistema de Avaliação de Desempenho” ou “*performance appraisal system*”.

Wilson (2002) refere-se à Avaliação de Desempenho como um conjunto de práticas metódicas de recolha de informação delineadas para facilitar o controlo de gestão. Os indivíduos recebem informações sobre “como estão indo” e o que “deveriam fazer diferente”. Tal conceito de Avaliação de Desempenho enquanto prática pressupõe que se a informação for fornecida de maneira apropriada, por meio de feedback, os indivíduos poderão ser estimulados a desenvolverem-se e a motivarem-se.

Numa outra abordagem, Almeida (1996) refere que a Avaliação de Desempenho é o processo pelo qual a organização mede a eficiência e eficácia dos seus colaboradores e é utilizada como uma ferramenta que audita e controla o grau de contribuição dos participantes organizacionais nos resultados globais.

2.2 Propósitos de um sistema de Avaliação de Desempenho

Um sistema de Avaliação de Desempenho pode ter três propósitos distintos: administrativos, de desenvolvimento (Boswell e Boudreau, 2000), (Youngcourt, Leiva, e Jones, 2007), e de definição do papel do empregado na organização (Youngcourt *et al.*, 2007).

O propósito administrativo inclui o uso do sistema de Avaliação de Desempenho para administração salarial, decisões de promoção, decisões de retenção ou de cessão, reconhecimento do desempenho individual, demissões e identificação de maus desempenhos.

O propósito de desenvolvimento inclui a identificação de necessidades de formação, proporciona informação de retorno acerca do desempenho, determina transferências e atribuições e identifica pontos fortes e pontos fracos do indivíduo. Sistemas de avaliação são caracterizados pela comparação do desempenho dos indivíduos com um padrão definido, com outros membros da organização, ou com o desempenho anterior do indivíduo (Boswell e Boudreau, 2002). Um sistema de desenvolvimento preocupa-se com o enriquecimento das atitudes, experiências e conhecimentos que melhorem a eficácia dos funcionários. Exemplos de utilização sistema de Avaliação de Desempenho de desenvolvimento incluem: a identificação dos pontos fortes e fracos dos indivíduos, estabelecimento de metas e identificação de necessidades de formação.

O propósito da definição do papel, baseia-se no facto de se os papéis das pessoas na organização forem bem compreendidos os incumbentes dos cargos poderão demonstrar melhor as suas capacidades e as suas competências. Quanto menor for a ambiguidade do papel de cada um na organização, maior é a satisfação com o trabalho. A Avaliação de Desempenho como propósito de definição do papel pode servir para identificar aspectos desactualizados do trabalho, sendo uma importante ferramenta para os avaliados receberem informação acerca do seu papel e os supervisores poderem ajustar as suas expectativas relativamente a cada avaliado (Youngcourt *et al.*, 2007).

Apesar de parecerem propósitos antagónicos para um sistema de Avaliação de Desempenho e de os sistemas de avaliação com o propósito de desenvolvimento e os sistemas de avaliação com o propósito administrativo (controlo), poderem parecer interdependentes, não se pode desenvolver um empregado sem algum tipo de controlo nem efectuar a avaliação (controlo) sem qualquer tipo de desenvolvimento, assim a completa separação destas práticas é difícil ou inexecutável (Boswell e Boudreau, 2002).

Por seu lado, os empregados conseguem distinguir os propósitos do sistema e as percepções dos diferentes propósitos provocam diferentes resultados emocionais. A percepção do propósito administrativo, gera satisfação com o trabalho, através da satisfação com a Avaliação de Desempenho; a percepção do propósito de desenvolvimento gera satisfação com o trabalho e comprometimento afectivo, a percepção do propósito de definição do papel gera satisfação com o trabalho (Youngcourt *et al.*, 2007). Uma outra preocupação com os sistemas de Avaliação de Desempenho é que eles sirvam para gerir o desempenho futuro, não reflectindo apenas um desempenho passado (Bretz, Milkovich e Read, 1992).

2.3 Objectivos

A implementação de um sistema de Avaliação de Desempenho procura, numa organização, atingir objectivos específicos, que podem ser englobados em categorias diferentes, havendo objectivos que visam: A manutenção e o desenvolvimento organizacional; O desenvolvimento individual; A gestão das recompensas (Caetano, 1996), devendo ser projectados de acordo com os intuítos que lhe estão subjacentes e o processo de Avaliação de Desempenho poderá ser uma tal função que se acredita ser necessária para efectuar decisões administrativas, proporcionar protecção jurídica e até melhorar o desempenho. Por sua vez Behn (2003) menciona que o desempenho é medido a diversos níveis, e com o objectivo de responder a questões de Avaliação, de Controlo, Orçamentais, Motivacionais, Promocionais, Celebracionais, de Aprendizagem e de Melhoria, necessitando, para que tenha significado, de uma escala, de um contexto e de um termo de comparação. Num conceito mais restrito e analisando apenas a implementação de um sistema de avaliação dos indivíduos, numa óptica administrativa Brown e Heywood (2005), associam a Avaliação de Desempenho a indivíduos com menores expectativas de promoção mas grande influência na produtividade das organizações associando práticas complementares de GRH, tais como treino formal, ao aumento da classificação na Avaliação de Desempenho. Estes autores mencionam que a realização da prática de avaliar serve para mover indivíduos entre organizações, para transferir as pessoas de trabalho dentro de uma mesma organização e como parte de um elevado esforço, muitas vezes conjugado com decisões remunerativas, advogando que as circunstâncias em que o estabelecimento da avaliação formal poderá gerar benefícios substanciais e portanto justificar os custos inerentes à implementação e operação de tal sistema são: as características da força de trabalho, o nível de controlo do trabalho, as

práticas de GRH relacionadas e a aparência estrutural da organização. Na maior parte das organizações a avaliação do desempenho é usada para proporcionar informação de retorno que permita o desenvolvimento e para motivar o empregado através da sua ligação com o sistema de recompensas. O dinheiro é um forte motivador. De facto, é tão poderoso que um dos maiores desafios dos gestores é fazer com que os seus sistemas de compensação não motivem comportamentos indesejados (Rynes, Gerhart e Parks, 2005).

2.4 Métodos de avaliação

A concepção do desempenho pode ser focalizada nos meios (*comportamentos*) ou nos fins (*resultados*). A concepção do desempenho focada nos *comportamentos*, salienta as tarefas a executar e está relacionada com o que *fazer* e *como* o fazer. A concepção focalizada nos *resultados*, salienta os efeitos dos comportamentos para realizar as actividades relativas ao seu posto de trabalho, para cumprimento dos objectivos organizacionais. Em qualquer tipo de concepção, há que ter em conta o contexto organizacional e tecnológico como factores influentes no desempenho (Caetano, 2008).

Os métodos de avaliação são de acordo com Caetano (1996) diferenciados pelos instrumentos de medida e podem ser distinguidos pelas diferentes abordagens utilizadas por esses instrumentos. Assim, há instrumentos cujas abordagens são centradas: na personalidade, no comportamento, na comparação com os outros e nos resultados. Para Almeida (1996), numa abordagem que liga mais os métodos à finalidade da avaliação, a divisão dos métodos de avaliação deve ser feita em quatro categorias: métodos tradicionais de atribuição de pontos, métodos de ordenação, métodos baseados em comportamentos observáveis e método de avaliação de resultados de funções individuais (ou globais, ou divisionais).

2.4.1. Abordagens centradas na personalidade. A avaliação utiliza escalas de traços ou atributos de personalidade.

- a) Escalas ancoradas em traços. Este tipo de escala pretende permitir ao avaliador julgar os avaliados de uma forma tão discriminada quanto fosse possível. Baseia-se na descrição de traços de personalidade, a partir dos quais o avaliador irá efectuar a avaliação. As escalas podem assumir formas muito diferentes de acordo com o grau de ambiguidade ou de definição quer das dimensões de desempenho quer das categorias de respostas apresentadas. Tem

a vantagem de permitir uma comparação global e parcelar entre avaliados estando sujeitas ao poder discricionário do avaliador.

- b) Avaliação pelas competências. Caetano (2008) refere a avaliação pelas competências, como uma abordagem de Avaliação de Desempenho centrada na personalidade, tendo as competências perspectivas distintas e com significados diferentes. Nesta concepção da Avaliação de Desempenho o que interessa avaliar é a demonstração efectiva das competências por parte dos avaliados. Os avaliadores avaliam as competências (conhecimentos habilidades e capacidades pessoais) através de *escalas de cotação*.

Nesta abordagem os funcionários devem identificar os seus pontos fortes e fracos e os seus potenciais. Deixam de ser objectos passivos e passam a ser agentes activos na avaliação do seu desempenho. A premissa básica é a de que o funcionário sabe ou pode aprender – a identificar as suas próprias competências, necessidades, pontos fortes, pontos fracos e metas. Assim, ele é a pessoa mais capaz de determinar o que é melhor para si. O papel dos superiores e da GRH, passa a ser o de ajudar o funcionário a relacionar o seu desempenho às necessidades e à realidade da organização. Prahalad e Hamel (1990) afirmam que na maior parte das vezes, é a percepção do gerente sobre o funcionário que define a competência do mesmo.

No modelo de Gestão por Competência a avaliação é apenas uma ferramenta que auxilia o funcionário a clarear para si mesmo e para a organização, quais as competências que possui e quais deverá desenvolver ou incrementar. Esse processo deverá sempre estar alinhado com as competências essenciais da própria organização.

2.4.2. Abordagens centradas nos comportamentos ou métodos tradicionais de atribuição de pontos. Alternativamente aos sistemas focalizados nas pessoas, foram desenvolvidos diversos métodos baseados nos comportamentos (Caetano, 1996). Numa outra perspectiva, Almeida (1996) considera que os métodos tradicionais de atribuição de pontos são baseados na análise de funções em que as principais dimensões subjacentes à tarefa permitem conceber as escalas de avaliação, tendo considerado que incluem os métodos de escalas gráficas e o método de escolha forçada.

- a) Escalas ancoradas em comportamentos. Descrevem comportamentos que revelam os níveis de perícia em cada dimensão a avaliar. O avaliador tem de

apreciar se cada avaliado apresenta esses comportamentos e em que nível na realização das suas tarefas (Caetano, 2008). Este é para Almeida (1996), o método de escalas gráficas, referindo-o como um método simples e de fácil tratamento de resultados que permite fazer, com facilidade, comparações.

- b) Escalas de escolha forçada. Apresentam ao avaliador conjuntos de afirmações com descrições positivas e negativas. O avaliador é obrigado a escolher metade dos itens que melhor descrevem o desempenho do avaliado, permitindo definir um perfil ou calcular um resultado para o desempenho do avaliado (Caetano, 1996). Apresenta as vantagens de se ser menos subjectivo do que o método de escalas gráficas e de ser fácil de aplicação, não exigindo uma grande formação dos avaliadores, tendo como desvantagens, a sua complexidade antes da aplicação e a pouca informação que fornece para os diversos sistemas de gestão de recursos humanos (Almeida, 1996).
- c) Incidentes críticos. Baseia-se em registar os comportamentos que afectam significativamente o desempenho da unidade de trabalho ou da própria organização, sejam negativos ou positivos. “...possibilita ser muito específico no feedback a dar aos colaboradores e a esclarecer as expectativas de melhoria” (Caetano, 2008). Este método de Avaliação de Desempenho é categorizado por Almeida (1996), como um método baseado nos comportamentos observáveis, mencionando que terá que ser utilizado em conjunto com outro método quando for necessária uma quantificação dos resultados.
- d) Escalas de padrões comportamentais mistos. Apresentam três exemplos comportamentais específicos para cada dimensão. Indicam três níveis distintos de desempenho: acima da média, dentro da média ou abaixo da média. O avaliador responde às três questões de cada dimensão assinalando em que medida o comportamento do avaliado é *melhor* (+), *igual* (0) ou *pior* (-) do que o que é descrito na afirmação (Caetano, 1996).
- e) Escalas de observação comportamental. *Descrevem comportamentos que exprimem diferentes graus de proficiência em cada dimensão a avaliar* podendo ser apropriadas em certo tipo de funções pouco complexas e com um padrão relativo (Caetano, 2008). Avalia-se a frequência com que determinado comportamento é adoptado (Rocha, 2010).

f) Listas de verificação. Consistem em listas, de comportamentos ou traços, nas quais os avaliadores assinalam os itens que melhor se adaptam a cada um dos avaliados. Podem ter ponderações (Caetano, 1996).

2.4.3. Abordagens centradas na comparação com os outros. O princípio desta abordagem é a existência de uma situação social em que os indivíduos se complementam ou concorrem entre si, podendo a avaliação traduzir-se na comparação entre indivíduos (Caetano, 1996). Para Almeida (1996), os métodos de ordenação, são utilizados principalmente para que nas organizações sejam minimizados alguns erros de avaliação, no entanto este método não traz outra informação à GRH que não seja a atribuição de prémios.

a) Ordenação simples. Realiza-se, por norma, uma vez por ano e consiste na ordenação dos avaliados do melhor para o pior, em função da apreciação global do seu desempenho. Por regra, esta ordenação serve para decisões de carácter administrativo como seja atribuição de prémios, contudo o simples facto de ser aplicada, demonstra existir um ambiente de trabalho muito hierarquizado. O resultado é uma lista com os avaliados hierarquizados do melhor ao pior. Apenas permite avaliar um número reduzido de pessoas. (Almeida, 1996).

b) Comparação por pares. Formam-se todos os pares possíveis de colaboradores. O avaliador decide quem é o melhor em cada par, tendo em conta o desempenho de cada um. *“A posição final de cada avaliado calcula-se somando o número de vezes que tenha sido escolhido como o melhor. O resultado exprime-se numa lista com os nomes hierarquizados”* (Caetano, 1996).

c) Distribuição forçada. Comparam-se não pessoas mas sim grupos de pessoas com níveis de desempenho considerados idênticos (Caetano, 2008). Os níveis de desempenho são pré estabelecidos, sendo por exemplo, *excelente, bom, médio, fraco e inaceitável*. O avaliador faz corresponder uma determinada percentagem de avaliados a cada um destes níveis de desempenho já estabelecidos anteriormente. A distribuição dos avaliados pelos diferentes níveis segue, por regra a distribuição normal, ficando, desse modo, a maioria classificada na média (Caetano, 1996) e (Almeida, 1996).

2.4.4.A. Abordagens centradas nos resultados. A avaliação dos resultados pode realizar-se por comparação com padrões de desempenho estabelecidos na organização ou

por confronto com objectivos estabelecidos para o período de tempo que é alvo de avaliação (Caetano, 2008).

a) Padrões de desempenho. Os resultados do trabalho podem ser comparados quer com o desempenho anterior do avaliado quer com os resultados de outros com cargos idênticos, ou com um padrão de desempenho pré estabelecido e aceite como adequado a um determinado cargo. O padrão de desempenho pode ser estabelecido a partir dos níveis de desempenho anteriores da empresa, ou de outras empresas do mesmo ramo, ou ainda do estudo dos tempos e movimentos necessários para realizar um determinado trabalho, e do esforço e fadiga neles envolvido. A medida desses resultados pode incidir tanto sobre a quantidade como sobre a qualidade do trabalho (Caetano, 1996).

b) Gestão por objectivos (GPO). A gestão por objectivos propõe que no fim de um período estabelecido se analisem os resultados do trabalho tendo como termo de comparação os objectivos previamente definidos (Caetano, 2008). Os elementos principais de uma filosofia de GPO devem incluir:

- Criação de um ambiente comunicacional aberto e transparente;
- Negociação no estabelecimento de objectivos;
- Criação de relações vencedor-vencedor;
- Criação de recompensas e punições baseadas nos desempenhos atingidos;
- Desenvolvimento de um clima organizacional positivo, proactivo e desafiante (Grote, 1995).

A gestão por objectivos, é uma gestão muito participada pois os avaliados conhecem e participam na elaboração dos objectivos, implica a integração dos aspectos humanos e dos aspectos da organização e põe especial ênfase no conceito de motivação e na avaliação dos subordinados (Rocha, 2010).

Para definir objectivos é necessário seguir algumas regras, sendo que o mais usual é a adopção dos princípios enunciados com o acrónimo S.M.A.R.T (Doran, 1981):

- Específicas (Specific): planeamento pormenorizado do que há a fazer e como. Os objectivos genéricos tendem a ser menos eficazes.
- Mensuráveis (Mensurable): a mensurabilidade e a possibilidade de verificação dos objectivos estabelecidos permitem compreender se as pessoas encarregues da sua concretização estão ou não em posição de os alcançar.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
O sistema de avaliação de desempenho da Marinha

- (Combinados) Agreed: os objectivos devem ser acordados previamente entre os intervenientes em causa, para que as pessoas estejam motivadas e possam perceber e sentir os objectivos estabelecidos como algo intrínseco a elas.
- Realistas (Realistic): os objectivos só serão eficazes se forem realisticamente exequíveis.
- (Temporizados) Timed: estabelecimento de prazos bem especificados para o seu cumprimento.

A tabela 1 resume as principais fases da gestão por objectivos (GPO).

Tabela 1- Fases da Gestão Por Objectivos.
Fonte: Almeida (1996), Grote (1995) e Rocha (2010).

FASES DA GESTÃO POR OBJECTIVOS	
Estabelecer objectivos de longo prazo	Objectivos que se integram no propósito fundamental da empresa ou da organização.
Definir objectivos específicos de curto prazo para a empresa	Objectivos enquadrados nos objectivos de longo prazo previamente definidos. Objectivos, normalmente quantificáveis, traduzindo-se em orçamentos que cobrem as actividades das diversas áreas funcionais.
Definição de objectivos individuais e padrões avaliação	Formação de planos de acção que compreendam objectivos simultaneamente desafiantes e atingíveis e os respectivos padrões de avaliação, o que deve ser feito num trabalho de interacção entre superiores e subordinados. Indispensável uma clara definição do que e quando deve ser atingido.
Revisão Periódica	Acções periódicas de revisão do progresso, proporcionando feedback ao avaliado sobre o seu desempenho, permite identificar e resolver problemas. Podem levar à reformulação dos próprios objectivos por falta de realismo.
Avaliação dos resultados	Comparação entre acções executadas e os resultados obtidos com os standards previamente definidos. Pode levar à identificação de necessidade de treino ou de outras disfunções organizacionais. Permite elevar a motivação dos avaliados.

As questões suscitadas com o que avaliar numa Avaliação de Desempenho são tratadas de forma diferente pelos autores. A figura 1, mostra duas formas diferentes de interpretar os instrumentos e as formas de avaliar. Por um lado, Caetano (2008), numa interpretação mais psicométrica dos instrumentos de avaliação, do outro Almeida (1996), com uma visão mais ligada à gestão e aos resultados, existindo, apesar de tudo, muitos pontos de intercepção.

Abordagens (Caetano, 2008)

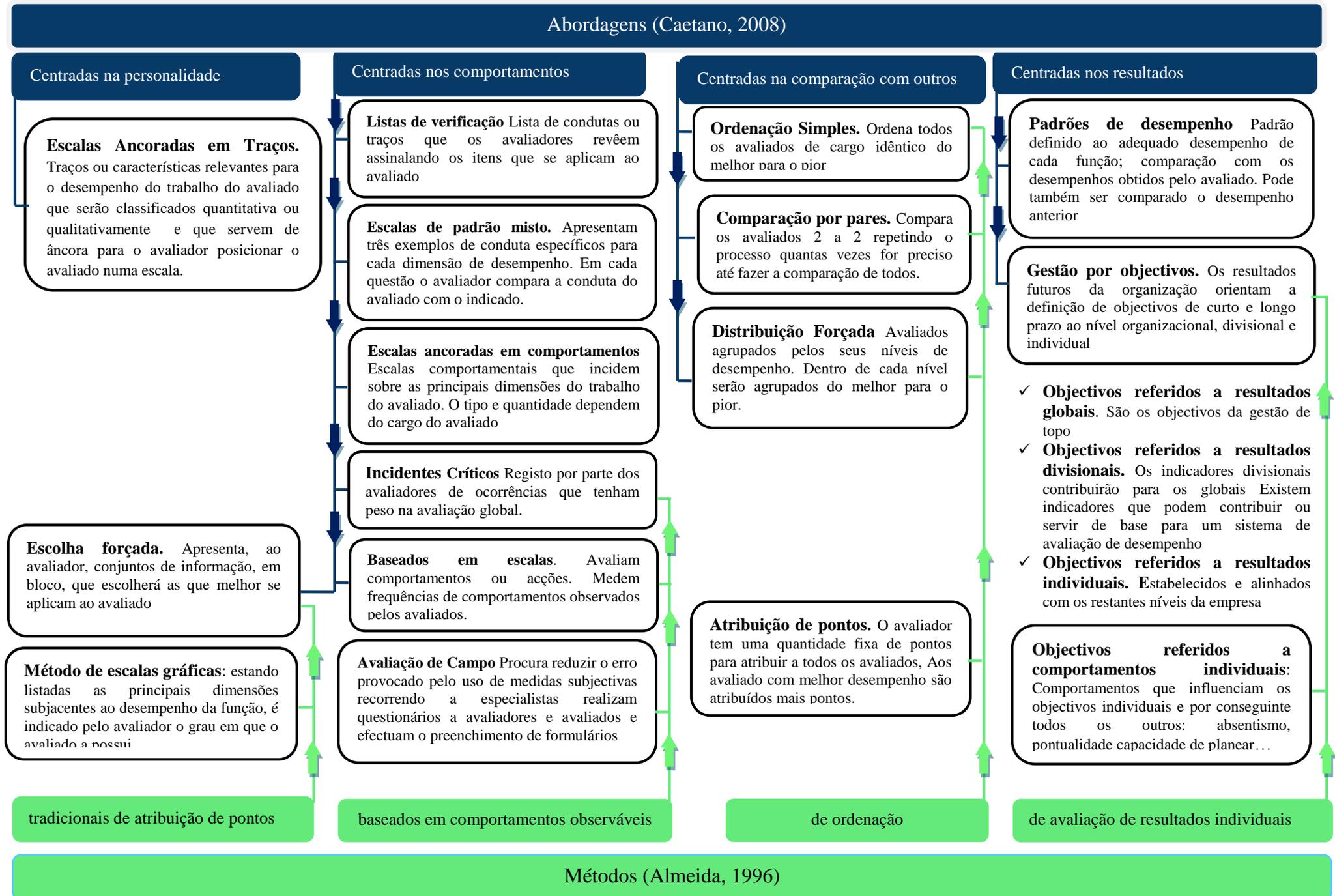


Fig. 1- Métodos e Abordagens da Avaliação de Desempenho – Fontes: Almeida (1996), Caetano 2008

2.5 Fontes de avaliação

Para por em prática uma Avaliação de Desempenho é importante para as organizações definirem as fontes de avaliação pela facilidade ou dificuldade da sua aplicação, pela sua aceitação por parte dos avaliadores e avaliados e pela eficácia desse sistema. (Caetano, 1996).

A Avaliação de Desempenho usualmente é realizada com base no julgamento e opiniões de subordinados, pares supervisores, outros gestores e até outros trabalhadores (Levy e Williams, 2004). Vários avaliadores de desempenho (auto-avaliação, avaliação por vários supervisores, avaliação pelos pares, avaliação dos superiores pelos subordinados), geralmente, aumentam a participação, aumentam a exactidão dos resultados e a percepção de justiça; proporcionam informação de superior qualidade para decisões de selecção; dão mais quantidade de retorno aos avaliados avaliadores e ao sistema de gestão; permitem demorar menos tempo a completar o processo de medição do desempenho e finalmente melhoram o custo efectivo (Wanguri, 1995). A avaliação global é influenciada pelo peso que o avaliador coloca em determinadas dimensões do desempenho derivado das características da sua personalidade (Ogunfowora *et al.*, 2010). As questões de medição são importantes para o processo de Avaliação de Desempenho, assim como as questões de motivação do avaliador, sendo que sistemas de avaliação eficazes são aqueles em que os avaliadores têm a capacidade de medir o desempenho dos funcionários e a motivação para atribuir as classificações mais precisas (DeNisi e Pritchard, 2006). Quando efectuam avaliações globais de desempenho, os avaliadores com altos níveis de Abertura à Experiência colocam um peso maior sobre o desempenho adaptativo (por exemplo, adaptação a ambientes em mudança e eficácia em trabalho incertos), enquanto avaliadores com altos níveis de modéstia, uma faceta da Honestidade – Humildade, colocam um peso elevado na manutenção da disciplina pessoal, por exemplo, a falta de comportamentos desviantes ou condescendentes (Ogunfowora *et al.*, 2010). Por sua vez, avaliadores com traços de personalidade de Abertura (Ashton e Lee, 2007) avaliam melhor desempenhos comportamentais que mais reflectam esta personalidade (inovação, receptividade à mudança, ideias inconventionais, etc.), do que outros sem esta característica tão vinculada. (Ogunfowora *et al.*, 2010).

2.5.1. Chefia. A principal fonte de avaliação tem sido a hierarquia imediata do avaliado, com algum tipo de intervenção da hierarquia seguinte (Caetano, 2008),

caracterizando-se pelo contacto directo entre avaliador e avaliado (Neal, 2001), havendo com o desenvolvimento organizacional outras fontes que devem ser consideradas.

2.5.2. Pares. A avaliação pelos pares pode-se distinguir em três procedimentos diferentes: nomeação pelos pares; cotação pelos pares; ordenação pelos pares (Caetano, 1996).

- a) A nomeação pelos pares baseia-se em cada elemento indicar um número de membros como sendo, os melhores ou os piores no grupo, excluindo-se a si próprio. A nomeação pelos pares tem como vantagem, a capacidade de identificar os empregados que têm desempenhos extremamente bons ou maus, com o fim de decidir, por exemplo, sobre promoções, transferências ou despedimentos.
- b) A cotação pelos pares consiste em cada elemento do grupo cotar cada um dos restantes elementos em determinadas atributos ou dimensões de desempenho. Este método permite dar *feedback* específico aos colaboradores, uma vez que os resultados da avaliação recaem sobre a *performance* de cada indivíduo e não apenas na sua comparação com os outros (Caetano, 1996).
- c) A ordenação pelos pares, traduz-se na elaboração de uma lista onde cada indivíduo hierarquiza todos os outros elementos do grupo, segundo determinadas dimensões. A avaliação pelos pares tem a seu favor apresentar propriedades psicométricas bastante aceitáveis podendo ser influenciada pelo efeito de leniência ou inflacionamento da avaliação (Caetano, 1996).

As avaliações pelos pares poderão ser mais efectivas quando estes têm mais oportunidades do que os chefes de observar comportamentos no local de trabalho (Miller, 2001).

2.5.3. Auto-avaliação. A auto-avaliação de desempenho é relevante para a eficácia e validação do processo de avaliação, condicionando o papel de juiz absoluto que o avaliador poderia tender a adoptar e responsabiliza e envolve o próprio avaliado, permitindo-lhe confrontar a sua opinião com a da hierarquia (Caetano, 2008), apresentando as seguintes vantagens (Meyer, 1991):

- Aumenta a dignidade e o respeito próprio do subordinado;
- Coloca o chefe no papel de conselheiro e não de juiz;
- Torna o subordinado mais implicado com o sistema;

- Torna provável a existência de uma maior satisfação na consecução do processo do que a abordagem tradicional.

Apesar das vantagens acima enumeradas, esta fonte de Avaliação de Desempenho também apresenta as seguintes desvantagens:

- Viola as normas tradicionais da relação chefe/subordinado, sendo a razão para não ter muita aderência por parte das organizações;
- Efeito de halo, ou seja, tendência para avaliar todos os factores segundo a classificação atribuída a um deles (Meyer, 1991);
- Pode haver a tendência para inflacionar as avaliações. (Caetano, 1996):

Se as condições que as pessoas têm forem as certas para que façam uma razoável e precisa auto-avaliação, mesmo que esse não seja o método formal de avaliação, elas podem usar a informação representada por esta auto-avaliação para manter ou melhorar a qualidade do seu desempenho (Radhakrishnan, Harrow, Sniezek e Hopping, 1996) e quando empregue dentro de um determinado propósito, a auto-avaliação, muitas vezes representa uma estratégia de medida muito válida e valiosa (Howard, 1994).

2.5.4. Avaliação a 360.º Este método é dos mais inovadores no âmbito da Avaliação de Desempenho. É feita de modo circular por todos os elementos que mantêm alguma interação com o avaliado, dentro ou fora da organização. Participam na avaliação, o chefe, os colegas e os pares, os subordinados, e por vezes os clientes internos e externos, os fornecedores e em alguns casos os cônjuges, enfim, todas as pessoas ao redor do avaliado, com uma abrangência de 360 graus. (Yukl e Lepsinger, 1995, cit. por Jafari *et al.*, 2009).

2.5.5. Avaliação pelos subordinados. Esta fonte de Avaliação de Desempenho tem pouca expressão organizacional, uma vez que não se adapta ao estilo de gestão da maioria das organizações (Baruch e Peiperl, 2000).

2.6. Factores Críticos

Muitos dos estudos iniciais relacionados com a Avaliação de Desempenho focaram-se na validade, confiabilidade e liberdade de preconceitos. O foco foi, principalmente, no papel do supervisor e na natureza das escalas de avaliação. Os investigadores examinaram o impacto da avaliação e o tipo de escalas e identificaram os erros mais

comuns feitos pelos supervisores, como o halo, a tendência central e os efeitos recentes. A procura na precisão da Avaliação de Desempenho foi substituída pela ênfase da contribuição da Avaliação de Desempenho para os objectivos organizacionais. A investigação no papel do supervisor manteve-se, mas a ênfase passou a ser no conhecimento do sistema de Avaliação de Desempenho e no nível de confiança que os empregados têm nos seus supervisores. Mais recentemente o foco da investigação passou para as reacções dos indivíduos e para o contexto social nos quais a avaliação ocorre porque estes são vistos como factores críticos na determinação da efectividade do sistema de avaliação (Levy e Williams, 2004).

2.6.1. Avaliados

A reacção de avaliados e avaliadores à Avaliação de Desempenho são factores contextuais críticos ao seu valor efectivo. Avaliados que receberem piores classificações questionam o rigor do sistema e poderão não alterar o seu comportamento baseado na informação de retorno. Assim, boas avaliações são percebidas como reforço positivo e as más avaliações, eventualmente, como punições. Um individuo que receba uma boa avaliação é possível que esteja mais satisfeito e com menos vontade de deixar a sua organização do que um indivíduo com avaliações baixas, desde que as elevadas classificações signifiquem por exemplo, aumento salarial ou promoção. (Dobbins, Platz e Houston, 1993).

Por sua vez, empregados que anteriormente informaram que compreendem o sistema de Avaliação de Desempenho, exibiram, posteriormente reacções mais positivas para com a Avaliação de Desempenho bem como atitudes mais favoráveis, independentemente do resultado obtido na avaliação mais recente. (Levy e Williams, 1998). Em termos de investigação, há menos preocupação com os instrumentos de avaliação e com precisão da avaliação e ao invés, maior interesse em questões como as variáveis psicológicas que sustentam os processo de a avaliação e as reacções dos avaliados perante as facetas do sistema (Dobbins, Cardy, Facticeau e Miller, 1993). Apesar de todas as alterações nos sistemas de avaliações de desempenho, continua a ser incomum a avaliação dos gestores na forma como os gerem. (Bouskila e Kluger, 2011).

2.6.2. Reacção dos indivíduos – Satisfação

A pesquisa sobre a Avaliação de Desempenho procura, recentemente, conhecer as implicações da reacção dos empregados às avaliações de desempenho (DeNisi e

Pritchard, 2006). De facto reacções à avaliação tais como satisfação (Dorfman, Stephan e Loveland, 1986), (Levy e Williams, 2004) e (Dobbins, Cardy *et al.*, 1993), aceitabilidade e motivação para usar o feedback são citados como uma direcção importante na investigação sobre avaliação durante os últimos dez anos.

Existem reacções de satisfação nos diversos actores do sistema de avaliação, não só dos avaliados mas também dos avaliadores e a vários níveis, com implicação para o mesmo. As avaliações podem ser a base para decisões importantes, logo a satisfação com os resultados pode significar reconhecimento e perspectivas futuras dentro da organização (Jawahar, 2006).

Presume-se, teoricamente, que há seis dimensões a partir das quais é medida a satisfação com a Avaliação de Desempenho: satisfação com os resultados da Avaliação de Desempenho, a satisfação com a chefia, a satisfação com o trabalho, o envolvimento com a organização, o envolvimento com a chefia e as intenções de abandono (Jawahar, 2006), no entanto Dobbins, Platz e Houston (1993), consideraram que a satisfação com a avaliação depende da classificação atribuída e do feedback prestado, já Levy e Williams (1998), apontam a percepção do conhecimento do sistema (PSK²) como um importante predictor das variáveis relacionadas com a avaliação (reacções e justiça) e com outras variáveis mais gerais (satisfação no trabalho e compromisso organizacional). As reacções e atitudes dos colaboradores têm sido sugeridas como importantes critérios de avaliação da eficácia dos sistemas de avaliação nas organizações. A pesquisa sugere que as organizações devem considerar as diferenças de percepções e sua influência sobre as reacções entre empregados supervisores e não supervisores existindo provas adicionais para o reconhecimento da importância da percepção de conhecimento do sistema. As diferenças de atitude frequentemente encontradas entre os empregados supervisores e empregados não supervisores podem ser devido às diferenças que têm no conhecimento do local de trabalho ou da diferença de entendimento que existe entre os empregados nos vários níveis organizacionais (Williams e Levy, 2000). Num estudo efectuado por Pooyan e Eberhard (1989), os empregados supervisores revelaram-se significativamente mais satisfeitos com a Avaliação de Desempenho e descrevem a sua avaliação de uma forma muito mais favorável do que os empregados não supervisores. Os empregados supervisores tendem a perceber o processo de Avaliação de

² PSK-Predictor System Knowledge.

Desempenho de uma forma mais favorável e encontram-se mais satisfeitos do que os não supervisores tendem também a descrever os seus supervisores mais favoravelmente no que diz respeito a relacionamento e participação do que os empregados não supervisores.

A satisfação com a Avaliação de Desempenho influencia o grau de satisfação dos empregados com o trabalho, porque os resultados da Avaliação de Desempenho, têm preponderância na forma como variam as remunerações ou como se obtém uma promoção e por conseguinte existe uma probabilidade maior dos níveis de satisfação com os resultados da Avaliação de Desempenho acompanharem os respectivos resultados (Jawahar, 2006).

Além da dimensão dos resultados, abordados por diversos autores, Jawahar (2006), demonstrou haver uma relação directa entre a satisfação da Avaliação de Desempenho e:

- a satisfação com o trabalho;
- a satisfação com a chefia;
- o envolvimento com a organização; Este envolvimento com a organização tem um peso considerável e durável se a Avaliação de Desempenho se focar no desenvolvimento do empregado;
- envolvimento com os chefes directos; O envolvimento com os chefes directos e a sua relação com a satisfação com a Avaliação de Desempenho é corroborada por Pooyan e Eberhard (1989) que sugerem que os supervisores devem ter o cuidado de tratar os empregados com respeito e equidade e devem estar permanentemente a par da atitude dos empregados. Não é suficiente preocupar-se em assegurar tratamento justo durante a altura da avaliação. Os subordinados por outro lado parecem responder mais favoravelmente aos comportamentos orientados para os resultados dos seus supervisores. Assim, a relação supervisor - subordinado é um predictor importante de satisfação com a avaliação aparentando ser mais importante para pessoal não supervisor.
- a intenção de abandonar a organização; nesta vertente a relação é negativa: quanto maior a satisfação com a Avaliação de Desempenho menor a intenção de abandonar a organização.

A reacção dos indivíduos à Avaliação de Desempenho pode ter diferentes abordagens. Uma das abordagens será avaliar a reacção dos indivíduos consoante os tipos e

propósitos do sistema de avaliação existente. Assim, actividades de desenvolvimento tais como a determinação individual de formação e a identificação de pontos fracos e pontos fortes de cada indivíduo aparentam aumentar a satisfação com a avaliação e com o avaliador. A percepção, por parte do avaliado, que o sistema de avaliação serve para actividades de desenvolvimento, está associada a maior satisfação com esse sistema de avaliação e com o avaliador (Boswell e Boudreau, 2000).

Uma outra abordagem a este tipo de reacção reside na análise consoante a fonte de avaliação, verificando-se que existe maior satisfação com a auto-avaliação e a avaliação para cima do que com a avaliação dos pares (Miller, 2001). Por sua vez a avaliação a 360° provoca reacções positivas nos avaliados e nos avaliadores quando é utilizada para efeitos de desenvolvimento mas desaprovação moderada quando são utilizadas para efeitos de avaliação administrativa (Boswell e Boudreau, 2000).

2.6.3. Justiça

Os sistemas de avaliação estão desenhados para ajudar as organizações a reter, motivar e desenvolver empregados, havendo pouca esperança em obter tais desideratos se os indivíduos estiverem insatisfeitos com o processo. Se os avaliados estiverem insatisfeitos ou perceberem que o sistema é injusto, é menos provável que usem as avaliações como feedback para melhorar o seu desempenho (Ilgen, Fisher e Taylor, 1979). Por sua vez os avaliados que mais confiam no sistema de Avaliação de Desempenho ficam mais satisfeitos com a sua avaliação, percebem as suas avaliações como mais úteis e tencionam melhorar o seu desempenho baseado na informação de retorno recebida (Dobbins, Platz e Houston, 1993). Assim, a percepção de justiça de um sistema de avaliação é, desde há longo tempo, uma preocupação dos gestores que a identificam como o principal factor que um sistema de Avaliação de Desempenho enfrenta, no entanto, apesar disso, poucas organizações recolhem informação para determinar a percepção que os participantes (avaliados e avaliadores) têm do sistema (Bretz *et al*, 1992)., opinião que é corroborada por DeNisi *et al.*, (2006) que acrescenta que um sistema apropriado de Avaliação de Desempenho é baseado em três princípios básicos: aviso atempado, justiça e julgamento baseado na evidência. A equidade na Avaliação de Desempenho foi identificada como sendo um importante critério em julgar a sua eficácia e utilidade para as organizações (Masterson, Lewis, Goldman e Taylor, 2000) e (DeNisi *et al.*, 2006).

Masterson *et al.*, (2000) decompõem a justiça organizacional em justiça processual e justiça interacional. A justiça processual refere-se à equidade de procedimentos com que a Avaliação de Desempenho é efectuada. Os indivíduos têm o desejo de controlar o que lhes acontece. Os procedimentos equitativos são valorizados porque permitem ao indivíduo controlar os resultados. Os indivíduos têm o desejo de valorizar os membros dos seus grupos e procedimentos justos são desejáveis porque indicam que os indivíduos são valiosos. A justiça interacional é definida como o tratamento interpessoal equitativo durante a execução do procedimento de avaliação. A justiça processual é a equidade da organização e justiça interacional é a equidade do supervisor (Masterson *et al.*, 2000). Por sua vez, Gilliland e Langdon (1998), mencionam três aspectos de justiça: justiça processual (a justiça dos processos utilizados até chegar aos resultados), a justiça interpessoal (a justiça no tratamento interpessoal e comunicacional) e a justiça dos resultados (a justiça das decisões e dos resultados tal como remunerações associados às decisões).

Já Erdogan (2002) refere ser possível diferenciar quatro tipos diferentes de percepção de justiça nos sistemas de Avaliação de Desempenho e que essas percepções têm os seus antecedentes e as suas consequências:

- Justiça processual do sistema, a percepção de que os procedimentos adoptados pela organização são justos.
- Justiça processual do avaliador: a percepção que a aplicação dos procedimentos pelos avaliadores são justos.
- Justiça Interacional: o grau de justiça com que é realizada a comunicação interacional
- Justiça Distributiva: A percepção de equidade na avaliação do desempenho. A justiça distributiva teve a sua origem na teoria da equidade que argumenta que os indivíduos comparam o seu rácio de *input/output* com os de outros de forma a determinarem o nível de equidade. Quando os indivíduos se apercebem de iniquidade, modificam os seus esforços ou alteram as suas percepções de esforço ou recompensas.

Gilliland e Langdon (1998) referem que as percepções de justiça na avaliação estão relacionadas com a aceitação das classificações, na confiança no supervisor, no compromisso organizacional, na satisfação com o processo, nas alterações (moderadas) no desempenho e nas intenções de se manter na organização. Por sua vez, Erdogan (2002) menciona que as diferentes percepções de justiça têm os seus antecedentes e que

após avaliação essa percepção de justiça trará consequências. Antecedentes da justiça processual são factores que permitem aos avaliados exercer controlo (Erdogan, 2002) e (Dobbins *et al.*, 1993) sobre o processo e fazê-los sentir como valiosos membros do grupo. A título de exemplo, os antecedentes da justiça processual do sistema são (Erdogan, 2002): processo com características adequadas (aviso atempado, audição justa e julgamento baseado na evidência) e factores contextuais (apoio organizacional percebido, LMX antes da avaliação e cultura organizacional). E como consequências a justiça processual do sistema tem os resultados organizacionais (comprometimento; intenções de abandono; comportamentos sociais em prol da organização), através do apoio organizacional percebido após a avaliação, conforme esquema abaixo:

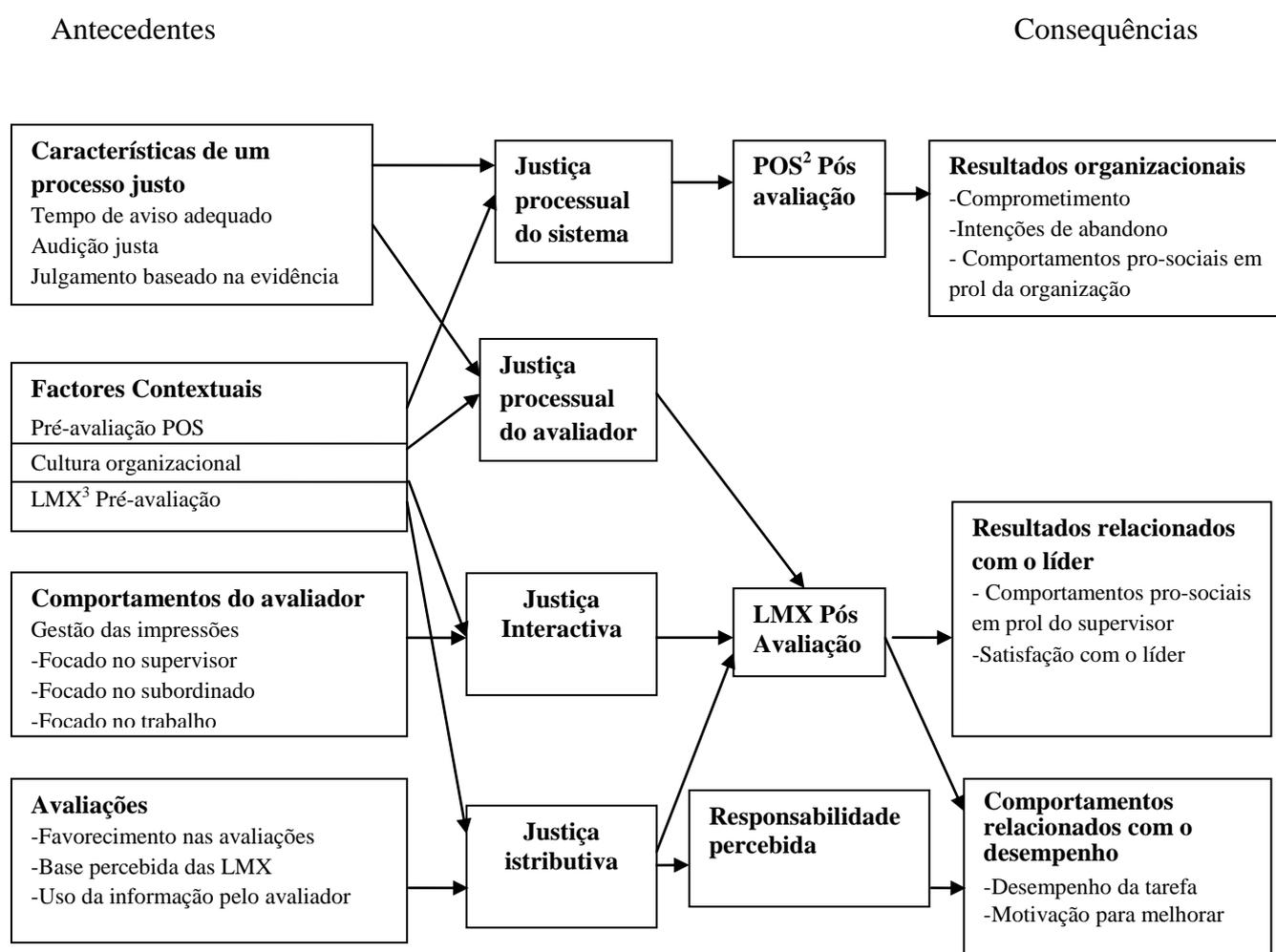


Fig. 2 Antecedentes e consequências da percepção de justiça.
(Adaptado de Erdogan (2002))

Assim, avaliar critérios que são irrelevantes e sobre os quais os avaliados não têm controlo criam a percepção de injustiça e não são úteis (Dobbins, Cardy *et al.*, 1993).

Para melhorar a sua percepção de justiça e para clarificar o seu entendimento das avaliações é importante o uso de práticas específicas (Kavanagh, Benson e Brown, 2007) ter a participação dos avaliados no desenvolvimento de qualquer instrumento de medida (DeNisi *et al.*, 2006), a sua participação no processo de avaliação em geral, a convicção da neutralidade do supervisor e o conhecimento do sistema, sendo estas características e práticas complementares umas das outras (Kavanagh *et al.*, 2007). Os mesmos autores (Kavanagh *et al.*, 2007) referem ainda que a equidade da Avaliação de Desempenho tem sido associada à aceitação de decisões com base neste processo, sendo possível que decisões como acertos remuneratórios, promoções, rescisões e requisitos de formação sejam atingidos com maior nível de aceitação, aumentando assim a eficácia do sistema de Avaliação de Desempenho. Numa vertente de desenvolvimento, Kavanagh *et al.*, (2007) referem ainda que as percepções de justiça são também reforçadas pela comunicação nos dois sentidos, que são úteis para direccionar indivíduos, acompanhar o seu progresso, dirigindo-o para o cumprimento dos objectivos de desempenho e permitir aos empregados a oportunidade de levantar questões que influenciem a sua capacidade de atingir seus objectivos de desempenho Esta percepção de justiça pode, por outro lado, atenuar resultados negativos, tais como más avaliações (Gilland e Langdon, 1998).

2.6.4. Erros

Os sistemas de Avaliação de Desempenho contêm, por regra, julgamentos traduzidos em cotações em algum tipo de escala e essas cotações dependem do poder subjectivo do avaliador, sabendo-se de antemão a possibilidade de existirem erros e tendo a literatura identificado alguns. Ter consciência das distorções que involuntariamente se fazem ao avaliar pessoas é um dos passos mais importantes para reduzir a subjectividade na avaliação. Assim, os principais erros de cotação foram identificados durante a primeira metade do século XX, estando disseminados pela literatura, (Caetano, 2008), (Grote, 1995):

- a) Efeito de Contraste – A tendência de a avaliação ser feita por comparação com outros indivíduos em vez de por comparação com os padrões definidos. (Grote, 1995)
- b) Erro de primeira impressão – A tendência que o avaliador tem para formar uma primeira opinião do avaliado que tende a permanecer e sobrepor-se ao desempenho real. Assim, se o avaliador formou, por exemplo, uma primeira ideia de que um

- indivíduo é pouco responsável, essa impressão permanecerá, mesmo que o trabalhador tenha conseguido tornar-se substancialmente responsável. Para reduzir este erro o avaliador, para além de estar atento a esta tendência, deverá centrar-se apenas no período em avaliação e nos resultados realmente atingidos (Grote, 1995).
- c) O efeito de Halo – Avaliar globalmente pela imagem que o avaliador tem de uma dimensão do avaliado (Neal, 2001); Efeito de Halo/Horn. Quando o avaliador tem uma opinião favorável acerca de uma característica do avaliado, tem tendência a considerá-lo bom em todos os aspectos (efeito de Halo) e, se tem uma opinião desfavorável relativamente a um comportamento de um indivíduo, tem tendência a considerá-lo negativamente em todos os aspectos (efeito de Horn) (Grote, 1995). O efeito de Halo/Horn é muito difícil de afastar. A única forma de o atenuar é ter consciência dele.
- d) Erro de semelhança (projecção pessoal ou auto-identificação) – Tendência para avaliar o trabalhador à semelhança de si próprio. O avaliador valoriza os indivíduos que mais se identificam consigo (mesmo meio social, frequência da mesma universidade, características semelhantes de personalidade, pertença ao mesmo clube...). Para corrigir este erro, o avaliador deve estar atento a esta tendência e compreender que ela pode desvirtuar bastante a avaliação (Grote, 1995).
- e) Tendência Central – Tendência para atribuir a nota média da escala. Um avaliador mal preparado adopta normalmente duas posições: evita classificações baixas com receio de prejudicar os seus subordinados ou evita classificações elevadas receando comprometer-se futuramente. Este erro tem maior propensão a ocorrer quando o avaliador quer evitar a justificação da atribuição de notações nos extremos da escala. Para reduzir este erro, o avaliador deverá ter em atenção que esta situação retira todo o significado à avaliação e procurar não ter receio de atribuir notas altas ou baixas.
- f) O efeito de restrição de amplitude – Avaliar em torno de um ou dois pontos da grelha de cotação, não discriminando os avaliados (Caetano, 2008).
- g) O efeito de leniência/severidade – Avaliar por sistema acima/abaixo do ponto médio da grelha de cotação (Neal 2001); Os sistemas de Avaliação de Desempenho, em regra têm cinco níveis para classificar o desempenho dos avaliados, no entanto, geralmente, só são usados três. A distribuição tende a ser muito elevada com os níveis mais elevados das escalas a serem muito preenchidos e os do fundo a ficarem vazios (Bretz *et al.*, 1992).

- h) Efeito de Proximidade Temporal (recenticidade) – Tendência para sobrevalorizar, negativamente ou positivamente, os comportamentos observados mais perto do fim do período a que se reporta a avaliação. Este erro pode ser atenuado se durante todo o período em avaliação o avaliador registar, regularmente, informação sobre o desempenho do avaliado. (Grote, 1995)
- i) Erro constante (Complacência / Rigor excessivo) – Avaliadores tolerantes estabelecem padrões de avaliação baixos, muito fáceis de atingir e avaliadores rigorosos, estabelecem padrões de desempenho tão elevados, não podem ser alcançados. Essas avaliações apenas reproduzem a personalidade do avaliador e não o desempenho real dos avaliados. Este erro pode ser reduzido através do estabelecimento conjunto, entre avaliador e avaliado, dos objectivos e metas a atingir. (Grote, 1995).
- j) Erro de Estereotipo – A tendência para generalizar os grupos e ignorar as diferenças individuais. O avaliador coloca previamente o avaliado num determinado grupo de sujeitos relativamente aos quais se aplica uma mesma avaliação, sobrevalorizando uns aspectos e subvalorizando outros (Grote, 1995).
- k) Erro de fadiga / rotina – Tendência a prestar pouca atenção ao processo de avaliação, quando tem de se efectuar muitas avaliações simultaneamente. Esta situação pode distorcer consideravelmente a avaliação. Uma forma de evitar este erro é procurar planear o processo de forma a efectuar poucas avaliações de cada vez.
- l) Incompreensão do significado dos factores – Avaliação de qualidades diferentes do pretendido por falta de compreensão ou distorção do sentido do indicador a avaliar. Este erro pode ser corrigido através de formação dos avaliadores.
- m) Erro de Caracterização – O conhecimento do resultado do processo de avaliação anterior tende a influenciar o avaliador positivo ou negativamente.

Por outro lado, existem erros cometidos conscientemente pelos avaliadores que avaliam os empregados com outros motivos para além do rigor, num fenómeno designado como distorção consciente da avaliação. O rigor pode ser visto como um meio para os avaliadores atingirem um ou mais dos três objectivos seguintes:

- a) Conseguir ou manter uma relação positiva com o subordinado;
- b) Conseguir ou manter uma imagem positiva de si próprio e do seu grupo de trabalho;
- c) Conseguir ou manter um comportamento que seja apoiado pelas regras ou objectivos da organização.

A distorção consciente tem sido amplamente apresentada como sendo o resultado de quatro grandes influências: a política, a gestão das impressões, leniência e motivação (Spence e Keeping, 2011).

O uso da terminologia política como maquinação em Avaliação de Desempenho define as tentativas deliberadas dos indivíduos para melhorar ou proteger os próprios interesses, quando são possíveis cursos de acção conflitantes. Os avaliadores têm, quase sempre, considerações políticas em mente, são discricionários e avaliam as potenciais implicações e consequências quando realizam a Avaliação de Desempenho. (Spence e Keeping, 2011). As avaliações são muitas vezes mais uma função de influências, como motivações para evitar confrontos, para os gestores parecerem mais eficazes, e para obterem recompensas para si ou para seus subordinados (Longenecker, Mason e Gioia, 1987), existindo instrumentos como por exemplo o “*Perceived Political Considerations in Performance Appraisal*” (Tziner, Latham, Price e Haccoun, 1996). que mede a extensão com que os avaliadores deliberadamente distorcem as avaliações para atingir os seus fins.

Gestão das Impressões é a tendência que os supervisores têm para dar classificações que directa ou indirectamente os beneficiem (Spence e Keeping, 2011). A leniência e a inflação são comportamentos que os avaliadores têm, principalmente para evitar conflitos interpessoais com os avaliados, para parecerem bem sucedidos, como resultado de normas organizacionais, ou por desconforto com a Avaliação de Desempenho (Spence e Keeping, 2011).

A motivação como razão para que os avaliadores distorçam as classificações das avaliações é mais assente em aspectos teóricos e em factores psicológicos (Harris, 1994), sendo precisos se estiverem motivados para isso e imprecisos se também tiverem essa motivação ou o desinteresse em serem rigorosos. (Spence e Keeping, 2011) No entanto, apesar do carácter subjectivo da Avaliação de Desempenho há um crescente reconhecimento de que a subjectividade não se traduz automaticamente em erro de avaliação e que as classificações são reflexos válidos do desempenho real e representam um mecanismo de baixo custo para avaliar os empregados (Arvey e Murphy, 1998).

2.6.5. Treino

A limitação dos erros e posturas dos avaliadores perante o sistema de Avaliação de Desempenho podem ser mudados pelas organizações por exemplo, através de formação (Kavanagh *et al.*, 2007), no entanto essa formação só trará benefícios se as organizações

e os empregados a encararem com importância, existindo muito enfoque na importância desta prática e pouca evidência que a sua prática ocorra na maioria das organizações (Bretz *et al.*, 1992) a não ser quando são implementados novos sistemas (Stoffey e Reilly, 1997). Essa formação deveria consistir na explicação em como o sistema está implementado, qual o seu propósito e no potencial que tem para conduzir a maiores consensos, a atitudes mais positivas para bem da organização (Levy e Williams, 1998), na condução de entrevistas de avaliação, em proporcionar feedback, no estabelecimento de normas de desempenho, no reconhecimento de bons desempenhos e em evitar erros de classificação (Stoffey e Reilly, 1997). Esta aproximação, é consistente com (Bretz *et al.*, 1992), (Stoffey e Reilly, 1997) que constata e critica a prática, comum, de a formação se focar no treino dos avaliadores excluindo os avaliados.

Stoffey e Reilly (1997) num estudo sobre o impacto do treino nas percepções dos avaliadores e dos avaliados verificaram que os avaliadores sujeitos a programas de treino percebem os avaliados como mais proactivos e com melhor desempenho e percebem o sistema como mais justo. Por outro lado os avaliados com classificações mais elevadas, independentemente de terem recebido treino ou não, têm a percepção de a avaliação ser mais justa e mais rigorosa em contraponto com os que receberam avaliação mais baixa.

2.6.6. Feedback

A entrevista de avaliação é muito importante para determinar a satisfação do empregado com a avaliação (Pooyan e Eberhard, 1989) e para se alcançarem níveis de confiança e justiça é necessário as organizações possuírem sistemas perfeitos de comunicação e adequados canais de retorno sobre a Avaliação de Desempenho. Este retorno deve ser encarado positivamente para que os colaboradores possuam um sentimento de participação e de direitos adquiridos. As atitudes dos empregados em relação ao sistema de Avaliação de Desempenho e ao feedback do seu desempenho são influenciadas pela sua participação no processo e os avaliados sujeitos a programas de treino são significativamente mais proactivos e participativos na discussão do desempenho, do que os que não receberam treino. Por sua vez os avaliados que receberam treino, tiveram, também, melhores avaliações do que os que não o receberam devido ao feedback que foram recebendo e que lhes permitiu corrigir deficiências e conseqüentemente melhorar o desempenho (Stoffey e Reilly, 1997). Se um indivíduo tiver algum poder de controlo no processo de avaliação, então considerá-lo-á justo (When-Zao, 2005, cit. por Hui;

Qin-Xuan, 2009), e se observarem que têm influência directa nos resultados do processo, então tenderão a considerá-lo justo e aceitável (Lu Xianjun, 2005, cit. por Hui; Qin-Xuan, 2009). Apesar dos importantes aspectos, mencionados, relativos à entrevista de avaliação, existem, na literatura, também, alguns aspectos negativos relacionados com o feedback. A maioria das organizações realiza apenas uma sessão anual de avaliação, não fornecendo feedback específico e eficaz ao avaliado acerca do seu desempenho, dificultando, dessa forma, o desenvolvimento individual, sendo este objectivo, antes, um desejo social (Caetano, 1996). Por outro lado, tanto para avaliadores como para avaliados a entrevista de avaliação é considerada uma experiência assustadora e dolorosa (Spence e Keeping, 2011), de baixo valor e frequentemente evitada (Meyer, 1991), sendo salientado no desempenho o que é fora do padrão, o que é recente ou o que tem um significado especial para o avaliador e serão estes aspectos os que mais probabilidades terão de ser eleitos pelo avaliador para proporcionar feedback (Stoffey e Reilly, 1997). O feedback ao desempenho está positivamente correlacionado com a satisfação dos avaliados com o trabalho (Wanguri, 1995).

2.6.7. Tendências da Avaliação de Desempenho

A tendência é ver a Avaliação de Desempenho num contexto vasto, global, deixando de se focar apenas no âmbito específico de cada posto de trabalho. Em última instância os efeitos das variáveis contextuais poderão ser observados através das interações com o avaliador que é quem proporciona a avaliação. As organizações têm necessidades, muito concretas, de limitar custos de medição e de dispor de instrumentos que prevejam o desempenho em domínios mais amplos e fluidos, devido à rápida mudança dos papéis de trabalho, das atribuições, etc. O movimento em direcção a uma medição mais larga é, talvez, coerente com esta realidade. Talvez haja, no futuro, uma maior convergência entre os domínios de investigação e da prática. (Arvey *et al.*, 1998).

Apesar da proliferação de sistemas de Avaliação de Desempenho, existem muitas fontes que têm expressado dúvidas acerca da validade e da consistência do processo de Avaliação de Desempenho. Alguns, inclusive, sugeriram que este processo é tão imperfeito que é impossível torná-lo útil (Derven, 1990). Não despreciente e atentas as vicissitudes da Avaliação de Desempenho, começam-se a perfilar, com outros instrumentos e com outras regras, sistemas alternativos, cujo objectivo final será o

melhorar do desempenho e que inovadores, além do nome “Avaliação de Desempenho” baseada em apoio e definição de metas”, tem também, e principalmente, o nível de participação sugerido como é o caso do método ilustrado por Bouskila e Kluger (2011).

3. QUADRO CONCEPTUAL DE REFERÊNCIA

3.1. Referencial teórico

A revisão de literatura realizada acerca da Avaliação de Desempenho cobriu aspectos daquela prática que se devem reflectir em qualquer sistema de avaliação e por conseguinte nos respectivos processos conducentes dessa avaliação. A verificação da aplicação dos conceitos abordados no actual sistema de Avaliação Individual da Marinha contribui para a realização de um diagnóstico fundamentado e auxilia a identificação das áreas de intervenção.

Para que serve o sistema de Avaliação de Desempenho? Quais os seus propósitos genéricos e específicos? Quem avalia? Com base em que? Como se podem limitar os erros de avaliação? Com formação? De quem? Apenas dos avaliadores, ou dos avaliados também? E a concepção do sistema permite, só por si a eliminação ou redução de alguns erros existentes?

A interligação com as outras práticas de Gestão de Recursos Humanos é efectiva?

Qual a percepção de quem é avaliado para com o sistema? Está satisfeito? Considera-o justo? E transparente? Conhece-o? Com que profundidade? A formação é necessária? A que intervenientes?

Estas são as questões às quais a revisão de literatura deu resposta e que serão, também, efectuadas no âmbito da análise ao sistema de avaliação individual da Marinha.

Para Youngcourt *et al.*, (2007) um sistema de Avaliação de Desempenho pode ter propósitos administrativos (administração salarial, decisões de promoção, decisões de retenção ou de cessão, reconhecimento do desempenho individual, demissões e identificação de maus desempenhos), de desenvolvimento (identificação de necessidades de formação, proporciona informação de retorno acerca do desempenho, determina transferências e atribuições e identifica pontos fortes e pontos fracos do indivíduo) e/ou de definição do papel do indivíduo na organização (reconhece aspectos desactualizados do trabalho e de proporciona informação importante a avaliados e a avaliadores). Interessa clarificar os propósitos do sistema individual da Marinha e aperfeiçoá-lo nas limitações que apresenta.

O retorno de informação acerca do trabalho efectuado (feedback), a qualidade desse retorno e a periodicidade com que é efectuado, são críticos para a percepção de justiça e

para o nível de satisfação com que os avaliados encaram o sistema de Avaliação de Desempenho. (Jawahar, 2006). A análise da prática de “feedback” do desempenho na Marinha trará informação pertinente para o desenvolvimento do sistema na Marinha.

A Avaliação de Desempenho é efectuada a partir da informação recolhida por diversas fontes (o chefe directo, o próprio, vários níveis de avaliação hierárquica, os pares, outras fontes) existindo, sempre, vantagens e desvantagens quaisquer que sejam as fontes escolhidas (Grote, 1995) e o que é medido pode ser focalizado nos meios (comportamentos) ou nos fins (resultados) (Grote, 1995) e (Caetano, 2008). Importa verificar se as fontes em uso e o que é medido contribuem para os propósitos do sistema de avaliação individual da Marinha.

Existem reacções de satisfação nos diversos actores do sistema de avaliação, não só dos avaliados mas também dos avaliadores e a vários níveis, com implicação para o mesmo. As avaliações podem ser a base para decisões importantes, logo a satisfação com os resultados pode significar reconhecimento e perspectivas futuras dentro da organização (Jawahar, 2006), convindo, por isso, aferir o grau de satisfação dos diversos intervenientes no processo de avaliação da Marinha inferindo, a partir desses resultados, o estado geral do sistema.

Erdogan (2002), analisa os antecedentes e as consequências da percepção de justiça de um sistema de avaliação, convindo reflectir em que medida as percepções de justiça existentes concorrem para que o sistema atinja os seus propósitos, não apenas conceptualmente, mas principalmente do ponto de vista prático. Por outro lado, a percepção de justiça de um sistema de avaliação aumenta com o acréscimo do conhecimento que os intervenientes detêm sobre esse sistema (Stoffey e Reilly, 1997). Advogam estes autores que a formação não deve ser um exclusivo dos avaliadores, mas que se deve estender também aos avaliados. Assim, importa analisar o sistema de avaliação individual da Marinha no que concerne à percepção de justiça com que os diversos intervenientes o encaram, bem como avaliar o nível de conhecimento existente acerca deste sistema.

Tabela 2 - Quadro Conceptual de Referência

QUESTÃO	CONCEITO TEÓRICO	AUTOR
Quais os propósitos do sistema de avaliação individual da Marinha?	Propósito do sistema.	<i>Youngcourt, Leiva e Jones (2007).</i>
Quem avalia na Marinha?	Fontes de avaliação.	Grote (1995); Levy eWilliams (2004).
O que é avaliado na Marinha?	Métodos de avaliação.	Grote (1995); Caetano (1996).
Em que é que o Feedback do desempenho contribui para os propósitos do sistema	Feedback do desempenho.	Jawahar (2006); Caetano (2008).
Qual o grau de satisfação dos avaliados para com o sistema de avaliação individual	Satisfação dos avaliados.	Jawahar (2006).
Qual a percepção de justiça dos avaliados para com o sistema de avaliação individual?	Percepção de justiça.	Erdogan (2002).
A concepção do sistema permite a eliminação ou redução de alguns erros existentes numa Avaliação de Desempenho?	Erros de avaliação.	Grote (1995), Caetano (1996).
Com que profundidade é que os participantes conhecem o sistema?	Formação dos intervenientes.	Stoffey e Reilly (1997).

3.2 Regulamento de Avaliação de Mérito dos Militares da Marinha. Caracterização.

3.2.1 Características Principais

O Regulamento de Avaliação de Mérito dos Militares da Marinha, adiante designado por RAM, é um sistema único para todos os militares, independentemente da sua categoria (oficial, sargento ou praça), posto e quadro (Quadro permanente ou Regime de Contrato);

- a) O RAM foi instituído pela Portaria n.º 502/95 de 26 de Maio com as alterações introduzidas pela portaria n.º 1380/2002 de 23 de Outubro. É, pois, um sistema com dezasseis anos de idade, tendo sido alterado por uma única vez;
- b) A avaliação de mérito visa determinar o mérito dos militares de forma a contribuir para a correcta gestão dos mesmos no âmbito das restantes práticas de GRH, designadamente, no Recrutamento e Selecção, Formação, Promoção e desempenho de funções;
- c) O sistema de avaliação de mérito é composto por quatro subsistemas, que são: a avaliação individual, a avaliação da formação, a avaliação disciplinar e a avaliação complementar;
- d) Existem entidades que por inerência das suas funções são competentes para avaliar o mérito dos militares;
- e) O RAM prevê que o Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada (ALM CEMA) em legislação separada promulgue os critérios para apreciação do mérito relativo, contudo tal documento ou não existe ou tem carácter sigiloso não sendo do conhecimento dos militares.

3.2.2 Subsistema de avaliação individual

- a) As avaliações individuais podem ser periódicas, referidas a 01JAN e referentes ao período de trabalho do ano anterior ou extraordinárias, referidas à data de destacamento do avaliado ou do 1º avaliador para outro serviço, ou por iniciativa do órgão gestor de pessoal;
- b) Os objectivos da avaliação individual são a actualização do conhecimento do potencial humano, a contribuição para a selecção dos mais aptos para o exercício de determinados cargos e funções, avaliar a adequabilidade dos RH aos cargos e funções desempenhadas, a compatibilização entre as aptidões do avaliado e os

- interesses da organização e o incentivo ao cumprimento dos deveres e ao aperfeiçoamento técnico-militar;
- c) Por outro lado, as avaliações individuais permitem descrever e classificar as aptidões e o desempenho dos militares, identificar acções de formação requeridas, identificar medidas para a melhoria do desempenho e incrementar o diálogo entre avaliador e avaliado;
 - d) Existem sempre dois avaliadores, excepto quando o 1º avaliador é oficial general ou quando o 1º avaliador depende directamente do ALM. CEMA, no entanto, independentemente da opinião do 2º avaliador, prevalece sempre a opinião do 1º avaliador;
 - e) Apenas os oficiais com posto de 1TEN ou superior e os outros oficiais, desde que tenham pelo menos dois anos de posto e os Sargentos-mores e os Sargentos-chefes desde que também tenham pelo menos dois anos de posto, podem avaliar; A excepção a esta condição reside na função de comando de unidades navais, de mergulhadores e fuzileiros, em que o comandante é o avaliador independentemente do tempo de posto;
 - f) As aptidões a avaliar são divididas em aptidões intelectuais (trabalho intelectual, senso comum, facilidade de expressão, capacidade de adaptação e cultura geral), aptidões de carácter (determinação, autodomínio e iniciativa e eficácia), aptidões sociais e morais (sociabilidade; espírito de cooperação; sentido do humano; conduta), aptidões militares (aparência e atitude; sentido da disciplina), aptidões de chefia (capacidade de organização; sentido das responsabilidades; aptidão para conduzir homens) e aptidões técnico-profissionais (qualidades pedagógicas; valor agregado);
 - g) Da mesma forma e com peso igual na avaliação final são avaliados dois desempenhos. O desempenho relacionado com a formação de base do avaliado (desempenho específico) e o desempenho relativo a actividades não relacionadas com a formação de base do avaliado (desempenho não específico);
 - h) A classificação das aptidões mencionadas verifica-se por recurso a uma escala qualitativa: *Insuficiente; Com Deficiências; Regular; Bom; Muito Bom*; Existe ainda a possibilidade de registar a situação de *Não Observado*; sendo, genericamente explicitadas as circunstâncias em que devem ser atribuídos cada um dos diferentes graus;

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
O sistema de avaliação da Marinha

- i) Além das aptidões, o 1º avaliador pronuncia-se acerca da aptidão do avaliado para promoção, acerca da sua aptidão física e estabilidade psicológica e relativamente à sua permanência no local de trabalho;
- j) A avaliação é sempre dada a conhecer ao avaliado que pode dela discordar podendo proceder a reclamação e a recurso hierárquico;
- k) São consideradas avaliações desfavoráveis quando existam cinco ou mais aptidões classificadas “com deficiências” numa única avaliação, quando o avaliador se pronunciar desfavoravelmente à continuidade no seu local de trabalho e quando o avaliador se pronunciar negativamente acerca da aptidão física ou da estabilidade psicológica.
- l) As avaliações são registadas em base de dados;
- m) Podem conhecer as avaliações individuais órgãos que delas necessitem para o exercício das suas competências;
- n) Todos os elementos constantes na avaliação individual, têm, depois de preenchidos, o carácter de confidencial.

Tabela 3 – Características Principais do Subsistema de Avaliação Individual

Subsistema individual de avaliação	
O que avalia	Dezanove aptidões e dois tipos de desempenhos
Objectivos da avaliação	Mencionados em 2.2.2 b)
Quem avalia	Um superior hierárquico que obedece a condições de posto e pode não ser o chefe directo do avaliado. Um 2º avaliador emite uma opinião relativa à avaliação sem alterar a avaliação dada.
Como avalia	Avalia qualitativamente dezanove aptidões (competências) e dois tipos de desempenho.
Quando avalia	Anualmente ou quando cessa a relação de trabalho entre avaliador e avaliado.
Relação com outros sistemas de GRH	Carreiras – Elevada; Recompensas – Média; Formação – Baixa;
Erros	Não aferido. Sistema com propensão à existência de vários tipos de erros.
Treino	Existem palestras em contexto de trabalho para os interessados.
Feedback	Ao critério de cada avaliador, o sistema apenas obriga a que o avaliado tome conhecimento da avaliação.

3.2.3 Subsistema de avaliação da formação

São sujeitos a avaliação de formação todos os militares, enquanto formandos, empenhados em acções cujos planos especificamente o prevejam, e quando não o prevejam a acção engloba-se no subsistema da avaliação complementar. A avaliação da formação processa-se de acordo com os métodos e as normas estabelecidas nos planos de curso das acções de formação a que dizem respeito, sendo competentes para a

executar, para além dos formadores envolvidos, as entidades e órgãos para o efeito especificamente indicados nesses planos.

A avaliação da formação tem por finalidade:

- a) Aferir o grau de empenhamento dos militares, enquanto formandos, nas acções de formação em que estão envolvidos;
- b) Determinar o nível de aquisição de conhecimentos pelos militares em acções de formação;
- c) Identificar adicionais acções de formação eventualmente requeridas;
- d) Contribuir para a validação interna das acções de formação;
- e) Contribuir para o ajustamento dos requisitos a estabelecer para a classificação e selecção do pessoal;
- f) Contribuir para o processo de nomeação dos militares, para o desempenho de determinados cargos e tarefas ou para o exercício de funções específicas;
- g) Permitir o ordenamento dos militares no ingresso nos QP.

São consideradas desfavoráveis todas as avaliações em que nos termos das normas que regulam as acções de formação a que respeitam, o militar avaliado seja considerado sem aproveitamento por motivos que lhe sejam imputáveis.

Das avaliações desfavoráveis deve ser sempre dado conhecimento ao avaliado.

3.2.4 Características do subsistema de avaliação disciplinar

A avaliação disciplinar tem por finalidade contribuir para a apreciação ou classificação do comportamento dos militares em termos disciplinares e contribuir para a apreciação global do desempenho de funções pelos militares, como resultado da aplicação das suas aptidões. São elementos de avaliação os seguintes:

- a) Louvores individuais e recompensas atribuídos;
- b) Condecorações atribuídas;

Os louvores individuais e as condecorações são apreciados relativamente às entidades que os concederam, às razões que os motivaram e à natureza das situações e serviços prestados pelos militares apreciados.

- c) Sanções penais e disciplinares aplicadas.

As sanções penais e disciplinares são apreciadas relativamente aos efeitos que produziram e às condições em que ocorreram.

Não são considerados na avaliação quaisquer processos pendentes sobre os quais não tenha sido proferida decisão definitiva.

3.2.5 Características do subsistema de avaliação complementar

Para além dos elementos respeitantes aos restantes subsistemas de avaliação, constituem base de apreciação para avaliação do mérito os seguintes elementos, que obrigatoriamente constarão dos respectivos processos individuais:

- a) Dados biográficos e elementos respeitantes ao desenvolvimento de carreira, designadamente idade, datas de promoção e posicionamento em anteriores ordenamentos para promoções;
- b) Situação relativamente ao quadro;
- c) Dados relativos à presente situação, designadamente a unidade e cargos ou funções desempenhados;
- d) Tempos de serviço militar, efectivo e prestado ao Estado;
- e) Tirocínios de embarque e em terra;
- f) Licenças gozadas: ilimitada, registada e para estudos;
- g) Internamentos ou doenças, em serviço ou fora dele, e licenças de junta médica;
- h) Cursos, instruções e exames, na Marinha ou fora do seu âmbito, no País ou no estrangeiro;
- i) Prémios recebidos;
- j) Cargos exercidos por períodos superiores a seis meses, designadamente comandos, chefias ou direcções;
- k) Cargos desempenhados fora do âmbito da Marinha;
- l) Realização de trabalhos ou participação em reuniões, comissões ou grupos de trabalho ou de projecto, no âmbito militar ou fora dele, decorrentes de despacho superior;
- m) Trabalhos realizados no âmbito civil e com eventual interesse para a instituição militar;

Avaliações desfavoráveis - Os militares têm avaliações desfavoráveis quando, de forma continuada, o seu comportamento, actividades militares ou aspectos intelectuais e profissionais, sejam referidos em termos negativos em quaisquer documentos emanados

de serviços oficiais, devidamente validados, que legalmente devam ser incluídos nos processos individuais.

Os documentos do processo individual que contenham avaliações susceptíveis de serem consideradas desfavoráveis não podem ser considerados em actos de gestão do pessoal sem previamente terem sido dados a conhecer ao militar a que se reportam.

Não existem normas e critérios a regular e a ponderar os elementos curriculares, pelo que exceptuando o caso em que existem elementos desfavoráveis não existem outros critérios definidos para apreciação dos militares entre si.

A tabela 4 sintetiza as principais características do sistema de avaliação de mérito

Tabela 4 – Características Principais do Sistema de Avaliação de Mérito

Sistema de Avaliação do Mérito	
O que avalia	Caracterização do merecimento dos militares. Relaciona o mérito dos militares entre si.
Objectivos da avaliação	Correcta gestão para efeitos de formação e aperfeiçoamento, recrutamento e selecção, promoções e desenvolvimento de carreira
Quem avalia	Entidades mencionadas no respectivo regulamento;
Como avalia	Avalia os diversos subsistemas não estando especificamente mencionado como é efectuada a avaliação do mérito.
Quando avalia	Não está especificado, pelo que a avaliação do mérito é efectuada quando for necessário
Relação com outros sistemas de GRH	Carreiras - Elevada; Recompensas – Elevada; Formação - Baixa;
Erros	Não aferido. Sistema com propensão à existência de todo o tipo de erros. As avaliações efectuadas por órgãos de conselho diminuem diversos tipos de erros atendendo ao número de avaliadores (conselheiros).
Treino	Não existe.
Feedback	O sistema é confidencial, não existindo feedback para os avaliados.

3.3 Principais forças e fraquezas da avaliação do mérito e da avaliação individual.

Com base nos conceitos teóricos retirados da revisão de literatura e no conhecimento que o autor do presente projecto tem do sistema de avaliação de mérito, do subsistema de avaliação individual e do respectivo regulamento, são sintetizados na tabela-5 os principais pontos fortes e pontos fracos, tanto do sistema de avaliação de mérito como do subsistema de avaliação individual.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
O sistema de avaliação da Marinha

Tabela 5 – Pontos Fortes e Pontos Fracos do Sistema de Avaliação

Sistema de Avaliação do Mérito	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<p>Relaciona todos os elementos da vida do militar juntando as avaliações individual, disciplinar, da formação e a complementar que contém os elementos não integrados nos outros subsistemas.</p> <p>Existem, no órgão de conselho, representantes eleitos</p> <p>Quando a avaliação é feita por órgão de conselho, com voto secreto, crê-se que haverá forte eliminação de possíveis erros.</p> <p>Sistema enraizado na cultura organizacional.</p> <p>Sistema justo pois todos os indivíduos, de um determinado universo são, avaliados de acordo com os mesmos critérios</p>	<p>Critérios de avaliação não definidos no respectivo regulamento;</p> <p>Falta definição sobre a hierarquia e ponderação de cada subsistema dentro do sistema;</p> <p>Falta definição de critérios de avaliação interna de cada subsistema;</p> <p>Uma única entidade a avaliar o mérito, provoca a existência, muito forte, do factor subjectivo;</p> <p>Falta definição das circunstâncias em que deve ser avaliado o mérito relativo entre militares.</p> <p>Não há informação de retorno acerca dos critérios utilizados.</p> <p>Definidos parâmetros apenas relativamente às avaliações desfavoráveis</p> <p>Sistema pouco transparente pois não são dados a conhecer os critérios.</p>
Subsistema de Avaliação Individual	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<p>Sistema bem interiorizado na organização por ser utilizado há bastante tempo.</p> <p>Aptidões a avaliar iguais para todos criando mais condições de igualdade, para efeitos de comparação as desigualdades existentes.</p> <p>Aptidões a avaliar representam o conjunto de valores da organização.</p> <p>Boa interligação com a gestão funcional de carreiras.</p>	<p>Utilização de uma escala qualitativa para a comparação de pessoas.</p> <p>Utilização de uma escala quantitativa não prevista no regulamento para cálculo do mérito individual.</p> <p>Não prevê o formalismo do feedback para efeitos de desenvolvimento;</p> <p>Fraca interligação com o sistema de formação;</p> <p>Opinião prevalecente de apenas um avaliador.</p> <p>Pouca possibilidade de intervenção ao nível da gestão central.</p> <p>Não prevê a existência de outras fontes de informação que não o chefe hierárquico.</p> <p>Não prevê interligação com situações de acumula</p> <p>Prevê avaliadores que, muitas vezes, não são os chefes directos dos avaliados.</p> <p>Aptidões pouco discriminadas no regulamento e como tal alvo de interpretações diversas consoante o avaliador.</p> <p>Processo pouco alicerçado nos sistemas de informação.</p>

3.4 Análise de Outros Sistemas Nacionais

A análise aos Sistemas de Avaliação das organizações nacionais dos sectores da Defesa e da Segurança, que têm algum grau de similitude com a Marinha, permite identificar práticas que, poderão ser transpostas para o projecto a desenvolver. A tabela- 6 sintetiza as principais características dos sistemas de avaliação individual e de mérito do Exército, Força Aérea Guarda Nacional Republicana e Polícia de Segurança Pública.

Tabela – 6- Sistemas de avaliação de organizações nacionais.

Sistemas de avaliação de organizações nacionais dos sectores da defesa e da segurança.	
Como é constituída a avaliação do mérito e como é calculada	
EXE	Pela avaliação da formação, pela avaliação individual, pelo registo disciplinar e pela antiguidade. Quase tudo é quantificável estando devidamente regulado; O que não é quantificável é apreciado por um órgão de conselho.
FA	Pela avaliação individual, pela avaliação de acções de formação e por outros elementos do currículo. O mérito relativo é determinado por órgão de conselho não sendo mencionado, no regulamento, como é calculado.
GNR	Pela ficha curricular; pela avaliação individual e pelas provas de aptidão física. Quase tudo é quantificável estando devidamente regulado. O mérito individual é calculado numa escala de 1 a 20.
PSP	Não há avaliação do mérito. Apenas avaliação individual.
O que avalia o sistema de avaliação individual	
Todos	Todos os sistemas avaliam um conjunto de traços de personalidade e de comportamentos específicos a cada uma das quatro organizações analisadas com o denominador comum de os traços de personalidade e de comportamento serem transversais para cada uma delas.
Objectivos da avaliação	
EXE	Elemento de comparação entre militares para efeitos de carreira e como elemento de controlo.
FA	Elemento de comparação entre militares para efeitos de carreira e como elemento de controlo.
GNR	Principalmente para fazer a ligação com aspectos de carreira.
PSP	Objectivos do sistema voltados para o desenvolvimento.
Quem avalia	
EXE	Existe um 1º avaliador hierarquicamente dependente de um 2º avaliador. O primeiro avaliador desempenha cargos a que corresponda posto igual ou superior a capitão. São 1os avaliadores oficiais que desempenhem funções de capitão ou superior. Os 2os avaliadores são oficiais com cargos muito elevados na estrutura. Acima dos avaliadores, os comandantes/directores/ou chefes têm o poder de alterar a avaliação.
FA	Existe um 1º avaliador hierarquicamente dependente de um 2º avaliador. Apenas os oficiais com patente igual ou superior a tenente e os sargentos-ajudantes ou outros de patente superior podem avaliar. O 2º avaliador no mínimo desempenha as funções de comandante de esquadra.
GNR	Existe um 1º avaliador hierarquicamente dependente de um 2º avaliador. Apenas os oficiais podem avaliar; O comandante-geral e o comandante da unidade podem corrigir a avaliação se dela discordarem;
PSP	Existe um 1º avaliador hierarquicamente dependente de um 2º avaliador. Os 1os avaliadores são os chefes directos dos avaliados. A avaliação é homologada após consulta a uma comissão paritária eleita para o efeito.
Como avalia	
EXE	Cada aptidão é valorizada num nível de 1 a 5. A avaliação do 2º avaliador tem preponderância sobre a do 1º.
FA	Cada aptidão é valorizada num nível de 1 (Mau) a 5 (Muito Bom). Todas as aptidões são avaliadas igualmente para todos os membros organizacionais e todas têm peso igual na avaliação. Não está prevista uma classificação global.
GNR	Cada aptidão é valorizada de 1 a 5. O peso da avaliação é diferente consoante o grau hierárquico do avaliador.
PSP	Cada aptidão é valorizada de numa escala que varia de 1 a 10. O valor final é traduzido numa escala qualitativa.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
O sistema de avaliação da Marinha

Sistemas de avaliação de organizações nacionais dos sectores da defesa e da segurança (cont.)	
Quando avalia	
EXE	Ordinariamente por períodos mínimos de 90 dias e máximos de um ano reportadas às datas estabelecidas. Extraordinariamente, por transferência do avaliado, se passados mais de seis meses da última avaliação ou se o militar não poder ser avaliado ordinariamente e não tenha avaliações nesse ano.
FA	Ordinariamente por períodos de um ano ou extraordinariamente em determinadas condições de carreira ou por períodos de pelo menos 180 dias após a última avaliação por transferência do avaliador ou do avaliado.
GNR	Ordinariamente por períodos de um ano ou extraordinariamente por períodos de pelo menos 180 dias e após cursos de formação de duração superior a 90 dias.
PSP	Ordinariamente relativa a 01 JAN e extraordinariamente por mudança de avaliado, para efeitos de concurso ou a requerimento do avaliado.
Erros	
Todos	Nenhum sistema analisado contém orientações para que os avaliadores evitem alguns tipos de erros.
Treino	
Todos	Nenhum sistema analisado tem qualquer referência ao treino ou formação de avaliadores;
Feedback	
EXE	A avaliação individual é obrigatoriamente dada a conhecer ao avaliado;
FA	A avaliação individual é obrigatoriamente dada a conhecer ao avaliado;
GNR	Existe a necessidade de a avaliação individual ser dada a conhecer ao avaliado, se este o requerer, e só no caso de a avaliação ser desfavorável é que há obrigatoriedade de se dado conhecimento ao avaliado.
PSP	O 1º avaliador tem de dar conhecimento da avaliação ao avaliado, após a intervenção do segundo avaliador.
Instrumento	
EXE	As aptidões são quantificadas, estando definido como é que se calcula a avaliação global e discriminando as avaliações negativas e as avaliações significativamente favoráveis.
FA	As aptidões são quantificadas, não estando definido como é que se calcula a avaliação global, discriminando apenas as avaliações negativas.
GNR	O Instrumento é quantificável, sendo todos os itens traduzido em escalas numéricas e proporcionando uma avaliação traduzível num número.
PSP	O Instrumento é quantificável traduzido em escalas numéricas e proporciona uma avaliação traduzível num número, a qual depois é transformada numa escala qualitativa.
Regulamento	
EXE	Boa discriminação do entendimento de cada um dos níveis de cada uma das aptidões a avaliar. Há forte discriminação dos pesos de cada aptidão consoante os postos. Existem aptidões que não são avaliadas na categoria de praças.
FA	Razoável discriminação do entendimento de cada um dos níveis de cada uma das aptidões a avaliar. Há uma pequena discriminação das aptidões conforme os postos, existindo aptidões que não são avaliadas em alguns postos.
GNR	Boa descrição do entendimento de cada um dos níveis de cada uma das aptidões a avaliar. Há alguma discriminação consoante os postos.
PSP	Boa discriminação do entendimento de cada um dos níveis de cada uma das aptidões a avaliar. Não há qualquer outra discriminação nem individualização do sistema.

Os sistemas de avaliação do mérito das organizações de defesa e de segurança nacionais são caracterizados por serem compostos por diversos elementos sendo o denominador comum em todos eles a avaliação individual. Os sistemas de avaliação de mérito do Exército e da GNR são extremamente quantificáveis, havendo pouco espaço para situações não previstas.

Os sistemas de avaliação individual, por sua vez, são caracterizados por terem propósitos administrativos, excepto o da PSP cujos propósitos são de desenvolvimento, e por todos avaliarem um conjunto de traços de personalidade e de comportamentos específicos a cada uma das organizações analisadas e transversais a todos os elementos dentro de cada organização. Todos os sistemas avaliam ordinariamente por períodos de um ano e referidos a uma data que varia consoante a organização, e todos têm a possibilidade de avaliar extraordinariamente. Todos os sistemas avaliam em escalas numéricas e os avaliadores são os chefes hierárquicos, existindo limitações em termos de posto para poder avaliar, ou seja, no caso do chefe directo não poder ser avaliador, por restrições regulamentares, sobe-se na hierarquia até se encontrar o avaliador. A informação de retorno, limita-se, globalmente, a dar a conhecer aos avaliados a avaliação do chefe hierárquico. Os regulamentos discriminam, em bom grau, as aptidões a avaliar ainda que este grau de discriminação seja maior nuns regulamentos (Exército) do que noutros (Força Aérea). Os instrumentos são de fácil uso e têm instruções muito específicas sobre o preenchimento e sobre a respectiva tramitação.

3.5 Características de Sistemas de Avaliação de outras Marinhas

As práticas de avaliação de outras Marinhas que têm sido, em diversos domínios (formação, treino, tecnologia, interoperabilidade), referências para a Marinha Portuguesa foram, também, analisadas para que delas se pudessem extrair boas práticas que servissem o desenvolvimento do presente projecto. Deste modo, foram analisadas as principais características dos sistemas de avaliação, tendo-se olhado também para a forma como são conduzidos os processos de avaliação das Marinhas dos Estados Unidos, do Reino Unido e do Canadá.

3.5.1 Sistema de avaliação da Royal Navy (Marinha de Guerra Britânica)

- O sistema de avaliação tem dois propósitos: de desenvolvimento do indivíduo e administrativo, estando também muito ligado ao desenvolvimento de carreira;
- As avaliações são anuais sendo desfasadas durante o ano consoante o posto;
- O ciclo de avaliação anual tem tempos bem definidos para cada um dos intervenientes (3 semanas para o 1º avaliador, 1 semana para o avaliado, 2 semanas para o 2º avaliador, 2 semanas para o 3º avaliador);
- Existem relatórios de avaliação diferenciados para trabalhos de curta duração, para cursos, minimizando-se o período que o indivíduo não está em observação;

- A existência de três avaliadores reside na possibilidade de não haver concordância entre o 1º e o 2º avaliador;
- Existem avaliações extraordinárias sempre que os indivíduos vão de licença de parentalidade e estejam nas condições de serem avaliados;
- Prevê a possibilidade de relativamente a períodos de formação, haver uma inversão na hierarquia (mais modernos avaliam mais antigos);
- Podem ser 1.ºs avaliadores todos os militares, desde que tenham, pelo menos, dois postos acima do avaliado;
- Existe uma lista de verificação de preenchimento obrigatório relativa a todos os itens.
- Contém directivas e atribui responsabilidades a todos os intervenientes no processo incluindo ao indivíduo a avaliar;
- Durante o período de avaliação há três alturas de diálogo entre o avaliado e o 1º avaliador. No início, para traçar objectivos, a meio do período para verificar o cumprimento dos objectivos e o desenvolvimento do avaliado e no final o avaliador deverá fazer uma avaliação formal;
- A avaliação está disponível para o 1º avaliador durante todo o ciclo de avaliação;
- Avalia objectivos que estão ligados às funções desenvolvidas pelo indivíduo;
- Os objectivos são reescritos pelo indivíduo em cada ciclo de avaliação;
- Faz a ligação com o sistema de carreiras, permitindo que cada indivíduo seleccione áreas geográficas ou áreas funcionais de preferência;
- Os indivíduos têm permanente acesso às suas avaliações e ao respectivo histórico de avaliações;
- A falta de cuidado dos avaliadores relativamente às avaliações pelas quais são responsáveis, pode repercutir-se na sua própria avaliação;
- Os relatórios de avaliação devem conter os pontos fortes e os pontos fracos do avaliado, não sendo normal que um indivíduo não tenha pontos fracos. A sua omissão, além de ser prejudicial para a organização inibe os indivíduos de se desenvolverem;
- São avaliados atributos de desempenho (liderança, inteligência efectiva, Julgamento, Gestão, Iniciativa, desenvolvimento dos subordinados, coragem e valores...) estando definidos para cada um deles um conjunto de padrões (Leads with firmness and fairness, por exemplo é um dos padrões de liderança), numa escala qualitativa de sete

- possibilidades e que vai de A “*Performing above the standard expected in all respects*” a D “*Performing below the standard expected in most or all respects*”;
- O 1º avaliador atribui numa escala qualitativa de A a D um valor global ao desempenho, cuja coerência com o seu relatório, deve ser efectiva, sob pena de tal classificação não poder ser considerada;
 - Existem penalizações severas, com implicações remuneratórias, a quem seja atribuído, globalmente, um D;
 - O 1º avaliador comenta sobre o futuro desenvolvimento funcional da carreira do indivíduo e sobre acções de formação e treino requeridas para o seu desenvolvimento;
 - O avaliado pode comentar a avaliação de que foi alvo por parte do 1º avaliador;
 - O 2º avaliador deve ter contacto com a rotina de trabalho do avaliado, principalmente se o 1º avaliador o elegeu para classificações muito elevadas ou muito baixas no desempenho global;
 - O 2º avaliador também deverá fazer uma apreciação do avaliado colocando a ênfase no respectivo potencial ao invés do desempenho;
 - O 2º avaliador atribui numa escala qualitativa de A a D um valor global ao desempenho, cuja coerência com o seu relatório deve ser efectiva, sob pena de tal classificação não poder ser considerada;
 - O 1º avaliador e o avaliado são informados das diferenças na avaliação que ocorrem entre o 1º avaliador e o 2º avaliador;
 - O 3º avaliador só existe em determinadas condições, mas sempre que existe, tem obrigações similares aos anteriores avaliadores;
 - Podem ser introduzidas avaliações especiais perante determinadas condições: mobilidade de curta duração (dois a seis meses), existência de mais do que um superior (dois locais de trabalho), quando o 1º avaliador não é especialista no trabalho do avaliado pode haver recurso a um especialista para proporcionar “inputs” e quando a avaliação é efectuada por um civil ou por um oficial estrangeiro é designado um oficial britânico para produzir inputs sobre o trabalho desenvolvido;
 - Todo o processo corre electronicamente na *INTRANET* do Ministério da Defesa do Reino Unido, tendo, contudo, a possibilidade de ser realizado “*offline*”.

3.5.2 Sistema de avaliação da *US Navy* (Marinha de Guerra Americana)



- O sistema serve, sobretudo, para factos administrativos relacionados com as promoções;
- Há diferenciação do que é avaliado consoante a categoria (oficial, sargento ou praça).
- São avaliados traços de desempenho numa escala quantitativa de 1 a 5, sendo o resultado final a média de todos os itens avaliados. Médio da escala (três) significa que foi atingido o padrão estabelecido para a *US Navy*;
- A avaliação das praças é feita num esforço de equipa entre três elementos (o supervisor directo, um oficial e o comandante da unidade do militar);
- Existe um aconselhamento de desempenho a meio do período de avaliação cujo objectivo é proporcionar feedback e motivar o indivíduo para o resto do período.
- O processo é gerado por recurso a um sistema existente na *INTERNET*;

3.5.3 Sistema de avaliação da *Royal Canadian Navy* (Marinha de Guerra Canadiana)



- O sistema é único para as Forças Armadas Canadianas, sendo todos os militares, independentemente do ramo, avaliados de acordo com as mesmas regras, não existindo qualquer individualização por Ramo;
- A avaliação realiza-se com a periodicidade de um ano;
- O sistema é utilizado para fins administrativos ligados à carreira (processo de avaliação) mas também para efeitos de avaliação do potencial individual (processo de desenvolvimento), ainda que este processo de desenvolvimento também concorra para o processo administrativo. Os processos são tratados separadamente, só se juntando para efeitos da realização da avaliação final;
- O processo de desenvolvimento deve ter, pelo menos, duas sessões de feedback exigindo-se elevada preparação ao supervisor e ao avaliado;
- Ao supervisor, na sessão inicial, é exigido que explicita, num documento escrito o que espera do indivíduo nas áreas definidas: Liderança; Desenvolvimento Profissional; Capacidade de comunicação; Planeamento e Organização; Administração; Dedicção. Estes factores são classificados numa escala qualitativa de Baixo; Normal; Acima da Média ou Excepcional;

- O sistema, apesar de ter áreas comuns, individualiza os militares consoante a sua categoria e consoante a área técnica respectiva (médicos, advogados, músicos, ...), têm algumas diferenças, mas principalmente quanto ao processamento;
- Existem diferentes responsáveis pela avaliação dos militares. O supervisor que deve ter pelo menos um posto acima do avaliado e um oficial, delegado do comando, tipificado por posto consoante o posto do indivíduo, que lhe avaliará o potencial. O processo de desenvolvimento contribui para efeitos da avaliação anual;
- Os dezassete factores de avaliação são classificados numa escala qualitativa de sete níveis que vai de “*Unacceptable*” a “*Mastered*” estando bem definido o que é entendido para cada um deles para cada posto;
- Todo o processo de avaliação das Forças Armadas Canadianas, onde se inclui a Marinha, é realizado através de um software chamado CFPAS (*Canadian Forces Personnel Appraisal System*). O *software* permite que o processo decorra independentemente da localização do militar (Canadá, Afeganistão, Oceano Indico...), bastando, para tal, ter acesso à *INTERNET*. Depois de preenchido, o instrumento de avaliação tem que ser impresso e enviado por correio para controlo central;
- As avaliações são dadas a conhecer aos avaliados aconselhando e permitindo o sistema que elas possam ser entregues com vinte e quatro horas de antecedência relativamente à entrevista de avaliação;
- O CFPAS tem instruções muito detalhadas e orientações precisas sobre todas as acções a efectuar, quer no âmbito do desenvolvimento quer no âmbito da avaliação. Todos os factores de avaliação do potencial tal como os factores de avaliação estão discriminados para cada um dos postos existentes nas Forças Armadas Canadianas.

4. MÉTODO E TÉCNICAS DE RECOLHA E TRATAMENTO DE DADOS

Neste capítulo será descrito o método utilizado no projecto, efectuada uma caracterização da organização, feita uma descrição da amostra e abordadas as técnicas de recolha e de tratamento de dados.

4.1 Método

O estudo de caso é o método utilizado neste projecto. Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos (Yin, 2003).

Segundo o mesmo autor, o estudo de caso é um método de pesquisa utilizado quando existem muitas variáveis considerado, por vezes desconhecida do investigador. Assim, para que a pesquisa seja satisfatória o estudo de caso deve basear-se em diversas fontes de evidência, na procura de dados que convirjam responder ao problema da pesquisa. O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa abrangente, em que o investigador necessita conhecer as teorias sobre o tema a estudar.

Ainda segundo Yin (2003), não existe um método de pesquisa absolutamente melhor ou pior que outro, no entanto é preciso procurar o que melhor se adapte à(s) pergunta(s) de pesquisa. O estudo de caso mostra-se adequado a pesquisas em que o investigador tem pouco controlo sobre os acontecimentos, o seu foco se encontra em factos contemporâneos e a pesquisa questione o como e o porquê. Existem diferentes tipos de estudo de caso, sendo essa separação resultado da quantidade de casos estudados pesquisados e da unidade ou unidades de análise.

No caso vertente, são várias as fontes de evidência já que derivam de um questionário de satisfação, da análise de conteúdo às críticas e sugestões de melhoria no âmbito do mencionado questionário, da análise documental, de uma entrevista ao gestor de topo da organização e no conhecimento que o autor do trabalho tem do sistema. O foco do estudo é contemporâneos, pois analisa o Sistema de Avaliação de Mérito dos Militares da Marinha em vigor. Não existe qualquer controlo do autor do trabalho sobre os acontecimentos que rodeiam a análise. Assim, além de se procurar desenvolver um projecto que responda a eventuais insuficiências do actual sistema de avaliação de mérito dos militares da Marinha, procura-se responder às seguintes questões:

Como é que o actual sistema de avaliação individual responde aos objectivos para que foi criado?

Como é que é avaliado pelos intervenientes?

Como é que a gestão de topo da Marinha pondera alterar o actual sistema de avaliação?

Como é a avaliação individual nos outros ramos das Forças Armadas portuguesas?

Como é a Avaliação do Desempenho dos militares noutros países?

Deste modo, e no que se refere à quantidade de estudos de caso pesquisados e unidade ou unidades de análise, a pesquisa, neste projecto, trabalhou com o estudo de caso único holístico. O caso único é o sistema de avaliação de mérito do militares da Marinha, que é o elemento decisivo a estudar.

4.2 Amostra

O questionário de satisfação recolheu respostas de um elevado universo de servidores da Marinha, procurando perceber a satisfação de acordo com o posto ou categoria:

- a) Capitães-de-fragata (CFR). De um universo de 213 CFR foram recepcionados 116 questionários correspondendo a cerca de 54% da população;
- b) Capitães-tenentes (CTEN) e primeiros-tenentes (1TEN). De uma população alvo de 533 elementos, distribuídos por 254 CTEN e 279 1TEN, responderam 403, representando cerca de 75 % do universo;
- c) Segundos-tenentes (2TEN), Guarda-Marinhas (GMAR), e Subtenentes (STEN). Dos 568 elementos da população, responderam ao inquérito de satisfação 95 o que constitui uma amostra que representa 16.7% da população;
- d) Sargentos. Dos 2279 inquiridos, foram devolvidos questionários relativos a 1464, constituindo uma amostra com grau de representatividade de 64.23%;
- e) Das 5544 praças correspondentes à população existente, foram recebidos 869 questionários, o que corresponde a 15.68%.

Em resumo, de uma população de 9137 militares responderam ao questionário 2947, correspondendo a 32,25% do total.

4.3 Técnicas de Recolha de Dados

A recolha de dados para diagnóstico do objecto a estudar concretizou-se por recurso a um questionário de satisfação realizado em 2008, que continha questões fechadas tendo obtido também resposta livres, por uma entrevista ao gestor de topo no âmbito do pessoal e por análise documental diversa.

4.3.1. Questionário de Satisfação

Para consecução do processo de certificação do sistema de Gestão de Recursos Humanos da Marinha através da norma NP 4427:2004, foram realizados, em 2008, questionários de satisfação em contexto de trabalho. Os questionários foram construídos com base na definição de satisfação de Locke (1976): “*um estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho*”. Segundo o mesmo autor, as facetas da satisfação podem ser agrupadas de forma lógica, proporcionando uma compreensão das suas causas e natureza, permitindo entender como e porquê certos eventos/ agentes assumem um carácter positivo ou negativo. Os questionários foram validados quanto às suas propriedades discriminantes e quanto à validade do seu conteúdo, através da análise da consistência interna, por recurso à correlação de *Pearson*.

No âmbito do presente projecto, e atento o facto de não ter existido, desde a realização do questionário até à actualidade, qualquer alteração ao sistema de avaliação de mérito dos militares nem qualquer outra grande transformação passível de alterar a cultura organizacional, consideramos que, para efeitos do diagnóstico da satisfação dos militares da Marinha com o sistema de Avaliação vigente, o trabalho realizado reunia os critérios para ser incluído como elemento de diagnóstico.

O questionário de satisfação abordou diversas dimensões, procurando respostas quanto ao nível de satisfação em vertentes variadas relacionadas com o trabalho e com a organização. Deste modo, as dimensões inquiridas foram as que constam na tabela 7.

Tabela 7 - Dimensões do questionário de satisfação

DIMENSÃO	OBJECTIVO DO QUESTIONÁRIO
A	SATISFAÇÃO COM O CARGO/FUNÇÕES
B	SATISFAÇÃO COM A FORMAÇÃO PROPORCIONADA
C	SATISFAÇÃO COM A CHEFIA DIRECTA
D	SATISFAÇÃO COM OS CAMARADAS, COLEGAS (PARES) DE TRABALHO
E	SATISFAÇÃO COM OS SUBORDINADOS
F	SATISFAÇÃO COM AS CONDIÇÕES DE TRABALHO
G	SATISFAÇÃO COM O RECONHECIMENTO/AVALIAÇÃO DE MÉRITO
H	SATISFAÇÃO COM AS PROMOÇÕES/CARREIRA
I	SATISFAÇÃO COM OS BENEFÍCIOS
J	SATISFAÇÃO COM O APOIO SOCIAL

As questões foram elaboradas para que fossem claras e percebidas correctamente pela população a inquirir e a ir ao encontro do que se pretendia averiguar, tendo sido feita uma versão preliminar do Questionário que foi submetido a cinco respondentes para eliminar eventuais erros de construção e de apresentação. Foram suscitadas as seguintes questões, iguais para todos os respondentes, relativamente à satisfação com a avaliação:

Tabela 8 - Perguntas da Dimensão G

Dimensão G - Satisfação com o reconhecimento/avaliação do mérito;
50. A forma como o seu trabalho é avaliado;
51. A frequência com que o seu trabalho é reconhecido formalmente
52. A adequação do feed-back que recebe do seu trabalho
53. A frequência com que recebe feed-back do seu trabalho

Directamente relacionada com a avaliação de mérito foi ainda suscitada uma outra questão a todos os respondentes, mas que em termos de organização do questionário foi colocada na dimensão da satisfação com a carreira, contudo, esta é a pergunta que permite aferir a satisfação com a relação entre os sistemas de avaliação e de carreiras pelo que nos debruçaremos sobre ela na análise a efectuar.

58. A utilização do mérito relativo na progressão da carreira.
--

Depois de elaborados, os questionários foram enviados, formalmente, por correspondência, para as unidades dos militares, e ficaram, também, disponíveis para acesso e para descarga a através da INTRANET. Posteriormente ao seu preenchimento os questionários foram reenviados, individualmente, pelos respondentes sem qualquer identificação, existindo, desta forma, o cuidado com a confidencialidade das respostas para que as mesmas tivessem credibilidade. Os militares responderam ao questionário numa base de voluntariedade.

4.3.2. Entrevista a Gestor de topo

Foi efectuada uma entrevista ao gestor de topo da Marinha, no sector funcional do pessoal, de acordo com o guião em anexo C, com o propósito de contribuir para o diagnóstico, mas também com a perspectiva do desenvolvimento futuro e cujas perguntas visaram atingir os objectivos constantes no anexo B.

Para a construção da entrevista, foi solicitado a três pessoas, profundamente conhecedoras do sistema de avaliação de mérito dos militares da Marinha, que de forma

sucessiva e após cada correcção as lessem e informassem o que entendiam que se pretendia com cada uma das perguntas. O resultado pretendido foi obtido após três correcções, após as quais todos os intervenientes no processo manifestaram o mesmo entendimento que o autor pretendia que o entrevistado tivesse das perguntas.

A entrevista foi conduzida presencialmente, tendo o entrevistado tido a amabilidade de permitir a gravação em registo digital.

4.3.3. Análise documental

Foi efectuada uma análise a todo o normativo enquadrante do processo de avaliação de mérito, na Marinha. Procedeu-se a um estudo de todos os documentos estruturantes desta matéria, conforme exposto na parte do capítulo da revisão de literatura associado à Avaliação de Desempenho. Foi feita uma análise documental aos sistemas de avaliação de outras organizações dos sectores da defesa e da segurança nacionais bem como de outras Marinhas ocidentais, para se extraírem boas práticas em uso.

4.4 Técnicas de Tratamento de Dados

4.4.1 Questionário de Satisfação

4.4.1.1. Perguntas Fechadas

Os resultados dos questionários foram tratados por recurso à estatística descritiva por postos e/ou categorias, tendo-se assim uma percepção da satisfação por posto e /ou por categoria. Iremos, aproveitando os dados recolhidos no âmbito do questionário em apreço, efectuar, por recurso à estatística descritiva, uma análise global dos resultados obtidos.

4.4.1.2. Crítica e Sugestões Produzidas

Foi, igualmente, no âmbito do mesmo estudo, dada liberdade para que cada indivíduo expressasse uma crítica ou uma sugestão de melhoria sobre a área em causa

Para se proceder ao tratamento dos dados obtidos nessa pergunta de cariz aberto, efectuada no questionário de satisfação, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, que, de acordo com Bardin (2008), nos permite reunir, num conjunto de classes de significado, o conteúdo expresso num texto. A análise de conteúdo consiste, segundo a mesma autora, “num conjunto de técnicas de análise das comunicações” em que, “através de uma descrição objectiva, sistemática e quantitativa do conteúdo expresso nas comunicações”, se interpreta o sentido das mesmas. A análise de conteúdo permite, além de uma rigorosa e objectiva representação dos conteúdos das mensagens, o avanço

devido às inferências interpretativas provenientes dos quadros teóricos de referência do investigador por áreas menos evidentes que constituem o contexto de produção.

O conjunto de sugestões de melhoria e comentários à dimensão G., como dados não tratados no processo do questionário de satisfação realizado em 2008, constituíram o material bruto, ponto de partida do processo de análise. A preparação dos dados envolveu um conjunto de operações que se podem constituir como as etapas do processo de análise de conteúdo:

- a) Primeiramente contaram-se todas as sugestões/críticas (correspondendo cada sugestão/crítica a um participante nesta fase do questionário);
- b) Separaram-se as sugestões/críticas por categoria;
- c) Fez-se uma divisão mais particularizada, inferindo-se do respectivo significado as sugestões/críticas, por indicador (expressão ou palavra);
- d) Contabilizaram-se, dentro de cada divisão particularizada, o nº de expressões e a sua percentagem global;

4.4.2 Entrevista a gestor de topo

Procedeu-se a uma análise de conteúdo, que permitiu enquadrar os aspectos mais relevantes que poderão ser objecto de uma estratégia de intervenção ficando-se também a saber quais os elementos do sistema que a gestão de topo quer conservar, não existindo, como tal, abertura para inovações.

4.4.3. Análise documental

No âmbito da análise documental foi analisado o actual sistema de avaliação de mérito da Marinha. Foram decompostos os sistemas de avaliação de mérito da Força Aérea e do Exército, as quais corporizam as únicas organizações dentro do mesmo sector de actividade, a Defesa Nacional, e como tal, passíveis de serem transpostos para a Marinha práticas de avaliação de mérito. Ainda no âmbito da análise documental, foram também estudados os sistemas de avaliação individual em uso noutras Marinhas ocidentais, procurando-se analisar boas práticas que possam, também, ser utilizadas na Marinha Portuguesa.

5. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

5.1 História

A história da Marinha de Guerra Portuguesa liga-se à própria história de Portugal. Seria, pois, muito exaustivo percorrer todos os momentos de uma instituição secular naqueles que são, também, dos momentos mais importantes e gloriosos do País, pelo que nos debruçaremos apenas nos mais significativos. A vocação de Portugal como país marítimo advém não só da sua geografia, mas principalmente da sua história. Situado na extremidade Sudoeste do continente europeu, nas suas costas passam, desde a Antiguidade, as rotas marítimas do Mediterrâneo para o Norte da Europa e, posteriormente, as originárias do Atlântico Sul. A forma do território proporcionou-lhe a existência de bases, portos e abrigos, permitindo a saída da população para as actividades do mar. Existem registos da participação naval na expansão do território nacional durante a conquista territorial aos muçulmanos. A primeira batalha naval de que se tem conhecimento deu-se em 1180, durante o reinado do primeiro rei de Portugal, D. Afonso Henriques, ao largo do Cabo Espichel, quando uma esquadra portuguesa derrotou uma esquadra muçulmana, durante a conquista de Lisboa. Terminada a conquista do território, tarefa que ocupou cinco reinados, Portugal dedicou-se quase inteiramente ao desenvolvimento dos seus recursos, orientando-se especificamente para o sector marítimo. Um dos momentos marcantes na história desta organização foi a sua participação, como actor principal, nos descobrimentos marítimos nos séculos XV e XVI. Após a reconquista da independência no século XVII, a Marinha reergueu-se depois de quase ter sido aniquilada durante o período de reinado Espanhol, tendo contribuído para isso a sua integração na Armada Invencível e subsequente derrota com os ingleses. A partir de meados do século XIX, a Marinha Portuguesa torna-se essencialmente uma Marinha colonial, sendo a sua principal função o apoio às guerras de pacificação e ocupação dos territórios coloniais.

Já no século XX, Portugal, torna-se um dos pioneiros da navegação submarina, adquirindo em Junho de 1910 o primeiro submersível português, denominado “Espadarte”, capacidade que tem conseguido manter até aos dias de hoje. A Aviação Naval destaca-se, nesta altura do século XX, através da pioneira travessia aérea do Atlântico Sul (1922), levada a cabo por Sacadura Cabral e Gago Coutinho.

Na 1ª Guerra Mundial, a Marinha Portuguesa actua sobretudo na escolta dos comboios de tropas que se dirigem para África e durante a 2ª Guerra Mundial tem como função

principal a garantia da neutralidade portuguesa, destacando-se, nessa tarefa, a protecção do estratégico arquipélago dos Açores. No final desta guerra a Marinha participa na libertação de Timor, da ocupação japonesa. A assinatura do Tratado do Atlântico Norte, em 1949, e o surgimento da NATO de que Portugal foi membro fundador, veio fazer com que a Marinha se orientasse para um aperfeiçoamento técnico que lhe permitisse cumprir os compromissos assumidos com os Aliados tendo sido dada prioridade à ameaça submarina do Pacto de Varsóvia. Com o fim da Guerra do Ultramar em 1975, a Marinha Portuguesa torna-se, pela primeira vez, em quase 500 anos, uma marinha estritamente europeia, voltando a ter como atenção principal a ameaça naval soviética. Desde o final do século XX e com o fim da Guerra Fria, a Marinha Portuguesa passou a ter como atenção principal o apoio às operações multinacionais e o combate ao terrorismo nas suas diversas vertentes e nos mais diversos pontos do globo.

5.2. Estrutura Orgânica

A Marinha tem uma estrutura orgânica cuja representação esquemática se encontra representada na figura 3.

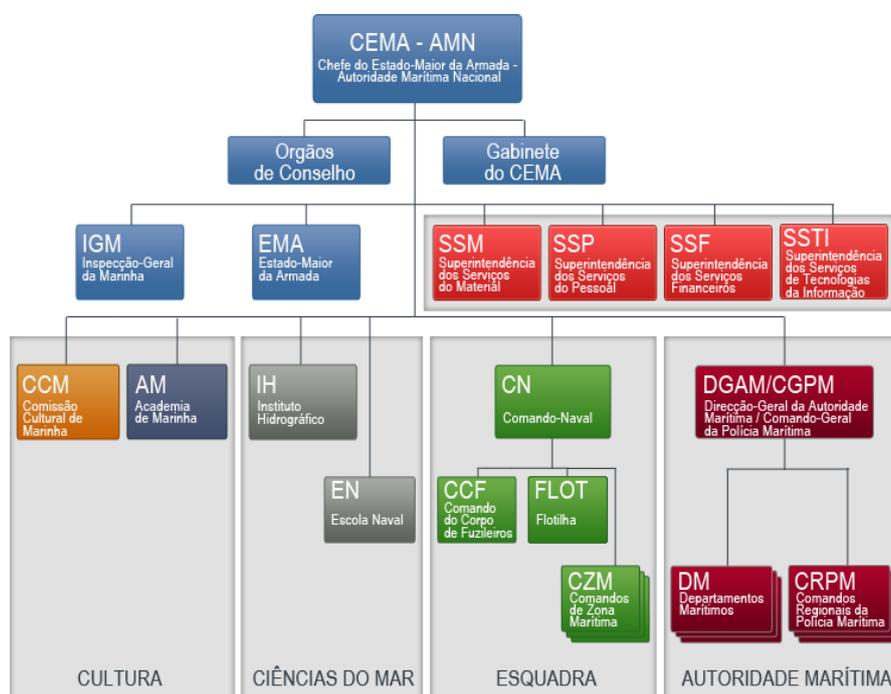


Fig. 3 Estrutura orgânica da Marinha

A Marinha é comandada pelo Chefe do Estado-Maior da Armada, que é por inerência a Autoridade Marítima Nacional e para o cumprimento da respectiva missão compreende: Os órgãos de conselho, um gabinete de apoio; O órgão de inspeção, designado por Inspeção-geral da Marinha; O Estado-Maior da Armada; Os órgãos centrais de

administração e direcção; O comando da componente naval, designado por Comando Naval; Os órgãos de base; Os elementos da componente operacional do sistema de forças (os navios e unidades que executam as missões); Outros órgãos que integram sistemas regulados por legislação própria e que asseguram o cumprimento de missões particulares da Marinha, como sejam os órgãos de cultura, de investigação científica e de ensino superior de ciências do mar.

De relevar que a Marinha é uma organização constituída por um conjunto de órgãos, comandos, direcções e unidades, dispersos por todo o território nacional, incluindo os arquipélagos, e tem meios, recursos e pessoas espalhados por todos os continentes.

5.3 Missão

A missão das Forças Armadas decorre da lei, uma vez que estas estão subordinadas ao poder político. A missão da Marinha está formalmente estabelecida no decreto-lei 233/09, de 15 de Setembro, o qual determina o seguinte:

“Artigo 2.º

Missão

1 — A Marinha tem por missão principal participar, de forma integrada, na defesa militar da República, nos termos do disposto na Constituição e na lei, sendo fundamentalmente vocacionada para a geração, preparação e sustentação de forças da componente operacional do sistema de forças.

2 — Ainda, nos termos do disposto na Constituição e na lei, incumbe também à Marinha:

- a) Participar nas missões militares internacionais necessárias para assegurar os compromissos internacionais do Estado no âmbito militar, incluindo missões humanitárias e de paz assumidas pelas organizações internacionais de que Portugal faça parte;*
- b) Participar nas missões no exterior do território nacional, num quadro autónomo ou multinacional, destinadas a garantir a salvaguarda da vida e dos interesses dos portugueses;*
- c) Executar as acções de cooperação técnico -militar nos projectos em que seja constituído como entidade primariamente responsável, conforme respectivos programas quadro;*

- d) Participar na cooperação das Forças Armadas com as forças e serviços de segurança, nos termos previstos no artigo 26.º da Lei Orgânica n.º 1 -A/2009, de 7 de Julho;
- e) Colaborar em missões de protecção civil e em tarefas relacionadas com a satisfação das necessidades básicas e a melhoria da qualidade de vida das populações.



Fig. 4 Mapa Estratégico da Marinha (DPN, 2011)

3 — Compete também à Marinha assegurar o cumprimento das missões particulares aprovadas, de missões reguladas por legislação própria e de outras missões de natureza operacional que lhe sejam atribuídas, designadamente:

- a) Exercer a autoridade marítima e garantir o cumprimento da lei nos espaços marítimos sob soberania ou jurisdição nacional;
- b) Assegurar o serviço de busca e salvamento marítimo nos espaços marítimos sob responsabilidade nacional;
- c) Realizar operações e actividades no domínio das ciências e técnicas do mar.

4 — A Marinha pode ser empregue, nos termos da Constituição e da lei, quando se verifique o estado de sítio ou de emergência.

5 — A Marinha executa actividades no domínio da cultura”

De uma forma mais sintética, todo o normativo que estabelece a missão da Marinha pode ser formulado como “Contribuir para garantir o uso do mar” sendo as três

dimensões da missão da Marinha esquematizadas na figura 4, adaptada da Directiva de Política Naval.

5.4 Visão

O actual Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada tem para a Organização que comanda uma visão de uma Marinha reconhecida como uma referência pelos valores, um modelo na gestão e um exemplo no desempenho ao serviço de Portugal, traduzindo-se como um parceiro indispensável para a acção do Estado no mar (DPN, 2011)

5.5 Valores

A Marinha como organização dá primado a um conjunto de valores que norteiam a acção de todos os seus profissionais, designadamente: a Disciplina, a Lealdade, a Honra, a Integridade e a Coragem.

- a) A Disciplina, consubstanciada no respeito e no cumprimento das leis e dos regulamentos, na obediência ao comando e no empenho na execução da missão. Obriga os militares a normas de conduta, seja no serviço ou fora dele, em actos públicos ou privados, quaisquer que sejam as circunstâncias. Não se restringe, assim, a uma simples obediência hierárquica, constituindo um exigente padrão de comportamento que promove o espírito de corpo, a coesão e o sentido do dever. De todos os valores, é aquele que mais distingue a Instituição Militar de todas as outras;
- b) A Lealdade professada na prática da verdade, da fidelidade aos princípios éticos, e da constância e firmeza no compromisso assumido. Pressupõe a confiança nas decisões dos superiores, no apoio dos pares ao esforço colectivo e no trabalho dos subordinados. A Lealdade é a base da solidariedade na Marinha;
- c) A Honra percebida na conduta virtuosa, na firmeza e na dignidade de carácter. Espelha honestidade, respeito e seriedade, e reflecte-se no reconhecimento público que se obtém pelo cumprimento do dever, donde resulta reputação e prestígio;
- d) A Integridade relacionada com a assumpção de responsabilidades e materializada na transparência, honestidade e justeza das decisões e dos actos. Tem como retorno o respeito e a confiança dos outros, resultando também no fortalecimento do moral próprio;
- e) A Coragem, evidenciada no assumir de riscos para ultrapassar dificuldades ou para perseguir causas nobres. Constitui a energia moral para tomar as atitudes certas, mesmo perante a adversidade, o perigo ou a ameaça. Revela-se na rejeição de rotinas

inúteis, nas decisões que contradizem conceitos e práticas comuns, e no empenhamento e defesa de novas concepções, para solucionar os problemas.

Em consonância com os valores definidos para a organização importa que a gestão dos recursos humanos da Marinha se pautem por elevados padrões de qualidade e pela procura da melhoria contínua, na conciliação e consecução, permanentes, dos requisitos e objectivos estratégicos da Instituição e das necessidades e dos objectivos individuais do seu pessoal. Para tal importa que a GRH seja:

Transparente – na decisão, pela evidência da aplicação correcta de critérios e procedimentos alicerçados em bases conceptuais sólidas, com recurso à utilização de metodologias modernas adaptadas ao normativo vigente ;

Eficiente – na satisfação célere e otimizada dos requisitos da Marinha, recorrendo para o efeito aos mais adequados indicadores de gestão;

Inovadora – viabilizando a utilização de boas práticas e o encontro de soluções gestionárias mais adequadas, mais eficientes e mais adaptadas a um ambiente organizacional e social em mutação, garantindo uma melhoria contínua, com base na avaliação dos resultados e na realimentação do SGRH;

Cooperante – em diálogo com os comandantes, directores e chefes dos órgãos e serviços (sem prejuízo das competências dos órgãos de gestão), potenciando a aplicação das capacidades e das competências individuais. (DSRH, 2011).

5.6 Objectivos Estratégicos e Sectoriais

A gestão de topo da Marinha estrutura o seu pensamento sobre a organização e prospectiva o futuro através da emissão de documentação que se pretende ver alinhada em objectivos sectoriais e em linhas de acção, que abranjam os diversos sectores funcionais da Marinha, conducentes a atingir o desiderato pretendido. Deste modo a Directiva de Política Naval de 2011 (DPN, 2011) estabelece os objectivos estratégicos de organização que estão associados às perspectivas que regem a gestão estratégica da organização, que derivam da missão e dos paradigmas genético, estrutural e operacional. Por seu lado a Directiva Sectorial de Recursos Humanos estabelece objectivos para o sector dos recursos humanos da Marinha que estarão necessariamente alinhados com os objectivos estratégicos da organização. Nesta conformidade os objectivos estratégicos estabelecidos pela organização são os seguintes:

- a) Assegurar o cumprimento da missão com eficácia;

- b) Prosseguir a afirmação do Duplo Uso, no plano da actuação militar e da actuação não militar;
- c) Reforçar a optimização estrutural da Marinha;
- d) Prosseguir a edificação das capacidades da Marinha equilibrada. (DPN, 2011)

Ainda na DPN 2011 foram estabelecidas linhas de acção transversais a todos os sectores de onde derivarão as diferentes Directivas Sectoriais, destacando-se relativamente aos Recursos Humano, as seguintes linhas de acção:

- a) A valorização permanente dos recursos humanos, em especial ao nível da liderança, da formação académica dos quadros superiores e da qualificação e certificação técnico-profissional, promovendo um ensino de qualidade e reforçando a individualidade dos órgãos de base com essa missão, para dispor de quadros mais bem preparados, elevar os níveis de motivação e influenciando positivamente o recrutamento e a retenção;
- b) O envolvimento dos escalões intermédios de chefia nos processos de tomada de decisão para otimizar o emprego dos recursos humanos e das respectivas competências, numa lógica de desconcentração criteriosa dos processos;

Por sua vez ao nível sectorial da GRH foram estabelecidos, na DSRH 2011, diversos objectivos estruturais, referindo-se os seguintes:

- a) Melhorar a qualidade do SGRHM;
- b) Melhorar a satisfação, o bem-estar e a motivação do pessoal;

Deste modo, verifica-se toda uma cadeia de pensamento estratégico alinhado que procura dotar hoje a Marinha para os desafios de amanhã.

5.7 Configuração Organizacional

As Forças Armadas são caracterizadas por serem organizadas numa estrutura que se confunde com a estrutura organizacional definida por Mintzberg (1993); uma estrutura altamente verticalizada, e burocrática. A organização Marinha não foge a essa caracterização generalista, com as decisões concentradas no topo da estrutura, muitos procedimentos (a burocracia) bem estabelecidos e diversos níveis de controlo. Numa organização com as características e o poder da instituição militar, tal organização é perfeitamente aceitável principalmente por duas razões:

- a) O poder da decisão depende de quem está mandatado para o exercer, sendo algumas vezes bem grave o que tem que ser decidido. Assim, a delegação de alguns dos poderes de decisão, está associada a atitudes de liderança e está dependente dos líderes serem mais ou menos centralizadores;
- b) A actividade operacional militar é caracterizada por ser uma actividade altamente fiável, e as organizações militares também o são. A tolerância ao erro é extremamente reduzida. Essa característica é fomentada por processos muito bem estabelecidos, por treino intenso em todos esses processos e pelos diversos níveis de controlo que permitem a quem decide ter um panorama claro e quase sempre isento de erros.

5.8 Efectivo

Actualmente trabalham na e para a Marinha 12462 profissionais, com estatutos diversos. Essas 12462 pessoas são divididas, de acordo com o seu estatuto, em 9892 militares, 1069 militarizados e 1501 civis. Os 9892 militares podem ainda ser estratificados em categorias e divididos em 1722 oficiais, 2260 sargentos e 5510 praças. O quantitativo de pessoal tem, nos últimos dez anos, vindo a diminuir, decorrente do fim do serviço militar efectivo (ex-serviço militar obrigatório), da evolução tecnológica e da optimização de cargos, o que permitiu, nesse espaço temporal, uma redução de 20% do efectivo.

5.9 Cultura organizacional

O conceito de cultura organizacional é um conceito multifacetado que tem motivado diferentes autores a procurarem desenvolver modelos teóricos destinados a explicitar os diferentes traços ou elementos através dos quais a cultura de uma organização se pode manifestar.

Existem diversos modelos para analisar a cultura organizacional existente, no entanto tomamos como referência o modelo “*Competing Values Framework*” (Estrutura de Valores em Competição), o Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional³, que avalia a organização em torno de dois eixos ortogonais. O eixo vertical distingue a flexibilidade do controlo. Esta grandeza diferencia os critérios que realçam a flexibilidade e o dinamismo daqueles que sublinham a estabilidade, a ordem e o controlo. O eixo horizontal diferencia a focalização interna da focalização externa. Esta

³ Cameron/Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, © 2000

grandeza distingue os critérios de eficácia com predominância numa orientação interna, de integração e de unidade daqueles que sublinham uma orientação externa, de diferenciação e de foco no cliente. O cruzamento destes dois eixos dá origem a quatro quadrantes, representando, cada um deles, uma cultura organizacional distinta, com perspectivas opostas e contrastantes que exprimem as tensões e os dilemas que caracterizam a cultura das organizações, representadas na figura seguinte:

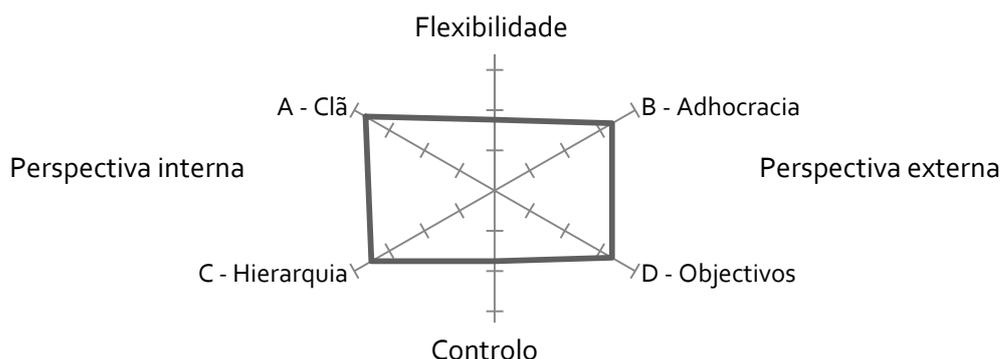


Fig. 5 – Perfis da cultura organizacional na Marinha (adaptado de Lourenço, 2005)

Tabela 9 – Valores obtidos para os perfis da Cultura Organizacional (Lourenço, 2005)

	Clã	Hierarquia	Adhocracia	Inovação
Cultura percebida	3,68	3,51	3,34	3,34

A cultura organizacional na Marinha, é predominantemente, de acordo com o modelo de *Quinn*, uma cultura hierarquizada e com um elevado ênfase na cultura de clã. Esta é uma organização formal e com o trabalho estruturado com processos e procedimentos bem estabelecidos com boa coordenação e eficiência dos resultados. Por outro lado, existe uma grande ligação entre as pessoas e a organização, com muitas pessoas a conhecerem este, como o seu único “patrão” ao longo de toda a vida e são valorizados a lealdade, a tradição e os benefícios a longo prazo intrínsecos ao desenvolvimento dos recursos humanos. Atendendo às características do trabalho e de vivência, principalmente para o pessoal embarcado, as pessoas partilham muitos aspectos das suas vidas, em que a organização é como que uma extensão da família. A coesão e o espírito e trabalho em equipa são também muito valorizados.

Um estudo sobre a caracterização da cultura organizacional na Marinha portuguesa desenvolvido por Santos (2002) obteve valores elevados na orientação para as regras (Hierarquia), valores médios na orientação para as relações humanas (Clã) e valores

reduzidos nas orientações para os objectivos (Mercado) e inovação (Adhocracia). Por sua vez, Lourenço (2005) verificou uma evolução na cultura organizacional, com todos os outros perfis da cultura organizacional percebida a aumentarem significativamente, ainda que a predominância se mantenha nos perfis da hierarquia e do clã.

5.10 Perspectiva Financeira

A Marinha tem, em 2011, um orçamento proveniente, exclusivamente, de dotação do Orçamento do Estado de 513 959 541€ tendo tido, comparativamente com 2010, uma redução de cerca de 83M€. Este impacto financeiro está a ser absorvido pela organização, a qual se procura ajustar, realizando com menos meios mas com toda a eficácia, o que lhe está determinado por lei (a sua missão). Sublinha-se que uma grande percentagem do orçamento da Marinha é destinada a despesas com o pessoal.

Tabela 10 Orçamento e Fontes de Financiamento
Fonte: Anuário Estatístico da Marinha, 2010

Ano	Pessoal	Operação e Manutenção	PIDDAC	Lei de Programação Militar (LPM)	Lei de Programação Infra-Estruturas Militares (LPIM)	Despesas de Capital	DCCR	TOTAL
2010	392.285,30	90.747,91	434,05	103.091,70	104,96	1.885,88	33.246,73	621.796,53
Dados retrospectivos								
2009	349.731,43	107.933,28	1.182,52	82.396,18	285,23	4.525,34	33.785,25	579.839,23
2008	312.818,48	91.768,90	5.967,29	98.480,69	-	4.472,51	37.873,56	551.381,43
2007	308.831,07	81.404,96	23.580,23	35.456,25	-	4.007,20	33.094,39	486.374,10
2006	328.331,00	88.749,40	2.065,50	26.417,60	-	6.406,00	28.242,10	480.211,60
2005	342.519,90	101.417,70	59.009,70	59.556,90	-	5.007,30	20.898,30	588.409,80
2004	320.431,40	84.181,10	5.519,70	60.045,80	-	3.473,00	22.816,40	496.467,40

Nota: A partir de 2006, inclusive, os encargos com a protecção na Doença passaram a ser da competência do IASFA. Contudo, nos anos de 2006 e 2007 ainda se verificaram despesas daquele âmbito referentes a 2005.

A partir de 2007 o ressarcimento do IVA passou a dar origem a um crédito especial nas dotações de DCCR.

(1) Inclui a despesa executada no agrupamento 01 da Classificação económica das despesas públicas.

(2) Inclui a despesa executada em todos os agrupamentos da Classificação económica das despesas públicas, com excepção das indicadas em (1) e (3).

6. RESULTADOS

6.1. Questionário de satisfação

A avaliação da satisfação tomou por base a opinião dos inquiridos em relação à sua satisfação para com 70 itens que compõem as 10 dimensões analisadas.

A avaliação da satisfação com o reconhecimento/avaliação de mérito foi efectuada com base em 4 itens (item 51 a 54) do questionário. A avaliação da satisfação da relação entre a avaliação de mérito e a carreira foi feita com base em 1 item (item 58).

Foi definido, pela Marinha, para efeitos da mensuração da satisfação nas diversas dimensões, como valor de índice de satisfação (IS) adequado aquele que se apresentar igual ou superior a 70%, em que o índice de satisfação corresponde $IS (\text{Índice de Satisfação} = (\text{n.º de satisfeitos} + \text{n.º de muito satisfeitos}) / \text{n.º de respondentes} \times 100)$. Por outro lado, cada pergunta foi valorizada entre 1 (Nada satisfeito) a 4 (Muito satisfeito), pelo que foi, também, analisado o valor médio de cada uma das respostas obtidas, quer por postos quer o valor global, que se designou por Nível de Satisfação.

A tabela seguinte caracteriza a amostra, por postos salientando-se que o nível de representatividade global 30,82%. Esta representatividade resultou do facto de o maior grupo do universo (praças) ter tido uma representatividade muito baixa (15,68%).

Tabela 11– Universo, amostra e representatividade

Posto	Universo	Amostra	Representatividade %
CFR	213	116	54,46
CTEN/ITEN	533	403	75,6
2TEN	479	80	16,7
GMAR/STEN	79	15	16,7
TOTAL OFICIAIS	1304	614	47,09
SMOR	52	30	57,69
SCH	114	62	54,39
SAJ	477	264	55,35
1SAR	1179	717	60,81
2SAR	457	257	56,24
TOTAL SARGENTOS	2279	1330	58,35
PRAÇAS	5544	869	15,68
TOTAL	9127	2813	30,82

6.2. Questões fechadas

Os resultados globais apurados no questionário são os constantes na tabela 12 assinalando-se que para uma escala de respostas de quatro níveis, em que um é o nível mais baixo e quatro o mais elevado, consideram-se positivos os valores superiores a 2,5 (correspondente à média entre 1 e 4) o que equivale a 50% de satisfação absoluta.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
O sistema de avaliação da Marinha

Tabela 12 – Resultados da satisfação com a avaliação e da sua relação com a carreira

Questão suscitada	Média	Desvio Padrão
50.A forma como o seu trabalho é avaliado.	2,89	0,77
51.A frequência com que o seu trabalho é reconhecido formalmente.	2,79	0,75
52.A adequação do feedback que recebe do seu trabalho.	2,85	0,78
53.A frequência com que recebe feedback do seu trabalho.	2,79	0,76
58.A utilização do mérito relativo na progressão da carreira.	2,23	0,44

Por outro lado, foi definido pela estrutura superior da Marinha um índice de satisfação IS correspondente à razão entre a soma do n.º de satisfeitos e do n.º de muito satisfeitos pelo n.º de respondentes) com um valor mínimo admissível de 70%. A existência de um IS inferior a 70% corresponderia à necessidade de intervir. Não foi definido um valor mínimo de respondentes para o qual o questionário seria aceite.

Tabela 13 – Índice de Satisfação Global

Questão suscitada	IS
50.A forma como o seu trabalho é avaliado.	73,7
51.A frequência com que o seu trabalho é reconhecido formalmente.	68,9
52.A adequação do feedback que recebe do seu trabalho.	72,2
53.A frequência com que recebe feedback do seu trabalho.	69,0
58.A utilização do mérito relativo na progressão da carreira.	41,1

Atenta o facto de o estudo, na Marinha, ter sido efectuado de acordo com a hierarquia (postos militares) dos participantes, considera-se relevante analisar de que forma cada conjunto de militares detentor do mesmo posto responde às questões suscitadas. Dessa forma, a tabela 14. ilustra o índice de satisfação dividido por posto realçando-se a amarelo os valores inferiores a 70% e a vermelho os valores inferiores a 50%.

Tabela 14 – Índice de Satisfação por posto

Questão suscitada	CFR	CTEN/1 TEN	2TEN/S TEN	SARG.	PRAÇAS	IS
50	85,6	79,6	63,2	74,9	68,6	73,7
51	73,5	73,0	59	72,5	62,1	68,9
52	78,8	73,1	70,5	74,9	67,1	72,2
53	75,9	69,9	67,4	72,1	63,1	69,0
58	60,1	67	50,5	37,4	31,2	41,1

6.3. Análise de conteúdo às sugestões/críticas

As perguntas fechadas colocadas no questionário de satisfação, apenas permitem aferir alguns factores relacionados com a avaliação. Das sugestões ou críticas possibilitadas

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
O sistema de avaliação da Marinha

aos respondentes no questionário, efectuou-se a análise de conteúdos de todas as relacionadas com o sistema de avaliação individual ou com a avaliação de mérito. Foram agrupados os aspectos mais relevantes, contribuindo para o diagnóstico ao sistema vigente e para enumerar pistas que contribuirão para a elaboração de uma estratégia de intervenção. Assim, procedeu-se à análise de conteúdo de acordo com o método de inferências sequenciais (Bardin, 2008), associando-se as sugestões de melhoria dos contributos obtidos por categorias e progredindo na desconstrução da unidade de análise inicial (frase) para um indicador de tema que nos permitisse, por distinção quantitativa, agrupar os diversos elementos em áreas de intervenção.

Tabela 15 – Análise de Conteúdo aos questionários de satisfação

Categoria	Indicador (expressão ou palavra)	Nº de Ref.	%
Alteração do sistema de avaliação individual.	Tornar os avaliadores mais próximos dos avaliados	27	7,4
	Aumentar a frequência das avaliações	16	4,4
	Aumentar a objectividade da avaliação	45	12,3
	Aumentar o nº de fontes de avaliação	21	5,8
Processo de avaliação individual	Responsabilizar avaliadores	5	1,4
	Maior intervenção central	1	0,3
	Implementar avaliação padronizada	1	0,3
	Utilizar TIC no processo de avaliação	1	0,3
	Avaliação por fim de comissão	1	0,3
Relação sistema de avaliação/sistema de carreiras	Valorizar mais o mérito individual na progressão da carreira	44	12,1
	Ter em consideração a opinião dos avaliados relativamente à sua carreira funcional	6	1,6
	Tornar o processo de avaliação menos sujeito a interpretações ambíguas dos avaliadores	7	1,9
	Diferenciar itens a avaliar consoante funções e cargos	10	2,7
	Rever as consequências da avaliação para a carreira	7	1,9
	Justificar avaliações	2	0,5
	Comunicação/Feedback	Aumentar a quantidade de retorno formal sobre o trabalho individual e colectivo;	84
Justiça/Transparência	Transmitir maior justiça ao sistema de avaliação	23	6,3
	Transmitir maior transparência ao sistema de avaliação	5	1,4
Formação dos avaliadores	Melhorar o nível de conhecimento dos avaliadores	22	6,0
Relação Sistema de avaliação/sistema de recompensas	Prever a existência de recompensas materiais em conformidade com a avaliação individual obtida	4	1,1
	Desenvolver a relação entre o sistema de avaliação e o sistema de recompensas	29	7,9
	Rever consequências da carreira no reconhecimento formal	4	1,1

6.4. Entrevista Efectuada a Gestor de Topo da Marinha

Na entrevista realizada à gestão de topo da Marinha, representada pelo superintendente dos Serviços do Pessoal, vice-almirante António José Bonifácio Lopes, foram colocadas vinte e uma questões, estando o guião de entrevista plasmado no Anexo C, que tiveram os propósitos, específicos mencionados no anexo D. A entrevista a este gestor de topo contribuiu para auxiliar ao diagnóstico do sistema de avaliação numa vertente muito importante:

— Como é que a gestão de topo da Marinha aprecia o sistema de avaliação. No que é que o considera válido e portanto não é passível de alterações e no que é que considera ultrapassado, necessitando, pois, de aperfeiçoamentos.

Por outro lado, esta entrevista foi também decisiva para o desenvolvimento do presente projecto, pois dela resultaram as baliza, aceites pela organização, nas quais se pode enquadrar o desenvolvimento do sistema de avaliação. A análise de conteúdos mais completa, à entrevista ao Vice-almirante superintendente dos Serviços do Pessoal, encontra-se no Anexo E, apresentando-se, na tabela 16 um resumo das principais ideias transmitidas:

Tabela 16 – Resumo da entrevista ao gestor de topo

Item	Análise da entrevista ao gestor de topo
Propósitos	O sistema serve para os propósitos para que foi criado.
O que avalia	As aptidões avaliadas estão actualizadas com a realidade organizacional. O Desempenho tem um peso superior ao das aptidões não estando reflectido.
Fraquezas	Transparência e comunicação com os militares.
Conhecimento do sistema	Têm a responsabilidade de conhecer o sistema em profundidade. Os avaliados também têm a obrigação de conhecer o sistema.
Avaliados	Aceita uma revisão nos avaliadores ainda que com prudência
Justiça	O sistema é justo. A percepção de justiça pode aumentar tornando o sistema mais objectivo e dando a conhecer práticas que já são feitas.
Formação	Aceita a existência de mais formação em ambiente formativo, mas simultaneamente tem que existir uma maior responsabilidade de todos os intervenientes.
Transparência	O sistema pode evoluir para algo mais objectivo e onde existam algumas métricas, sem, no entanto, o desvirtuar na sua essência.
Interligação	O sistema deve ser independente de outros sistemas de avaliação externos à organização.
Subsistemas	Já existe, ainda que não regulada, uma hierarquização dos subsistemas.
Regulamento	O Regulamento tem campo para evoluir.

7. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

7.1. Questionário de satisfação

As perguntas fechadas do questionário de satisfação permitiram analisar alguns aspectos relacionados com a avaliação individual e com a avaliação de mérito. Relacionado com a avaliação de individual a questão “*A forma como o seu trabalho é avaliado*”, foi entendida como questionando se os critérios de avaliação são adequados ao trabalho realizado e esta pergunta obteve um IS global de 73,7%, o que ultrapassa o mínimo imposto pela organização (70%). “*A frequência com que o seu trabalho é reconhecido formalmente*” permitiu aferir o índice de satisfação da relação do sistema de avaliação com o sistema de recompensas formais da Marinha, tendo esta questão obtido um IS global de 68,9 %, valor marginalmente inferior ao estabelecido pela organização como mínimo aceitável. “*A adequação do feedback recebido*” e a “*frequência com que recebe feedback*” foram classificadas pelos inquiridos perto dos 70%, ainda que uma delas marginalmente abaixo, o que revela que no âmbito do feedback relacionado com o sistema de avaliação individual existe um índice de satisfação em conformidade com o pretendido pela Marinha. Já na “*Utilização do mérito relativo na progressão da carreira*”, que relaciona a utilização da avaliação do mérito com o sistema de carreiras, o IS atingido foi de 41,1%, valor muito abaixo do considerado pela organização. Numa relação entre dois factores (no caso vertente a avaliação do mérito e o sistema de carreiras), existe a possibilidade de intervir em ambos, mas atento o âmbito do presente trabalho, a intervenção será, exclusivamente, feita na avaliação do mérito.

Da análise efectuada ao questionário de satisfação podemos, ainda, extrair os seguintes aos resultados;

- a) Verifica-se uma forte separação entre dois grupos de postos e categorias. Os resultados dos CFRs, CTEN/1TENs e SARG. são, globalmente, superiores aos dos 2TEN/STENs e Praças. Importa referir que o primeiro grupo é composto por militares com mais tempo de organização e por isso melhor a conhecem e melhor compreendem e perceberem o próprio sistema de avaliação. O segundo grupo é composto, por pessoas que, globalmente, apenas intervêm no sistema de avaliação, como avaliados e como tal, não sentem, tanto, a obrigação de conhecer o regulamento de avaliação em profundidade;
- b) Os resultados foram positivos em todas as questões, excepto na pergunta que analisa a satisfação entre a relação do sistema de avaliação e do sistema de carreiras que é

avaliada, para os indivíduos com os postos mais baixos, com um Índice de Satisfação negativo, ficando abaixo dos 70% em todos os postos de oficiais.

7.2 Análise de conteúdos às sugestões/críticas

No total dos questionários, houve relativamente à avaliação individual, à avaliação de mérito e à relação entre os sistemas de avaliação de mérito e de carreiras 347 sugestões/críticas. Da análise de conteúdos às sugestões/críticas efectuadas no âmbito do questionário de satisfação, de uma forma aberta, verifica-se que a principal sugestão (23% das sugestões) incide em “Aumentar a quantidade de retorno formal sobre o trabalho individual e colectivo”, tal facto deriva, talvez, de esta ser uma pergunta abordada no questionário e de haver elementos menos satisfeitos com a prática do retorno do trabalho. Esta sugestão contrasta com o resultado obtido nesta vertente no questionário de satisfação. Valorizar mais o mérito individual na progressão da carreira que pode ser traduzido por melhorar a relação entre os sistemas de avaliações e de carreiras, corroborando os resultados do questionário de satisfação foi a segunda sugestão mais mencionada. Houve outras sugestões com valores significativos, que não foram, directamente abordadas no questionário de satisfação, não havendo aqui termo de comparação, mas que podem complementar os resultados aí obtidos. Destas sugestões, mencionadas, destaca-se a sugestão para aumentar a objectividade da avaliação (12,1%). Outras sugestões houve que, apesar de obterem resultados abaixo dos 10%, ainda assim, obtiveram resultados permitem olhá-las como pertinentes:

- a) Desenvolver a relação entre o sistema de avaliação e o sistema de recompensas;
- b) Tornar os avaliadores mais próximos dos avaliados;
- c) Transmitir maior justiça ao sistema de avaliação;
- d) Melhorar o nível de conhecimento dos avaliadores;
- e) Aumentar o nº de fontes de avaliação.

7.3 Entrevista ao gestor de topo

Um gestor de topo de uma organização militar, é, necessariamente, uma pessoa que se identifica com essa organização, caracterizado por um forte espírito de continuidade, alicerçado pelos valores e por uma forte constância. Além das características mencionadas, verificamos que o VALM Superintendente dos Serviços do Pessoal, demonstrou, também, abertura à mudança, desde muito bem alicerçada e que não desvirtue, minimamente, uma forte cultura organizacional implantada à muitos anos. O

VALM Superintendente dos Serviços do Pessoal considerou que o subsistema de avaliação individual, que concorre para o sistema de avaliação de mérito é, principalmente utilizado para factores administrativos, já que:

- a) Compara pessoas e apoia as decisões relacionadas com as promoções;
- b) Contribui para o sistema de recompensas formais;
- c) Contribui para a atribuição de funções.

Da entrevista a este gestor de topo resultaram algumas áreas onde há abertura à intervenção e factores que são considerados bem cimentados e fundamentados em todo este processo e que, como tal, não deverão ser alterados.

No que concerne a áreas de intervenção, foram mencionadas as seguintes:

- a) Aumentar a transparência do sistema;
- b) Amplificar a objectividade, sem o tornar num sistema completamente métrico;
- c) Criar critérios únicos dentro das Forças Armadas;
- d) Aproximar avaliadores de avaliados, ainda que com prudência;
- e) Aumentar a responsabilidade dos intervenientes no sistema, para com o mesmo;
- f) Incrementar a abordagem ao sistema em ambiente formativo;
- g) Melhorar o Regulamento do sistema de avaliação;
- h) Aumentar o controlo das entidades gestoras do sistema de avaliação;
- i) Criar, na avaliação do mérito, um processo de ponderação entre subsistemas.

7.4 Síntese dos resultados obtidos

Do cruzamento entre o obtido nas perguntas fechadas e da análise de conteúdo ao conjunto de sugestões/críticas e a posição do gestor de topo da organização, identificam-se os pontos de convergência, permitindo partir para propostas de intervenção que possam simultaneamente contribuir para o aumento da satisfação dos intervenientes no processo de avaliação do mérito e ter a aceitação da gestão superior da Marinha. A tabela 17, correlaciona as posições inferidas da análise de conteúdos às críticas/sugestões do questionário de satisfação com as posições da gestão de topo da Marinha, na vertente da avaliação individual e da avaliação do mérito e combina um conjunto de medidas a desenvolver para aperfeiçoamento e desenvolvimento nas vertentes comuns.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
O sistema de avaliação da Marinha

Tabela 17 - Síntese de Resultados e Medidas a Desenvolver

AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO	POSIÇÃO DA GESTÃO DE TOPO	MEDIDAS A DESENVOLVER
	Criar critérios únicos dentro das Forças Armadas	<p>ALTERAR O REGULAMENTO DE AVALIAÇÃO DE MÉRITO PARA ACOMODAR TODAS AS ALTERAÇÕES PRETENDIDAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ponderação entre subsistemas; • Objectividade; • Alterar os avaliadores de forma a permitir a aproximação com os avaliados; • Melhorar discriminação das avaliações; • Incluir no regulamento os erros a evitar pelos avaliadores; • Diminuir as fraquezas identificadas. <p>ALTERAR INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO</p> <p>IMPLEMENTAR O PROGRAMA “CONHECER A AVALIAÇÃO”</p> <p>CRIAR UM PLANO DE FORMAÇÃO PARA OS NOVOS AVALIADORES</p> <p>CRIAR SISTEMA CENTRALIZADO DE CONTROLO DE AVALIAÇÕES</p> <p>CRIAR SISTEMA DESCENTRALIZADO DE TRATAMENTO DA INFORMAÇÃO.</p>
Aumentar a quantidade de retorno formal sobre o trabalho individual e colectivo.		
Melhorar a relação entre os sistemas de avaliações e de carreiras	Criar processo de ponderação entre subsistemas. Melhorar o Regulamento do sistema de avaliação.	
Aumentar a objectividade da avaliação	Amplificar a objectividade, sem o tornar num sistema completamente métrico. Criar processo de ponderação entre subsistemas. Melhorar o Regulamento do sistema de avaliação.	
Desenvolver a relação entre o sistema de avaliação e o sistema de recompensas.		
Tornar os avaliadores mais próximos dos avaliados.	Aproximar avaliadores de avaliados, ainda que com prudência.	
Transmitir maior justiça ao sistema de avaliação.	Aumentar o controlo das entidades gestoras do sistema de avaliação. Aumentar a responsabilidade dos intervenientes no sistema para com o mesmo. Aumentar a transparência do sistema.	
Melhorar o nível de conhecimento dos avaliadores.	Incrementar a abordagem ao sistema em ambiente formativo.	
Aumentar o nº de fontes de avaliação.		

8. PLANO DE ACÇÃO

Um plano de acção, deverá conter as medidas a desenvolver, a atribuição de responsabilidades por cada uma dessas acções e o espaço temporal necessário para a concretizar.

8.1 Medidas a desenvolver

Em consonância com a visão estabelecida na Directiva Sectorial de Recursos Humanos-2011 para a Gestão de Recursos Humanos da Marinha e em linha com o evidenciado, desenvolvemos um conjunto de medidas a partir dos aspectos identificados que visam:

- a) Potenciar o aumento da satisfação e o comprometimento organizacional;
- b) Contribuir para os objectivos da Marinha na vertente da Avaliação;
- c) Acomodar as principais críticas/sugestões resultantes da análise de conteúdo das respostas livres do questionário de satisfação;
- d) Diminuir as fraquezas identificadas, mantendo os pontos fortes do sistema;
- e) Respeitar os limites impostos pela Gestão de topo da Marinha;
- f) Seguir as orientações teóricas decorrentes da revisão de literatura;
- g) Acomodar as boas práticas dos sistemas nacionais e/ou estrangeiros.

8.1.1. Aperfeiçoar a função de desenvolvimento do sistema de avaliação individual

Um sistema de avaliação pode ter propósitos distintos (Youngcourt, Leiva e Jones, 2007), sendo o sistema da Marinha, de acordo com o pensamento da gestão de topo, utilizado, principalmente, para propósitos administrativos de comparação dos indivíduos para efeitos de promoções. Um outro propósito definido para o sistema de avaliação da Marinha é o do desenvolvimento dos indivíduos, o que segundo Boswell e Boudreau (2002) inclui a identificação de necessidades de formação, proporciona informação de retorno acerca do desempenho, determina transferências e atribuições e identifica os pontos fortes e pontos fracos de cada um. O sistema de avaliação vigente na Marinha, pode sofrer alguns aperfeiçoamentos na vertente do desenvolvimento dos indivíduos, não prevendo, por outro lado que durante o período de avaliação seja proporcionado qualquer feedback formal ao avaliado, o que conduz a que não sejam reportados os pontos fortes e os pontos fracos do avaliado dificultando o seu desenvolvimento. Propõe-

se, para melhorar estes aspectos, e a exemplo do que acontece noutras Marinhas, implementar as seguintes medidas:

- a) Criar a obrigatoriedade de haver um diálogo formal que deverá ficar registado sobre o acompanhamento desenvolvido pelo avaliador sobre o avaliado com vista ao desenvolvimento pessoal do avaliado;
- b) Melhorar a relação do sistema de avaliação com o sistema de formação permitindo que sejam mencionadas necessidades de desenvolvimento diagnosticadas quer pelo avaliador quer pelo avaliado.

O diagnóstico de necessidades de formação será feito de uma forma mais sistémica, não só por avaliadores, mas também por avaliados, chegando toda essa informação à gestão central o que permitirá uma melhor adequação dos meios.

8.1.2 Aproximar avaliadores de avaliados

Segundo Caetano (2008), a principal fonte de avaliação tem sido a hierarquia imediata do avaliado, com algum tipo de intervenção da hierarquia seguinte, caracterizando-se pelo contacto directo entre avaliador e avaliado (Neal, 2001). Na Marinha, a avaliação tem sido feita pela hierarquia do avaliado ainda que não seja, na maioria dos casos, pela hierarquia directa, existindo, em muitos casos, pouco contacto entre avaliado e avaliador. Também ao nível do diálogo formal, a obrigatoriedade (que não existe), do diálogo a meio do período de avaliação permitirá uma aproximação entre avaliadores e avaliado. Para colmatar estas omissões no sistema vigente e a exemplo do que sucede na USNavy e na Royal Navy propõe-se:

- a) Alargar o leque de avaliadores para que sejam os militares que têm real conhecimento dos indivíduos a efectuar a avaliação;
- b) Criar a obrigatoriedade de haver um diálogo formal que deverá ficar registado sobre o acompanhamento desenvolvido pelo avaliador sobre o avaliado com vista ao desenvolvimento pessoal do avaliado.

8.1.3 Diminuir os erros do sistema

A existência da consciência das distorções que involuntariamente, ou não, se fazem ao avaliar pessoas é um dos passos mais importantes para reduzir a subjectividade na avaliação (Grote, 1995). Por outro lado, existem muitas situações que os indivíduos desenvolvem, que por não serem ligadas directamente

à sua actividade principal, não são alvo de avaliação pelo seu avaliador “normal”, podendo existir uma diversidade de fontes de avaliação que, sem desvirtuar a cultura organizacional e a serem bem aproveitadas, tal como sucede noutros sistemas nacionais e estrangeiros, poderão contribuir para uma maior precisão da avaliação. Assim neste âmbito propõe-se:

- a) Incluir no regulamento os erros mais comuns que devem ser evitados pelos avaliadores;
- b) Aumentar, no regulamento, a discriminação das aptidões a avaliar;
- c) Considerar todos os elementos de desempenho anual:
 - (1) A possibilidade de existirem avaliações para atribuições de curta duração e a forma de integração na avaliação anual;
 - (2) A faculdade da existência de avaliações extraordinárias face a situações extraordinárias e tipificar essas situações;
 - (3) A circunstância de existirem avaliações múltiplas, para indivíduos com mais de um cargo (em acumulação de funções).
- d) Alargar o leque de avaliadores;
- e) Criar responsabilização nos avaliadores prevendo medidas sancionatórias para quem não cumpra, com rigor, as suas obrigações;
- f) Prever mecanismos que atenuem os erros de enviesamento dos avaliadores, tais como ponderar as avaliações e criar a obrigatoriedade de haver evidências, na redacção livre, relativamente à atribuição de classificações máximas.

8.1.4 Aumentar a transparência do sistema e a respectiva percepção de justiça

Para melhorar a sua percepção de justiça e para clarificar o seu entendimento das avaliações é importante o uso de práticas específicas a sua participação no processo de avaliação em geral, a convicção da neutralidade do supervisor e o conhecimento do sistema, sendo estas características e práticas complementares umas das outras (Kavanagh *et al.*, 2007). Desta forma propõe-se a implementação das seguintes medidas, que visam permitir um acesso permanente e mais fácil a toda a informação que diz respeito a cada indivíduo:

- a) Criar formas de os indivíduos acederem às respectivas avaliações;
- b) Criar formas de os indivíduos terem acesso aos critérios da tomada de decisão da organização relacionados com as avaliações e o mérito;

- c) Implementar medidas para aumentar a participação dos avaliados no processo de avaliação valorizando mais esse facto;

8.1.5 Aumentar o feedback e o retorno formal

Como na maioria das organizações também na Marinha apenas se realiza, formalmente, uma sessão anual de avaliação, em que não há a obrigatoriedade de fornecimento de qualquer tipo de feedback específico e eficaz ao avaliado acerca do seu desempenho, não permitindo, dessa forma, o desenvolvimento individual, (Caetano, 1996) apenas lhe sendo dado a conhecer avaliação que lhe foi atribuída. Com vista a aperfeiçoar o feedback e concorrentemente com outros objectivos já definidos, propõe-se:

- a) Implementar medidas conducentes à existência de um maior diálogo e acompanhamento formal entre avaliador e avaliado;
- b) Criar a obrigatoriedade de haver um diálogo formal que deverá ficar registado sobre o acompanhamento desenvolvido pelo avaliador sobre o avaliado a meio do período de avaliação.

8.1.6 Aumentar a objectividade do sistema de avaliação

Sendo o propósito principal do sistema de avaliação de mérito a comparação entre pessoas para fins administrativos tal desiderato deverá ser alcançado com um sistema minimamente objectivo, desta forma propõem-se as seguintes medidas, que, não descaracterizando o actual sistema, reflectirão, com maior verdade e maior rigor,

- a) Criar relação (hierarquização) e ponderação entre subsistemas;
- b) Criar correspondência métrica com o actual sistema de avaliação das aptidões;
- c) Criar possibilidade de diferenciação na avaliação das aptidões permitindo, alguma individualização do sistema.
- d) Aumentar a descrição da discriminação das aptidões estabelecidas no RAM;
- e) Valorizar, objectivamente, o desempenho.

8.1.7 Aumentar o nível de conhecimento dos intervenientes

A formação pode mudar os erros e posturas dos avaliadores e deverá consistir na explicação em como o sistema está implementado, qual o seu propósito e no potencial que tem para conduzir a maiores consensos, a atitudes mais positivas

para bem da organização (Levy e Williams, 1998), na condução de entrevistas de avaliação, em proporcionar feedback, no estabelecimento de normas de desempenho, no reconhecimento de bons desempenhos e em evitar erros de classificação (Stoffey e Reilly, 1997). A aproximação dos avaliadores aos avaliados, e a consequente criação de um elevado número de novos avaliadores necessita de uma fase de transição e que esses avaliadores sejam formados para conseguirem responder, cabalmente, às novas responsabilidades que lhe serão atribuídas. Por outro lado, existe evidência que as acções de divulgação e de formação, dão primazia aos avaliadores descurando, quase sempre os avaliados, (Stoffey e Reilly, 1997). Assim, para colmatar as necessidades de formação supramencionadas e para abranger o máximo de elementos organizacionais propõe-se:

- a) Desenvolver um plano de formação que seja de curta duração e que abranja todos os elementos organizacionais que fruto da alteração preconizada possam vir a desempenhar funções de avaliadores. Manter o suporte informático e o respectivo apoio sonoro disponível na INTRANET de Marinha para consulta;
- b) Implementar o programa “Conhecer a avaliação” que consistirá no envio diário de um correio electrónico, para a *mailbox* geral de Marinha com uma pequena informação (DICA) sobre o sistema de avaliação, o que permitirá, de uma forma simples, que todos os elementos adquiram um nível elevado de conhecimento do sistema de avaliação. Para todos os que, por algum motivo, não tenham acesso fácil ao email, será publicado semanalmente, na INTRANET, através de uma *newsletter*, o conjunto de informação da semana.

8.1.8 Criar sistema centralizado de controlo de avaliações.

O controlo das avaliações é feito, actualmente, de forma administrativa, sendo analisado o preenchimento dos diversos campos do instrumento. Propõe-se que o controlo seja feito sobre as evidências mostradas das classificações mais elevadas, a exemplo do que é feito na Royal Navy devendo, ao nível da gestão central, existir uma acção rigorosa de verificação dessa correlação. Deverão também, ser implementadas medidas correctivas das situações onde for considerado que a correlação não é a adequada.

8.1.9 Criar sistema descentralizado de tratamento da informação.

A informação deverá ser tratada descentralizadamente, através da utilização de ferramentas informáticas próprias as quais estão em desenvolvimento do âmbito do Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional (SIGDN). Esta ferramenta, estando em fase de desenvolvimento, permitirá, efectuar o processo como actualmente tendo, contudo, potencialidades para acomodar as alterações que forem consideradas.

8.2 Formas de Implementação e Responsabilidades

A forma de implementação das medidas identificadas é por recurso a acções concretas, sendo identificado na tabela 18, as acções a desenvolver para cada uma das medidas identificadas e os respectivos responsáveis.

Tabela 18 – Acções a desenvolver e respectivos responsáveis

Medida	Acção a Desenvolver	Responsável
7.1.1	Alterar Regulamento de Avaliação de Mérito Alterar Instrumento de Avaliação	SSP/DSJ
7.1.2		
7.1.3		
7.1.4		
7.1.5		
7.1.6		
7.1.7 a)	Desenvolver e ministrar formação	SSP/DSF/ETNA EL.ORG.
7.1.7 b)	Conceber implementar e avaliar	SSP/DITIC
7.1.8	Alterar Regulamento de Avaliação de Mérito Implementar estrutura operativa	SSP/DSJ DSP
7.1.9	Alterar Regulamento de Avaliação de Mérito Desenvolver e implementar suporte	SSP/DSJ MDN/SSP

LEGENDA: SSP- Superintendência dos Serviços do Pessoal; DSJ- Direcção dos Serviços Jurídicos; DSF- Direcção do Serviço de Formação; ETNA- Escola de Tecnologias Navais; EL. ORG. Elemento orgânico; DITIC- Direcção de Tecnologias de Informação e Comunicação; DSP- Direcção do Serviço de Pessoal; MDN- Ministério da Defesa Nacional.

Apesar de existirem nove situações que serão alvo de medidas correctivas, as acções a desenvolver para implementar as alterações pretendidas são apenas cinco:

- a) A alteração do Regulamento de Avaliação, cujo trabalho base se encontra no anexo E, serão alvo de uma consulta pública, aberta à participação de todos os elementos organizacionais, sendo os respectivos contributos, se considerados adequados e em linha com o produto final pretendido, incorporados no Regulamento de Avaliação a

- aprovar. A alteração do Regulamento de Avaliação de Mérito, que incorpora o respectivo instrumento de avaliação, contém as alterações a seis das medidas a implementar;
- b) A formação dos avaliadores divide-se em duas fases. Uma fase em que será ministrada formação a formadores de todas as unidades, estabelecimentos ou órgãos de Marinha, que servirão como veículos transmissores e irão proporcionar formação aos futuros avaliadores. Simultaneamente, serão desenvolvidas actividades formativas e toda a informação será disponibilizada para consulta na INTRANET da organização. O objectivo será actualizar os avaliadores, no novo sistema de avaliação;
- c) O programa Conhecer a Avaliação, terá duas fases:
- (1) A fase da implementação, em que diariamente será gerado uma mensagem de correio electrónico com informação sobre o sistema de avaliação e semanalmente a publicação de uma newsletter com toda a informação da semana (as três primeiras *Newsletters* encontram-se em anexo F);
 - (2) A fase da avaliação, em que se procurará obter feedback sobre os resultados atingidos com o programa. Para esse efeito serão feitos contactos aleatórios e questionados membros organizacionais sobre o grau de aprendizagem conseguido com esta iniciativa.
- d) Implementar a estrutura operativa de controlo das avaliações:
- (1) Esta estrutura funcionará na DSP e será constituída por elementos com formação em Gestão de Recursos Humanos, que sob a Direcção do Contra-Almirante Director do Serviço de Pessoal, proporão a validação das classificações mais elevadas e mais baixas, dependente do nível de evidências demonstrado, bem como as medidas correctivas apropriadas e constantes no RAM;
 - (2) Para a implementação de todos os novos procedimentos serão efectuadas experiências piloto em diversas unidades, as quais contribuirão para validar o sistema e aferir eventuais correcções que tenha que sofrer;
 - (3) Na sequência da avaliação, decorrente das experiências piloto, serão acomodadas as alterações necessárias e efectuadas novas experiências para avaliar e acomodar as alterações necessárias, permitindo o aperfeiçoamento do sistema antes de vigorar;

- e) O desenvolvimento e implementação do suporte de administração descentralizado, está dependente do desenvolvimento do SIGDN e da respectiva evolução, contudo, o preconizado passa por executar todo o processo localmente, ficando a gestão central com as responsabilidades da validação de todo o processo especialmente a validação das avaliações extremas e as respectivas evidências.

8.3 Calendário de Implementação

A implementação do Sistema de Avaliação revisto, decorrerá durante o ano de 2012 para o sistema começar a vigor no dia 01JAN de 2013.

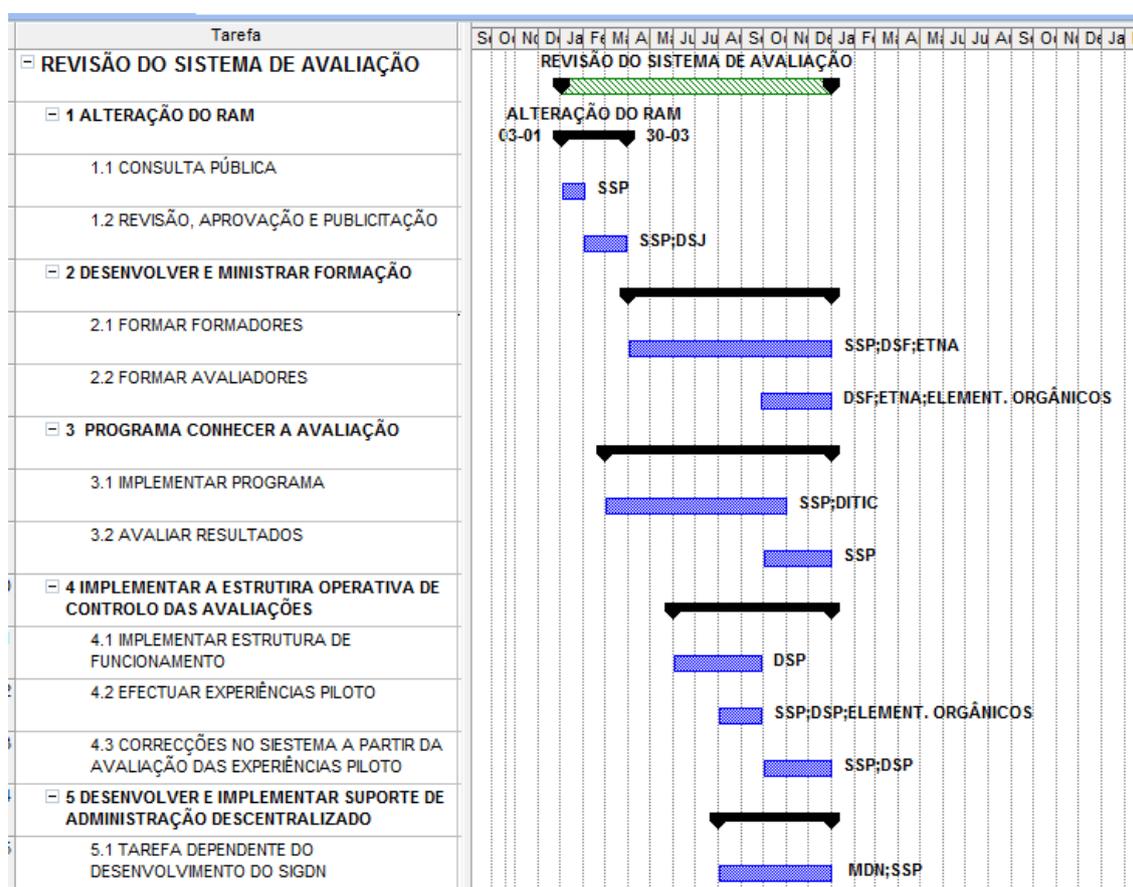


Fig. 6- Calendário de Implementação do RAM revisto

9. CONCLUSÕES

A avaliação individual é uma prática com largas dezenas de anos de existência na Marinha Portuguesa, sendo o alicerce onde se consubstancia o acto administrativo de promover os indivíduos ou de seleccionar os melhores para cargos de relevância. As promoções são, nas Forças Armadas, um forte rastreio do pessoal, fruto da existência, desde sempre, de quadros estabelecidos, que são, em linguagem mais comum, cotas impostas que apenas poderão ser preenchidas pelos melhores. O actual sistema de avaliação projecta, ainda que forma ligeira, para além dos objectivos administrativos, o objectivo do desenvolvimento dos indivíduos como garante de desenvolvimento da organização.

A conjuntura social, onde se inserem as Forças Armadas, tem vindo a sofrer vertiginosas mudanças, realçando-se, nas duas últimas décadas a difusão generalizada do acesso à informação e ao conhecimento. A par das alterações do paradigma social, e também por causa delas, as Forças Armadas, foram sujeitas a profundas alterações, donde se realça a inserção de forte componente tecnológica e uma elevada exigência no desempenho e cumprimento das missões, cada vez mais visíveis para a opinião pública que é, em última análise, quem as sustenta e para quem essas missões, directa ou indirectamente são realizadas. Na vertente dos recursos humanos, as demandas também têm sido muitas, realçando-se, no fim do século XX, o forte incremento dado às qualificações académicas do pessoal, com as consequentes exigências daí decorrentes, o fim, já em pleno século XXI, do serviço militar obrigatório, e a consequente necessidade de competir no mercado de trabalho na procura de recrutar os melhores para os seus quadros, dentro das limitações impostas por um quadro normativo bastante rígido. Assim, para dar resposta a todos os desafios que lhe são colocados e continuar a manter as pessoas motivadas e imbuídas de um forte comprometimento organizacional, capaz de ultrapassar todas as exigências circunstanciais, por mais fortes que sejam, tem a gestão de recursos humanos de possuir práticas que fomentem e desenvolvam esse comprometimento e auxiliem cada um dos seus indivíduos a dar o melhor de si em prol do todo que é a organização.

Desta forma, o sistema de avaliação dos militares, tal como está concebido e como é realizado, já não responde a alguns dos desideratos pretendidos e que o paradigma vigente acentua, tornando-se necessária uma intervenção que, sem desvirtuar o

fundamental, corrija aspectos relevantes responsabilizando mais os indivíduos, devendo ser um forte contributo do desenvolvimento e do aumento da motivação e comprometimento organizacional.

Da caracterização efectuada transpareceu uma organização com uma história rica, uma missão bem definida e uma estratégia de futuro alicerçada numa forte cultura organizacional e em valores bem vinculados e enraizados, estando constrangida por rígido normativo, que é ultrapassado pela vontade de inovação e de modernidade emanada dos seus chefes quer através dos documentos estruturantes (DPN, 2011 e DSRH, 2011) quer da entrevista realizada ao gestor de topo, que resultam numa forte vontade de manter a Marinha adequada ao paradigma social em que nos encontramos, sem descurar a sua projecção para o futuro.

Do questionário de satisfação conseguiu-se extrair, imediatamente, que existe alguma insatisfação na relação que a avaliação tem com a carreira (Índice de satisfação de 41,1%) e constata-se alguma contradição entre os resultados obtidos do questionário relativamente ao feedback (Índice de satisfação de 72,2%) e as inferências resultantes da análise de conteúdos efectuada às sugestões/críticas nessa mesma vertente (23% dos respondentes sugeriram a necessidade de aumentar o retorno formal). Por outro lado, tomando-se como referência apenas a análise de conteúdos efectuada às sugestões/críticas, verifica-se existir vontade de mudança relativamente à objectividade (falta de) e à equidade/justiça e transparência do sistema, às fontes de avaliação, sendo, também, necessário aumentar a capacidade dos avaliadores para melhor responderem à exigente tarefa de avaliar.

A análise aos sistemas nacionais de organizações dos sectores da defesa e desde logo com alguma similitude com a Marinha permitem verificar como está a ser realizada esta prática em Portugal e extrair boas ideias para implementar nas práticas da Marinha. Por sua vez, da análise aos sistemas estrangeiros, procura-se trazer para Portugal outras boas práticas que se realizam em Marinhas que têm sido, em variados domínios, uma referência para a Marinha Portuguesa e que são reconhecidamente das mais evoluídas do mundo.

Tendo como balizas o exposto pela gestão de topo que apoia uma intervenção no sistema nas áreas assinaladas e aproveitando as ideias proporcionadas por algumas das

boas práticas que se realizam quer a nível nacional quer a nível internacional, desenvolveu-se um projecto capaz de aperfeiçoar o sistema vigente e de melhor potenciar os níveis de satisfação e de comprometimento organizacional dos seus membros sem interferir na sua essência.

O delineado alia uma alteração regulamentar a alguma mudança de mentalidades. Na realidade, qualquer alteração que se projecte numa organização como a Marinha tem que ser alicerçada numa forte vontade de mudança, contudo o normativo tem, também, forte peso institucional, devendo suportar todas as acções que se tomem.

O plano de intervenção contempla diversas medidas que visam corrigir as lacunas identificadas. Algumas das medidas serão impostas por regulamento, tal como consta da proposta base de alteração ao regulamento de avaliação de mérito, relevando-se, todavia, a necessidade de se estabelecer um plano de comunicação que difunda essas mudanças. Deste modo as alterações preconizadas se bem assimiladas pelos elementos organizacionais, constituirão uma forte alteração na relação da organização para com os seus colaboradores. Por outro lado, esta difusão contribuirá, também, para que o sistema passe a ser melhor conhecido, e o que é conhecido é melhor compreendido, e tem mais aceitação e quanto maior é o conhecimento que se tem de um sistema de avaliação maior é a percepção de justiça que se tem dele (Kavanagh *et al.*, 2007).

A insatisfação entre a relação da avaliação e das carreiras pode derivar de muitos factores, alguns exógenos à própria Marinha e decorrentes da necessidade de, por exemplo, ser necessário possuir qualificações mínimas para progredir nessa carreira, ou pela existência de quadros especiais (cotas) que ao diminuírem, possibilitam, cada vez a menos pessoas a faculdade de progredir na carreira como desejavam. Ou seja, a insatisfação desta relação não se encontra, seguramente, apenas na vertente da avaliação, tendo também uma forte componente na vertente da carreira, que não se enquadra no âmbito deste projecto. Não há nenhuma medida específica a implementar com este projecto que, por si só, colmate esta insatisfação, contudo, julga-se que todas as intervenções a desenvolver no sistema de avaliação de mérito e no subsistema de avaliação individual, farão com que a prática de avaliar seja melhor conhecida e que o sistema seja mais transparente e equitativo, contribuindo para que a satisfação da relação entre a avaliação e as carreiras tenha um incremento positivo.

As alterações ao Regulamento de Avaliação do Mérito, tendo como base o desenvolvido neste projecto, será alvo de uma consulta pública para recepção de contributos. Esta será a forma de permitir que todos os membros organizacionais participem na elaboração do regulamento que os irá avaliar. Depois de recebidos os contributos haverá um período de revisão e de submissão para aprovação. Decorrente do projecto aprovado, serão iniciadas acções de formação, inicialmente destinadas aos formadores dos avaliadores e posteriormente destinadas aos próprios avaliadores. Simultaneamente ao início da formação, é lançado o programa conhecer a avaliação, que divulga, com recurso às tecnologias da informação e comunicação, não apenas para os avaliadores, mas também para os avaliados, e de uma forma simples, todas as características do sistema de avaliação. Uma outra acção decorrente das alterações regulamentares estabelecidas é a montagem de uma estrutura, no âmbito da DSP, que visa avaliar a correlação entre as avaliações máximas atribuídas e as evidências produzidas e accionar as respectivas correcções. Com a implementação da estrutura operativa de controlo, estão criadas condições para iniciar experiências em locais de trabalho que visem identificar lacunas no sistema, para, com tempo efectuar as devidas correcções. O desenvolvimento do suporte de administração descentralizado consta do regulamento, contudo o desenvolvimento da ferramenta informática decorre no âmbito do Ministério da Defesa Nacional, não sendo ainda conhecido o seu calendário de implementação, mas julga-se, atendendo ao actual estágio de desenvolvimento, que esteja pronto a par deste projecto de intervenção.

O acto de avaliar é uma das práticas mais importantes da liderança (Pulakos, 2004) e a implementação das medidas estabelecidas neste projecto consagrarão essa relevância. Por outro lado, o acesso, mais fácil, que haverá à informação transmitirá ao sistema maior sentido de transparência e de justiça. O conhecimento que se pretende transmitir, a maior responsabilização e o maior número de responsáveis levará a um maior envolvimento e comprometimento organizacional (Erdogan, 2002).

A plena implementação deste projecto permitirá que os sargentos, categoria em quem a Marinha investiu muito fortemente ao nível das qualificações, na última década e meia, se tornem avaliadores, adquirindo maiores responsabilidades ao nível da liderança e da comunicação. A necessidade de existir diálogo formal, irá contribuir para o desenvolvimento dos avaliados (todos os militares são avaliados) e consequentemente

da organização. Ao alargar o leque de avaliadores aos sargentos e ao formá-los para esse efeito, aumenta o número de militares com obrigação de conhecer profundamente o sistema, o que aliado ao programa de difusão sugerido, ampliará fortemente a percepção de justiça. A objectivação colocada no Regulamento, a par de todas as práticas que já são realizadas mas não estão reguladas e publicitadas, e o maior ênfase dado ao desempenho, tornará o sistema mais transparente. Uma outra alteração consistirá no aumento do número de fontes de avaliação, que permitirá a existência de mais registos de cada avaliado, diminuindo-se os erros de avaliação. O aperfeiçoamento da qualidade da informação concorrente para os sistemas de carreiras e de formação é conseguido através de pequenas alterações no instrumento de avaliação.

O presente estudo não estimou o dispêndio financeiro relacionado com a implementação projecto. Por muito despidentes que sejam os recursos financeiros envolvidos, eles terão que ser alocados, crê-se firmemente que por reorganização interna. No essencial, existem os recursos e a transferência de meios humanos (permanentes e temporários) para este projecto, em detrimento de outras actividades consideradas menos prioritárias permitirá a sua concretização, com custos já orçamentados. Julga-se, que a relação custo/benefício tenderá, num muito curto prazo, a aproximar-se do zero, atenta a forte convicção que existe dos grandes benefícios que este projecto trará à organização.

Foram mantidas, quase integralmente, as balizas estabelecidas pela gestão de topo da Marinha, para a consecução do presente projecto o que derivou nalguma redução académica, uma vez que do ponto de vista prático tal extensão de estudo não seria suportada. Assim, futuros estudos sobre a mesma temática, poderão observar com mais detalhe a validade do que é avaliado, verificar mais profundamente a relação do sistema de avaliação com outras práticas, designadamente o sistema de formação e o sistema de prémios e recompensas. Haverá, também a necessidade de medir em que grau é que as medidas apontadas, se efectivadas, farão variar a satisfação com a avaliação e em que sentido, ou em que grau é que haverá alterações com o comprometimento organizacional dos militares com a Marinha.

10. BIBLIOGRAFIA

- Almeida, F. (1996). *Avaliação de desempenho para gestores*, Lisboa. McGrawHill;
- Arvey, R., e Murphy, K. (1998). Performance Evaluation in Work Settings. *Annual Review of Psychology*, 49:141-168;
- Ashton, C., Lee, K. (2007). Empirical, theoretical, and practical advantages of the HEXACO model of personality structure. *Personality and Social Psychology Review*, 11, 150–166;
- Bardin, L. (2008), *Análise de Conteúdo*, Lisboa, Edições 70;
- Baruch, Y., e Peiperl, M. (2000). Career Management Practices: An Empirical Survey and Implications. *Human Resource Management*, 39, 4, 347–366;
- Behn, R. (2003). Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures. *Public Administration Review*, 63, 5, 568-606;
- Boswell, W., e Boudreau, J. (2000). Employee satisfaction with performance appraisals and appraisers: The role of perceived appraisal use. *Human Resource development quarterly*, 11, no.3;
- Boswell, W., e Boudreau, J. (2002). Separating the Developmental and Evaluative Performance Appraisal Uses. *Journal Of Business And Psychology* 16, No. 3, 391-492;
- Bouskila-Yam, O., e Kluger, A., (2011) A. Strength-based performance appraisal and goal setting. *Human Resource Management Review*, 21, 137–147;
- Bretz, R., Milkovich, G., e Read, W. (1992). The Current State of Performance Appraisal Research and Practice: Concerns, Directions, and Implications. *Journal of Management* 18, No. 12, 321-352;
- Brown, M., e Heywood, J. (2005). Performance Appraisal Systems: Determinants and Change. *British Journal of Industrial Relations*, 43:4, 659–679;
- Caetano, A. (1996). *Avaliação de Desempenho - Metáforas, Conceitos e Práticas*. Lisboa: RH Editora;
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho: O essencial que os avaliadores e avaliados precisam de saber*. Lisboa: Livros Horizonte;
- Canadian Forces Personnel Appraisal System (CFPAS) (2009). www.forces.gc.ca Disponível em:«<http://www.cmp-cpm.forces.gc.ca/cfpas-sepfc/>» Acesso em: Outubro 2011;
- DeNisi, A., e Pritchard, R. (2006). Performance Appraisal, Performance Management and Improving Individual Performance: A Motivational Framework. *Management and Organization Review* 2:2 253–277;

- Derven, M. (1990). The paradox of performance appraisals. *Personnel Journal*, 69, 107-111;
- Dobbins, H., Cardy, L., Fecteau, J., e Miller, M. (1993). Implications of situational constraints on performance evaluation and performance management. *Human Resource Management Review*, 3, 105–128;
- Dobbins, G., Platz, S., e Houston, J.(1993). Relationship between trust in appraisal and appraisal effectiveness: a field study. *Journal of Business and Psychology.*, 7, 3, 309-322;
- Doran, G. (1981). There´s a SMART way to write management´s goals and objectives. *Management Review*, 35-36;
- Dorfman, P., Stephan W., e Loveland, J. (1986). Performance Appraisal Behaviors: Supervisor Perceptions and Subordinate Reactions. *Personnel Psychology*, 39, 578-597;
- Erdogan, B. (2002). Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals. *Human Resource Management Review*, 12, 555–578;
- Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: the developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71, 473-487;
- Gilliland, W., e Langdon, C. (1998). Creating performance management systems that promote perceptions of fairness. In James W. Smither (Ed.), *Performance Appraisal: State of the Art in Practice*. San Francisco: Jossey-Bass;
- Grote, D. (1995). *The Complete Guide to Performance Appraisal*. New York.AMACOM. American Management Association;
- Harris, M. (1994). A rater motivation in the performance appraisal context: A theoretical Framework. *Journal of Management*, 20, 4, 737-756;
- Howard, G. (1994).Why do People Say Nasty Things About Self-Reports. *Journal Of Organizational Behavior*, 15, 399-404;
- Hui, L., e Qin-xuan, G. (2009). Performance appraisal: what´s the matter with you?. *Procedia Earth and Planetary Science*, 1751-1756;
- Ilggen, D., Fisher, C., e Taylor, S.(1979). “Consequences of Individual Feedback on Behavior in Organizations.” *Journal of Applied Psychology*, 64: 349–71;
- Jafari, M., Bourouni, A., e Amiri, R. (2009). A New Framework for Selection of the Best Performance Appraisal Method. *European Journal of Social Sciences*, 7, 3, 92-100;

- Jawahar, I. (2006). "Correlates of Satisfaction with Performance Appraisal Feedback". *Journal of Labor Research*, 27 (2), 213-236;
- MOD UK (2011). Tri service guidance for appraisal reporting. *Joint Service Publication 757*;
- Kavanagh, P., Benson J., e Brown, M. (2007). Understanding Performance Appraisal Fairness. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 132-150;
- Levy, P., e Williams, J. (1998). The role of perceived system knowledge in predicting appraisal reactions, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 53-65;
- Levy, P., e Williams, J. (2004). 'The social context of performance appraisal: A review and framework for the future'. *Journal of Management*, 30, 881-905;
- Longenecker, C., Sims, H., Jr., e Gioia, D. (1987). Behind the mask: The politics of employee appraisal. *The Academy of Management Executive*, 1, 183-193;
- Locke, E. A. (1976), The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: RandMcNally, 1297-1349;
- Lourenço, J. (2005). *Cultura organizacional na Marinha Portuguesa: Contributo para um diagnóstico*, Tese de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações, ISCTE;
- Marinha (2010), Anuário Estatístico 2010;
- Marinha (2011), Directiva de Política Naval;
- Marinha (2011), Directiva Sectorial de Recursos Humano;
- Masterson, S., Lewis, K., Goldman, B. M., e Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: the differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43, 738-748;
- Miller, J. (2001). Self-Monitoring and Performance Appraisal Satisfaction: An Exploratory Field Study. *Human Resource Management*, 40, 4, 321-332;
- Meyer, H. (1991). A solution to the performance appraisal feedback enigma. *Academy of Management Executive*, 5, 68-76;
- Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives. Design Effective Organizations*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall;
- Neal, J. (2001). *#1 Guide to performance appraisals. Doing it right*. Perrysburg, Ohio: Neal Publications Inc;

Ogunfowora, B., Bourdage, J., e Lee, K. (2010). Rater Personality and Performance Dimension Weighting in Making Overall Performance Judgments. *Journal of Business Psychology*, 25:465–476;

Portaria n.º 502/95, de 26 de Maio, com as alterações introduzidas pela Portaria n.º 1380/2002, de 23 de Outubro, (RAM – Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Marinha). *D. R. I Série-B 122 (26-05-95) 3331-3342*;

Portaria n.º 279/2000 de 7 de Setembro – (Regulamento de Avaliação dos Militares da Guarda Nacional Republicana). *D.R. II Série B, 38 (15-02-00)*;

Portaria n.º 1246/2002 de 7 de Setembro – Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército; *D. R. I Série-B 207 (07-09-02) 6298-6337*;

Portaria n.º 939/03, de 30 de Junho - Regulamento do Sistema de Avaliação de Serviço do Pessoal com Funções Policiais da Polícia de Segurança Pública *D.R. II Série n.º 167, (22-07-03)*;

Pooyan, A., e Eberhard, B. (1989), Correlates of Performance Appraisal Satisfaction Among Supervisory and Nonsupervisory Employees. *Journal of Business Research*, 19, 215-226;

Prahalad, C. e Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68, 79-91;

Pulakos, E. (2004). *Performance Management A roadmap for developing, implementing and evaluating performance management systems*. SHRM Foundation;

Radhakrishnan, P., Arrow, H., Sniezek, J. (1996). Performing, Learning and Predicting Changes in the Accuracy Self-Evaluations of performance. *Human Performance*, 23-49;

Rocha, J. (2010). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Lisboa: Escolar Editora;

Rynes, S., Gerhart, B., Parks, L. (2005). Personnel Psychology: Performance Evaluation and Pay for Performance. *Annual. Review of Psychology*, 56, 571–600;

Santos, J. (2002). A cultura organizacional na Marinha portuguesa na perspectiva dos valores contrastantes. *Tese de mestrado em comportamento organizacional*, ISPA, Lisboa;

Senge, P. (2001). As pessoas não são recursos. *Executive Digest, [online], n. 81, jul. 2001*. Entrevista concedida a Ruben Eiras. Disponível em: <http://www.centroatl.pt/edigest/edicoes2001/ed_jul/ed81gestao-recursos.html> Acesso em: Outubro 2011;

Spence, J., e Keeping, L. (2011) Conscious rating distortion in performance appraisal: A review, commentary, and proposed framework for research. *Human Resource Management Review*, 21, 85–95;

Stoffey, R., e Reilly, R. (1997). Training appraisees to participate in appraisal: effects on appraisers and appraisees. *Journal Of Business And Psychology*, 12, 2, 219-238;

Tziner, A., Latham, G., Price, B., e Haccoun, R. (1996). Development and validation of a questionnaire for measuring perceived political considerations in performance appraisal. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 179–190;

US Navy Bureau of Naval Personnel (2008). Navy performance evaluation system. *BUPERS instruction 1610.10B*;

Wanguri, D. (1995). A Review, an Integration, and a Critique of Cross-Disciplinary Research on Performance Appraisals, Evaluations, and Feedback: 1980-1990. *The Journal of Business Communication*. 267-293;

Williams, J., e Levy, P. (2000). Investigating Some Neglected Criteria: The Influence of Organizational Level and Perceived System Knowledge on Appraisal Reactions. *Journal Of Business And Psychology*, 14, 3, 501-513;

Wilson, F. (2002). Dilemmas of appraisal. *European Management Journal*, 20 (6), 620-629;

Yin, R. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (3^a Ed) Thousand Oaks, CA: SAGE Publications;

Youngcourt, S., Leiva, P., Jones, R. (2007). Perceived purposes of performance appraisal: correlates of individual-and-position-focused purposes on attitudinal outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, 18, 3.

ANEXOS

- A.** Questionário de satisfação interna
- B.** Objectivos das perguntas na entrevista ao gestor de topo
- C.** Guião de entrevista para gestor de topo
- D.** Análise de conteúdo à entrevista a gestor de topo da organização
- E.** Índice de satisfação por posto
- F.** Análise de conteúdo às críticas \ sugestões do questionário de satisfação
- G.** Alteração base ao regulamento de avaliação do mérito dos militares da Marinha
- H.** *Newsletters* do programa Conhecer a Avaliação
- I.** Documentação do curso de formação de avaliadores

ANEXO A
Questionário de satisfação interna

Questionário de Satisfação

QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO INTERNA

Instruções de resposta ao questionário

Este questionário pretende medir a satisfação dos colaboradores da Marinha, nos vários grupos profissionais, militares, militarizados e civis, de forma a habilitar a gestão de topo a ter uma perspectiva mais exacta de como os seus colaboradores percebem a organização que integram.

A resposta a cada pergunta deverá ser o mais honesto e rigoroso possível, pois só assim estará a contribuir para que a Marinha consiga apostar na melhoria contínua de todos os seus serviços.

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

O questionário em apreço é de natureza confidencial. Os resultados obtidos serão tratados de forma geral e não sujeitos a qualquer individualização, salvaguardando desta forma o seu anonimato.

Posto: _____

Classe: _____

Idade: _____

Género: _____

Área Funcional: (Assinale a opção correcta)

- | | |
|------------------------------|--------------------------|
| A. Estado-maior | <input type="checkbox"/> |
| B. Pessoal | <input type="checkbox"/> |
| C. Material | <input type="checkbox"/> |
| D. Financeira | <input type="checkbox"/> |
| E. Tecnologias da Informação | <input type="checkbox"/> |
| F. Operacional | <input type="checkbox"/> |
| G. Autoridade Marítima | <input type="checkbox"/> |
| H. Cultura | <input type="checkbox"/> |
| I. Fora da Marinha | <input type="checkbox"/> |

MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO

Questionário de Satisfação

	Nada Satisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Não Aplicável
A. Satisfação com o cargo / funções					
Em que medida se sente satisfeito com:					
1. O nível de dificuldade e responsabilidade inerente ao seu cargo.	<input type="checkbox"/>				
2. A informação disponível para o desempenho do cargo.	<input type="checkbox"/>				
3. As funções atribuídas.	<input type="checkbox"/>				
4. A natureza das tarefas que exerce no âmbito das suas funções.	<input type="checkbox"/>				
5. A diversidade de tarefas inerentes às funções atribuídas.	<input type="checkbox"/>				
6. A forma como as tarefas são realizadas.	<input type="checkbox"/>				
7. As exigências quantitativas e qualitativas do trabalho que lhe compete realizar.	<input type="checkbox"/>				
8. As regras formalmente impostas para o desempenho do seu cargo.	<input type="checkbox"/>				
9. O controlo que exerce nos métodos para o desempenho do seu cargo.	<input type="checkbox"/>				
10. Os métodos utilizados no desempenho do seu cargo.	<input type="checkbox"/>				
11. O poder de decisão que possui no âmbito das suas funções.	<input type="checkbox"/>				
12. As oportunidades de aprendizagem e valorização pessoal no desempenho do seu cargo.	<input type="checkbox"/>				
13. Os resultados atingidos com o seu trabalho.	<input type="checkbox"/>				
14. A forma como as pessoas são seleccionadas/escolhidas para os cargos.	<input type="checkbox"/>				
15. O período de tempo em que está obrigado a permanecer no actual cargo (comissão).	<input type="checkbox"/>				

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
O sistema de avaliação da Marinha

Indique três sugestões para a Marinha melhorar a satisfação nesta área:

Nada Satisfeito Pouco Satisfeito Satisfeito Muito Satisfeito Não Aplicável

B. Satisfação com a Formação Proporcionada

Em que medida se sente satisfeito com:

- | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 16. Suficiência da formação profissional proporcionada pela Marinha, face ao desempenho das funções/tarefas atribuídas. | <input type="checkbox"/> |
| 17. A oferta educativa/formativa proporcionada pela Marinha. | <input type="checkbox"/> |

Utilidade das acções de formação frequentadas para o seu desempenho profissional, no que respeita a:

- | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 18. Cursos de carreira (formação e promoção) e cursos de especialização; | <input type="checkbox"/> |
| 19. Cursos de formação contínua ministrados em entidades formadoras do Sistema de Formação profissional da Marinha; | <input type="checkbox"/> |
| 20. Cursos de formação contínua ministrados em entidades formadoras nacionais, externas á Marinha; | <input type="checkbox"/> |
| 21. Cursos de formação contínua ministrados em entidades formadoras estrangeiras. | <input type="checkbox"/> |
| 22. Gestão efectuada ao nível da nomeação dos formandos para a frequência das acções de formação contempladas nos Planos Anuais de Actividades de Formação. | <input type="checkbox"/> |
| 23. Gestão, organização e funcionamento dos Planos de Qualificação. | <input type="checkbox"/> |
| 24. Gestão, planeamento, organização e da desenvolvimento das acções de formação ministradas nas escolas e centros de formação Marinha. | <input type="checkbox"/> |

Indique três sugestões para a Marinha melhorar a satisfação nesta área:

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
O sistema de avaliação da Marinha

Nada Satisfeito
Pouco Satisfeito
Satisfeito
Muito Satisfeito
Não Aplicável

C. Satisfação com a chefia directa

Em que medida se sente satisfeito com:

- | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 25. O estilo de liderança do seu chefe | <input type="checkbox"/> |
| 26. As capacidades de relacionamento interpessoal do seu chefe directo. | <input type="checkbox"/> |
| 27. A forma como a chefia está definida. | <input type="checkbox"/> |
| 28. A competência técnica da sua chefia. | <input type="checkbox"/> |
| 29. A forma como a sua chefia gere os recursos disponíveis. | <input type="checkbox"/> |

Indique três sugestões para a Marinha melhorar a satisfação nesta área:

Nada Satisfeito
Pouco Satisfeito
Satisfeito
Muito Satisfeito
Não Aplicável

D. Satisfação com os camaradas, colegas (pares) de trabalho

Em que medida se sente satisfeito com:

- | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 30. O apoio recebido dos seus pares (da mesma categoria) para a execução do trabalho inerente às funções atribuídas. | <input type="checkbox"/> |
| 31. A competência técnica dos seus pares. | <input type="checkbox"/> |
| 32. A amizade que os seus pares lhe manifestam. | <input type="checkbox"/> |

Indique três sugestões para a Marinha melhorar a satisfação nesta área:

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
O sistema de avaliação da Marinha

Nada Satisfeito Pouco Satisfeito Satisfeito Muito Satisfeito Não Aplicável

E. Satisfação com os subordinados

Em que medida se sente satisfeito com:

- | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 33. A competência técnica dos seus subordinados. | <input type="checkbox"/> |
| 34. A competência pessoal dos seus subordinados. | <input type="checkbox"/> |
| 35. A competência militar-naval dos seus subordinados. | <input type="checkbox"/> |
| 36. O método de selecção dos seus subordinados. | <input type="checkbox"/> |

Indique três sugestões para a Marinha melhorar a satisfação nesta área:

Nada Satisfeito Pouco Satisfeito Satisfeito Muito Satisfeito Não Aplicável

F. Satisfação com as condições de trabalho

Em que medida se sente satisfeito com:

- | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 37. O horário de trabalho que tem de cumprir. | <input type="checkbox"/> |
| 38. Os períodos de descanso que lhe são permitido usufruir. | <input type="checkbox"/> |
| 39. O espaço disponível para a realização do seu trabalho. | <input type="checkbox"/> |
| 40. A adequação e nível dos equipamentos disponíveis para o desempenho das suas funções. | <input type="checkbox"/> |
| 41. A iluminação do seu local de trabalho | <input type="checkbox"/> |
| 42. A temperatura do seu local de trabalho. | <input type="checkbox"/> |
| 43. O nível de ruído do seu local de trabalho. | <input type="checkbox"/> |

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
O sistema de avaliação da Marinha

- | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 44. As condições dos vestiários. | <input type="checkbox"/> |
| 45. O fardamento que lhe é atribuído. | <input type="checkbox"/> |
| 46. As condições dos alojamentos. | <input type="checkbox"/> |
| 47. A qualidade da alimentação fornecida. | <input type="checkbox"/> |
| 48. A quantidade da alimentação fornecida. | <input type="checkbox"/> |
| 49. O local onde toma as refeições. | <input type="checkbox"/> |

Indique três sugestões para a Marinha melhorar a satisfação nesta área:

Nada Satisfeito Pouco Satisfeito Satisfeito Muito Satisfeito Não Aplicável

G. Satisfação com o reconhecimento/ avaliação do mérito

Em que medida se sente satisfeito com:

- | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 50. A forma como o seu trabalho é avaliado. | <input type="checkbox"/> |
| 51. A frequência com que o seu trabalho é reconhecido formalmente | <input type="checkbox"/> |
| 52. A adequação do feed-back que recebe do seu trabalho. | <input type="checkbox"/> |
| 53. A frequência com que recebe feed-back do seu trabalho. | <input type="checkbox"/> |

Indique três sugestões para a Marinha melhorar a satisfação nesta área:

Nada Satisfeito Pouco Satisfeito Satisfeito Muito Satisfeito Não Aplicável

H. Satisfação com as promoções/ carreira

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
O sistema de avaliação da Marinha

Em que medida se sente satisfeito com:

- | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 54. As oportunidades que lhe são oferecidas para progressão na carreira. | <input type="checkbox"/> |
| 55. Os requisitos e exigências para progressão na carreira | <input type="checkbox"/> |
| 56. As possibilidades que tem para intervir na progressão na carreira. | <input type="checkbox"/> |
| 57. A forma como tem progredido na carreira. | <input type="checkbox"/> |
| 58. A utilização do mérito relativo na progressão da carreira. | <input type="checkbox"/> |

Indique três sugestões para a Marinha melhorar a satisfação nesta área:

Nada Satisfeito Pouco Satisfeito Satisfeito Muito Satisfeito Não Aplicável

I. Satisfação com os benefícios

Em que medida se sente satisfeito com:

- | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 59. O vencimento inerente ao seu posto e tempo de serviço, em associação com a realização das funções atribuídas | <input type="checkbox"/> |
| 60. A remuneração que aufero tendo em conta as suas competências e o esforço que dedica à Unidade/Organismo onde presta serviço e à Marinha. | <input type="checkbox"/> |
| 61. As facilidades que dispõe no local de trabalho no âmbito da saúde | <input type="checkbox"/> |
| 62. A capacidade técnica do serviço de saúde da unidade/organismo | <input type="checkbox"/> |
| 63. As estruturas de saúde da Marinha disponíveis para o apoio que necessita. | <input type="checkbox"/> |
| 64. O apoio na área da saúde disponibilizado ao seu agregado familiar | <input type="checkbox"/> |

Indique três sugestões para a Marinha melhorar a satisfação nesta área:

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
O sistema de avaliação da Marinha

Nada Satisfeito
Pouco Satisfeito
Satisfeito
Muito Satisfeito
Não Aplicável

J. Apoio Social

Em que medida se sente satisfeito com:

65. A assistência jurídica disponível ao nível da ADM.	<input type="checkbox"/>				
66. A assistência social disponível ao nível da ADM	<input type="checkbox"/>				
67. A assistência à família dos falecidos	<input type="checkbox"/>				
68. O apoio à família dos militares em missão fora do território nacional	<input type="checkbox"/>				
69. O apoio fornecido aos filhos em idade escolar	<input type="checkbox"/>				
70. Os acordos realizados com outras entidades prestadoras de serviços	<input type="checkbox"/>				

Indique três sugestões para a Marinha melhorar a satisfação nesta área:

ANEXO B
Objectivos das perguntas na entrevista ao gestor de topo

Nº	SISTEMA A ANALISAR	OBJECTIVO DA PERGUNTA
1.	Sistema Mérito	Validade. Diagnóstico.
2.	Sistema Mérito	Fraquezas. Diagnóstico.
3.	Sistema Mérito	Evolução.
4.	Subsistema AI	Validade. Diagnóstico.
5.	Subsistema AI	Desempenho. Diagnóstico.
6.	Subsistema AI	Avaliadores. Diagnóstico.
7.	Subsistema AI	Avaliadores. Diagnóstico.
8.	Subsistema AI	Avaliadores. Evolução.
9.	Sistema Mérito	Percepção de Justiça. Diagnóstico.
10.	Sistema Mérito	Percepção de Justiça. Diagnóstico.
11.	Sistema Mérito	Percepção de Justiça. Evolução.
12.	Subsistema AI	Formação e Treino. Diagnóstico.
13.	Subsistema AI	Formação e Treino. Evolução.
14.	Subsistema AI	Fontes de Avaliação. Diagnóstico.
15.	Processo AI	Processo. Diagnóstico.
16.	Processo AI	Processo. Evolução.
17.	Processo AI	Regulamento. Diagnóstico.
18.	Processo AI	Transparência. Diagnóstico.
19.	Processo AI	Responsabilidade. Evolução.
20.	Subsistema AI	Interligação com sistemas externos. Evolução.
21.	Sistema Mérito	Interligação entre subsistemas. Evolução.

ANEXO C

Guião de entrevista para gestor de topo

Entrevistado: Vice-Almirante António José Bonifácio Lopes

Cargo: Superintendente dos Serviços do Pessoal (dirigente máximo na estrutura do pessoal na Marinha).

Entrevista, de cariz académico, englobada na elaboração no âmbito do Projecto do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos;

1.	<p>O sistema de avaliação de mérito, em vigor, está enquadrado através da Portaria n.º 502/95 de 26 de Maio, com uma única alteração introduzida pela portaria n.º 1380/02 de 23 de Outubro.</p> <p>Após as inúmeras alterações sofridas nos RH da Marinha, de que destaco a existência de um regime de contrato, a inserção do serviço militar feminino, o aparecimento de novas classes em todas as categorias, o surgimento de uma forma de trabalhar muito alicerçada nas competências das equipas...etc. Como avalia a actualidade do sistema de avaliação de mérito em uso?</p>
2.	<p>O sistema de avaliação visa determinar o mérito dos militares de forma a contribuir para a correcta gestão dos mesmos no âmbito das restantes práticas de GRH, designadamente, no Recrutamento e Selecção, Formação, Promoção, e Desempenho de Funções. Onde é que estão, na opinião do Sr. Almirante, as principais fraquezas do actual sistema?</p>
3.	<p>Como é que o Sr. Almirante visualiza que o sistema de avaliação de mérito deva evoluir?</p>
4.	<p>O subsistema de avaliação individual avalia de uma forma qualitativa 19 aptidões e dois desempenhos. Como aprecia a validade das aptidões que são avaliadas no actual contexto organizacional?</p>
5.	<p>Numa futura revisão do sistema de avaliação individual, qual é a sua opinião sobre o peso que o desempenho deve ter nessa avaliação?</p>
6.	<p>Como avalia a preparação dos avaliadores, e o conhecimento que possuem para discriminarem as avaliações dos militares de diferentes categorias ou postos?</p>
7.	<p>Como é que analisa o facto de os avaliadores não serem, muitas das vezes, os chefes directos dos avaliados?</p>

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
O sistema de avaliação da Marinha

8.	O que é que pode, na opinião do sr. Almirante, ser feito no sentido de aproximar os avaliadores dos avaliados?
9.	Qual a sua percepção relativamente ao conhecimento que os militares têm quanto às implicações do sistema de avaliação nas suas carreiras (funcional e vertical)?
10.	O princípio de justiça e de equidade de um sistema de avaliação advém, principalmente, da percepção que os intervenientes no sistema têm dessas características. Como avalia os princípios de justiça e equidade do sistema de avaliação individual da Marinha?
11.	No questionário de satisfação realizado em 2008, no âmbito do processo de certificação do SGRH da Marinha, os valores obtidos são, em todas as questões, muito aceitáveis, contudo nas respostas abertas uma das principais críticas apontadas prende-se com a justiça do sistema. Que evoluções preconiza no sistema de avaliação para aumentar o sentimento de justiça ?
12.	A formação e treino dos avaliadores e avaliados podem ser formas de os intervenientes no processo o conhecerem melhor. O aumento de conhecimento de um sistema aumenta a percepção de justiça que se tem dele. O que é que tem sido feito em relação à formação dos avaliadores e dos avaliados no sistema de avaliação e qual a sua perspectiva relativamente a esta matéria?
13.	Que medidas preconiza para aumentar o nível de conhecimento dos avaliadores e dos avaliados no sistema de avaliação?
14.	O subsistema de avaliação individual tem dois avaliadores, contudo a opinião do 1º avaliador prevalece relativamente à do 2º, e a opinião do avaliado não tem qualquer peso no resultado final da avaliação. Como avalia a intervenção de outros actores (o próprio, os pares, mais peso do 2º avaliador) para além de um chefe, que nem sempre é o chefe directo, na avaliação individual dos militares?
15.	O RAMM descreve um conjunto de finalidades atribuídas às avaliações individuais. Como é que o Sr Almirante considera que o sistema permite:
A.	Compatibilizar as aptidões do avaliado e os interesses da Marinha.
B.	Identificar acções de formação requeridas.
C.	Identificar medidas para a melhoria do desempenho e eficácia dos avaliados.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
O sistema de avaliação da Marinha

16.	Que aspectos do sistema de avaliação individual considera que devem ser aperfeiçoados?
17.	O Anexo A ao RAMM faz a caracterização das aptidões, e o Anexo B faz a caracterização dos desempenhos a avaliar. Em que medida considera que a actual caracterização das aptidões, contribui para que os avaliadores sejam justos, coerentes e imparciais quando efectuem a avaliação individual?
18.	Como é que um sistema qualitativo, em que a avaliação das aptidões varia numa escala entre o insuficiente e o muito bom, permite efectuar uma comparação objectiva dos propósitos definidos para o sistema como seja, por exemplo, contribuir para seleccionar os mais aptos para o exercício de determinados cargos e funções?
19.	O sistema não prevê nenhum tipo de sanção para os avaliadores que não efectuem a avaliação nos moldes previstos, principalmente as avaliações por destacamento do 1º avaliador ou do avaliado, havendo, como consequência, uma percentagem elevada de militares a serem avaliados como não observado em todos os itens desvirtuando o sistema. Que medidas se devem introduzir no sistema para atenuar esta situação?
20.	Um desafio colocado pelo actual sistema de avaliação individual, por não o prever, reside na avaliação dos militares que se encontram a prestar serviço em ambientes internacionais e na avaliação dos militares que prestam serviço em organismos civis. Que importância atribui à existência de uma correspondência entre os mencionados sistemas externos e o subsistema de avaliação individual do RAMM?
21.	O sistema de mérito é composto por quatro subsistemas. Não existe interligação ou ponderação entre eles. Como considera que o sistema de avaliação de mérito deve evoluir para acomodar a lacuna apontada.

Muito obrigado pela colaboração prestada.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
O sistema de avaliação da Marinha

ANEXO D

Análise de conteúdo à entrevista a gestor de topo da organização

Nº	OBJECTIVO DA PERGUNTA	RESPOSTA OBTIDA
1.	Validade. Diagnóstico.	O sistema de avaliação continua a servir completamente os propósitos para que foi criado.
2.	Fraquezas. Diagnóstico.	As principais fraquezas do sistema são a falta de publicitação e fixação dos critérios em vigor / Clarificação da importância (ponderações relativas) de cada um dos subsistemas de avaliação / Fundamentação, por vezes pouco precisa, da ordenação dos militares nas listas de promoção por escolha / Falta de audiência prévia.
3.	Evolução.	A avaliação deve evoluir no sentido de : Ser criada uma Ficha de avaliação única para os três Ramos das Forças Armadas / Eliminar as fraquezas / Tornar o sistema mais objectivo.
4.	Validade. Diagnóstico.	As aptidões constantes no actual sistema de avaliação individual encontram-se perfeitamente válidas.
5.	Desempenho. Diagnóstico.	Embora o desempenho (bem como as outras aptidões) não tenha uma métrica e ponderação relativa associada, ele tem mais peso que algumas aptidões, não estando tal reflectido no sistema de avaliação.
6.	Avaliadores. Diagnóstico.	Os avaliadores estão bem preparados, pois não concebe que alguém avalie sem analisar e estudar atentamente o RAMM.
7.	Avaliadores. Diagnóstico.	Relativamente ao facto de os avaliadores nem sempre serem os chefes directos dos avaliados, considera que poderá ser equacionada uma revisão do sistema para acomodar a avaliação por primeiros-sargentos, aproximando, assim avaliadores dos avaliados, ainda que com algum cuidado.
8.	Avaliadores. Evolução.	Pretende prudência e aguardar pelas alterações que se vão verificar na estrutura das Forças Armadas e consequentemente, da Marinha por motivo do programa do governo antes de decidir efectuar alterações relativamente
9.	Percepção de Justiça. Diagnóstico.	Considera, quanto à sua percepção sobre o conhecimento que os militares têm da influência do sistema de avaliação nas suas carreiras, que qualquer militar tem a obrigação de conhecer aquelas implicações que são estatutárias. A avaliação individual, e os juízos ampliativos que a envolvem, e as avaliações do mérito desfavoráveis são obrigatoriamente comunicadas ao interessado, que assina o impresso da avaliação ou é notificado. Não é o desconhecimento do sistema que o torna injusto. Existem todos os mecanismos para que os intervenientes conheçam o sistema.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
O sistema de avaliação da Marinha

10.	Percepção de Justiça. Diagnóstico.	Mesmo admitindo que a avaliação de um subordinado é uma operação subjectiva por natureza, influenciada pelo conhecimento que se tem do comportamento anterior de apreciado e, até, pela imagem que ele projecta na organização, considera que os princípios de justiça e equidade do sistema são adequados ao fim em vista e os mecanismos de controlo instituídos para evitar a subjectividade são eficazes.
11.	Percepção de Justiça. Evolução.	Para aumentar a percepção de justiça deverá aumentar a objectividade do sistema e serem corrigidas as fraquezas apontadas anteriormente, designadamente as indicadas na resposta às questões 2 e 3. Existem algumas práticas que atenuam alguns dos erros, como por exemplo na avaliação do mérito absoluto e relativo ser feito o cálculo das médias ponderadas das avaliações dadas pelos 1.ºs avaliadores, contudo estas práticas não estão reguladas.
12.	Formação e Treino. Diagnóstico.	Tem existido formação específica, nos locais de trabalho, sem contudo haver muita aderência.
13.	Formação e Treino. Evolução.	Para que haja maior conhecimento do sistema de avaliação deverá aumentar a abordagem do sistema em ambiente de formação e haver maior responsabilização de todos os intervenientes.
14.	Fontes de Avaliação. Diagnóstico.	Quando à intervenção de outros actores no processo de avaliação, respondeu que a opinião do avaliado tem peso no resultado final, contudo, o resultado final para o gestor de topo é a promoção ao passo que a pergunta foi feita numa escala mais micro em que o resultado final é a avaliação individual.
15.	Processo. Diagnóstico.	Considera que o sistema existente responde às necessidades deixando alguma margem para evolução;
16.	Processo. Evolução.	Ver respostas anteriores. É também importante para este desiderato o empenhamento pessoal dos interessados no bom funcionamento do sistema.
17.	Regulamento. Diagnóstico.	Considera o Regulamento do sistema de avaliação individual adequado, apreciando, contudo, que poderá evoluir.
18.	Transparência. Diagnóstico.	O sistema é maioritariamente qualitativo mas permite a quantificação suficiente para um ordenamento e, pode ir mais além na adopção de métricas. Considera inadequada a quantificação de todos os itens .
19.	Responsabilidade. Evolução.	Um maior controlo e intervenção das entidades responsáveis pela gestão do pessoal;
20.	Interligação com sistemas externos. Evolução.	Relativamente à interligação do sistema de avaliação da Marinha com outros sistemas, julga que não deverão existir qualquer correspondência mantendo-os independentes.
21.	Interligação entre subsistemas. Evolução.	A avaliação do mérito dos militares consiste na apreciação integrada dos quatro subsistemas. Sem estar institucionalizada uma hierarquia, têm sido considerados por ordem decrescente de importância o Individual, o Disciplinar, o da Formação e o Complementar. Podem ser criadas ponderações entre subsistemas.

ANEXO E

ÍNDICE DE SATISFAÇÃO POR POSTO

Capitão-de-fragata	
Itens	Índice de Satisfação
50. A forma como o seu trabalho é avaliado;	85,6
51. A frequência com que o seu trabalho é reconhecido formalmente;	73,5
52. A adequação do feedback que recebe do seu trabalho;	78,8
53. A frequência com que recebe feedback do seu trabalho;	75,9
58. A utilização do mérito relativo na progressão da carreira.	60,1

CTEN/1TEN	
Itens	Índice de Satisfação
50. A forma como o seu trabalho é avaliado;	79,6
51. A frequência com que o seu trabalho é reconhecido formalmente;	73
52. A adequação do feedback que recebe do seu trabalho;	73,1
53. A frequência com que recebe feedback do seu trabalho;	69,9
58. A forma como tem progredido na carreira.	67

GMAR/STEN 2TEN	
Itens	Índice de Satisfação
50. A forma como o seu trabalho é avaliado;	63,2
51. A frequência com que o seu trabalho é reconhecido formalmente;	59,0
52. A adequação do feedback que recebe do seu trabalho;	70,5
53. A frequência com que recebe feedback do seu trabalho;	67,4
58. A utilização do mérito relativo na progressão da carreira.	50,5

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
O sistema de avaliação da Marinha

SARGENTOS	
Itens	Índice de Satisfação
50. A forma como o seu trabalho é avaliado;	74,9
51. A frequência com que o seu trabalho é reconhecido formalmente;	72,5
52. A adequação do feedback que recebe do seu trabalho;	74,9
53. A frequência com que recebe feedback do seu trabalho;	72,1
58. A forma como tem progredido na carreira.	37,4

PRAÇAS	
Itens	Índice de Satisfação
50. A forma como o seu trabalho é avaliado;	68,6
51. A frequência com que o seu trabalho é reconhecido formalmente;	62,1
52. A adequação do feedback que recebe do seu trabalho;	67,1
53. A frequência com que recebe feedback do seu trabalho;	63,1
58. A forma como tem progredido na carreira.	31,2

ÍNDICE DE SATISFAÇÃO GLOBAL	
Itens	Índice de Satisfação
50. A forma como o seu trabalho é avaliado;	73,7
51. A frequência com que o seu trabalho é reconhecido formalmente;	68,9
52. A adequação do feedback que recebe do seu trabalho;	72,2
53. A frequência com que recebe feedback do seu trabalho;	69,0
58. A forma como tem progredido na carreira.	41,1

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
O sistema de avaliação da Marinha

G. SATISFAÇÃO COM O RECONHECIMENTO/AVALIAÇÃO DO MÉRITO									H. SATISFAÇÃO COM AS PROMOÇÕES/CARREIRA	
CFR										
Itens	50.		51.		52		53		58	
	Fobs	%	Fobs	%	Fobs	%	Fobs	%	Fobs	%
Nada Satisfeito	5	4,5	7	6,2	5	4,4	4	3,6	12	11,7
Pouco Satisfeito	11	9,9	23	20,3	19	16,8	23	20,5	29	28,2
Satisfeito	66	59,5	62	54,9	63	55,8	64	57,1	50	48,5
Muito Satisfeito	29	26,1	21	18,6	26	23,0	21	18,8	12	11,6
Total Válido	111	100	113	100	113	100	112	100	103	100
Média	3,07		2,86		2,97		2,91		2,22	

G. SATISFAÇÃO COM O RECONHECIMENTO/AVALIAÇÃO DO MÉRITO									H. SATISFAÇÃO COM AS PROMOÇÕES/CARREIRA	
CTEN/1TEN										
Itens	50.		51.		52		53		58	
	Fobs	%	Fobs	%	Fobs	%	Fobs	%	Fobs	%
Nada Satisfeito	18	4,8	23	6,1	19	5,0	24	6,3	43	11,1
Pouco Satisfeito	59	15,6	79	20,9	83	21,9	90	23,7	85	21,9
Satisfeito	220	58,2	215	56,9	213	56,2	212	55,9	212	54,6
Muito Satisfeito	81	21,4	61	16,1	64	16,9	53	14,0	48	12,4
Total Válido	378	100	378	100	379	100	379	100	388	100
Média	2,96		2,83		2,85		2,78		2,68	

G. SATISFAÇÃO COM O RECONHECIMENTO/AVALIAÇÃO DO MÉRITO									H. SATISFAÇÃO COM AS PROMOÇÕES/CARREIRA	
SARGENTOS										
Itens	50.		51.		52		53		58	
	Fobs	%	Fobs	%	Fobs	%	Fobs	%	Fobs	%
Nada Satisfeito	53	3,84	55	3,98	46	3,33	65	4,72	310	22,51
Pouco Satisfeito	229	16,61	264	19,12	241	17,43	256	18,59	520	37,76
Satisfeito	853	61,86	871	63,07	879	63,56	867	62,96	503	36,53
Muito Satisfeito	244	17,69	191	13,83	217	15,69	189	13,73	44	3,20
Total Válido	1379	100	1381	100	1383	100	1377	100,00	1377	100
Média	2,93		2,87		2,92		2,86		2,20	

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
O sistema de avaliação da Marinha

G. SATISFAÇÃO COM O RECONHECIMENTO/AVALIAÇÃO DO MÉRITO									H. SATISFAÇÃO COM AS PROMOÇÕES/CARREIRA	
STEN/GMAR E 2TENS										
	50.		51.		52		53		58	
	Fobs	%	Fobs	%	Fobs	%	Fobs	%	Fobs	%
Nada Satisfeito	7	7,78	6	6,74	4	4,40	6	6,67	12	13,48
Pouco Satisfeito	23	25,56	27	30,34	20	21,98	20	22,22	29	32,58
Satisfeito	44	48,89	43	48,31	48	52,75	46	51,11	43	48,31
Muito Satisfeito	16	17,78	13	14,61	19	20,88	18	20,00	5	5,62
Total Válido	90	100	89	100	91	100	90	100	89	100
Média	2,77		2,71		2,90		2,84		2,46	

G. SATISFAÇÃO COM O RECONHECIMENTO/AVALIAÇÃO DO MÉRITO									H. SATISFAÇÃO COM AS PROMOÇÕES/CARREIRA	
PRAÇAS										
Itens	50		51.		52		53		58	
	Fobs	%	Fobs	%	Fobs	%	Fobs	%	Fobs	%
Nada Satisfeito	62	7,43	78	9,35	57	6,84	61	7,35	304	36,32
Pouco Satisfeito	176	21,10	216	25,90	193	23,17	221	26,63	262	31,30
Satisfeito	514	61,63	477	57,19	508	60,98	477	57,47	247	29,51
Muito Satisfeito	82	9,83	63	7,55	75	9,00	71	8,55	24	2,87
Total Válido	834	100	834	100	833	100	830	100	837	100
Média	2,74		2,63		2,72		2,67		1,99	

G. SATISFAÇÃO COM O RECONHECIMENTO/AVALIAÇÃO DO MÉRITO									H. SATISFAÇÃO COM AS PROMOÇÕES/CARREIRA	
GLOBAL										
	50		51		52		53		58	
	Fobs	%	Fobs	%	Fobs	%	Fobs	%	Fobs	%
Nada Satisfeito	145	5,19	169	6,05	131	4,68	160	5,74	681	24,37
Pouco Satisfeito	498	17,84	609	21,79	556	19,86	610	21,88	925	33,11
Satisfeito	1697	60,78	1668	59,68	1711	61,13	1666	59,76	1055	37,76
Muito Satisfeito	452	16,19	349	12,49	401	14,33	352	12,63	133	4,76
Total Válido	2792	100	2795	100	2799	100	2788	100	2794	100
Média	2,88		2,79		2,85		2,79		2,23	

ANEXO F

Análise de conteúdo às críticas \ sugestões do questionário de satisfação

Às sugestões e críticas suscitadas nas questões relativas à avaliação de Mérito no âmbito do questionário de satisfação interna, foi efectuada uma análise de conteúdo que permitiu agrupar os aspectos mais relevantes contribuindo para completar o diagnóstico ao sistema vigente e enumerar pistas que poderão contribuir para a elaboração de uma estratégia de intervenção. Nesse sentido procedeu-se à análise de conteúdo de acordo de acordo com o método de inferências sequenciais expresso por Bardin (2008), associando-se as sugestões de melhoria dos contributos obtidos por categorias, e evoluindo-se numa desconstrução da unidade de análise inicial (frase) para um indicador de tema (expressão) que nos permitisse, por discriminação quantitativa, aferir preferenciais áreas de intervenção.

Categoria	Unidade de Análise (frase)	Indicador (expressão ou palavra)	Nº de Referências	%	OBS
Alteração do sistema de avaliação individual.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O avaliador deve ver e ouvir com mais proximidade o avaliado. ▪ A avaliação de competências humanas e profissionais deveria ser efectuada na generalidade pelos superiores que diariamente se relacionam e trabalham com os subordinados. ▪ A avaliação de competências humanas e profissionais deveria ser efectuada na generalidade pelos superiores que diariamente se relacionam e trabalham com os subordinados. Evitando assim situações incongruentes e por vezes injustas na avaliação que não correspondem ao valor do militar avaliado. ▪ O pessoal directo ao meu trabalho de serviço, devia de ser avaliado por mim, mediante os cargos a desempenhar. ▪ O profissional deve ser avaliado por com quem ele trabalha. 	Tornar os avaliadores mais próximos dos avaliados	27	7,3	

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
O sistema de avaliação da Marinha

Categoria	Unidade de Análise (frase)	Indicador (expressão ou palavra)	Nº de Referências	%	OBS
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ser avaliado por sargentos mais antigos com conhecimento na matéria de sargentos e as explicações das acções que certos sargentos tomam no desempenho da sua função; ▪ Tomar em atenção que o primeiro e segundo avaliador muitas vezes têm pouco ou nenhum contacto com as pessoas que avaliam, dar mais informação à avaliação feita pelos chefes directos; ▪ Mais proximidade de quem avalia; ▪ Penso que apenas devíamos ser avaliados por pessoas da mesma especialidade; ▪ Os avaliadores deveriam ter mais contactos com os avaliados. ▪ As avaliações a que somos submetidos deveriam ser dadas com a opinião do sargento; ▪ O chefe é que devia de avaliar só ele conhece os seus homens (duas); ▪ Por vezes é incorrecto sermos avaliados por elementos não tão informados sobre a função que exercemos; ▪ A avaliação devia ser feita por pessoas dentro dos serviços e não só o chefe; ▪ Os chefes directos deveriam ter uma palavra na avaliação (assim evitava-se o "copy paste" das últimas informações) já que são eles que dia a dia verificam a nossa eficiência; ▪ As avaliações nem sempre correspondem à realidade devido ao 				

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
O sistema de avaliação da Marinha

Categoria	Unidade de Análise (frase)	Indicador (expressão ou palavra)	Nº de Referências	%	OBS
	<p>pouco conhecimento dos superiores com os subordinados;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Deveriam melhorar a forma como o trabalho é avaliado, não pelo tenente ou engenheiro, mas sim pelo chefe directo com quem se trabalha no dia-a-dia; ▪ Avaliação da chefia ser feita por subordinados directos; ▪ Avaliação das chefias; ▪ O trabalho deve ser avaliado por alguém com competência técnica para isso e com o contacto directo com o trabalho necessário para avaliar; ▪ O avaliador ser pessoa o mais abalizada possível para poder avaliar ▪ Ser o chefe a avaliar uma vez que é ele que está em contacto directo; ▪ A avaliação efectuada não está adequada visto que a maior parte das avaliações são feitas por pessoas que nem contacto visual com o avaliado têm, quanto mais saber o que se ele trabalha ou não; ▪ As informações devem ser dadas por alguém que trabalhe com o pessoal diariamente e com isenção absoluta quanto às impressões pessoais do informador acerca do informado; ▪ Os avaliadores terem um contacto mais frequente com os avaliados ▪ Mais autonomia na avaliação dos formandos por parte de quem trabalha dia a dia com estes; ▪ As chefias deviam estar mais próximas dos subordinados; 				

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
O sistema de avaliação da Marinha

Categoria	Unidade de Análise (frase)	Indicador (expressão ou palavra)	Nº de Referências	%	OBS
Processo de avaliação individual	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Períodos de avaliação menores (trimestral); ▪ Avaliação mais frequente; ▪ Avaliações intercalares; ▪ Avaliar os efeitos relevantes, sempre que surjam; ▪ O melhor deve ser avaliado pelo seu todo e não na maioria dos casos por uma situação pontual; ▪ Incrementar a motivação e adequar a avaliação; ▪ Retornar à avaliação semestral daria mais possibilidades de corrigir disfunções; ▪ A avaliação é um acto contínuo na Marinha, não pode considerar apenas os anos mas também as especificidades e o nível académico no desempenho e iguais funções; ▪ Avaliações periódicas. A avaliação devia de ser feita de acordo com o dossier individual da actividade, para avaliar se o militar atingiu os objectivos, fez menos ou ultrapassou de acordo com o cargo e funções que tem; ▪ Assim independentemente do militar destacar, no final do ano tem sempre o dossier feito, tem sempre avaliação; ▪ Todos os militares deviam fazer um dossier anual devidamente planeado, onde fosse registado no dia-a-dia, pelo próprio, toda a actividade desenvolvida em que participa (cursos, reuniões de trabalho); 	Aumentar a frequência das avaliações	16	4,3	

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
O sistema de avaliação da Marinha

Categoria	Unidade de Análise (frase)	Indicador (expressão ou palavra)	Nº de Referências	%	OBS
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ As avaliações deviam ser mais frequentes, trimestral; ▪ As avaliações deviam passar para trimestres; ▪ Ser semestral ou trimestral; ▪ Avaliações periódicas do desempenho profissional; ▪ Períodos de avaliação mais frequentes por ano. 				
Processo de avaliação individual	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mais atenção por parte de quem avalia... ▪ Maior objectividade e simplicidade na avaliação e reconhecimento do trabalho efectuado ▪ Melhorar o sistema de avaliação do desempenho específico do professor militar; ▪ Incrementação de um sistema de avaliação que reduza a componente emocional na avaliação ▪ Incorporar alguma forma de gestão por objectivos na gestão dos 	Aumentar a objectividade da avaliação.	45	12,2	

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
O sistema de avaliação da Marinha

Categoria	Unidade de Análise (frase)	Indicador (expressão ou palavra)	Nº de Referências	%	OBS
	<p>quadros de Oficiais;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Avaliação devia ser mais honesta, de acordo com o desempenho. ▪ O actual modelo de avaliação devia ser extinto. Já não se adequa à realidade. Se o militar cai em graças do chefe tem boas avaliações, se não cai tem avaliações fracas. ▪ A forma da avaliação. ▪ Avaliação objectiva. ▪ Avaliação criteriosa em relação a factos, serviços executados por determinados serviços tendo em atenção os poucos meios, poucos recursos, e pouco pessoal. ▪ Criar estruturas para que a avaliação não seja arbitrária. ▪ Averiguar se o trabalho está a ser bem executado. ▪ Tudo é avaliado excepto o mais importante, o trabalho e desempenho do mesmo; ▪ Ter em conta o mérito e as verdadeiras qualidades profissionais. ▪ Visto ser um depósito de manutenção e não de produção o método de avaliação ser adequado ao mesmo. ▪ Haver estatísticas do trabalho desempenhado por cada um. ▪ Definição dos objectivos atingir. ▪ Embora não tenha sido avaliado nesta unidade, na unidade anterior as avaliações eram dadas pelo "gosto ou não gosto" do militar em questão, não pela competência. 				

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
O sistema de avaliação da Marinha

Categoria	Unidade de Análise (frase)	Indicador (expressão ou palavra)	Nº de Referências	%	OBS
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adequação dos critérios de avaliação à especificidade de cada unidade /função desempenhada. ▪ Critérios mal definidos. ▪ Registrar matrizes de requisitos para a avaliação estrutural. ▪ Os itens avaliados são inadequados às funções. ▪ Implementar avaliação por objectivos. ▪ Os critérios de avaliação deviam ser mais uniformes. ▪ Objectivos atingidos avaliação paralela ▪ Definir objectivos qualificáveis ▪ Adequar a avaliação de mérito dos militares mais para objectivos e não quase apenas para qualidades (o desempenho tem 2 itens) ▪ Ausência de critérios de avaliação - avaliar o quê? Como? Com que meios? ▪ Objectivar processos avaliação mérito/desempenho; ▪ Obrigar o avaliador a avaliar baseado em critérios objectivos; ▪ As avaliações deviam de ser mais objectivas ▪ Tornar o sistema de avaliação mais objectivo ▪ Diminuir a componente subjectiva do avaliador. ▪ Alteração do método de modo a ser mais objectivo. ▪ Não depender das informações nada objectivas ▪ Sendo a avaliação subjectiva e pessoal, está dependente da vontade do avaliador pelo que devia ser mais objectiva e direccionada para a 				

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
O sistema de avaliação da Marinha

Categoria	Unidade de Análise (frase)	Indicador (expressão ou palavra)	Nº de Referências	%	OBS
	<p>área em que estamos a trabalhar.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diminuir a subjectividade da avaliação; ▪ Objectividade; ▪ Uma avaliação com base nos resultados finais do trabalho desenvolvido e realizado; ▪ Definição clara e objectiva das metas a atingirem anualmente; ▪ Mudar o sistema de avaliação; ▪ Os avaliadores devem, em todas as circunstâncias, ser livres de produzir avaliação quantitativa ▪ Analisar melhor o trabalho individual de cada elemento. ▪ A avaliação é feita por alguém sem conhecimentos na área da saúde, portanto, é sempre muito subjectiva ▪ Como posso ser avaliado por quem não conhece equipamentos de comunicações. 				
Processo de avaliação individual	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Criar uma entidade independente fiscalizadora da avaliação em caso de ser requerida pelo avaliado. ▪ Auto-avaliação do profissional. ▪ Também os subordinados deviam de poder dar uma opinião sobre os superiores. ▪ Comparação das avaliações dadas pela ultimas duas chefias. ▪ Criação paralela de fichas e de auto-avaliação. ▪ Criação de organismos externos para avaliação. 	Aumentar o nº de fontes de avaliação	21	5,7	

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
O sistema de avaliação da Marinha

Categoria	Unidade de Análise (frase)	Indicador (expressão ou palavra)	Nº de Referências	%	OBS
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A avaliação deveria talvez ser feita não por uma pessoa mas sim por 2 ou 3, que estejam em contacto com a pessoa. ▪ Forma de auto avaliação. ▪ Caso o informado não concordar com as informações deveria ser ouvido por um terceiro elemento. ▪ Promover auditorias. ▪ Ser avaliado por mais do que uma pessoa. ▪ Durante uma vida de serviço da Marinha é extremamente desvalorizador e angustioso ser avaliado sempre pelo mesmo avaliador aí se repete a avaliação dos músicos comparando com as outras especialidades. ▪ Avaliação de desempenho conjugada. (chefia, equipa e utente). ▪ Avaliar o avaliador nas suas avaliações. ▪ Criação de um núcleo de avaliadores externos ao serviço efectuado regularmente auditorias ao invés da avaliação sumaria do chefe ▪ Alguma instância deveria avaliar o desempenho dos profissionais / desempenho do serviço, periodicamente / frequentemente ▪ A avaliação não deve ser só feita por uma pessoa. ▪ Avaliações externas aos organismos evitariam simpatias e vinganças; ▪ Promover a auto avaliação em discussão da mesma cada elemento efectuar objectivos próprios para serem avaliados; 				

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
O sistema de avaliação da Marinha

Categoria	Unidade de Análise (frase)	Indicador (expressão ou palavra)	Nº de Referências	%	OBS
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maior exigência na atribuição do reconhecimento, com a avaliação do trabalho, ser feita não só por superiores hierárquicos, mas por trabalhos escritos e acções de formação. ▪ Os camaradas de função deveriam dar a sua opinião sobre a avaliação; 				
Processo de avaliação individual	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsabilizar mais os avaliadores; ▪ Penso que o sistema de avaliações deveria ser melhorado e os avaliadores deveriam ser responsabilizados quando o seu trabalho interfira negativamente na vida do militar avaliado sem que isso se justifique. No passado fui algumas vezes injustiçado só porque o avaliador só gostava de fazer avaliações a um baixo nível; ▪ Exigir o cumprimento da avaliação por parte dos superiores e respectiva responsabilização disciplinar; 	Responsabilizar avaliadores	5	1,4	

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
O sistema de avaliação da Marinha

Categoria	Unidade de Análise (frase)	Indicador (expressão ou palavra)	Nº de Referências	%	OBS
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avaliação das unidades deverão reflectir-se nos comandantes; ▪ Falta de chefe militar directo para avaliar; 				
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A entidade gestora de pessoal DSP deve ter mais atenção às avaliações; 	Maior intervenção central	1	0,3	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ o coeficiente do avaliador tem que ser implementado; 	Implementar avaliação padronizada	1	0,3	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adaptação da avaliação às novas tecnologias; 	Utilizar TIC no processo de avaliação	1	0,3	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Em comissão prolongadas (mais de 3 anos) avaliação final ao fim da comissão normal 	Avaliação por fim de comissão	1	0,3	
Relação sistema de avaliação/sistema de carreiras	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dar valor à progressão na carreira baseado no mérito profissional; ▪ Ter em conta para efeitos de progressão da carreira o mérito reconhecido do militar; ▪ Dar valor à progressão na carreira baseado no mérito profissional; ▪ Dar valor à progressão na carreira baseado no mérito profissional; ▪ Mérito deve ser avaliado por toda uma carreira e não por períodos curtos; ▪ Mérito devia ter começado há mais tempo; 	Valorizar mais o mérito individual na progressão da carreira	44	11,9	

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
O sistema de avaliação da Marinha

Categoria	Unidade de Análise (frase)	Indicador (expressão ou palavra)	Nº de Referências	%	OBS
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Progressão na carreira de sargento por concurso/mérito em determinada progressão por antiguidade/vaga/escolha; ▪ Progressão em relação ao mérito; ▪ Aos militares deviam ser dadas oportunidades de progredir na carreira de acordo com o seu desempenho profissional; ▪ Que o mérito contasse na promoção; ▪ Progressão por mérito; ▪ Carreira baseada nas competências/desempenho e formação; ▪ Progredir segundo mérito; ▪ O mérito relativo deveria ser decisivo na evolução da carreira; ▪ Verticalidade para a competência/mérito; ▪ Maior utilização do mérito na progressão na carreira; ▪ Observação de mérito pessoal na progressão da carreira; ▪ Progressões por mérito nulas; ▪ Progressão por mérito; ▪ A carreira não deveria progredir pelo tempo/antiguidade mas sim pelo desempenho profissional desenvolvido; ▪ O mérito quando bem avaliado poderá ser usado para a progressão na carreira. Quando existem discrepâncias nas avaliações (métodos) proporciona para que haja casos de injustiça; ▪ Progressão de sargentos deveria ser por mérito; ▪ Maior reconhecimento do mérito para progressão da carreira; 				

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
O sistema de avaliação da Marinha

Categoria	Unidade de Análise (frase)	Indicador (expressão ou palavra)	Nº de Referências	%	OBS
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Um dos critérios para uma efectiva e mais rápida evolução na carreira, em complemento da antiguidade, deveria ser o mérito; ▪ Valorizar e reconhecer o militar que por mérito próprio progrediu na carreira; ▪ Possibilitar a progressão por mérito/distinção; ▪ Possibilitar a progressão por mérito/distinção, mesmo para saltar de categoria; ▪ Promoções/despromoções conforme o mérito; ▪ O mérito e as capacidades de cada um deveriam ser o factor mais importante na progressão da carreira; ▪ Julga-se que o mérito deveria ser um factor determinante na escolha para promoção; ▪ Promoção por mérito em todos os postos e categorias resultantes de uma avaliação justa; ▪ Valorizar mais o mérito e as qualificações académicas; ▪ Promoções por mérito individual do militar no desempenho devidamente avaliado; ▪ Deverá haver um maior esforço de normalização nas promoções das classes considerando como é obvio as questões relacionadas com o desempenho individual dos militares; ▪ Maior relevo do mérito relativo na progressão da carreira tanto na vertical como na horizontal; 				

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
O sistema de avaliação da Marinha

Categoria	Unidade de Análise (frase)	Indicador (expressão ou palavra)	Nº de Referências	%	OBS
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existem mecanismos para avaliar o mérito mas aparentemente o não mérito não é usualmente reprovado; ▪ Uma gestão competente na avaliação do mérito; ▪ Uma melhor avaliação do mérito militar; ▪ As qualificações adquiridas, as funções desempenhadas (incluindo a quantidade de horas de navegação), o mérito efectivo, etc., deveriam ser tidas em conta na progressão da carreira; ▪ Progressão na carreira através das competências e do mérito assim como através das habilitações literárias; ▪ Alterar a forma de avaliação de forma a reconhecer o mérito; ▪ Reconhecer o mérito sempre que atribuído por unidades ou entidades externas; ▪ Avaliação pela competência e não pelas habilitações literárias; ▪ Ascensão na carreira por competência para o cargo; 				
Relação sistema de avaliação/sistema de carreiras	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ter em conta a opinião do militar relativamente à orientação da carreira, manifestada na folha de avaliação individual do desempenho; ▪ Não atendimento de pretensão de diversificar a carreira deve ser tido em conta na avaliação, inibindo a valoração negativa de carreira pouco diversificada; ▪ Ler as opiniões, quer dos avaliadores, quer dos avaliados nas avaliações anuais; tentar colocar os militares nos locais em que 	Ter em consideração a opinião dos avaliados relativamente à sua carreira funcional	6	1,6	

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
O sistema de avaliação da Marinha

Categoria	Unidade de Análise (frase)	Indicador (expressão ou palavra)	Nº de Referências	%	OBS
	<p>tenham maior aptidão;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Quando a avaliação dos militares existe num campo (orientação de carreira) o serviço de pessoal simplesmente não "liga" ao que os militares lá escrevem; ▪ Avaliação do perfil do militar tanto a nível de formação como na aptidão para o cargo; Ter em conta a opinião sobre carreira (folha avaliação do militar) para desempenho do cargo; ▪ Tentar colocar as pessoas em unidades de acordo com a "orientação de carreira" das avaliações; 				
<p>Relação sistema de avaliação/sistema de carreiras</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Os louvores e avaliação são atribuições por avaliadores com conceitos diferentes; ▪ Uniformização; ▪ Maior rigor e afirmação da parte do avaliador; ▪ Uniformizar os critérios de avaliação na percepção de cada avaliador; ▪ A avaliação tem um leque extenso de critérios; ▪ Normalizar, padronizar, regular formas reconhecimento mérito, desempenho; 	<p>Tornar o processo de avaliação menos sujeito a interpretações ambíguas dos avaliadores</p>	7	1,9	

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
O sistema de avaliação da Marinha

Categoria	Unidade de Análise (frase)	Indicador (expressão ou palavra)	Nº de Referências	%	OBS
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uniformização das avaliações com grelhas claras e não permissivas a interpretações alternativas; 				
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diferenciar os boletins de Avaliação Individual; ▪ Avaliação de forma diferenciada consoante as unidades/cargos exercidos; ▪ Na formação nem sempre é fácil avaliar o trabalho dos formadores; ▪ Avaliação diferenciada de acordo com as diferentes unidades; ▪ Não avaliar todos elementos com a mesma "escala"; ▪ Avaliar pelas funções condições e meios ao dispor do mesmo para executar o cargo atribuído; ▪ Grau de responsabilidade e volume de trabalho dos cargos, deveria, eventualmente, ser levado em conta como factor de ajustamento na avaliação do mérito; ▪ Considero que na MGP a avaliação do trabalho efectuado, nomeadamente na área dos navios, é efectuada sem associação aos meios disponíveis; ▪ Alterar todos os campos das avaliações individuais em virtude de não ser possível avaliar correctamente os militares que não tenham o mesmo chefe em períodos entre duas avaliações; ▪ Reconhecer mais o papel que os formadores têm nesta organização; ▪ 	<p>Diferenciar itens a avaliar consoante funções e cargos</p>	10	2,7	

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
O sistema de avaliação da Marinha

Categoria	Unidade de Análise (frase)	Indicador (expressão ou palavra)	Nº de Referências	%	OBS
Relação sistema de avaliação/sistema de carreiras	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Condicionar o provimento de cargos de chefia considerados potencialmente sensíveis, por oficiais que atinjam consistentemente avaliações abaixo de um determinado padrão num conjunto de itens a considerar, especificamente para estes tipos de funções; ▪ Avaliação positiva deve inibir consequências negativas para a carreira; ▪ Incrementar o impacto do sistema de avaliação no desenvolvimento das carreiras; ▪ O desenvolvimento da carreira nos quadros de oficiais condiciona o resultado obtido nas avaliações de mérito. Em determinadas situações até parece tratar-se de assuntos sem qualquer conexão; ▪ Fazer uma avaliação antes de se tomar a decisão (nomear); ▪ À primeira avaliação desfavorável, o militar deveria ser destacado para outra unidade; ▪ Afastar dos serviços os menos profissionais. 	Rever as consequências da avaliação para a carreira	7	1,9	
Relação sistema de avaliação/sistema de carreiras	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Necessidade imprescindível e permanente de justificar qualquer avaliação dada; ▪ Julgo adequado que as avaliações "Muito Bom" e "Com deficiências" sejam todas justificadas; 	Justificar avaliações	2	0,5	
Comunicação/Feedback	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não existe forma de explicitar o reconhecimento formal trabalho efectuado senão 1 vez por ano (avaliação formal ou relatório actividades) conseqüentemente não existe retorno; 	Aumentar a quantidade de retorno formal sobre o trabalho individual e colectivo;	84	22,7	

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
O sistema de avaliação da Marinha

Categoria	Unidade de Análise (frase)	Indicador (expressão ou palavra)	Nº de Referências	%	OBS
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ É importante estar permanentemente consciente de que a organização é tão somente feita de pessoas e que acima de tudo tem de haver tempo para conversar (de serviço); ▪ Incrementar a relação avaliado /avaliador; ▪ Melhorar o feedback; ▪ Implantação de briefings mensais para falar sobre os problemas que nos afectam; ▪ Maior discussão e relacionamento com aqueles que determinam as acções recebendo assim o retorno da actividade exercida; ▪ Maior sensibilidade e participação por parte das chefias; ▪ Fazer um feedback real do trabalho realizado pelos seus militares; ▪ Efectuar mais vezes feedback; ▪ Mais interacção dos chefes para com as Praças; ▪ Exposição dos objectivos a atingir; ▪ Reconhecido feedback do seu trabalho; ▪ Possibilidade de justificar a concordância com as avaliações antes das mesmas serem validadas; ▪ Só existem comentários ou críticas quando o trabalho é bem executado; ▪ Melhorar a motivação do pessoal com um feedback real e eficaz; ▪ Penso que devia ser feita uma avaliação, tendo em atenção as capacidades técnicas e pedagógicas do militar para o desempenho 				

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
O sistema de avaliação da Marinha

Categoria	Unidade de Análise (frase)	Indicador (expressão ou palavra)	Nº de Referências	%	OBS
	<p>de certos cargos;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Relatório e avaliação do trabalho como feedback; ▪ Avaliar o desempenho "in loco"; ▪ Melhor informação para a realização das tarefas; ▪ Ouvir as opiniões dos executantes para tomada de decisão; ▪ Partilha de ideais e experiências ao nível pedagógico para uma melhor consolidação de novos projectos; ▪ Um maior diálogo entre as próprias chefias; ▪ Haver mais feedback com o chefe directo; ▪ Maior diálogo, passagem informação chefia/subordinado; ▪ Mais comunicação; ▪ Reuniões anuais para introduzir e melhorar medidas ou processos; ▪ Haver reuniões periódicas; ▪ Sensibilizar chefias intermédias para o contacto directo com o pessoal no terreno, de forma a conhecer de perto as dificuldades/realidades do serviço e com isto motivar e estimular os intervenientes, de forma a melhorar os resultados na actividade; ▪ Auscultar os chefiados; ▪ Auscultação prévia à colocação dos intervenientes, obstando a atritos potencialmente perniciosos ao normal relacionamento interpessoal e laboral; ▪ Existência de inquéritos regulares aos subordinados; 				

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
O sistema de avaliação da Marinha

Categoria	Unidade de Análise (frase)	Indicador (expressão ou palavra)	Nº de Referências	%	OBS
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maior capacidade de diálogo e de defesa dos interesses do organismo (pessoal e material) que gere recursos materiais e financeiros; ▪ Aumento da interacção entre chefia e subordinados; ▪ As chefias devem ter uma relação muito próxima para com os seus subordinados directos, ou seja, um conhecimento aprofundado das suas dificuldades; ▪ Maior contacto com os subordinados. Na área em que desempenho as actuais funções, não tenho nada a referir; ▪ A sugestão principal no meu ponto de vista, que felizmente neste momento é uma realidade no que a mim diz respeito, é o diálogo e troca de ideias entre chefias e subordinados com um objectivo comum de desempenhar as tarefas da melhor maneira; ▪ Maior proximidade entre chefia e subordinados; ▪ Saber ouvir o que os seus colaboradores têm para dizer/oferecer (sugestão); ▪ A chefia deve ser mais dialogante, cooperante; ▪ A chefia deve saber ouvir para melhor poder decidir; ▪ O chefe devia de falar mais com as pessoas individualmente; ▪ Chefes mais experientes e que saibam ouvir os outros; ▪ Maior disponibilidade para dialogar com a equipe; ▪ Gerir sempre que possível as situações mais difíceis através do 				

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
O sistema de avaliação da Marinha

Categoria	Unidade de Análise (frase)	Indicador (expressão ou palavra)	Nº de Referências	%	OBS
	<p>diálogo;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumentar ainda mais o relacionamento entre superiores e inferiores hierárquicos; ▪ Proporcionar condições otimizar relacionamentos interpessoais; ▪ Mais valorização das ideias e capacidades; ▪ Disponibilização de recursos (humanos e técnicos) para rentabilizar os recursos; ▪ Falta informação para poder corrigir os pontos fracos, e manter os fortes no desempenho das funções; ▪ Haver mais diálogo; ▪ Contacto permanente; ▪ Reuniões de trabalho para uma melhor consolidação dos objectivos a atingir; ▪ Mais troca de informação seria uma boa via de melhoramento; ▪ Sugiro que o chefe directo discuta a avaliação com o subordinado; ▪ Reuniões periódicas com a chefia de forma a relatar "ponto de situação"; ▪ Os chefes dar palavras de apreço sempre que se justifique e não só informações; ▪ Mais interacções com as chefias para exposição de dificuldades, processos, enfim trabalhar sempre no sentido de melhorar; ▪ Efectuar mais reuniões entre chefia e subordinados; 				

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
O sistema de avaliação da Marinha

Categoria	Unidade de Análise (frase)	Indicador (expressão ou palavra)	Nº de Referências	%	OBS
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formação é esclarecimento; ▪ Proximidade e acompanhamento; ▪ Mais acompanhamento de quem nos avalia; ▪ Reunião semanal de chefia com secção; ▪ Para haver um total feedback, as duas partes têm de estar em sintonia; ▪ Relação chefes / subordinados; ▪ Os avaliadores deveriam acompanhar mais os avaliados pois muitas vezes por esse facto a avaliação revela-se bastante injusta; ▪ Maior acompanhamento por parte das chefias; ▪ Haver uma melhor compreensão de avaliados e avaliadores; ▪ Acompanhamento mais regular e assíduo; ▪ Maior acompanhamento por parte das chefias; ▪ Estreitamento das relações entre as chefias e subordinados; ▪ Os feedback deveriam ser programados; ▪ Deve haver mais feedback do nosso trabalho ao nível do comando; ▪ Feedback do trabalho deve chegar atempadamente ao executor; ▪ A avaliação deveria ter resultados mais práticos e visíveis na motivação pessoal de cada um; ▪ Aceitar debater as avaliações; ▪ Elevar o grau de reconhecimento pelo trabalho desenvolvido, sempre que justificado; 				

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
O sistema de avaliação da Marinha

Categoria	Unidade de Análise (frase)	Indicador (expressão ou palavra)	Nº de Referências	%	OBS
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O reconhecimento pelos superiores; ▪ Valorizar mais o trabalho do militar, basta uma palavra de apreço; ▪ Manter o reconhecimento e criticar quando necessário; ▪ Elogiar o trabalho dos inferiores particularmente; ▪ Mostrar o agrado perante os inferiores; ▪ Por vezes o trabalho não é reconhecido e a motivação é baixa; ▪ Sempre que possível o trabalho deve ser avaliado e reconhecido ou criticado no sentido da melhoria para o respectivo serviço; ▪ Reconhecimento pessoal tanto em aspectos negativos e positivos ditos sempre pessoalmente e individualmente, o que pouco ou nenhuma vez é feito; 				
Justiça/Transparência	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incentivar as chefias a reconhecerem com justiça as qualidades pessoais e profissionais dos oficiais, dos sargentos e das praças sem limitações quantitativas e desproporções entre as classes; ▪ O mérito devia ser atributo real; ▪ Manter um equilíbrio comparativo na avaliação entre pessoal da mesma categoria; ▪ Minimizar situações de avaliação por simpatia e não pelo trabalho 	Transmitir maior justiça ao sistema de avaliação	23	6,2	

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
O sistema de avaliação da Marinha

Categoria	Unidade de Análise (frase)	Indicador (expressão ou palavra)	Nº de Referências	%	OBS
	<p>desenvolvido;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ As habilitações académicas não se devem sobrepor tout court à avaliação do trabalho do dia-a-dia, já que por norma são conseguidas com prejuízo para o serviço (embora se diga que não), alavancando nos outros, eventualmente até tidos como intelectualmente menos válidos, o esforço da rotina diária; ▪ Na Marinha a maior parte das vezes quem nada faz mas se sabe mostrar é que tem valor, quem trabalha e zela é-lhe retirado o direito de errar; ▪ Fazer uma avaliação digna e concreta e real dos seus militares; ▪ Maior imparcialidade na atribuição das avaliações; ▪ Por vezes é necessário cair em graça ou estar num serviço pouco exigente. Muitas vezes os chefes não olham para quem trabalha mas sim para quem mais simpatizam; ▪ Os militares devem de ser avaliados pelo desempenho militar e profissional e não pelo número mecanográfico; ▪ Métodos de avaliação não têm sido iguais para todos; ▪ Nunca há avaliação do trabalho das Praças; ▪ As avaliações de trabalho por vezes não são justas, porque quem dá essas avaliações por vezes nem conhece o militar; ▪ Nem sempre os melhores são os mais reconhecidos, mas como não há avaliações justas; 				

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
O sistema de avaliação da Marinha

Categoria	Unidade de Análise (frase)	Indicador (expressão ou palavra)	Nº de Referências	%	OBS
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A avaliação de mérito é por vezes, atribuída por simpatias, em vez de ser por competência; ▪ O mérito e o seu reconhecimento são relativamente fáceis de deturpar com a maior ou menor proximidade/visibilidade que se tem para com as chefias; ▪ Avaliar as pessoas pelo trabalho desenvolvido e não pela "imagem" ▪ Justiça; ▪ Isenção no acto de avaliação; ▪ A avaliação tem de ser clara e verdadeira; ▪ Não é mendigar é pedir que se faça justiça; ▪ Muitas das vezes, a chefia olha para tudo menos para o trabalho efectuado. Continua-se a verificar que por vezes a avaliação é dada em funções das caras e não do trabalho; ▪ Muitas vezes quem avalia não está a ter em conta os esforços colocados na realização das tarefas; 				
Justiça/Transparência	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A avaliação não deve depender da pessoa que nos avalia pois causa injustiça; ▪ Potenciar a valorização do mérito relativo, mas garantindo ampla divulgação dos critérios usados, e do peso relativo de cada critério. ▪ Uniformizar o acesso a cargos por nomeação, escolha, imposição através regras transparentes, objectivas; ▪ Divulgação da avaliação / sugestão para melhoramento por parte de 	Transmitir maior transparência ao sistema de avaliação	5	1,4	

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
O sistema de avaliação da Marinha

Categoria	Unidade de Análise (frase)	Indicador (expressão ou palavra)	Nº de Referências	%	OBS
	quem avalia; <ul style="list-style-type: none"> ▪ As avaliações deveriam ser públicas; 				
Formação dos avaliadores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A formação na área de gestão das chefias é um factor importante na matéria; ▪ Chefias sem formação técnica que avaliam a parte do pessoal e técnica de igual forma; ▪ Falta de formação ao nível das chefias em gestão das organizações sobretudo no sentido de compreenderem a importância da motivação e do reconhecimento do mérito e do trabalho desenvolvido pelos subordinados; ▪ Acções de sensibilização para os comandantes, directores ou chefes, acerca da colaboração e motivação dos seus subordinados; ▪ Considera que a formação da Marinha devia incutir aos elementos de chefia, técnicas de valorização e reconhecimento do trabalho desenvolvido pelos seus subordinados; ▪ Pouca experiencia de quem faz a avaliação; ▪ Formação na área de recursos humanos dos "avaliadores"; ▪ Melhoria das capacidades de avaliação por parte dos avaliadores; ▪ Acções de formação para que a avaliação tenha um nível que não tenha muitas oscilação; 	Melhorar o nível de conhecimento dos avaliadores	22	5,9	

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
O sistema de avaliação da Marinha

Categoria	Unidade de Análise (frase)	Indicador (expressão ou palavra)	Nº de Referências	%	OBS
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quem avalia ter o mínimo de formação técnica; pessoal; e moral; ▪ Não colocar chefias sem formação para realizar avaliação na área da minha competência; ▪ Curso de liderança mais aprofundado para oficiais; ▪ Avaliação deveria ser feita por oficiais especializados; ▪ Sensibilização para a importância da avaliação na carreira para quem está a avaliar; ▪ Neste campo a Marinha deve formar o avaliador para a função (inexistente para o efeito, como é feito noutras Marinhas); ▪ Promoção de encontros (colóquios, reuniões, fóruns...) sobre relações de trabalho; ▪ Consciencializar o avaliador da necessidade de se abstrair das suas emoções do momento e efectuar má avaliação pelo todo; ▪ Existe uma grande discrepância entre a forma como se é avaliado, o mesmo desempenho tanto pode corresponder a um 5 como a um 3; ▪ Depende de quem avalia; ▪ Tentar uniformizar avaliadores; ▪ Conhecimento correcto das regras para avaliação; ▪ Reconhecimento de competências para avaliar por parte do avaliador; ▪ Não tenho chefes com a capacidade para avaliar as minhas capacidades técnicas; 				

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
O sistema de avaliação da Marinha

Categoria	Unidade de Análise (frase)	Indicador (expressão ou palavra)	Nº de Referências	%	OBS
Relação Sistema de avaliação/sistema de recompensas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Penso que o sistema de avaliação seria um bom método para resolver os pontos referidos alterar os escalões para diurnidades; ▪ Recompensa material ou regalias especiais; ▪ Permitir reforço monetário pelo mérito existente; ▪ Gostaria de ver o meu trabalho reconhecido pela Marinha, onde se poderia compensar monetariamente se fosse bom em relação ao mérito; 	Prever a existência de recompensas materiais em conformidade com a avaliação individual obtida	4	1,1	
Relação Sistema de avaliação/sistema de recompensas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumprir com os prazos para atribuição de condecorações / de acordo com as avaliações previstas de forma clara para todos.; ▪ A imposição de medalhas e louvores deve ser mais fácil de por em prática; ▪ Reconhecer, formalmente e publicamente, quem e quando merece, pela sua competência profissional e militar; ▪ Reconhecimento formal no desempenho das funções; ▪ Um mais frequente reconhecimento do trabalho; ▪ Aumentar o reconhecimento dos trabalhos realizados; ▪ Reconhecimento do trabalho prestado ao longo dos anos; ▪ Reconhecimento imediato em relação a um serviço específico desempenhado de forma relevante; ▪ Motivação do pessoal passa também por reconhecimento atempado das capacidades individuais a nível profissional; ▪ A Marinha deverá valorizar, ainda mais, o pessoal embarcado; 	Desenvolver a relação entre o sistema de avaliação e o sistema de recompensas	29	7,8	

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
O sistema de avaliação da Marinha

Categoria	Unidade de Análise (frase)	Indicador (expressão ou palavra)	Nº de Referências	%	OBS
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dar valor ao que já fizemos anteriormente; ▪ Dar mais valor a quem tem mais tempo de serviço; ▪ Mais reconhecimento por parte da organização; ▪ Valorizar o militar tendo em conta a sua carreira militar e não só um determinado tempo da sua carreira; ▪ Mais reconhecimento através de distintivos/símbolos/medalhas; ▪ Cumprir com os reconhecimentos previstos (medalhas de comportamento, mérito, etc.), de forma automática e não a pedido; ▪ O reconhecimento do trabalho realizado devia depender mais de inspecções técnicas e não do chefe, onde se pode ter sorte ou não; ▪ Reconhecimento individual perante as valências demonstradas; ▪ Para haver reconhecimento e avaliação com mérito condigno é necessário que os avaliados estejam satisfeitos com as funções que desempenham e com a envolvente que os rodeia. (competências, capacidade, liberdade); ▪ Maior frequência de reconhecimento pelo trabalho prestado, aumenta directamente a motivação pessoal; ▪ Reformulação do questionário de avaliação - que reconhecimento pelo trabalho desenvolvido?; ▪ Compensação através de atribuição de comissões especiais (lugares mais cobiçados); ▪ Aumentar formas de reconhecimento dos militares, por exemplo, 				

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
O sistema de avaliação da Marinha

Categoria	Unidade de Análise (frase)	Indicador (expressão ou palavra)	Nº de Referências	%	OBS
	<p>promoções mais rápidas e/ou distinção;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ O critério de atribuição de medalhas e condecorações é diferente entre os três ramos, criando diferenças entre militares; ▪ Maior uniformidade nos critérios de reconhecimento por parte das chefias; ▪ Deve-se compensar os militares mais capazes, premiando-se os melhores e estimulando os demais a melhorarem; ▪ Haver reconhecimento pelo seu trabalho e não pelos louvores e medalhas serem isentos; ▪ A capacidade de trabalho e resolução das situações por vezes difíceis no serviço sempre que possível devem ser reconhecidas; ▪ Atribuir prémios a quem trabalhe mais e melhor (dias de férias ou folgas semanais); 				
<p>Relação Sistema de avaliação/sistema de recompensas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quem permanece muito tempo na mesma unidade, o reconhecimento formal é feito com uma frequência muito mais baixa, em relação a militares que transitam entre unidades; ▪ Penso que os comandos das unidades em que os militares fazem comissões de longa duração, deveriam fazer esse reconhecimento, com mais frequência. O reconhecimento formal tem peso na progressão na carreira; ▪ O reconhecimento do valor e do mérito são variáveis importantes na afirmação pessoal e inter-pessoal; a permanência de anos a fio 	<p>Rever consequências da carreira no reconhecimento formal</p>	<p>4</p>	<p>1,1</p>	

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
O sistema de avaliação da Marinha

Categoria	Unidade de Análise (frase)	Indicador (expressão ou palavra)	Nº de Referências	%	OBS
	<p>no mesmo posto não é de facto um reconhecimento muito positivo pelo trabalho realizado;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Quando o decorrer normal das comissões é interrompido/perturbado pela própria gestão do pessoal traz prejuízos no âmbito do reconhecimento formal que são actualmente insanáveis, mas que deveria ser compensado de forma a não deformar a realidade quando em comparação com outros pares; 				

ANEXO G

ALTERAÇÃO BASE AO REGULAMENTO DE AVALIAÇÃO DO MÉRITO DOS MILITARES DA MARINHA

A preto (normal) está o regulamento em vigor que se manteve inalterável nesta proposta de alteração.

A preto rasurado (~~rasurado~~) estão partes do regulamento original que são apagadas nesta proposta de alteração regulamento

A azul estão novas inserções (**novas inserções**) relativamente ao existente no regulamento em vigor

CAPÍTULO I

Disposições gerais

Artigo 1.º

Natureza e objectivos

O Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Marinha, abreviadamente designado por RAM, fixando, na Marinha, as instruções para a execução do sistema de avaliação do mérito, tem por objectivos:

- a) Definir conceptualmente o sistema;
- b) Estabelecer o normativo para o seu funcionamento.

Artigo 2.º

Âmbito

O RAM aplica-se a todos os militares da Marinha na efectividade do serviço.

CAPÍTULO II

Sistema de avaliação do mérito

Artigo 3.º

Conceito

O sistema de avaliação do mérito integra, como partes constitutivas, o conjunto dos militares intervenientes, os elementos de avaliação e o suporte dos elementos de avaliação, judiciosamente relacionados por forma a atingir as finalidades fixadas no artigo seguinte.

Artigo 4.º

Finalidade

1. O sistema de avaliação do mérito visa assegurar a caracterização do merecimento dos militares, por forma a possibilitar a sua correcta gestão, designadamente no âmbito de:
 - a) Recrutamento e selecção;
 - b) Formação e aperfeiçoamento;
 - c) Promoção;
 - d) Desempenho de funções.
2. O sistema de avaliação do mérito visa, também contribuir para o desenvolvimento dos militares de forma a garantir com o desenvolvimento individual, o desenvolvimento organizacional.

Artigo 5.º

Subsistemas

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O sistema de avaliação da Marinha

- 1 — O sistema de avaliação do mérito é composto pelos seguintes subsistemas:
 - a) De avaliação individual;
 - b) De avaliação da formação;
 - c) De avaliação disciplinar;
 - d) De avaliação complementar.
- 2 - A avaliação individual consiste na apreciação das aptidões reveladas pelo avaliado e do nível do desempenho das funções exercidas.
- 3 - A avaliação da formação consiste na apreciação dos conhecimentos, perícias e atitudes específicas dos militares enquanto sujeitos a acções de formação.
- 4 – A avaliação disciplinar consiste na apreciação do comportamento do militar à luz dos louvores, recompensas e condecorações atribuídas e ainda das sanções aplicadas.
- 5 - A avaliação complementar respeita a apreciação do militar feita com base no conjunto dos demais elementos curriculares do militar.

Artigo 6.º

Competências

- 1 - São competentes para avaliar o mérito dos militares da Marinha:
 - a) O Chefe do Estado-Maior da Armada (CEMA);
 - b) O superintendente dos Serviços do Pessoal;
 - c) O director do Serviço de Pessoal;
 - d) O Conselho do Almirantado (CA);
 - e) O Conselho Superior de Disciplina da Armada (CSDA),
 - f) Os Conselhos de Classes (CC);
 - g) Os chefes das repartições da Direcção do Serviço de Pessoal.
- 2 - São competentes para avaliar os militares em cada um dos subsistemas que integram o sistema de avaliação de mérito as entidades indicadas nas diferentes secções do capítulo III do RAM, referentes a esses subsistemas.
- 3 – A avaliação do mérito é realizada com base nos documentos constantes no processo individual de cada militar devendo para o efeito considerar:
 - a) Os resultados da avaliação individual dos últimos dez anos, ou das avaliações existentes;
 - b) O resultado da avaliação disciplinar dos militares ao longo de toda a sua vida militar
 - c) Todos os resultados das acções de formação obtidas em contexto organizacional ou por iniciativa individual do militar dando maior enfoque a todas as que elevem o nível de qualificação académica ou profissional.
 - d) Os resultados da avaliação complementar englobam todos os elementos não integrantes dos subsistemas da avaliação, disciplinar e da formação.

CAPÍTULO III

Subsistemas da avaliação do mérito

SECÇÃO I

Avaliação individual

Artigo 7.º

Objecto

- 1 - A avaliação individual tem por objecto o comportamento e os resultados obtidos pelo avaliado, analisando as aptidões reveladas e o desempenho.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
O sistema de avaliação da Marinha

2 – A avaliação individual integra a (s) avaliação (ões) periódica (s) e a extraordinária (s).

Artigo 8.º

Finalidade

1 - As avaliações individuais dos militares da Marinha destinam-se a:

- a) Actualizar o conhecimento do potencial humano existente,
- b) Contribuir para a selecção dos mais aptos para o exercício de determinados cargos e funções;
- c) Avaliar a adequabilidade dos recursos humanos aos cargos e funções desempenhados;
- d) Compatibilizar as aptidões do avaliado e os interesses da Marinha;
- e) Incentivar o cumprimento dos deveres militares e o aperfeiçoamento técnico-militar;
- f) Promover o desenvolvimento individual dos militares.

2 — As avaliações individuais permitem:

- a) Descrever e classificar as aptidões e o desempenho dos militares;
- b) Identificar acções de formação requeridas e outras acções de desenvolvimento requeridas;
- c) Identificar medidas para a melhoria do desempenho e eficácia dos avaliados;
- d) Incrementar o diálogo avaliador - avaliado.

Artigo 9.º

Âmbito de aplicação

1 - São sujeitos a avaliação individual, periódica e extraordinária nos termos do RAM, todos os militares, independentemente da forma de prestação de serviço, com excepção dos almirantes, vice-almirantes e contra-almirantes nos quadros especiais em que este posto é o mais elevado, que apenas são sujeitos a avaliação extraordinária.

2 - Os militares em comissão normal desempenhando cargos ou funções fora da estrutura da Marinha são igualmente objecto de avaliação individual, de acordo com o normativo do RAM.

3 - Aos militares mobilizados e convocados aplicam-se as disposições da presente secção respeitantes à forma de prestação de serviço que antecedeu a passagem à situação de reserva de disponibilidade.

Artigo 10.º

Princípios gerais

1 - A avaliação individual requer atenta observação dos militares a avaliar durante o período de tempo a que respeita, sendo independente de outras avaliações anteriores,

2 - A avaliação individual deve ser sempre fundamentada.

3 - Os militares são, em regra, apreciados por dois avaliadores, o primeiro e o segundo avaliador, sempre que possível pertencentes à unidade ou organismo onde o avaliado presta serviço

4 - Não há segundo avaliador quando o primeiro avaliador for oficial general ou estiver directamente subordinado ao CEMA.

5 - O primeiro avaliador deve munir-se de todos os elementos que permitam formular uma apreciação objectiva e justa sobre as qualidades ou aptidões do avaliado.

6 – O primeiro avaliador classifica cada uma das aptidões do avaliado e exprime juízo opinativo relativamente ao desempenho de funções exercidas pelo avaliado e ao desenvolvimento e orientação que considere adequados para a sua carreira.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O sistema de avaliação da Marinha

7 - Independentemente das circunstâncias em que o RAM especificamente a tal obriga, os primeiros avaliadores devem indicar aos avaliados o teor global das avaliações individuais, dando-lhes a conhecer quando apropriado, a forma de se aperfeiçoarem ou de corrigirem deficiências.

8 – As avaliações, dos primeiros avaliadores são apreciadas pelos segundos avaliadores que devem pronunciar-se quer quanto ao modo como o primeiro avaliador apreciou o avaliado, sempre que tiverem conhecimento directo do avaliado, quer sobre a maneira como o primeiro avaliador, apreciou os avaliados do mesmo posto, considerados no seu conjunto.

9 – Para efeitos de registo e processamento, a avaliação prevalecente é a do primeiro avaliador.

10 – Nenhuma avaliação individual pode, por si só, determinar qualquer acto de administração de pessoal em matéria de promoções.

11. – Não são consideradas para qualquer efeito as avaliações sobre as quais existam reclamações ou recursos pendentes.

Artigo 11.º

Critérios para avaliação

As avaliações individuais devem ser executadas em obediência a critérios de:

- a) Objectividade, de modo a evitar julgamentos preconcebidos, sejam ou não favoráveis;
- b) Isenção, sem benevolência ou rigor excessivos;
- c) Relatividade, situando o militar avaliado no conjunto dos militares da mesma classe e posto e sempre que aplicável, com especialização e funções idênticas.

Artigo 12.º

Avaliação periódica

1 - Os militares dos quadros permanentes (QP) e os militares em regime de contrato (RC) ou de voluntariado (RV), na efectividade do serviço, são avaliados anualmente, com referência a 1 de Janeiro de cada ano. Os militares que desempenhem outras funções, em regime de acumulação, deverão ser alvo de uma avaliação, relativamente a essas funções que desempenhem, no caso de tal se verificar em organismo diferente do organismo onde desempenhem o encargo principal, nos mesmo termos de uma avaliação periódica, sendo esse facto mencionado no respectivo impresso de avaliação.

2 - As avaliações anuais não se realizam em relação aos militares nas seguintes situações:

- a) De licença para estudos;
- b) Na inactividade temporária por doença ou acidente.

Artigo 13.º

Avaliação extraordinária

1 - Os militares dos QP e os militares em RC ou RV, na efectividade do serviço, são avaliados extraordinariamente nas seguintes circunstâncias:

- a) Quando o primeiro avaliador ou o avaliado destaque da unidade ou serviço, desde que decorridos ~~quatro~~ três meses após a última avaliação;
- b) Quando qualquer dos avaliadores o considere conveniente e designadamente entenda justificado e oportuno alterar a última avaliação prestada sobre o avaliado;
- c) Quando as repartições da direcção do serviço de Pessoal (DSP), os CC, o CA ou o CSDA o solicitem;
- d) Quando determinado pelo comandante, director ou chefe da unidade ou organismo a que o militar pertence.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
O sistema de avaliação da Marinha

e) Em caso de licença, planeada, de duração previsível superior a três meses, ligada às questões da parentalidade ou outra;

f) Sempre que o militar desempenhe funções, temporárias, por período superior a três meses, devendo tal avaliação ser realizada por avaliador, nas condições do presente regulamento, definido pelo comando da unidade que recebe o militar

.2 — A avaliação extraordinária tem lugar ainda para os militares ~~em serviço efectivo normal (SEN), RV e RC:~~

a) Quando requeram a admissão noutra forma de prestação de serviço;

~~b) No final da sua permanência em serviço efectivo e antes de passarem à reserva de disponibilidade.~~

3 — Os Militares ~~em serviço efectivo normal (SEN) e RC~~ são igualmente objecto de avaliação extraordinária para efeitos de promoção.

4 — Para além das circunstâncias tipificadas nos números anteriores, os militares em RC são ainda sujeitos a avaliação extraordinária para efeitos de prorrogação do contrato.

Artigo 14.º

Avaliadores

1 — São competentes para avaliar os militares seus subordinados:

a) ~~Todos os militares com as categorias de oficial ou de sargentos com pelo menos um ano de permanência na respectiva categoria.~~

b) ~~Os civis que tenham militares subordinados e possuam categoria equivalente a oficial ou sargento.~~

c) Os oficiais com o posto de primeiro-tenente ou superior, independentemente do posto do militar avaliado;

~~b) Os oficiais com pelo menos dois anos de serviço após a promoção a oficial, no caso da avaliação de primeiros e segundos sargentos, subsargentos, segundos subsargentos e praças;~~

~~e) Os sargentos-mores, e os sargentos-chefes com pelo menos dois anos de serviço após a promoção, no caso da avaliação de primeiros e segundos sargentos, subsargentos, segundos subsargentos e praças;~~

2 — Os comandantes das unidades navais, das unidades de mergulhadores-sapadores e das unidades de fuzileiros têm sempre competência para avaliar todos os seus subordinados, independentemente das condições estabelecidas no número anterior.

3 — Em cada unidade ou organismo da Marinha, a designação do primeiro e segundo avaliadores é da responsabilidade dos respectivos comandantes, directores ou chefes, com base em matriz para o efeito aprovada por despacho do CEMA, sob proposta do superintendente dos Serviços do Pessoal.

4 — Na elaboração da matriz, o critério para a determinação do primeiro avaliador baseia-se no princípio da subordinação directa do avaliado, devendo o seu escalão ser tão baixo quanto compatível com funções de comando, direcção ou chefia, sendo o segundo avaliador, normalmente, a entidade de que depende directamente o primeiro avaliador.

5 — Sempre que, por força da aplicação da matriz a que alude o n.º 3 e da sua transposição directa para uma situação particular, a designação do primeiro avaliador recaia sobre um militar que não satisfaça as condições do n.º 1, será este substituído nessa qualidade pelo segundo avaliador previsto na matriz, sendo este, por sua vez, substituído pelo oficial de quem depende directamente.

6 — Quando os militares estiverem a desempenhar cargos ou a exercer funções fora da estrutura das Forças Armadas, compete às entidades situadas na correspondente estrutura hierárquico-funcional proceder à sua avaliação individual, **nos termos do presente estatuto regulamento.**

7 — No âmbito interno das Forças Armadas, os avaliadores dos militares do QP são

obrigatoriamente militares do QP.

Artigo 15.º

Avaliação das aptidões

1 — Nas avaliações individuais apreciam-se as aptidões intelectuais, de carácter, sociais e morais, militares, de chefia e técnico-profissionais reveladas pelo avaliado.

2 — São aptidões intelectuais:

- a) Trabalho intelectual;
- b) Senso comum;
- c) Facilidade de expressão;
- d) Capacidade de adaptação;
- e) Cultura geral.

3 — São aptidões de carácter:

- a) Determinação;
- b) Autodomínio;
- c) Iniciativa e eficácia.

4 — São aptidões sociais e morais:

- a) Sociabilidade;
- b) Espírito de cooperação;
- c) Sentido do humano;
- d) Conduta.

5 — São aptidões militares:

- a) Aparência e atitude;
- b) Sentido da disciplina.

6 — São aptidões de chefia:

- a) Capacidade de organização;
- b) Sentido das responsabilidades;
- c) Aptidão para conduzir homens.

7 — São aptidões técnico-profissionais:

- a) Qualidades pedagógicas;
- b) Valor agregado.

8 — As aptidões são sumariamente caracterizadas no anexo [apêndice A](#) ao presente Regulamento, do qual faz parte integrante, definindo-se, para cada uma, o nível de insuficiente [os diferentes níveis de avaliação](#).

9 — Nas avaliações individuais extraordinárias dos militares em ~~RV, RC ou SEN~~, por motivo de admissão noutra forma de prestação de serviço ~~ou de passagem à reserva de disponibilidade~~, devem obrigatoriamente ser apreciadas e classificadas as aptidões indicadas nas alíneas c) e d) do n.º 2, c) do n.º 3, a), b) e d) do n.º 4 e a) e b) do n.º 5.

Artigo 16.º

Avaliação do desempenho

1 — A avaliação do desempenho envolve a apreciação de:

- a) Desempenho de cargos e funções no âmbito do conteúdo funcional da classe a que

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O sistema de avaliação da Marinha

pertence, abreviadamente designado por desempenho específico;

b) Desempenho de cargos e funções fora do âmbito do conteúdo funcional da classe a que pertence, abreviadamente designado por desempenho não específico.

2 — A avaliação de cada desempenho caracteriza-se sumariamente no anexo [apêndice B](#) ao presente Regulamento, do qual faz parte integrante, definindo-se em particular, para cada um, [cada nível de acordo com a categoria do militar](#).

3 — Nas avaliações extraordinárias dos militares em ~~RV, RC ou SEN~~, por motivo de admissão noutra forma de prestação de serviço ~~ou de passagem à reserva de disponibilidade~~, deve obrigatoriamente ser apreciado e classificado o seu desempenho nas vertentes indicadas nas alíneas a) e b) do n.º1.

Artigo 17.º

Níveis de classificação

1 — Para classificar as aptidões e o desempenho do avaliado, o primeiro avaliador dispõe de uma escala que comporta os seguintes níveis:

- a) Insuficiente;
- b) Com deficiências;
- c) Regular;

- d) Bom;
- e) Muito bom.

2 — Para a apreciação de cada aptidão e desempenho e como critério de classificação, o primeiro avaliador utiliza o seu melhor juízo sobre o nível de exigência de acção que é requerido pelo posto, classe, formação específica e função do avaliado, tendo como referência o universo de todos os militares da Marinha.

3 — O nível Insuficiente é atribuído em relação a uma aptidão ou desempenho sempre que o avaliado, relativamente à aptidão ou desempenho em causa, revele um comportamento que não atinge minimamente o nível exigível para o seu posto, classe, formação específica e função, de forma persistente ou acidental com consequências gravosas. [A classificação de insuficiente em qualquer aptidão ou desempenho deve ser acompanhada da respectiva evidência.](#)

4 — Os restantes níveis indicados no n.º 1, níveis positivos, são utilizados sempre que o avaliado atinja ou ultrapasse o nível exigível para o seu posto, classe, formação específica e função, e são atribuídos nas seguintes circunstâncias:

- a) - Com deficiências — quando o avaliado atinge minimamente o nível exigível e o seu comportamento é aceitável mas apenas a nível suficiente ou denota falta de experiência ou deficiências menores que podem ser corrigidas;
- b) - Regular — quando o avaliado atinge consistentemente o nível exigível, mas não o ultrapassa;
- c) - Bom — quando o avaliado ultrapassa frequentemente o nível exigível;
- d) - Muito bom — quando o avaliado ultrapassa consistentemente o nível exigível ou revela frequentemente a aptidão ou o desempenho em causa em grau excepcional. [A classificação de muito bom em qualquer aptidão ou desempenho deve ser acompanhada da evidência justificativa do caso.](#)

5 — Na circunstância de o primeiro avaliador não dispor de elementos de observação que lhe permitam avaliar e graduar uma dada aptidão ou desempenho com bases objectivas, deve abster-se de o fazer, assinalando o facto no impresso de avaliação individual pela designação de Não observado, salvo o disposto nos nºs 9 do artigo 15.º e 3 do artigo 16.º

[6 — As avaliações são, depois de devidamente validadas e para efeitos de tratamento](#)

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O sistema de avaliação da Marinha

estatístico convertidas em escalas quantitativas de acordo com as seguintes correspondências:

- a) Ao nível insuficiente – 1
- b) Ao nível com deficiências – 2
- c) Ao nível regular – 3
- d) Ao nível bom – 4
- e) Ao nível muito bom – 6.

7 - A média da avaliações individual é obtida somando todos os factores observados e dividindo pelo número de factores, considerando ainda que o desempenho específico e o desempenho não específico tem um peso relativo de três, face às aptidões que têm um peso específico de um.

8. As consequências de o 2º avaliador considerar a avaliação de qualquer aptidão ou desempenho sobreavaliada ou subavaliada serão as de essa aptidão ir descer para um valor intermédio com a classificação imediatamente inferior ou subir para um valor intermédio imediatamente superior. Dessa forma, a classificação de uma aptidão com o nível regular, que iria ser classificada com o nível 3, ao receber a menção de sobreavaliada pelo 2º avaliador, será classificada, estatisticamente pelos órgão de gestão central de pessoal com a valorização de 2,5, se receber a classificação de subavaliada pelo 2º avaliador será classificada com a valorização de 3,5.

Artigo 18.º

Regras para a avaliação

1 — Ao proceder à avaliação, o primeiro avaliador deve:

- a) Ter em conta os acontecimentos em que o avaliado esteve envolvido e quais os resultados da sua acção;
- b) Examinar os actos de rotina, bem como as tarefas extraordinárias que o avaliado desempenhou, considerando também aquelas realizadas fora do seu local de trabalho e do qual exista a correspondente informação de retorno;
- c) Avaliar, com base no conhecimento obtido nos termos das alíneas anteriores, a consistência da acção do avaliado em relação a cada uma das suas aptidões;
- d) Avaliar se deficiências eventualmente existentes são corrigíveis e identificar as medidas a tomar nesse sentido e a forma de aproveitar aptidões boas ou muito boas.
- e) Ter consciência dos equívocos em que pode incorrer, tomando medidas para não os cometer, devendo seguir as indicações seguintes perante os erros os mais passíveis de serem cometidos no acto de avaliar:

(1) Impedir que a primeira avaliação que faz do avaliado prevaleça em relação ao seu comportamento e desempenho reais.

(2) Impedir que a imagem que tem de uma dimensão do avaliado (positiva ou negativa) seja transmitida para as outras ou para a apreciação global.

(3) Evitar avaliar de acordo com a imagem que o avaliador projecta, isentando-se de valorizar os avaliados com que mais se identifica e desvalorizar os avaliados com que menos se identifica.

(4) Evitar a tendência de atribuir a classificação central da escala por má preparação e receio de prejudicar os avaliados ou de comprometer-se para situações futuras.

(5) Avaliar em torno de um ou dois pontos da grelha de cotação.

(6) Evitar sobrevalorizar, negativamente ou positivamente, os comportamentos e

desempenhos observados mais perto do fim do período a que se reporta a avaliação. Este erro pode ser atenuado se durante todo o período em avaliação o avaliador registar, regularmente, informação sobre o avaliado.

(7) Evitar a complacência e o rigor excessivo no estabelecimento dos padrões factores a avaliar, devendo ser seguida a linha orientadora estabelecida e o estabelecimento de metas iniciais.

(8) Evitar que a opinião que tem de um grupo influencie decisivamente a avaliação que atribui individualmente aos elementos desse grupo.

(9) Evitar avaliar sem ter o conhecimento preciso do significado de cada factor a avaliar.

(10) Evitar avaliar com base do conhecimento que tem o anterior processo de avaliação

2 — As aptidões devem, tanto quanto possível, ser examinadas e avaliadas isoladamente, com o objectivo de evitar a contaminação das avaliações entre si.

3 - Nos casos em que o avaliado seja classificado de Insuficiente ou Muito Bom em qualquer das aptidões ou desempenhos, a avaliação deve ser acompanhada de juízo ampliativo, devidamente fundamentado e com evidências claras e precisas porque é atribuída tal classificação.

4. O não acompanhamento da evidência classificativa ou uma evidência pouco precisa implica a devolução, ao avaliador, para que a imprecisão seja devidamente corrigida.

5. O envio uma segunda vez sem que a evidência da atribuição da classificação de insuficiente ou de muito bom seja precisa, implicará a alteração da classificação de insuficiente para com deficiências e de muito bom para bom e haverá desse facto comunicado ao avaliador e ao avaliado e registo no processo individual do avaliador.

Artigo 18.º A

Função Desenvolvimento

1— A avaliação individual deve ser encarada pelos intervenientes como uma oportunidade para a existência de um diálogo franco e sério.

2. – Todos os militares têm alguma necessidade de se desenvolver devendo os superiores hierárquicos contribuir, de uma forma activa, para esse aperfeiçoamento.

3. – A meio do período regular de avaliação e a realizar até 31 de Julho deverá ser efectuada uma reunião entre o avaliador e o avaliado para:

a) O avaliador comunicar ao avaliado quais é que, foram, na sua perspectiva, as suas principais lacunas;

b) O avaliador fazer uma retrospectiva da acção do avaliado, durante o período em análise;

c) O avaliado comunicar ao avaliador as principais limitações e dificuldades sentidas;

4. – As principais necessidades de desenvolvimento, o nível de desempenho atingido, bem como as necessidades de formação do avaliado deverão ser registadas nessa altura, devendo, o avaliado, actuar de forma a colmatar as lacunas identificadas.

5 – O não cumprimento das datas estabelecidas em 3. carecem de justificação por parte do 1º avaliador, sob pena de, para além das medidas internas, ser feita uma anotação no seu processo individual.

Artigo 19.º

Impressos de avaliação individual

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
O sistema de avaliação da Marinha

1 — A classificação da avaliação individual de cada militar é feita mediante o preenchimento de impresso apropriado, permitindo a inscrição de informação relativa a:

- a) Data de referência da avaliação;
- b) Tipo de avaliação;
- c) Identidade dos avaliadores e cargos desempenhados;
- d) Elementos biográficos do avaliado;
- e) Base de observação para a avaliação;
- f) Classificação das aptidões e desempenhos avaliados;
- g) Avaliação das necessidades de desenvolvimento do avaliado a meio do período de avaliação
- h) g) Opinião geral do primeiro avaliador sobre o avaliado;
- i) h) Opinião sobre a aptidão do avaliado para a promoção;
- j) i) Opinião relativa à permanência do avaliado na unidade;
- k) j) Opinião do primeiro avaliador sobre a orientação de carreira do avaliado;
- l) Opinião do avaliado relativamente a necessidades de formação;
- m) Opinião do avaliado relativamente à orientação, futura da sua carreira;
- n) k) Opinião do segundo avaliador sobre a apreciação do primeiro avaliador e sobre o avaliado;
- o) l) Informação dos órgãos de gestão do pessoal.

2 — O modelo do impresso de avaliação individual a utilizar é o constante do anexo [apêndice C](#) ao presente Regulamento, do qual faz parte integrante.

3 — No preenchimento dos impressos de avaliação individual deve seguir-se as instruções detalhadas no anexo [apêndice D](#) ao presente Regulamento, do qual faz parte integrante.

4 — A classificação da avaliação individual dos militares que frequentam cursos de formação, pode ser efectuada em impressos próprios, de acordo com as especificidades e requisitos de cada curso e a natureza dos militares.

5 — Os modelos dos impressos a que alude o número anterior são aprovados por despacho do CEMA.

6 — Nos casos indicados no n.º 3 do artigo 18.º, o juízo ampliativo deve ser anexado ao impresso de avaliação individual.

Artigo 20.º

Avaliações desfavoráveis

1 — São desfavoráveis todas as avaliações de aptidões ou de desempenhos classificados no impresso de avaliação individual com o nível de Insuficiente.

2 - Considera-se ainda que os militares têm avaliações individuais desfavoráveis:

- a) Quando acumulem cinco ou mais classificações de nível com deficiências no conjunto das aptidões e dos desempenhos num único impresso de avaliação individual;
- b) Quando a opinião sobre a permanência do avaliado na unidade expressa no impresso de avaliação individual, for «Não o desejo» ou «Preferia não o ter», desde que motivada por razões imputáveis ao militar avaliado, excluindo-se motivos clínicos ou físicos, os quais devem ser expressamente mencionados;
- c) Quando a aptidão física ou a estabilidade psicológica do avaliado forem consideradas incompatíveis com o desempenho do cargo ou funções atribuídas.

3 — Os impressos de avaliação individual que contenham avaliações desfavoráveis não podem ser considerados em actos de gestão de pessoal sem previamente terem sido dados

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O sistema de avaliação da Marinha

a conhecer ao militar a que reportam ou, tendo sido dados a conhecer, o militar tiver interposto reclamação ou recurso sobre essas avaliações desfavoráveis.

Artigo 21.º

Notificação

1 — A Avaliação individual e os juízos ampliativos que a envolvem, caso existam, são obrigatoriamente comunicados ao interessado.

2 - Para efeitos do disposto no número anterior, compete:

a) Ao primeiro avaliador dar conhecimento ao militar avaliado, que assinará no impresso de avaliação individual;

b) Ao Director do Serviço de Pessoal ou, por sua delegação aos chefes das competentes repartições da DSP, dar conhecimento ao avaliado das respectivas avaliações individuais, sempre que este expressamente o requeira.

Artigo 22.º

Encaminhamento

1 — Concluídas as avaliações individuais, os impressos respectivos e juízos ampliativos a eles anexos são enviados às repartições da DSP dos militares a que dizem respeito para verificação, registo, processamento e arquivo.

2 — Os chefes das repartições da DSP determinam o encaminhamento interno a dar aos impressos de avaliação, após o seu registo e verificação, e as acções a empreender, tendo em vista o aproveitamento do conteúdo da avaliação para melhorar a gestão do pessoal.

3 — Quando da avaliação individual constarem referências que, por particularmente favoráveis ou desfavoráveis, aconselhem procedimento ulterior relativamente ao avaliado, o chefe da respectiva repartição da DSP menciona essa circunstância no impresso de avaliação, submetendo-o à consideração do director do Serviço de Pessoal para efeitos de decisão do superintendente dos Serviços do Pessoal.

4 — Após visado pelos chefes das repartições da DSP, o corpo do impresso de avaliação é arquivado e a sua parte destacável enviada a secção de registos da repartição para efeitos de entrada de dados nos ficheiros e nas bases de dados de pessoal.

Artigo 23.º

Registo e verificação

1 - Ao darem entrada nas repartições da DSP, os impressos de avaliação são de imediato registados, passando a sua movimentação ulterior a fazer-se de acordo com as normas estabelecidas para a documentação daquela natureza.

2 — Após o registo dos impressos de avaliação e antes de serem presentes aos chefes das repartições da DSP proceder-se-á à verificação dos dados neles inscritos e ao preenchimento do espaço relativo ao numero de ocorrências por coluna, após contabilização do quantitativo de aptidões situadas em cada um dos níveis de classificação.

Artigo 24.º

Processamento

1 — As avaliações individuais são passadas em serviço competente da DSP para:

- a) Controlo e validação do preenchimento dos impressos;
- b) Aferição dos avaliadores;
- c) Registo de dados;
- d) Exploração dos resultados das avaliações, exclusivamente para o apoio à gestão do pessoal e para fins estatutários.
- e) Verificação das evidências das classificações das aptidões e dos desempenhos de

“Muito Bom” e de “Insuficiente”.

2 – Os elementos das avaliações individuais objecto de tratamento estatístico, cumulativo e comparado, são os seguintes:

- a) Códigos do comando, unidade ou serviço, dos avaliadores do avaliado e respectivo cargo;
- b) Quadro de aptidões e desempenho;
- c) Indicação sobre a permanência do avaliado na unidade ou serviço;
- d) Indicação da base de observação;
- e) Data de referência da avaliação;
- f) Periodicidade;
- g) Opinião do segundo avaliador.

3 — Os elementos das avaliações individuais referidas no número anterior podem ser alvo de tratamento automatizado por meios informáticos, no respeito do normativo legal aplicável.

4. Sempre que não existam evidências ou que as evidências sejam pouco convincentes, por avaliação de técnico habilitado, deverão as avaliações ser devolvidas uma única vez ao 1º avaliador para produção de evidência adequada.

5. Sempre que a evidência não for considerada adequada depois de recebida pela segunda vez, será a classificação da aptidão considerada, como aplicável, no nível BOM ou Com Deficiências e será feita menção no processo individual do avaliador.

Artigo 25.º

Arquivo

1 — Os impressos de avaliação individual são arquivados em secção própria no processo individual do avaliado, nas repartições de pessoal da DSP.

2 — Podem ser constituídos ficheiros automatizados e bancos de dados das avaliações individuais, nomeadamente dos elementos indicados no n.º 2 do artigo anterior, atentas as disposições legais em vigor no que respeita a esta matéria.

3 — Os elementos relevantes das avaliações individuais ou a elas relativos, designadamente informações e juízos ampliativos anexos ou processos sumários constituídos nas repartições de pessoal da DSP podem ser transferidos para os processos individuais dos militares a que dizem respeito, de acordo com a regulamentação própria destes processos.

4 — Os arquivos e processos das avaliações individuais são de acesso e utilização exclusivos dos órgãos de gestão do pessoal de acordo com as respectivas competências, devendo os seus responsáveis estabelecer e fazer aprovar, para o efeito, as correspondentes listas de acesso autorizado.

5 — A reprodução, total ou parcial e sob qualquer forma, das avaliações individuais é interdita, excepto ao pessoal autorizado de acordo com o número anterior, e exclusivamente para viabilizar a execução das tarefas próprias dos órgãos ou serviços a que pertencem.

6 — A DSP fornece ao CA, CSDA e aos CC, sujeitos a devolução, os elementos sobre as avaliações individuais que forem requeridos ao exercício das competências destes órgãos.

Artigo 26.º

Confidencialidade

1— A avaliação, individual é confidencial, sendo o impresso de avaliação individual, depois de assinado pelo primeiro avaliador, classificado de «Confidencial» e conseqüentemente manuseado e salvaguardado como tal, devendo toda a informação constante e relativa à

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO O sistema de avaliação da Marinha

avaliação ser tratada em conformidade.

2 - Sem prejuízo do disposto no número anterior, o impresso de avaliação é mostrado ao militar avaliado nas circunstâncias previstas no presente regulamento.

Artigo 27.º

Reclamação e recurso

Sempre que o avaliado não concorde, no todo ou em parte, com o teor da avaliação individual, pode apresentar reclamação ou interpor recurso hierárquico, nos termos da legislação em vigor.

SECÇÃO II

Avaliação da formação

Artigo 28.º

Finalidade

A avaliação da formação tem por finalidade:

- a) Aferir o grau de empenhamento dos militares, enquanto formandos, nas acções de formação em que estão envolvidos;
- b) Determinar o nível de aquisição de conhecimentos pelos militares em acções de formação;
- c) Identificar adicionais acções de formação eventualmente requeridas;
- d) Contribuir para a validação interna das acções de formação;
- e) Contribuir para o ajustamento dos requisitos a estabelecer para a classificação e selecção do pessoal;
- J) Contribuir para o processo de nomeação dos militares, para o desempenho de determinados cargos e tarefas ou para o exercício de funções específicas;
- g) Permitir o ordenamento dos militares no ingresso nos QP.

Artigo 29.º

Âmbito de aplicação

1 — São sujeitos a avaliação de formação todos os militares, enquanto formandos, empenhados em acções de investimento, evolução e ajustamento para formação militar, que se materializem em actividades de educação e treino, cujos planos especificamente o prevejam.

2 — A participação em acções de formação que não se incluam no número anterior constitui elemento a incluir no processo individual dos militares e a apreciar nos termos do disposto na secção IV.

3 — A avaliação da formação é efectuada sem prejuízo da avaliação individual levada a cabo nas circunstâncias e pela forma estabelecida na secção I.

Artigo 30.º

Métodos

A avaliação da formação processa-se de acordo com os métodos e as normas estabelecidas nos planos de curso das acções de formação a que dizem respeito, sendo competentes para a executar, para além dos formadores envolvidos, as entidades e órgãos para o efeito especificamente indicados naqueles planos.

Artigo 31.º

Encaminhamento

Os resultados finais da avaliação dos militares, no término de cada acção de formação participada, são remetidos pelos comandos ou direcções dos estabelecimentos de ensino à

competente repartição da DSP.

Artigo 32.º

Avaliações desfavoráveis

1 — São consideradas desfavoráveis todas as avaliações em que nos termos das normas que regulam as acções de formação a que respeitam, o militar avaliado seja considerado sem aproveitamento por motivos que lhe sejam imputáveis.

2 — Das avaliações desfavoráveis deve ser sempre dado conhecimento ao avaliado.

3 — Quando o resultado das avaliações implicar procedimento adicional relativamente ao militar avaliado de acordo com o normativo aplicável, o comandante ou director do estabelecimento de ensino fará organizar processo informativo correspondente, de que dará conhecimento ao avaliado e que encaminhará para a entidade competente, pela forma prevista na legislação aplicável.

Artigo 33.º

Confidencialidade

A avaliação da formação é confidencial, sem prejuízo da publicação dos resultados finais das acções de formação ou de outros elementos que devam ou possam ser do conhecimento geral.

SECÇÃO III

Avaliação disciplinar

Artigo 34.º

Finalidade

A avaliação disciplinar tem por finalidade:

- a) Contribuir para a apreciação ou classificação do comportamento dos militares em termos disciplinares;
- b) Contribuir para a apreciação global do desempenho de funções pelos militares, como resultado da aplicação das suas aptidões.

Artigo 35.º

Elementos de avaliação

Os elementos do registo disciplinar a apreciar são os seguintes:

- a) Louvores individuais e recompensas atribuídos;
- b) Condecorações atribuídas;
- c) Sanções penais e disciplinares aplicadas.

Artigo 36.º

Princípios de avaliação

1 — Os louvores individuais e as condecorações são apreciados relativamente às entidades que os concederam, às razões que os motivaram e à natureza das situações e serviços prestados pelos militares apreciados.

2 — As sanções penais e disciplinares são apreciadas relativamente aos efeitos que produziram e às condições em que ocorreram.

3 — Para efeitos da avaliação do mérito apenas são considerados os elementos do registo disciplinar que produzam efeitos relativamente a categoria que o militar avaliado detém.

4 — Não são considerados na avaliação quaisquer processos pendentes sobre os quais não tenha sido proferida decisão definitiva.

Artigo 37.º

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
O sistema de avaliação da Marinha

Competências

- 1 — Compete às repartições da DSP a manutenção actualizada do registo disciplinar dos militares, o qual faz parte integrante do seu processo individual.
- 2 — Do registo disciplinar são fornecidos, conforme adequado, os elementos requeridos às entidades competentes para procederem à sua avaliação.
- 3 - Para além dos órgãos de gestão do pessoal, no seu próprio âmbito, são competentes para procederem à avaliação disciplinar dos militares o CA, o CSDA e os CC.

Artigo 38.º

Confidencialidade

O registo disciplinar dos militares é confidencial.

SECÇÃO IV

Avaliação complementar

Artigo 39.º

Elementos curriculares de avaliação

Para além dos elementos respeitantes aos restantes subsistemas de avaliação, constituem base de apreciação para avaliação do mérito os seguintes elementos, que obrigatoriamente constarão dos respectivos processos individuais:

- a) Dados biográficos e elementos respeitantes ao desenvolvimento de carreira, designadamente idade, datas de promoção e posicionamento em anteriores ordenamentos para promoções;
- b) Situação relativamente ao quadro;
- c) Dados relativos à presente situação, designadamente a unidade e cargos ou funções desempenhados;
- d) Tempos de serviço militar, efectivo e prestado ao Estado;
- e) Tirocínios de embarque e em terra;
- f) Licenças, ilimitada, registada e para estudos, gozadas;
- g) Internamentos ou doenças, em serviço ou fora dele, e licenças de junta médica;
- h) Cursos, instruções e exames, na Marinha ou fora do seu âmbito, no País ou no estrangeiro;
- i) Prémios recebidos;
- j) Cargos exercidos por períodos superiores a seis meses, designadamente comandos, chefias ou direcções;
- l) Cargos desempenhados fora do âmbito da Marinha;
- m) Realização de trabalhos ou participação em reuniões, comissões ou grupos de trabalho ou de projecto, no âmbito militar ou fora dele, decorrentes de despacho superior;
- n) Trabalhos realizados no âmbito civil e com eventual interesse para a instituição militar;

Artigo 40.º

Processamento

- 1 - As repartições de pessoal da DSP facultam aos órgãos competentes para a avaliação do mérito dos militares os respectivos processos individuais, para consulta.
- 2 - Para efeitos de avaliação do mérito, a apreciação e ponderação dos elementos curriculares indicados no artigo anterior terá em conta as orientações gerais a definir e os critérios a estabelecer em despacho do CEMA.

Artigo 41.º

Avaliações desfavoráveis

1 — Considera-se que os militares têm avaliações desfavoráveis quando, de forma continuada, o seu comportamento, actividades militares ou aspectos intelectuais e profissionais, sejam referidos em termos negativos em quaisquer documentos emanados de serviços oficiais, devidamente validados, que legalmente devam ser incluídos nos processos individuais.

2 — Os documentos do processo individual que contenham avaliações susceptíveis de serem consideradas desfavoráveis não podem ser considerados em actos de gestão do pessoal sem previamente terem sido dados a conhecer ao militar a que reportam.

Artigo 42.º

Notificação

1 — Das avaliações desfavoráveis é obrigatoriamente dado conhecimento aos militares interessados.

2 — Para efeitos do disposto no número anterior, compete ao director do Serviço de Pessoal ou por sua delegação aos chefes das competentes repartições da DSP elaborar, logo que se materializem as circunstâncias indicadas no n.º 1, um relatório indicativo das informações, juízos ou factos constantes dos diversos documentos, devendo dele dar conhecimento ao militar avaliado.

3 — O relatório indicativo referido no número anterior deve cingir-se à descrição dos factos, apreciações ou comentários constantes dos documentos incluídos no processo individual do militar e que o director do Serviço de Pessoal, ou o chefe da repartição da DSP competente entender como correspondendo a avaliações desfavoráveis, com a fundamentação que constar ou decorrer dos mesmos documentos.

Artigo 43.º

Organização e arquivo

1 — Os processos individuais são organizados e mantidos em arquivo nas correspondentes repartições da DSP.

2 — Os processos individuais são de acesso e utilização exclusivos dos órgãos de gestão do pessoal, de acordo com as respectivas competências, devendo os seus responsáveis tomar as medidas adequadas à sua salvaguarda e fazer aprovar as correspondentes listas de acesso autorizado.

3 — A reprodução, total ou parcial e sob qualquer forma, dos processos individuais é interdita, excepto para organização dos processos de avaliação do mérito, para a execução de tarefas próprias dos órgãos indicados no n.º 2, [ou para facultar certidões a cada militar mediante requerimento dirigido ao Director do Serviço de Pessoal.](#)

Artigo 44.º

Confidencialidade

1 — Os processos individuais são confidenciais

2 - Sem prejuízo do número anterior, qualquer militar pode consultar o seu processo individual, desde que o requeira ao director do Serviço de Pessoal, [que pode delegar a autorização no chefe da repartição correspondente.](#)

3.— [No processo individual constarão todos os elementos referentes aos militares e que contribuirão como suporte à tomada de decisão em processo de qualquer âmbito, sempre que para tal seja avaliado o mérito.](#)

Artigo 45.º

Reclamação e recurso

Sempre que o militar não concorde, no todo ou em parte com o teor da avaliação desfavorável de que lhe é dado conhecimento nos termos do artigo 42.º, pode apresentar reclamação ou interpor recurso hierárquico, nos termos da legislação em vigor.

CAPÍTULO IV

Avaliação do mérito

Artigo 46.º

Finalidades

1 - A avaliação do mérito dos militares consiste na apreciação integrada dos diferentes elementos dos subsistemas de avaliação indicados no artigo 5.º e destina-se, em especial, a permitir a verificação das três primeiras condições gerais de promoção e o ordenamento dos militares, para os efeitos consignados no EMFAR e demais legislação aplicável.

2 - A avaliação do mérito absoluto é requerida, designadamente, para:

- a) A verificação da satisfação das três primeiras condições gerais de promoção;
- b) O acesso dos militares às diferentes formas de prestação de serviço e aos cursos de formação para acesso a carreira superior à sua e a prorrogação do tempo de serviço dos militares em RV e RC;
- c) A apreciação das capacidades profissionais e morais para efeitos disciplinares, nos termos fixados no Regulamento de Disciplina Militar (RDM) e no Código de Justiça Militar (CJM).

3 — A avaliação em mérito relativo é requerida para:

- a) A elaboração das listas de promoção por escolha;
- b) A selecção dos militares para determinados cargos ou funções;
- c) A nomeação por escolha para o curso Superior de Promoção a Oficial General Naval de Guerra (CSNG) (CPOG) e outros cursos que a exijam, de acordo com o fixado no EMFAR e demais legislação aplicável;
- d) A escolha dos oficiais a propor a Conselho de Chefes de Estado-Maior para promoção a contra-almirante ou vice-almirante;
- e) A selecção de militares de acordo com as normas fixadas para o acesso a diferentes formas de prestação de serviço.

Artigo 47.º

Documentação de suporte

1 — Constitui documentação de suporte à avaliação do mérito:

a) Os impressos das avaliações individuais correspondentes aos últimos 10 anos civis ou à totalidade dos anos de serviço efectivo na categoria, se em número inferior, bem como os juízos ampliativos e processos eventualmente anexos a esses impressos;

- b) O registo disciplinar;
- c) O processo individual.

2- ~~Podem~~ **Devem** servir de apoio à avaliação os seguintes elementos:

- a) Os resumos ou análises sintéticas das avaliações individuais **dos últimos dez anos, ou do que existir no caso de não haver um conjunto de informação com tal ordem de grandeza, que forem requeridas;**
- b) **O registo disciplinar completo do avaliado.**
- c) **Os registo informático da formação completa da carreira do militar ou o registo parcial se aplicável, no caso de selecção para determinado cargo. Designadamente sobre os dias em formação e sobre a relevância dessa mesma formação para a carreira futura.**
- d) **Os gráficos e quadros estatísticos auxiliares correspondentes às avaliações individuais ponderadas.**
- e) **Os gráficos e quadros estatísticos relativos à avaliação complementar contendo**

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
O sistema de avaliação da Marinha

designadamente:

- (1) O tempo embarcado;
- (2) As horas de navegação;
- (3) O tempo em Missões e Operações em que participou;

~~b) Os registos informáticos relevantes respeitantes aos militares a apreciar;~~

~~e) Os gráficos e quadros estatísticos auxiliares que interessem à apreciação de conjunto dos militares a avaliar.~~

3 – Competirá ao órgão que aprecia a avaliação de mérito estabelecer os critérios de avaliação, caso não seja englobado nos critérios gerais constantes no artigo 48.º, deles devendo dar conhecimento prévio aos militares envolvidos.

Artigo 48.º

Critérios de avaliação

1- Os critérios para a apreciação dos militares em mérito absoluto são estabelecidos pelo CEMA, tendo presente os requisitos e os padrões estabelecidos para cada categoria, classe e posto e sem prejuízo do disposto no presente regulamento relativamente a cada um dos subsistemas de avaliação em particular.

~~2 — Os critérios para a apreciação e escalonamento de militares em mérito relativo são estabelecidos pelo CEMA, atentos os critérios gerais definidos em portaria do Ministro da Defesa Nacional.~~

2. Os critérios para apreciação dos militares em mérito relativo são os seguintes.

3. Os subsistemas de avaliação estão hierarquizados por grau de importância, da seguinte forma:

- a) Subsistema de avaliação individual
- b) Subsistema de avaliação disciplinar
- c) Subsistema de avaliação da Formação
- d) Subsistema de avaliação Complementar

4. De acordo com a hierarquização estabelecidas, os critérios a aplicar para cálculo do mérito relativo entre militares é o seguinte.

- a) Médias das avaliações dos últimos dez anos devendo considerar-se para efeitos de ordenamento uma diferença de médias de 0,25, valor abaixo do qual não há razão substantiva para que exista diferença no mérito relativo entre os militares.
- b) Nº de condecorações e de louvores de acordo com a hierarquia dos mesmos, considerando-se que a existência de uma diferença inferior a duas condecorações e a três louvores não é razão substantiva para haver diferença no mérito relativo entre militares.
- c) A diferença de grau académico entre militares é razão substantiva para considerar uma diferença no mérito relativo entre militares.

5. Nos casos não especificados ou que não obedeçam às condições estabelecidas, deverão os Conselhos de Classes estabelecer os critérios a adoptar na apreciação do mérito relativo, desse facto fazendo a devida comunicação aos militares envolvidos, antes da apreciação.

Artigo 49.º

Processamento

1 — A avaliação do mérito é conduzida com base nos elementos de informação constante dos documentos indicados no artigo 47º ou outros que sejam presentes aos órgãos competentes no momento da avaliação.

2 – Os processos para avaliação do mérito são organizados pelas repartições da DSP.

3 - A avaliação do mérito levada a cabo a nível do CA, CSDA e CC processa-se de acordo com os regulamentos próprios destes órgãos.

Artigo 50.º

Competências

1 - Para efeitos da verificação das condições gerais de promoção a que se refere a alínea a) do n.º 2 do artigo 46.º, compete:

- a) Aos chefes das repartições da DSP, organizar e analisar os processos de promoção;
- b) Ao director do serviço de pessoal analisar os resultados das avaliações individuais e outros documentos constantes dos processos de promoção dos sargentos e praças;
- c) Ao director do Serviço de Pessoal, submeter ao superintendente dos Serviços do pessoal os resultados da análise indicada na alínea b), bem como os processos para avaliação do mérito dos militares que considere não satisfazerem alguma das condições gerais de promoção ou relativamente aos quais tenha dúvidas sobre a sua satisfação;
- d) Ao superintendente dos Serviços do Pessoal, apreciar os resultados das avaliações individuais e outros documentos constantes do processo de promoção dos oficiais;
- e) Aos CC de oficiais e sargentos, apoiarem, respectivamente o superintendente dos Serviços do Pessoal e o director do Serviço de Pessoal na apreciação e análise dos resultados das avaliações individuais e outros elementos constantes dos processos daqueles militares;
- f) Ao CC de praças, apreciar os resultados das avaliações individuais e outros documentos constantes dos processos das praças que o director do Serviço de Pessoal considere não satisfazerem ou haver dúvidas sobre a satisfação de condições gerais de promoção, pronunciando-se sobre a matéria;
- g) Ao superintendente dos Serviços do Pessoal, avaliar o mérito absoluto dos militares indicados nas alíneas c) e d) e submeter ao CEMA os processos daqueles que, no seu entender, não satisfaçam alguma das condições gerais de promoção;
- h) AO CA e CSDA, apreciar os processos dos militares indicados na alínea anterior e que lhes sejam presentes, avaliar o seu mérito absoluto e emitir parecer sobre a satisfação respectivamente, das 2.ª e 3.ª e 1.ª condições gerais de promoção;
- i) Ao CEMA, decidir, com base no parecer referido na alínea anterior, sobre a não satisfação de condições gerais de promoção.

2 — Para efeitos do indicado na alínea b) do n.º 2 do artigo 46.º, a avaliação do mérito compete aos chefes das repartições da DSP e os seus resultados são apreciados e submetidos pelo director do Serviço de Pessoal à decisão do superintendente dos Serviços do Pessoal.

3 — Para o efeito do indicado na alínea a) do n.º 3 do artigo 46.º os resultados da apreciação e ordenamento dos militares em mérito relativo, pelos CC, servem de suporte à decisão do CEMA sobre a matéria.

4 — Para efeitos do indicado na alínea b) do n.º 3 do artigo 46.º a avaliação do mérito dos militares é da responsabilidade das entidades indicadas nas alíneas a), b), c) ou g) do n.º 1 do artigo 6.º consoante o nível a que se situa o acto de gestão de pessoal para o qual essa avaliação é requerida.

5 — Para efeitos do indicado nas alíneas c) e d) do n.º 3 do artigo 46.º, a avaliação do mérito dos oficiais é da responsabilidade do CEMA, ouvido o CA.

6 — Para efeitos do indicado na alínea e) do n.º 3 do artigo 46.º, a apreciação dos militares é da responsabilidade dos chefes das repartições da DSP e os seus resultados são submetidos pelo director do Serviço de Pessoal à decisão do superintendente dos Serviços do Pessoal.

Artigo 51.º

Fundamentação

1 — As avaliações do mérito devem ser sempre fundamentadas.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
O sistema de avaliação da Marinha

2 — Do processo de avaliação do mérito deve constar, sob a forma apropriada à finalidade concreta que a determina e conforme aplicável, informação sobre:

- a) Elementos dos subsistemas de avaliação que foram considerados na apreciação;
- b) Parâmetros de avaliação considerados;
- c) Critérios de avaliação estabelecidos;
- d) Ponderação dos subsistemas e elementos de avaliação;
- é) Metodologia utilizada na avaliação;
- f) Votações efectuadas e resultados;
- g) Teor da avaliação.

3 — O processo de avaliação do mérito inclui as actas das reuniões dos CA, CSDA e CC, nos casos em que a apreciação dos militares se fizer a nível destes órgãos.

Independentemente da confidencialidade a que deve ser sujeito qualquer processo de avaliação do mérito, toda a informação relevante para a tomada de decisão deverá ser, após a conclusão do respectivo processo, disponibilizada para consulta dos abrangidos.

Artigo 52.º

Avaliação desfavorável

Considera-se desfavorável a avaliação do mérito que sirva de suporte a:

- a) Decisão de não satisfação de qualquer das três primeiras condições gerais de promoção;
- b) Descida de um militar na lista de antiguidades configurada em lista de promoção homologada pelo CEMA;
- c) Não inclusão na lista dos militares a nomear para o ~~CSNG~~ CPOG, em detrimento da antiguidade relativa, salvo se a não nomeação ocorrer por motivo de serviço;
- d) Não inclusão na lista dos oficiais a propor para promoção a contra-almirante e a vice-almirante;
- e) Procedimento disciplinar em processo extraordinário nos termos do RDM.

Artigo 53.º

Notificação

1 — Os militares são notificados das avaliações de mérito desfavoráveis, competindo essa notificação:

- a) Ao CEMA, quando os avaliados forem oficiais gerais;
- b) Ao superintendente dos Serviços do Pessoal, quando os avaliados forem capitães-de-mar-e-guerra;
- c) Ao director do Serviço de Pessoal, quando os avaliados forem capitães-de-fragata e capitães-tenentes;
- d) Ao chefe da Repartição de Oficiais da DSP, quando os avaliados forem oficiais subalternos;
- e) Ao chefe da Repartição de Sargentos e Praças da DSP, quando os avaliados forem sargentos ou praças.

2 — A notificação indicada no número anterior faz-se no respeito pelas normas processuais estabelecidas na legislação em vigor.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
O sistema de avaliação da Marinha

Artigo 54.º

Confidencialidade

1 — A avaliação do mérito é confidencial, sem prejuízo da publicação na Ordem da Armada das listas de promoção homologadas pelo CEMA.

2 — Sem prejuízo do disposto no número anterior, do resultado e teor da avaliação do mérito deve ser dado conhecimento aos militares avaliados, sempre que:

- a) As avaliações de mérito sejam desfavoráveis;
- b) Os militares o requeiram.

Artigo 55.º

Reclamação e recurso

Sempre que o avaliado não concorde, no todo ou em parte, com o teor da avaliação do mérito que careça de qualquer forma de confirmação para produzir efeitos, pode apresentar reclamação ou interpor recurso hierárquico, nos termos da legislação em vigor.

ANEXO A

CARACTERIZAÇÃO DAS APTIDÕES

TRABALHO INTELECTUAL

1 — O trabalho intelectual refere-se à aptidão para estudar e aprofundar assuntos, mormente os que respeitam a aspectos profissionais.

2 — O primeiro avaliador não deve deixar-se influenciar pelo seu juízo sobre se o avaliado é ou não inteligente.

3 — Deverá ser apreciado o ritmo, a persistência e a regularidade do estudo e aprofundamento dos problemas, interessando, evidentemente, qual o produto deste trabalho intelectual,

4 — Os diferentes níveis atribuem-se de acordo com a seguinte caracterização:

- a) O nível de muito bom atribui-se quando o avaliado realiza estudos de elevada relevância para a organização, contribuindo muito para o desenvolvimento e a elevação dos níveis de eficiência e eficácia da mesma.
- b) O nível de bom atribui-se quando o avaliado demonstra capacidade de realizar estudos concretizando-os com valor contribuindo com a sua capacidade para o desenvolvimento da organização.
- c) O nível de regular atribui-se quando o avaliado realiza estudos e aprofunda os assuntos na boa medida do cabal desempenho das suas funções.
- d) O nível com deficiências atribui-se quando o avaliado tem dificuldades na realização de estudos e no aprofundamento dos assuntos ou os estudos que realiza são frequentemente incompletos ou deficientes.
- e) O nível Insuficiente atribui-se quando o avaliado demonstrou indolência, falta de interesse, método, regularidade ou hábito de estudar os problemas que se lhe deparam, resultando daí uma actividade profissional lenta, ineficaz ou mesmo incompetente.

5 — Atendendo aos conteúdos funcionais das classes, poderão não existir elementos para enquadrar as praças em qualquer nível descrito, devendo nesse caso ser-lhe atribuído a classificação de “Não Observado”.

SENSO COMUM

1 — O senso comum deve ser compreendido e avaliado em termos de:

- a) Julgamento ou juízo crítico;
- b) Sentido das proporções;
- c) Objectividade ou sentido da realidade.

2 — Uma pessoa com senso comum, ou bom senso, julga as pessoas e as situações de modo objectivo e crítico, no sentido construtivo, e tem o sentido das proporções, ou senso prático.

3 — Os diferentes níveis atribuem-se de acordo com a seguinte caracterização:

- a) O nível de muito bom atribui-se quando o avaliado, mesmo nas situações mais adversas, efectua julgamentos apropriados conseguindo dessa forma antecipar acontecimentos contribuindo sempre com respostas proporcionais e objectivas para a resolução dos problemas.
- b) O nível de bom atribui-se quando o avaliado denota forte capacidade crítica e uma objectividade superior à média respondendo aos acontecimentos com ponderação e sentido das proporções conseguindo, dessa forma responder sempre com acções eficazes.
- c) O nível de regular atribui-se quando o avaliado denota uma capacidade crítica, e um sentido da realidade pautando a sua acção dentro dos padrões normais do bom senso levando-o por regra, à realização de acções eficazes.
- d) O nível com deficiências atribui-se quando o avaliado tem dificuldades na realização de estudos e no aprofundamento de assuntos ou os estudos que realiza são frequentemente incompletos ou deficientes.
- e) O nível Insuficiente atribui-se quando o avaliado revelou erros frequentes de julgamento e apreciações subjectivas das situações que o levam a acções ineficazes.

Uma nítida falta de espírito crítico bem como a consistente ausência de sentido prático implicarão também esta classificação.

4 — Deve ser evitada a indicação «Não observado».

FACILIDADE DE EXPRESSÃO

1 — A facilidade de expressão refere-se ao uso claro e eficiente linguagem falada e escrita, compreendendo:

- a) A facilidade de compreensão;
- b) A facilidade de expressão, propriamente dita.

2 — O uso eficiente da linguagem implica:

- a) Boa articulação e correcta sequência dos conceitos expostos;
- b) Clareza;
- c) Concisão;
- e) Boa apresentação visual, designadamente de esquemas, gráficos ou trabalhos escritos;
- f) Boa dicção, com cadência apropriada e ênfase nos momentos próprios.

3 — A elegância de expressão escrita deve ser considerada somente nos graus superiores, mas o uso de palavras e conceitos rebuscados, o maneirismo, a redundância exagerada e o emolamento deverão ser considerados como factores negativos.

4 — No caso de oficiais, a apreciação deve incidir fundamentalmente sobre os trabalhos escritos, o que não implica que não se considere a expressão oral, uma vez que aqueles se prestam a uma análise mais objectiva.

5 — No caso de sargentos e praças, a apreciação deve incidir sobre a expressão oral e considerar obrigatoriamente a facilidade de compreensão de ordens e instruções.

6 — Os diferentes níveis atribuem-se de acordo com a seguinte caracterização:

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
O sistema de avaliação da Marinha

- a) Aos oficiais:
- (1) O nível muito bom quando executem trabalhos escritos de qualidade superior, pautados por uma elevada capacidade de síntese e de transmissão gráfica da mensagem e sejam também detentores de muita facilidade no uso da linguagem verbal, exprimindo-se sempre de uma forma clara, com boa capacidade de escutar os outros e de colocar questões assertivas.
 - (2) O nível bom quando executem trabalhos escritos de qualidade boa capacidade de síntese e sejam detentores de facilidade no uso da linguagem verbal, exprimindo-se de uma forma clara com boa capacidade para ouvir.
 - (3) O nível regular é atribuído quando executem regularmente trabalhos escritos de qualidade média e sejam capazes de transmitir verbalmente a mensagem e de ouvir os outros.
 - (4) O nível com deficiências é atribuído quando regularmente apresentem trabalhos escritos pouco claros e de difícil compreensão e/ou tenham dificuldade em transmitir verbalmente ideias ou julgamentos.
 - (5) O nível Insuficiente deve ser atribuído: ~~A oficiais~~, quando os seus trabalhos escritos revelam, na maioria dos casos, redacção confusa ou imprecisa ou quando a expressão oral seja pouco clara;
- b) Aos sargentos:
- (1) O nível muito bom é atribuído quando executem trabalhos escritos de muito boa qualidade com boa capacidade de síntese e sejam muito bons comunicadores, transmitindo as suas ideias de forma muito clara e precisa a largos grupos e mesmo sem preparação prévia para o efeito. Detentores de muito boa capacidade de compreensão e de disseminação das ordens/instruções emanadas.
 - (2) O nível bom é atribuído quando executem trabalhos escritos de boa qualidade e sejam bons comunicadores, transmitindo as suas ideias de forma clara e precisa. Compreende e dissemina com facilidade as ordens/instruções emanadas.
 - (3) O nível regular é atribuído quando executem trabalhos escritos de qualidade média mas sempre compreensíveis e sejam dotados de capacidade de compreender e transmitir as ordens
 - (4) O nível com deficiências é atribuído quando os trabalhos escritos tenham, imprecisões ou sejam incompreensíveis e/ou existam com frequência dificuldades na compreensão de ordens/instruções e na respectiva comunicação verbal.
 - (5) O nível Insuficiente deve ser atribuído ~~A sargentos e praças~~, quando ~~frequentemente~~ ~~habitualmente revelam~~ ~~existam~~ dificuldade em compreender ordens e instruções e quando as transmitam deficientemente ou se exprimam com dificuldades.
- c) Às praças:
- (1) O nível muito bom é atribuído quando sejam detentores de muita facilidade no uso da linguagem verbal, compreendendo com extrema facilidade as ordens/instruções resultando desse facto resultados óptimos em todas as suas acções com claro benefício para o serviço.
 - (2) O nível bom é atribuído quando exista facilidade no preenchimento de formulários e na realização de relatórios e sejam detentores de facilidade no uso da linguagem verbal compreendendo com facilidade as ordens e instruções recebidas.
 - (3) O nível regular é atribuído quando preencham formulários e/ou realizem relatórios compreensíveis e utilizem num nível regular a linguagem verbal compreendendo com as ordens e instruções recebidas
 - (4) O nível com deficiências é atribuído quando existam, frequentemente dificuldades no preenchimento de formulários e na realização de relatórios e o uso da linguagem verbal seja realizado com dificuldade, nem sempre compreendendo ordens ou/e instruções ou tenham dificuldades em as reproduzir fielmente.
 - (5) O nível Insuficiente deve ser atribuído àqueles que sejam habitualmente incapazes de preencher formulários ou efectuar relatórios e revelem dificuldade em compreender ordens e instruções e as transmitam deficientemente ou se

exprimam com dificuldades.

7 - Deve ser evitada a indicação «Não observado».

CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO

1 — A expressão «capacidade de adaptação» corresponde ao conceito de inteligência geral.

Não se pretende saber se o avaliado é ou não inteligente, mas se se comporta inteligentemente na generalidade das tarefas que desempenha.

2 — A expressão «capacidade de adaptação» não deve também ser tomada como significado de conformismo, estultícia, oportunismo ou qualquer combinação destas três características.

3 — Considera-se que uma pessoa tem capacidade de adaptação ou se comporta inteligentemente quando:

a) Ao mudar de situação, aprende com rapidez e se integra com facilidade no novo modo de funcionar;

b) Ao deparar com acontecimentos ou problemas novos, é capaz de os resolver com eficácia;

c) Mostra consistentemente uma atitude de atenção crítica ao que se passa à sua volta, tomando medidas ou dando sugestões construtivas e adequadas ao momento.

4-- Os diferentes níveis atribuem-se de acordo com a seguinte caracterização:

a) O nível Muito Bom atribui-se quando o avaliado revele simultaneamente os seguintes atributos:

- (1) Muita facilidade em adaptar-se a situações novas de complexidade elevada;
- (2) Muito fácil capacidade de interpretação de novos assuntos proporcionando a resposta adequada;
- (3) Elevada capacidade de inovar, antecipando correctamente as situações.

b) O nível Bom atribui-se quando o avaliado revele os seguintes atributos:

- (1) Facilidade em adaptar-se a situações novas de alguma complexidade;
- (2) Fácil capacidade de interpretação de novos assuntos proporcionando a resposta adequada;
- (3) Revela boa capacidade de inovar.

c) O nível Regular atribui-se quando o avaliado revele os seguintes atributos:

- (1) Adapta-se normalmente a novas situações, necessitando do tempo adequado para proporcionar as respostas esperadas;
- (2) Interpreta com regular facilidade novos assuntos proporcionando frequentemente a resposta adequada;
- (3) Revela regular capacidade de resposta a novas situações.

d) O nível Com Deficiência atribui-se quando o avaliado revele os seguintes atributos:

- (1) Tem dificuldade de adaptação a novas funções necessitando de tempo superior ao normal adequado para proporcionar as respostas esperadas;
- (2) Sente frequentemente dificuldades perante situações ou problemas novos, necessitando de ajuda inicial.
- (4) Revela dificuldades em inovar.

e) O nível Insuficiente é atribuído quando o avaliado revele:

- (1) Consistente dificuldade em mudar de funções ou trabalho e integração difícil em novas situações;
- (2) Frequente incapacidade para resolver situações ou problemas novos;
- (3) Tendência consistente para se refugiar na rotina e para justificar a acção em termos de «sempre se fez assim».

(4) 4 — O nível Insuficiente é atribuído quando o avaliado revela:

CULTURA GERAL

1 — A cultura refere-se à arte de utilizar no momento próprio, quando as circunstâncias o requerem, os conhecimentos gerais da pessoa, exprimindo-se em sínteses novas.

A cultura é a aptidão para analisar de modo crítico os problemas, ~~per~~de forma a encontrar perspectivas originais, mas não bizarras.

2 — A cultura geral deve ser apreciada na medida em que é aplicada à vida na Marinha e não em termos de se a pessoa é ou não culta.

3 — Os diferentes níveis atribuem-se de acordo com a seguinte caracterização:

- a) O nível Muito Bom atribui-se quando o avaliado utiliza com muita propriedade e em proveito do serviço os vastos conhecimentos que detém, obtendo com elevada criatividade resultados relevantes.
- b) O nível Bom atribui-se quando o avaliado denota vastos conhecimentos gerais que utiliza em prol do serviço.
- c) O nível Regular atribui-se quando o avaliado denota conhecimentos de diversas matérias que consegue utilizar em prol do serviço.
- d) O nível Com Deficiências atribui-se quando o avaliado denota poucos conhecimentos gerais ou frequentes dificuldades em utilizar conhecimentos gerais em prol do serviço..
- e) O nível Insuficiente atribui-se quando o avaliado revelou erros frequentes de julgamento e apreciações subjectivas das situações que o levam a acções ineficazes.

Uma nítida falta de espírito crítico bem como a consistente ausência de sentido prático implicarão também esta classificação.

DETERMINAÇÃO

1 — A determinação avalia-se em termos de:

- a) Constância;
- b) Tenacidade;
- c) Perseverança.

2 — Uma pessoa «determinada» é constante nas suas resoluções e nos esforços para as levar a cabo, mostrando tenacidade e perseverança e não se deixando vencer pelas dificuldades.

Esta aptidão não se deve confundir com teimosia e rigidez nos procedimentos.

3 — Os diferentes níveis atribuem-se de acordo com a seguinte caracterização:

- a) O nível Muito Bom atribui-se quando o avaliado perante dificuldades extremas se mantém sempre determinado conseguindo com perseverança atingir os objectivos propostos.
- b) O nível Bom atribui-se quando o avaliado denota sempre firmeza e determinação em ultrapassar as dificuldades surgidas.
- c) O nível Regular atribui-se quando o avaliado denota regularmente alguma firmeza e determinação na resolução de situações perante dificuldades encontradas.
- d) O nível Com Deficiências atribui-se quando o avaliado denote frequentemente pouca firmeza e pouca tenacidade para ultrapassar situações com grau médio de dificuldade.
- e) O nível Insuficiente é atribuído quando o avaliado se revela habitualmente inconstante e falho de perseverança ou frequentemente não tenha tenacidade para levar a cabo resoluções difíceis

AUTODOMÍNIO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O sistema de avaliação da Marinha

1 — Autodomínio é a aptidão para dominar explosões afectivas e manter a calma, não permitindo que as emoções interfiram com resoluções, ordens ou soluções, mormente nos momentos de crise e de emergência, ou nas situações que são susceptíveis de fazer desconfiar uma pessoa.

2 — Ao estabelecer o padrão de autodomínio, o avaliador deve ter em conta que esta aptidão é de exigência maior em militares do que no cidadão comum.

3 — Os diferentes níveis atribuem-se de acordo com a seguinte caracterização:

- a) O nível Muito Bom atribui-se quando o avaliado perante situações de crise e de emergência consegue manter e transmitir a calma necessária para o prevalecimento da racionalidade
- b) O nível Bom atribui-se quando o avaliado consegue mesmo em situações de urgência comprovada manter a calma e a racionalidade.
- c) O nível Regular atribui-se quando o avaliado denota capacidade de autodomínio regular para os padrões de conduta de um militar.
- d) O nível Com Deficiências atribui-se quando o avaliado denota por vezes pouca capacidade de auto-controlo.
- e) O nível Insuficiente é atribuído quando o avaliado se deixa frequentemente levar pelas suas emoções ou perde facilmente o sangue-frio em situações críticas.

4 — Não deve incluir apreciação referente à estabilidade psicológica.

INICIATIVA E EFICÁCIA

1 — Esta aptidão deve ser avaliada conjugando:

- a) A capacidade para actuar quando são necessárias decisões, sem esperar instruções de escalões superiores;
- b) Com os resultados eficientes dessa acção.

2 — Os diferentes níveis atribuem-se de acordo com a seguinte caracterização:

- a) O nível Muito Bom atribui-se quando o avaliado revela sempre capacidade de ter iniciativa e efectuar as acções adequadas perante situações inesperadas obtendo com essas acções muito bons resultados.
- b) O nível Bom atribui-se quando o avaliado revela capacidade de ter a iniciativa e efectuar as acções adequadas perante situações inesperadas obtendo com essas acções bons resultados.
- c) O nível Regular atribui-se quando o avaliado denota capacidade regular de iniciativa obtendo com as suas acções resultados moderados de.
- d) O nível Com Deficiências é atribuído quando o avaliado se revele frequentemente incapaz de actuar independentemente ou cuja acção leve reiteradamente à obtenção de resultados sofríveis ou medíocres.
- e) O nível Insuficiente é atribuído quando o avaliado se revele consistentemente passivo, incapaz de actuar independentemente ou cuja acção atabalhoada compromete a resolução das situações.

SOCIABILIDADE

1 — A sociabilidade deve ser apreciada, genericamente, em termos de capacidade para se dar com os outros, facilitar a coesão de grupos e a sua capacidade de execução para criar bom clima humano nas unidades, estabelecendo a camaradagem ou mesmo sanando problemas pessoais.

Em certos casos particulares, deve ser também considerada a aptidão para funções de representação.

2 — No caso dos sargentos, devem ser apreciadas tanto as relações com oficiais como com praças.

3 — No caso das praças, deve ser avaliada esta aptidão em termos de camaradagem.

4 — Os diferentes níveis atribuem-se de acordo com a seguinte caracterização:

- a) O nível Muito Bom é atribuído quando o avaliado revela elevadas capacidades

sociais contribuindo sempre com as suas acções para o fortalecimento do espírito de grupo e para a resolução de conflitos interpessoais sendo a sua acção decisiva para a existência de um forte espírito de camaradagem e de entreaajuda.

- b) O nível Bom é atribuído quando o avaliado revele boas capacidades sociais contribuindo com as suas acções para o fortalecimento do espírito de grupo e para a resolução de conflitos interpessoais e para que seja alcançado um sã espírito de camaradagem.
- c) O nível Regular é atribuído quando o avaliado revele capacidades sociais regulares contribuindo com as suas acções para a existência de um ambiente de sã camaradagem.
- d) O nível Com Deficiências é atribuído quando o avaliado se revele frequentemente pouco social e pouco disponível para contribuir para a existência de um bom ambiente de sã camaradagem, ainda que nem sempre resulte prejuízo para o bom clima humano das unidades
- e) O nível Insuficiente é atribuído sempre que o avaliado seja pouco dado ao convívio, pouco comunicativo, tenha um feitio difícil para com as outras pessoas, desde que daí resulte prejuízo para o bom clima humano das unidades.

5 — Não devem ser considerados os aspectos relativos ao espírito de cooperação.

ESPÍRITO DE COOPERAÇÃO

1 — O espírito de cooperação deve ser sempre analisado em termos de trabalho em grupo e, portanto, do modo como o avaliado contribui para a movimentação do grupo no sentido positivo e produtivo.

2 — Os diferentes níveis atribuem-se de acordo com a seguinte caracterização:

- a) O nível Muito Bom é atribuído quando o avaliado é inspirador do trabalho em grupo contribuindo como exemplo para a inspiração dos elementos do grupo e mostrando permanente receptividade a auxiliar e colabora em favorecimento dos interesses colectivos, atingindo com as suas acções resultados de elevada relevância.
- b) O nível Bom é atribuído quando o avaliado contribua com as suas acções o desenvolvimento do grupo mostrando capacidade de colaboração e de acção em favor do grupo contribuindo para a obtenção de bons resultados.
- c) O nível Regular é atribuído quando o avaliado contribua com regularidade para que o grupo onde está inserido obtenha resultados positivos.
- d) O nível Com Deficiências é atribuído quando o avaliado revele frequentemente pouca capacidade de trabalhar em grupo, pouco contribuindo para que a equipa atinja resultados positivos.
- e) O nível Insuficiente é atribuído quando o avaliado não consiga trabalhar em grupo ou dificulte constantemente o trabalho deste.

3 — Não devem ser considerados os aspectos relativos à sociabilidade.

SENTIDO DO HUMANO

1 — O sentido do humano revela-se na capacidade para captar os problemas pessoais dos outros, ser capaz de os ouvir e ajudar para ultrapassar uma visão meramente tecnicista do serviço, considerando a Marinha, fundamentalmente, uma organização de pessoas.

2 — Os diferentes níveis atribuem-se de acordo com a seguinte caracterização:

- a) O nível Muito Bom é atribuído quando o avaliado revela elevada capacidade e sensibilidade para os problemas dos outros conseguindo com humanismo contribuir relevantemente para o auxílio da resolução de problemas e para um bom ambiente de sã camaradagem e de espírito de grupo.
- b) O nível Bom é atribuído quando o avaliado revela boa capacidade para auxiliar outros a resolver problemas individuais.
- c) O nível Regular é atribuído quando o avaliado revele regulares capacidades de auxiliar outros na resolução de problemas individuais.
- d) O nível Com Deficiências é atribuído quando o avaliado revele frequentemente pouca sensibilidade para os problemas humanos actuando por vezes em prol dos

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O sistema de avaliação da Marinha

seus próprios interesses.

- e) O nível Insuficiente é atribuído sempre que o avaliado revele consistentemente uma atitude tecnicista na resolução dos problemas humanos ou actue frequentemente de acordo com os seus próprios interesses, sem ter em conta os dos outros.

CONDUTA

1 — A conduta aprecia-se em termos da honestidade de procedimentos do avaliado, tanto nos aspectos pessoais, como técnicos, em directa relação com o serviço.

2 — Os diferentes níveis atribuem-se de acordo com a seguinte caracterização:

- a) O nível Muito Bom é atribuído quando o avaliado revela elevados padrões de honestidade, lealdade e integridade de procedimentos e de comportamentos, colocando sempre os interesses do serviço acima de outros contribuindo com o seu exemplo para a existência de elevados padrões de conduta.
- b) O nível Bom é atribuído quando o avaliado revela padrões de conduta honestos e leais colocando os interesses do serviço acima de outros.
- c) O nível Regular é atribuído quando o avaliado revele regulares padrões de conduta colocando frequentemente os interesses do serviço acima de outros.
- d) O nível Com Deficiências é atribuído quando o avaliado revele por vezes padrões de conduta pouco consentâneos colocando outros interesses à frente dos interesses do serviço.
- e) O nível Insuficiente aplica-se sempre que o avaliado revele procedimento menos honesto ou menos leal.

3 — Não devem ser incluídos aspectos referentes ao sentido das responsabilidades.

APARÊNCIA E ATITUDE

1 — Esta aptidão refere-se ao aprumo militar conjugado com uma atitude positiva em relação ao serviço.

2 — Os diferentes níveis atribuem-se de acordo com a seguinte caracterização:

- a) O nível Muito Bom é atribuído quando o avaliado detenha uma atitude geral de elevado aprumo e cuidado revelando elevados padrões de preocupação com a sua imagem funcionando como exemplo para os demais e contribuindo com uma atitude positiva para que se atinjam elevados padrões de comportamento.
- b) O nível Bom é atribuído quando o avaliado detenha uma atitude geral de aprumo e cuidado revelando preocupação com a sua imagem e contribuindo com uma atitude positiva para que se atinjam bons padrões de comportamento.
- c) O nível Regular é atribuído quando o avaliado revele uma preocupação moderada com a sua imagem, contribuindo para que se atinjam padrões regulares de comportamento.
- d) O nível Com Deficiências é atribuído quando o avaliado revele por vezes falta de cuidado com a sua imagem com o seu fardamento ou equipamento ou falta de aprumo.
- e) O nível Insuficiente é atribuído sempre que o avaliado revele consistente ou frequente falta de cuidado consigo próprio, com o seu fardamento ou equipamento ou falta de aprumo, combinada com uma atitude geral de desleixo.

SENTIDO DA DISCIPLINA

1 — O sentido da disciplina revela-se:

a) Em relação ao espírito dos regulamentos;

b) Em relação à hierarquia — integração do avaliado na cadeia de comando e na hierarquia técnico-funcional.

2 — Um dos dados objectivos a utilizar, mas não o único, é o registo de louvores e castigos referentes ao período da avaliação.

3 — Os diferentes níveis atribuem-se de acordo com a seguinte caracterização:

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O sistema de avaliação da Marinha

- a) O nível Muito Bom é atribuído quando o avaliado demonstre elevado sentido de disciplina pessoal e, se aplicável, do grupo que lidera, contribuindo com a sua acção para o permanente e completo cabal cumprimento de todas as regras estabelecidas. A existência de louvores ou condecorações, no período, contribui para a atribuição deste nível.
- b) O nível Bom é atribuído quando o avaliado demonstre bom sentido de disciplina não apenas pessoal mas também, se aplicável, do grupo que lidera, cumprindo e fazendo cumprir sempre as regras estabelecidas. A existência de menções escritas elogiosas, no período, contribuirá para a atribuição deste nível
- c) O nível Regular é atribuído quando o avaliado cumpra e faça cumprir as regras estabelecidas.
- d) O nível Com Deficiências é atribuído quando o avaliado revele por vezes falta de espírito de disciplina e se integre mal nas hierarquias.
- e) O nível Insuficiente é atribuído sempre que o avaliado revele consistente falta de espírito de disciplina, frequentemente se integre mal nas hierarquias ou não revele um esforço positivo para corrigir a sua conduta depois de castigado ou admoestado.

CAPACIDADE DE ORGANIZAÇÃO

1 — Nesta aptidão deve avaliar-se tanto a capacidade para organizar o serviço como a capacidade administrativa.

2 — Estas capacidades referem-se à aptidão para planear e coordenar actividades, simplificando a sua execução por de forma a facilitar as tarefas dos chefes e subordinados e contribuir para a eficiência global do serviço.

3 — Os diferentes níveis atribuem-se de acordo com a seguinte caracterização:

- a) O nível Muito Bom é atribuído quando o avaliado demonstre elevada capacidade de organização e de planeamento, contribuindo com essas suas capacidades para elevados níveis de desempenho do serviço.
- b) O nível Bom é atribuído quando o avaliado demonstre boa capacidade de organização e de planeamento, contribuindo para bons níveis de desempenho do serviço
- c) O nível Regular é atribuído quando o avaliado demonstre capacidades de organização e de planeamento dentro de um padrão comum.
- d) O nível Com Deficiências é atribuído quando o avaliado se revele, frequentemente, incapaz de planear e coordenar as actividades do serviço, revelando-se por vezes desordenado ou refugiando-se em rotinas inadequadas.
- e) O nível Insuficiente é atribuído sempre que o avaliado seja incapaz de planear e coordenar as actividades do serviço, revelando-se consistentemente desordenado ou refugiando-se em rotinas inadequadas.

SENTIDO DAS RESPONSABILIDADES

1 — Esta aptidão refere-se ao modo como o avaliado assume a responsabilidade dos seus actos, mormente no respeitante a:

- a) Execução de ordens;
- b) Resultado das ordens que dá;
- c) Defesa das suas posições;
- d) Interesse e cuidado com as pessoas e bens que dele dependem.

2 — Os diferentes níveis atribuem-se de acordo com a seguinte caracterização:

- a) O nível Muito Bom é atribuído quando o avaliado demonstre elevado sentido de responsabilidade de todos os seus actos ou, se aplicável, dos actos do grupo que lidera, independentemente das consequências, contribuindo dessa forma para a existência de elevados padrões de clareza, honestidade e lealdade.
- b) O nível Bom é atribuído quando o avaliado demonstre apurado sentido de responsabilidade de todos os seus actos contribuindo para a existência de um ambiente franco e leal.
- c) O nível Regular é atribuído quando o avaliado demonstre um regular sentido de

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O sistema de avaliação da Marinha

responsabilidades, das suas acções.

- d) O nível Com Deficiências é atribuído quando o avaliado se demonstre, por vezes incapaz de assumir as responsabilidades que lhe competem.
- e) O nível Insuficiente é atribuído sempre que o avaliado revele, consistente ou frequentemente, que não assume as responsabilidades que lhe competem.

3 — Não devem ser incluídos os aspectos referentes à conduta.

APTIDÃO PARA CONDUZIR HOMENS

1 — Esta aptidão avalia-se objectivamente, observando mais o comportamento do grupo de homens que dependem do avaliado do que, propriamente, observando o avaliado.

2 — O primeiro avaliador procurará analisar globalmente o comportamento do grupo de subordinados dependentes do avaliado em termos de coesão do grupo, eficiência colectiva e espírito de disciplina e de responsabilidade globais.

3 — Nesta perspectiva, não importa a noção de o avaliado ser ou não ser um bom «líder», mas sim os resultados da liderança.

4 — Os diferentes níveis atribuem-se de acordo com a seguinte caracterização:

- a) O nível Muito Bom é atribuído quando o grupo de subordinados do avaliado revele forte espírito de coesão e de disciplina contribuindo com uma acção eficaz e eficiente para que os resultados atingidos sejam relevantes.
- b) O nível Bom é atribuído quando o grupo de subordinados do avaliado revele apurado espírito de coesão e de disciplina contribuindo para que sejam atingidos bons resultados.
- c) O nível Regular é atribuído quando o grupo de subordinados do avaliado revele regulares níveis de coesão, eficiência e sentido da disciplina contribuindo para resultados regulares.
- d) O nível Com Deficiências é atribuído quando o grupo de subordinados do avaliado revele, por vezes falta de coesão, eficiência ou sentido da disciplina e de responsabilidade, contribuindo dessa forma para que os resultados atingidos sejam sofríveis.
- e) O nível Insuficiente é atribuído sempre que o grupo de subordinados do avaliado revele falta de coesão, eficiência ou sentido da disciplina e de responsabilidade.

QUALIDADES PEDAGÓGICAS

1 — Todos os militares devem ser capazes de levar os seus subordinados a prepararem-se e a estudarem os assuntos do serviço e de os orientar nesta aprendizagem, independentemente de lhes estarem cometidas funções específicas no âmbito da formação.

2 — As qualidades pedagógicas devem ser também analisadas em termos dos resultados da aprendizagem feita pelo grupo de subordinados do avaliado.

3 — Os diferentes níveis atribuem-se de acordo com a seguinte caracterização:

- a) O nível Muito Bom é atribuído quando o grupo de subordinados do avaliado revele forte capacidade de progresso e de aprendizagem sem recurso a acções de treino externo e/ou formação fazendo-o mesmo relativamente a matérias e áreas complexas.
- b) O nível Bom é atribuído quando o grupo de subordinados do avaliado revele boas capacidades de progresso e de aprendizagem, em diversas áreas, sem recurso a acções de treino externo e/ou de formação
- c) O nível Regular é atribuído quando o grupo de subordinados do avaliado revele regulares capacidades de progresso e de aprendizagem sem recurso a acções de treino externo e/ou de formação.
- d) O nível Com Deficiências é atribuído quando o grupo de subordinados do avaliado revele dificuldades de progresso em termos de aprendizagem ou, especificamente, como resultado das acções de formação.
- e) O nível Insuficiente é atribuído sempre que o grupo de subordinados do avaliado não revele qualquer progresso em termos de aprendizagem ou, especificamente, como resultado das acções de formação.

VALOR AGREGADO

1 — A actuação do avaliado deve evidenciar uma judiciosa utilização de conhecimentos técnico-profissionais necessariamente adquiridos e consolidados ao longo da sua carreira, designadamente os proporcionados através da sua formação de base e complementar e os da experiência adquirida em sucessivos desempenhos de funções anteriores susceptíveis de terem contribuído para a escolha do avaliado para o seu cargo actual.

2 — Os diferentes níveis atribuem-se de acordo com a seguinte caracterização:

a) O nível Muito Bom é atribuído quando o avaliado revele possuir elevados conhecimentos técnico-profissionais e elevada experiência adquirida ao longo da sua carreira e faz uso desses conhecimentos com propósito em favor do serviço contribuindo, dessa forma, para que sejam atingidos resultados relevantes.

b) O nível Bom é atribuído quando o avaliado revele possuir bons conhecimentos técnico-profissionais e experiência e faz uso desses conhecimentos com propósito em favor do serviço contribuindo.

c) O nível Regular é atribuído quando o avaliado revele possuir conhecimentos técnico-profissionais e elevada experiência adquirida ao longo da sua carreira de acordo com os padrões normais.

d) O nível Com Deficiências é atribuído quando o avaliado revele por vezes poucos conhecimentos técnico-científicos que já deveria ter adquirido ao longo da sua carreira.

e) O nível Insuficiente é atribuído quando o avaliado revele, consistente ou frequentemente, ausência dos conhecimentos técnico - profissionais que deveria ter adquirido ao longo da sua carreira. ~~mencionados na alínea anterior.~~

ANEXO B

CARACTERIZAÇÃO DO DESEMPENHO

DESEMPENHO ESPECÍFICO

1 — O juízo formulado deve ter em conta o cargo e as funções desempenhados pelo avaliado, considerados como próprios da classe a que pertence, e os resultados por ele obtidos, face aos resultados justificadamente esperados.

2 — Os resultados esperados devem ter em conta as condições proporcionadas ao avaliado para desempenho do seu cargo e funções, designadamente os recursos postos à sua disposição e eventuais facilidades ou limitações de acções estabelecidas ou verificadas.

3 — O primeiro **avaliador** deve atender, designadamente, à formação do avaliado, à eficiência como utiliza os recursos à sua disposição e a eficácia das suas realizações concretas.

4 — No âmbito da avaliação normal, no decurso da reunião inicial entre avaliador e avaliado e decorrente do descritivo de funções deve ficar registado qual o padrão normal que é esperado do avaliado., e no decurso da reunião de revisão deverá ser dado feedback ao avaliado sobre o seu desempenho específico, devendo ser reportado ao avaliador e ficar registado no respectivo impresso as principais dificuldades e condicionantes sofridas pelo avaliado para cumprir a sua função.

5 — Os diferentes níveis atribuem-se de acordo com a seguinte caracterização:

a) O nível Muito Bom é atribuído quando o avaliado, mesmo perante circunstâncias adversas, como sejam a escassez de recursos ou outras atinja resultados relevantemente acima do esperado.

b) O nível Bom é atribuído quando o avaliado atinja resultados acima do esperado.

c) O nível Regular é atribuído quando o avaliado atinja os resultados previstos, ou não os atingindo, tal resultou de circunstâncias que lhe não podem ser imputadas.

d) O nível Com Deficiências é atribuído quando o avaliado, por sua responsabilidade, não atinja os resultados esperados, no entanto sem compromisso do cumprimento da missão do organismo a que pertence revele por vezes poucos conhecimentos técnico-científicos que já deveria ter adquirido ao longo da sua carreira.

e) O nível Insuficiente é aplicado sempre que da acção do avaliado ou dos actos cometidos pelos seus subordinados, cuja responsabilidade lhe seja reconhecida,

resultem com frequência omissões, erros ou prejuízos para cumprimento da missão do organismo a que pertence ou ainda para a Fazenda Nacional.

DESEMPENHO NÃO ESPECÍFICO

1 — A apreciação respeita à comparação dos resultados da acção do avaliado no desempenho de cargo ou funções não especificamente considerados como no âmbito do conteúdo funcional da classe a que pertence com os resultados justificadamente esperados.

2 — Os resultados esperados devem ter em devida conta as condições proporcionadas ao avaliado para o desempenho do seu cargo.

3 — No âmbito da avaliação normal, no decurso da reunião inicial entre avaliador e avaliado e decorrente do descritivo de funções deve ficar registado qual o padrão normal que é esperado do avaliado., e no decurso da reunião de revisão deverá ser dado feedback ao avaliado sobre o seu desempenho específico, devendo ser reportado ao avaliador e ficar registado no respectivo impresso as principais dificuldades e condicionantes sofridas pelo avaliado para cumprir a sua função.

4 — Os diferentes níveis atribuem-se de acordo com a seguinte caracterização:

a) O nível Muito Bom é atribuído quando o avaliado, mesmo perante circunstâncias adversas, como sejam a escassez de recursos ou outras atinja resultados relevantemente acima do esperado.

b) O nível Bom é atribuído quando o avaliado atinja resultados acima do esperado.

c) O nível Regular é atribuído quando o avaliado atinja os resultados previstos, ou não os atingindo, tal resultou de circunstâncias que lhe não podem ser imputadas.

d) O nível Com Deficiências é atribuído quando o avaliado, por sua responsabilidade, não atinja os resultados esperados, no entanto sem compromisso do cumprimento da missão do organismo a que pertence revele por vezes poucos conhecimentos técnico-científicos que já deveria ter adquirido ao longo da sua carreira.

e) . O nível Insuficiente é aplicado sempre que da acção do avaliado ou dos actos cometidos pelos seus subordinados, cuja responsabilidade lhe seja reconhecida, resultem com frequência omissões, erros ou prejuízos para cumprimento da missão do organismo a que pertence ou ainda para a Fazenda Nacional.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
O sistema de avaliação da Marinha

7530-NI-013-8546

DSP 252 AL.T.1
CONFIDENCIAL
(Quando preenchido)

AVALIAÇÃO INDIVIDUAL DOS MILITARES DA MARINHA

(a) Referida a 01 de JANEIRO de 20 11

DATA
1 | 1 | 0 | 1
Ano Mês

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

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

(a) Cargo do 1º avaliador: _____

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

(a) Cargo do 2º avaliador: _____

(a) A - ELEMENTOS BIOGRÁFICOS DO AVALIADO

Nome: _____ NII (c) _____

Posto: _____ Data de promoção: _____

Classe e quadro: _____ Subclasse, ramo ou especialização: _____

Data de apresentação: _____

Cargo que desempenha: _____ (d) _____

(e) B - APTIDÕES E DESEMPENHO A AVALIAR

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

Reservado aos Órgãos Superiores de Gestão do Pessoal:

O 1º Avaliador, _____
O 2º Avaliador, _____

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
O sistema de avaliação da Marinha

C - DESENVOLVIMENTO DO AVALIADO		CONFIDENCIAL (Quando preenchido)																																				
<p>(h) Necessidades de desenvolvimento: _____ _____ _____</p>	<p>DATA _____ Ano Mês</p>	<p>NII (c) _____ Avaliado</p>																																				
<p>_____ O 1º Avaliador,</p>		<p>_____ O Avaliado,</p>																																				
<p>(i) Necessidades de Formação: _____ _____ _____</p>																																						
D - SÍNTESE DA OPINIÃO SOBRE O AVALIADO																																						
<p>(j) Opinião geral sobre o avaliado: _____ _____ _____</p>		<p>DATA _____ Ano Mês</p>																																				
<p>(k) No conjunto dos militares da mesma classe e posto o avaliado está situado em relação à média:</p> <p style="text-align: center;"> Muito Abaixo <input type="checkbox"/> Abaixo <input type="checkbox"/> Na Média <input type="checkbox"/> Acima <input type="checkbox"/> Muito Acima <input type="checkbox"/> </p>																																						
<p>(l) A aptidão física é compatível com a função/cargo e com as exigências do serviço naval? _____</p> <p>(m) A estabilidade psicológica é compatível com a função/cargo? _____</p>		<p>Sim Não Não observado</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>																																				
<p>(n) Opinião sobre aptidão para promoção: RETARDADA <input type="checkbox"/> NORMAL <input type="checkbox"/> ACELERADA <input type="checkbox"/></p>		<p>O 1º Avaliador,</p>																																				
<p>(o) Opinião sobre orientação da carreira: _____ _____</p>																																						
E - INFORMAÇÃO DO AVALIADO																																						
<p>(p) Orientação da carreira:</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="text-align: center;">NAVIOS</td> <td style="text-align: center;">OPER</td> <td style="text-align: center;">TREINO</td> <td style="text-align: center;">APOIO</td> <td style="text-align: center;">GRH</td> <td style="text-align: center;">ENS./FORM</td> <td style="text-align: center;">LOG.</td> <td style="text-align: center;">FIN.</td> <td style="text-align: center;">TIC</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">INVEST.</td> <td style="text-align: center;">HIDROG</td> <td style="text-align: center;">CULT.</td> <td style="text-align: center;">CZM</td> <td style="text-align: center;">AMN</td> <td style="text-align: center;">OUTRA:</td> <td colspan="3"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">_____</td> <td colspan="3"></td> </tr> </table>			NAVIOS	OPER	TREINO	APOIO	GRH	ENS./FORM	LOG.	FIN.	TIC	<input type="checkbox"/>	INVEST.	HIDROG	CULT.	CZM	AMN	OUTRA:				<input type="checkbox"/>	_____															
NAVIOS	OPER	TREINO	APOIO	GRH	ENS./FORM	LOG.	FIN.	TIC																														
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																														
INVEST.	HIDROG	CULT.	CZM	AMN	OUTRA:																																	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____																																	
<p>(q) Necessidades de Formação: _____ _____</p>																																						
<p>(r) Outra informação: _____ _____</p> <p style="text-align: right; padding-right: 20px;">O Avaliado,</p>																																						
F - OPINIÃO DO 2º AVALIADOR																																						
<p>(s) 2º avaliador:</p> <p style="text-align: center;"> Tem conhecimento directo do avaliado Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> </p> <p style="text-align: center;"> Concordo <input type="checkbox"/> Não Concordo <input type="checkbox"/> com o 1º Avaliador </p>																																						
<p>(t) Avaliações com que não concorda:</p> <p>Sobrevaliadas: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Subavaliadas: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right; padding-right: 20px;">O 2º Avaliador,</p>																																						
<p>(u) Observações do Chefe da Repartição: _____ _____ _____</p> <p style="text-align: right; padding-right: 20px;">O Chefe da Repartição,</p>																																						
<p>(v) _____</p>																																						

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
O sistema de avaliação da Marinha

Notas:

- a) A preencher pela secretaria da unidade (ou serviço).
- (b) Usar o código da unidade correspondente.
- (c) O preenchimento do NII deve ser feito da direita para a esquerda.
- (d) Usar o código do cargo principal desempenhado pelo avaliado.
- (e) Assinalar, com o sinal X, no local apropriado e de acordo com o nível em que, no entendimento do 1º avaliador, o avaliado se situa.
- (f) Para o posto do avaliado, o 2º avaliador deve pronunciar-se sobre a maneira como o 1º avaliador apreciou os avaliados do mesmo posto, considerados no seu conjunto.
- (g) O número de ocorrências em cada coluna, incluindo a de «Não observado», deve representar-se por um par de dígitos, usando o zero como primeiro elemento do par sempre que na contagem não se atingir a ordem das dezenas.
- (h) Informação de retorno ao avaliado a decorrer a meio do período regular de avaliação em reunião com o avaliado a acontecer em Julho. Definir as principais necessidades de desenvolvimento do avaliado, explicitando as aptidões que deverão ser alvo de melhoria. Fazer um balanço do desempenho atingido, explicitando expectativas de melhoria. Ouvir as principais dificuldades sentidas pelo avaliado e auxiliar a ultrapassá-las.
- (i) Indicar as necessidades de formação, se existirem, conducentes a que o avaliado atinja um melhor nível de desempenho. Assinatura do 1º avaliador e do avaliado, por altura da reunião a meio do ano, que deverá acontecer, em Julho. A assinatura do avaliado confirma que a reunião decorreu nos moldes regulamentados. Uma recusa de assinatura de uma reunião que decorreu nos moldes regulamentados é passível de procedimento disciplinar.
- (h-j) Definir as características dominantes do avaliado que fundamentam a opinião expressa. Não utilizar expressões de sentido vago ou genérico, exprimindo a opinião em termos de «Insuficiente», «Com deficiências», «Regular», «Bom» ou «Muito bom». Sempre que considerado necessário, desenvolver um juízo ampliativo a anexar à presente informação.
- (i-k) Situar, com o sinal X, o militar anotado no conjunto dos militares da mesma classe e posto e, se aplicável, com especialização e funções idênticas.
- (j-l) Indicar, com o sinal X, se a aptidão física é compatível com a função/cargo desempenhado e com as exigências do serviço naval, nomeadamente na situação de embarque em unidades de fuzileiros e de mergulhadores e noutras que exigem esforços intensos e prolongados. Quando a opção for «Não», deverá ser justificada na parte de redacção livre ou fazer uma **informação adicional que deve ser junta à avaliação sendo dada a conhecer ao avaliado, devendo disso, existir comprovativo.**
- (l-m) Indicar, com o sinal X, se a estabilidade psicológica é compatível com a função/cargo desempenhado. Quando a opção for «Não», deverá ser justificada na parte de redacção livre **ou fazer uma informação adicional que deve ser junta à avaliação, sendo dada a conhecer ao avaliado, devendo desse facto, existir comprovativo.**
- (m-n) A preencher somente quando o 1º avaliador tem o posto de capitão-tenente ou superior. O 1º avaliador deve, relativamente à expectativa normal de promoção, pronunciar-se indicando com o sinal X, ~~e justificando na parte de redacção livre sobre se a promoção do avaliado deve ser acelerada, normal ou retardada.~~
- (n-o) ~~Referir se concorda ou não com a opinião sobre a orientação da carreira indicada pelo avaliado. Caso não concorde, d~~Deverá indicar, de maneira sucinta, como julga (o 1º avaliador) que a Marinha poderá obter melhor rendimento das aptidões do avaliado.
- (o-p) O avaliado deve indicar **por ordem de preferência de um três a forma sucintamente a forma como gostaria, no breve prazo, que fosse orientada a sua carreira. Deverá colocar a informação, com os numerais um, dois e três apenas em três dos quadrados existentes no campo.**
- (p-q) ~~Caso o avaliado não concorde com o teor da avaliação, poderá apresentar reclamação, que será apensa à avaliação. Esta circunstância deverá ser referida pelo avaliado nesta~~

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O sistema de avaliação da Marinha

~~alínea.~~ O avaliado deverá explicitar acções de formação que gostaria /necessita de frequentar, no âmbito das suas actuais funções ou de outras que gostasse desempenhar. Caso o avaliado não concorde com o teor da avaliação, poderá apresentar reclamação, que será apensa à avaliação. Esta circunstância deverá ser referida pelo avaliado, também, nesta alínea.

(r) O avaliado pode utilizar este campo para prestar outra informação que considere relevante, quer relativamente às avaliações de que foi alvo, podendo referir limitações que existissem ou prestar outra informação sobre competências que possua e que pretendia que fossem utilizadas. Caso o avaliado não concorde com o teor da avaliação, poderá apresentar reclamação, que será apensa à avaliação. Esta circunstância deverá ser referida pelo avaliado também, nesta alínea.

(q s) Nestes espaços, deve o 2º avaliador indicar se tem conhecimento directo do avaliado e expressar a sua opinião sobre a forma como o 1º avaliador efectuou a sua avaliação, apondo um sinal X no quadrado correspondente, ~~devido igualmente justificar as razões e o fundamento da sua discordância, quando exista, em relação à opinião do 1º avaliador.~~

(t) Neste campo o 2º avaliador insere as avaliações que consideram sobreavaliadas e/ou subavaliadas face ao conhecimento que tem do avaliado.

(f u) Indicar o encaminhamento a dar ao impresso, em função do conteúdo da avaliação.

(v) Campo destinado aos órgãos superiores da Marinha.

ANEXO D

Instruções para o preenchimento dos impressos de avaliação individual

Cabeçalho e secção A — Elementos biográficos do avaliado

1 — São preenchidos pela secretaria da unidade ou serviço.

2 — Quando se trate de avaliação extraordinária, a data da avaliação é aquela em que o 1º avaliador preenche e assina o impresso.

Secção B — Aptidões e desempenho a avaliar

1 — No quadro das aptidões e desempenho a avaliar, o 1º avaliador deve indicar a coluna correspondente ao nível em que julga que o avaliado se situa, recorrendo, para efeitos de preenchimento do impresso, à inscrição de um X na respectiva coluna. Nas avaliações com o nível «Insuficiente» ou «Muito Bom» o avaliador deve juntar documento(s) que evidenciem o nível atribuído. As evidências reportam-se a factos ocorridos durante o período de avaliação que relevem para que a classificação atribuída seja considerada pelos órgãos de gestão.

Da mesma forma, deve assinalar na coluna «Não observado» o facto de não dispor de suficientes elementos de avaliação ou de outros casos em que a aptidão/desempenho não haja de ser avaliada(o), inscrevendo para o efeito um X no respectivo local.

2 — No espaço destinado ao «Tipo de avaliação», deve ser assinalado com um X o tipo/motivo da avaliação.

3 — No espaço destinado à opinião sobre a «Permanência na unidade», deve o 1º avaliador marcar com um X a rubrica por que opta, procedendo de igual modo relativamente à «Base de observação».

4 — No espaço destinado à «Opinião sobre a avaliação dos militares do posto do avaliado», o 2º avaliador regista a sua opinião sobre a maneira como o 1º avaliador apreciou os avaliados do mesmo posto considerados no seu conjunto, indicando se a orientação adoptada foi correcta ou normal, benevolente ou sobreavaliada, demasiado rigorosa ou subavaliada, apondo um sinal X.

Secção C Desenvolvimento do avaliado

1 — **Necessidades de desenvolvimento** — Em reunião a decorrer com o avaliado a meio do período normal de avaliação (referida a 30 de Junho) o 1º avaliador deve descrever as aptidões

passíveis de desenvolvimento do avaliado, descrevendo sucintamente as que são mais prementes. Deverá, também, avaliar, registando o nível de desempenho global atingido pelo avaliado em «Insuficiente», «Com deficiências», «Regular», «Bom» e «Muito bom», descrevendo ao que ele deverá fazer para aperfeiçoar esse seu desempenho. Nesta reunião o avaliado deverá transmitir ao 1º avaliador as principais dificuldades sentidas na consecução do seu encargo.

2 — Necessidades de Formação — O 1º avaliador deve registar as necessidades de formação do avaliado que o poderão ajudar a evoluir e a melhorarem o seu desempenho.

No final da reunião deverão ser assinados os campos correspondentes pelo 1º avaliador e pelo avaliado.

Secção C D — Síntese da opinião sobre o avaliado

1 — Opinião geral sobre o avaliado — Na síntese da opinião que forma sobre o avaliado, deve o 1º avaliador definir as características dominantes do militar em apreciação, registando em primeiro lugar os aspectos favoráveis, bem como o modo como este desempenhou as funções que lhe estavam cometidas.

Na apreciação sobre o avaliado, deve ser incluída, obrigatoriamente, a opinião geral em termos de «Insuficiente », «Com deficiências», «Regular», «Bom» e «Muito bom», a qual deve ser concordante com os níveis atribuídos às aptidões. O 1º avaliador deve situar o avaliado no conjunto dos militares da mesma classe e posto e, se aplicável, com especialização e funções idênticas.

2 — Aptidão física e estabilidade psicológica. — O 1º avaliador deve exprimir a sua opinião sobre a compatibilidade da aptidão física e da estabilidade psicológica do militar avaliado com o cargo ou funções por este desempenhado.

A apreciação da aptidão física evidenciada pelo avaliado reporta-se à capacidade física para suportar as exigências do serviço naval, nomeadamente na situação de embarque em unidades de fuzileiros e de mergulhadores e noutras que exigem esforços intensos e prolongados.

A apreciação da estabilidade psicológica reporta-se à constância de comportamento e atitudes dos militares no exercício dos cargos e funções atribuídos, devendo considerar-se incompatível com este sempre que o avaliado revele instabilidade psicológica e denote incapacidade em evitar que tal interfira com os cargos e funções atribuídos.

A apreciação da aptidão física e da estabilidade psicológica não envolve qualquer opinião clínica sobre o avaliado, baseando-se, exclusivamente, na observação e análise do seu comportamento.

Os resultados da apreciação são indicados em termos de «Sim», «Não» ou «Não observado» e justificados, na parte de redacção livre, quando a opção for «Não».

3 — Aptidão para promoção. — A opinião sobre a aptidão do avaliado para promoção só é registada quando o 1º avaliador for oficial superior.

O 1º avaliador deve pronunciar-se, ~~de modo sintético, sobre~~ se julga dever ser acelerada ou retardada a promoção do avaliado, relativamente à expectativa normal de promoção, ~~justificando a sua opinião.~~

4 — Orientação de carreira. — Na opinião sobre a forma como deve ser orientada a carreira do avaliado, o 1º avaliador deve indicar, de maneira sucinta, como julga que a Marinha obteria melhor rendimento das qualidades do avaliado.

Esta opinião deve tomar em consideração o posto do avaliado e incidir sobre aspectos específicos, nomeadamente:

a) Para oficiais superiores—qualificação para cursos avançados, funções de estado-maior, naval ou interforças, chefia de serviços técnicos em terra ou em forças navais e comandos de natureza operacional ou administrativa para as classes de marinha e fuzileiros;

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
O sistema de avaliação da Marinha

- b) Para oficiais subalternos — qualificação para cursos de especialização e pós-graduação, chefia de serviços técnicos a bordo, serviço de instrução a bordo ou em escolas e comandos no mar para a classe de marinha;
- c) Para sargentos — qualificação para especializações, serviço de instrução em escolas e frequência de cursos de formação de oficiais;
- d) Para praças—qualificação para aperfeiçoamentos e frequência de cursos de formação de oficiais ou de sargentos e aperfeiçoamento em outros idiomas;
- e) Para militares em SEN/RV/RC — prorrogação do tempo de prestação de serviço e acesso aos QP.
- 5 — Assinatura do 1º avaliador. — O impresso passa a ter a classificação de «Confidencial» quando o 1º avaliador o assina.

Secção D E — Opinião do avaliado

1 — Opinião sobre orientação de carreira. — Neste espaço, o avaliado deve indicar, ~~de forma breve, a forma como gostaria que fosse orientada a sua carreira, referindo~~ por ordem de preferência, três ~~as~~ áreas ocupacionais ~~onde gostaria de desempenhar funções~~. Indicando no espaço correspondente, respectivamente, com um (1) a área de maior preferência, com um (2) a segunda área de maior preferência e com um (3) uma outra área de menor preferência, mas ainda assim que o satisfizesse. No caso de não estar indicada no impresso alguma (s) área (s) onde explicitamente gostasse de desempenhar funções, o avaliado utiliza o espaço reservado para o fazer, indicando com um (1), um (2) ou um a três a preferência da (s) área (s) indicadas. No impresso são indicadas como áreas de preferência de desempenho de funções,

NAVIOS – Embarcar ou permanecer embarcado;

OPER – Actividade operacional ligada a operações e exercícios de carácter operacional;

TREINO – Treino da esquadra e da componente operacional;

APOIO – Apoio próximo à componente operacional;

GRH – Ligado à gestão central de recursos humanos;

ENS/FORM- Ligado ao ensino e/ou à formação em qualquer das suas vertentes;

LOG – Área Logística;

FIN – Área Financeira;

TIC – Tecnologias da Informação e da Comunicação;

INVEST – Ligado a áreas de investigação;

HIDROG – Área da Hidrografia;

CULT – Ligado à actividade cultural da Marinha;

CZM – Desempenho de funções em Comandos de Zona Marítima;

AMN – Desempenho de funções no âmbito da Autoridade Marítima Nacional.

~~A título de exemplo, indicam-se algumas áreas ocupacionais: estado maior, gestão de pessoal, navios, instrução, autoridade marítima, manutenção/reparação, abastecimento/logística.~~

2 — Necessidades de Formação — Neste campo o avaliado indica, quais é que, na sua opinião, são as necessidades de formação que carece para melhorar o seu desempenho. É neste campo, também, que o avaliado deve referir as acções de formação gostaria de frequentar.

3 — Outra informação — Este campo é utilizado pelo avaliado para indicar elementos, que na sua perspectiva sejam relevantes para a avaliação, como sejam, por exemplo limitações sentidas, acumulação de diferentes funções, ou outras. Este campo pode ser utilizado, também, para o avaliado informar outras competências que possua e que gostaria de utilizar

em prol da Marinha. Quando o avaliado não concorde com o teor da avaliação e pretenda usar do direito de reclamação e recurso hierárquico, poderá fazer menção expressa de tal facto nesta secção.

42 — ~~Tomada de conhecimento da avaliação.~~ **Assinatura do avaliado** — Após a avaliação ter sido assinada pelo 1º avaliador, o avaliado toma conhecimento assinando neste espaço. ~~Quando o avaliado não concorde com o teor da avaliação e pretenda usar do direito de reclamação e recurso hierárquico, poderá fazer menção expressa de tal facto nesta secção.~~ Todos os campos das secções A, B C e D já deverão estar completamente preenchidos pelo 1º avaliador antes de ser assinado pelo avaliado.

Secção E F— Opinião do 2º avaliador

O 2º avaliador deve pronunciar-se quanto ao modo como o 1º avaliador apreciou o avaliado sempre que tiver conhecimento directo deste. Quando possuir opinião parcial ou globalmente divergente, pode manifestar a sua discordância, **indicando quais as aptidões ou desempenhos que considera estar sobreavaliada ou subavaliada** justificando sumariamente as razões fundamentais daquela divergência.

Observações do chefe da repartição de pessoal da DSP

O chefe da respectiva repartição de pessoal da DSP, consoante se trate, respectivamente, de avaliações de oficiais ou de sargentos e praças, indica nesta alínea o encaminhamento a dar ao impresso.

ANEXO H
NEWSLETTERS DO PROGRAMA CONHECER A AVALIAÇÃO



Conhecer o Sistema de Avaliação da Marinha

Objectivos

O programa Conhecer o Sistema de Avaliação consiste num conjunto de actividades efectuadas pelos órgãos superiores de gestão de recursos humanos da Marinha com o objectivo de proporcionar a todos os militares um conhecimento alargado do sistema de avaliação em vigor.

Quem conhece um sistema, melhor o compreende e mais facilmente percepção as suas virtudes e as suas fraquezas, mas também mais facilmente o reconhece como sendo justo e transparente.

A percepção da equidade e da transparência no sistema de avaliação da Marinha, redundará num aumento do nível de satisfação dos intervenientes com o sistema de gestão de recursos humanos e consequentemente com a Marinha, elevando o nível do comprometimento organizacional.

Programa

O programa consiste no envio diário de uma mensagem electrónica, para a *mailbox* geral de Marinha; em que o assunto é: CONHECER A AVALIAÇÃO. Cada mensagem conterà uma dica, devidamente numerada, sobre o sistema de avaliação de mérito e/ou subsistemas que o compõem. Cada dica demorará entre 30 segundos a um minuto a ler.

No final de cada semana será emitida uma *Newsletter* também numerada que conterà as DICAS enviadas electronicamente.

As unidades deverão imprimir a *Newsletter* e colocá-la em locais visíveis, ficando ao dispor daqueles que, por regra, não acedem à caixa de correio electrónico.



ANEXO H
NEWSLETTERS DO PROGRAMA CONHECER A AVALIAÇÃO



Dica 1

Sabia que:

O sistema de avaliação do mérito visa assegurar a caracterização do merecimento dos militares, de forma a possibilitar a sua correcta gestão, no âmbito de:

- a) Recrutamento e selecção;
- b) Formação e aperfeiçoamento;
- c) Promoção;
- d) Desempenho de funções.

Ou seja, o sistema de avaliação de mérito visa auxiliar a gestão nos processos de selecção para os quadros permanentes, de diagnóstico de necessidades de formação, para efeitos de promoção e na selecção dos

Dica 2

Sabia que:

O sistema de avaliação do mérito visa, também contribuir para o desenvolvimento dos militares de forma a garantir, com o desenvolvimento individual, o desenvolvimento organizacional.

O superior hierárquico deve efectuar um acompanhamento frequentemente do avaliado no sentido de o orientar e aconselhar.

Dica 3

Sabia que:

O sistema de avaliação do mérito é composto pelos seguintes subsistemas:

- a) De avaliação individual;

- b) De avaliação da formação;

- c) De avaliação disciplinar;

- d) De avaliação complementar.

É este conjunto de informação, constante no processo individual de cada militar, que permite à gestão, avaliar em conformidade com regras estabelecidas ou a estabelecer e a dar conhecimento aos envolvidos

Dica 4

Sabia que:

A avaliação individual consiste na apreciação das aptidões reveladas pelo avaliado e do nível do desempenho das funções exercidas ao longo de um determinado período.

Além disso, consiste num conjunto de informação que proporciona à gestão conhecimento do potencial existente, eventuais necessidades de formação e outra informação relevante para a gestão da carreira funcional do avaliado.

Dica 5

Sabia que:

A avaliação da formação consiste na apreciação dos conhecimentos, perícias e atitudes específicas dos militares enquanto sujeitos a acções de formação.

A avaliação da formação, aprecia a informação de todas as acções de formação a que o avaliado esteve sujeito na sua vida militar, e também outras que frequentou às suas expensas e por sua iniciativa mas que desse facto deu conhecimento à Marinha.





Dica 6

Sabia que:

A avaliação disciplinar consiste na apreciação do comportamento do militar à luz dos louvores, recompensas e condecorações atribuídas e ainda das sanções aplicadas.

Qualquer pena só é apreciada se estiver a fazer efeitos ou se se mantiver válida

Os louvores e condecorações são hierarquizados de acordo com a hierarquia de quem os concede ou de acordo com a hierarquia estabelecida no Regulamento da Medalha Militar.

Dica 7

Sabia que:

A avaliação complementar respeita à apreciação do militar feita com base no conjunto dos demais elementos curriculares do militar.

Este subsistema de avaliação contém todos os elementos do currículo do militar que não constam nos demais subsistemas, podendo também conter elementos da vida pessoal desde que comunicados por entidades oficiais.

Dica 8

Sabia que:

As avaliações individuais dos militares da Marinha se destinam a:

- Actualizar o conhecimento do potencial humano existente.
- Contribuir para a selecção dos mais aptos para o exercício de determinados cargos e funções;
- Através da avaliação do mérito relativo entre militares.
- Avaliar a adequabilidade dos recursos humanos aos cargos e funções desempenhados;

- Compatibilizar as aptidões do avaliado e os interesses da Marinha
- Incentivar o cumprimento dos deveres militares e o aperfeiçoamento técnico-militar.
- Promover o desenvolvimento individual dos militares

Dica 9

Sabia que:

As avaliações individuais permitem:

- Descrever e classificar as aptidões e o desempenho dos militares;
- Identificar acções de formação e outras acções de desenvolvimento requeridas;
- Identificar medidas para a melhoria do desempenho e eficácia dos avaliados;
- Incrementar o diálogo avaliador - avaliado.

Dica 10

Sabia que:

A avaliação do mérito é realizada com base nos documentos constantes no processo individual de cada militar devendo para o efeito considerar:

- Os resultados da avaliação individual dos últimos dez anos, ou das avaliações existentes;
- O resultado da avaliação disciplinar dos militares ao longo de toda a sua vida militar
- Todos os resultados das acções de formação obtidas em contexto organizacional ou por iniciativa individual do militar dando maior enfoque a todas as que elevem o nível de qualificação académica ou profissional.
- Os resultados da avaliação complementar englobam todos os elementos não integrantes dos subsistemas da avaliação, disciplinar e da formação.



ANEXO I
DOCUMENTAÇÃO DO CURSO DE DORMAÇÃO DE AVALIADORES

DOC II: PROPOSTA E FUNDAMENTAÇÃO DO CURSO	FL 1 DE 5 FLS
CURSO: APERFEIÇOAMENTO NO SUBSISTEMA DE AVALIAÇÃO INDIVIDUAL DA MARINHA.	COD:
1. CONTEXTO	
1.1.Necessidades de formação	
Habilitar os formandos com os conhecimentos necessários para o desempenho da tarefa de avaliar os subordinados.	
1.2. Âmbito de aplicação	
Toda a Marinha	
1.3.Valia militar, científica e técnica	
Confere aos formandos competências necessárias para o desempenho da tarefa de avaliar individualmente os seus subordinados	
1.4. Recursos e Constrangimentos	
1 4.1 Recursos humanos	
1 Formador e 2 Auxiliares por sessão prática.	
1.4.2 Recursos materiais	
Instalações e equipamentos:	
Uma sala de formação, equipada com computador, um vídeo projector uma tela de projectar, uma impressora,	
<ul style="list-style-type: none">• Instrumentos de Avaliação em nº suficiente para todos os Formandos.• Instruções de preenchimento em nº suficiente para todos os formandos.	
Outros Recursos:	
Uma viatura para transporte dos formadores.	
1.4.3 Recursos financeiros	
Os custos do curso encontram-se calculados no Sistema Integrado de Informação do Pessoal (SIIP) – Formação. São objecto de actualização anual e correspondem a 200€.	

DOC II: PROPOSTA E FUNDAMENTAÇÃO DO CURSO	FL 2 DE 4 FLS
CURSO: APERFEIÇOAMENTO NO SUBSISTEMA DE AVALIAÇÃO INDIVIDUAL DA MARINHA.	COD:
<p>1.4.4 Constrangimentos Desde que sejam assegurados os recursos enunciados, não são previsíveis constrangimentos ao desenvolvimento do curso.</p> <p>1.5. Cursos correlacionados. Formação a ser ministrada no âmbito dos Cursos de Formação de Sargentos e em todos os cursos de oficiais.</p> <p>1.6. Classificação de segurança. Não classificado.</p> <p>1.7. Certificados Não aplicável.</p> <p>1.8. Durabilidade do curso Não aplicável.</p> <p>1.9 Duração estimada do curso 6 horas/1dia útil</p> <p>1.10. Validade da qualificação Não aplicável.</p> <p>2. FORMANDOS</p> <p>2.1. Natureza Sargentos. Praças nos cursos de formação de sargentos. Militares nos cursos de Formação de Oficiais.</p> <p>2.2 Requisitos Não aplicável</p> <p>2.3 Nomeação Direção do Serviço de Pessoal, a cargo das respectivas repartições.</p> <p>2.4 Número de formandos por curso Mínimo: 15 Máximo: 30</p>	

DOC II: PROPOSTA E FUNDAMENTAÇÃO DO CURSO	FL 3 DE 4 FLS
CURSO: APERFEIÇOAMENTO NO SUBSISTEMA DE AVALIAÇÃO INDIVIDUAL DA MARINHA.	COD:
2.5. Consequência pelo não aproveitamento no curso <ul style="list-style-type: none">• O não aproveitamento no curso só se verifica por quem não o frequenta.• As decorrentes da não habilitação com a competência indicada em 1.3, com impacto no exercício da tarefa de avaliador.• Não pode avaliar os seus subordinados.	
3. FORMADORES	
3.1. Requisitos Técnico-pedagógicos <p>Curso de Aperfeiçoamento em Técnicas de Formação (AET05), ministrado pelo Departamento de Formação em Tecnologia Educativa (DFTE), ou equivalente desde que devidamente certificado.</p>	
3.2. Requisitos académicos <p>Licenciatura ou Mestrado em "Ciências Militares Navais" (este último de acordo com o Processo de Bolonha) ou Licenciatura ou Mestrado em Gestão de recursos Humanos.</p>	
3.3. Requisitos profissionais <p>Experiência de pelo menos dez anos a desempenhar a tarefa de avaliar pessoal.</p>	

DOC II: PROPOSTA E FUNDAMENTAÇÃO DO CURSO	FL 4 DE 4 FLS
CURSO: APERFEIÇOAMENTO NO SUBSISTEMA DE AVALIAÇÃO INDIVIDUAL DA MARINHA.	COD:
4. CONSELHO HO TECNICO-PEDAGOGICO Parecer:	
DESPACHO DO CALM DSF:	

DOC III b: PERFIS TÉCNICO MILITARES NAVAIS ESPECÍFICOS ANÁLISE	FL 1 DE 1 FLS			
CURSO: APERFEIÇOAMENTO NO SUBSISTEMA DE AVALIAÇÃO INDIVIDUAL DA MARINHA.	COD:			
PADRÕES OPERACIONAIS (NAV./FUNC./OCUP.) / FUNÇÕES	ANÁLISE			
	D	I	F	P
1. Padrões operacionais:				
1.1. Navais: Não aplicável.				
1.2. Funcionais: Não aplicável.				
1.3. Ocupacionais: Não aplicável.				
2. Funções e Tarefas				
Efectuar a avaliação do pessoal subordinado;	3	3	2	1 ^a
Diagnosticar necessidades de formação dos subordinados;	3	2	2	2 ^a

DOC IV: PLANO DE ESTUDOS	FL 1 DE 1 FLS
CURSO: APERFEIÇOAMENTO NO SUBSISTEMA DE AVALIAÇÃO INDIVIDUAL DA MARINHA.	COD:
<p>1. Finalidade do Curso: Habilitar os formandos com conhecimentos e competências necessários para o desempenho das tarefas de avaliar e contribuir para o desenvolvimento dos seus subordinados.</p> <p>2. Objectivos Gerais do Curso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconhecer o subsistema de avaliação da Marinha. • Aplicar as regras do RAM na avaliação do pessoal subordinado. • Utilizar os instrumentos para avaliar o pessoal subordinado. <p>3. Estrutura Curricular: Teoria: 3 Tempos Reconhecer o subsistema de avaliação da Marinha. Aplicar as regras do RAM na avaliação do pessoal subordinado.</p> <p>Prática: 3 Tempos Utilizar os instrumentos para avaliar o pessoal subordinado</p> <p>4. Avaliação da Aprendizagem:</p> <p>4.1 Razões Verificar se os formandos adquiriram as competências básicas para executar a tarefa de avaliar o pessoal subordinado.</p> <p>4.2 Natureza</p> <p>4.3 Tipo: Formativa.</p> <p>4.4 Forma de Avaliação: Qualitativa</p> <p>4.5 Classificação (Escala e Fórmula): Critério Habilitado ou Não Habilitado</p> <p>4.6 Normas de aproveitamento: Os formandos são considerados aprovados se assistirem, integralmente à acção de formação.</p>	

DOC IV: PLANO DE ESTUDOS	FL 1 DE 1 FLS
CURSO: APERFEIÇOAMENTO NO SUBSISTEMA DE AVALIAÇÃO INDIVIDUAL DA MARINHA.	COD:
5. Organização e Administração	
5.1 Estabelecimento de Ensino e departamento: Consoante as necessidades. ETNA/Escola Naval/Outras unidades de Marinha.	
5.2. Duração do Curso: 6 horas/ 1 dia útil	
5.3. Metodologia de Ensino-aprendizagem Presencial.	
5.4 Critérios de Reprovação e Exclusão: O formando reprova se: <ul style="list-style-type: none">• Não assistir integralmente à acção de formação.• No decurso da acção de formação demonstrar desinteresse e uma atitude disciplinar incompatível com a sua permanência na acção de formação.	
5.5 Certificados: Não aplicável.	
6. Estágio: Não aplicável.	

DOC IV: PLANO DE FORMAÇÃO	FL 1 DE 1 FLS
CURSO: APERFEIÇOAMENTO NO SUBSISTEMA DE AVALIAÇÃO INDIVIDUAL DA MARINHA.	COD:
MÓDULO: Teórico	3H
OBJECTIVO GERAL: Reconhecer o subsistema de avaliação da Marinha.	
OBJ. ESPECÍFICOS, CONTEÚDOS E AVALIAÇÃO	MÉTODOS, MEIOS E REF.
1. OBJECTIVO ESPECÍFICO 1.1 Identificar os principais propósitos do subsistema de avaliação individual; 1.2 Reconhecer as aptidões a avaliar; 1.3 Identificar as escalas de avaliação;	Expositivo Sala Computador Projector Powerpoint RAM
OBJECTIVO GERAL: Aplicar as regras do RAM na avaliação do pessoal subordinado.	
2. OBJECTIVO ESPECÍFICO 2.1 Reconhecer os principais erros do avaliador; 2.2 Reconhecer as aptidões a avaliar e as diferentes 2.3 Identificar as regras de preenchimento de cada campo do instrumento de avaliação.	Exemplificativo Expositivo Sala Computador Projector Powerpoint RAM
OBJ. ESPECÍFICOS, CONTEÚDOS E AVALIAÇÃO	MÉTODOS, MEIOS E REF.
3. OBJECTIVO ESPECÍFICO 3.1 Exemplificar evidências 3.2 Formas de comunicação Identificar os principais propósitos do subsistema de avaliação individual; 3.3 Utilizar o impresso de avaliação	Exemplificativo Expositivo Sala Computador Projector Powerpoint RAM