

REGULAMENTO DA AVALIAÇÃO DO MÉRITO DOS MILITARES DAS FORÇAS ARMADAS: SUBSÍDIOS PARA A SUA REVISÃO¹

THE PORTUGUESE ARMED FORCES MERIT APPRAISAL SYSTEM: CONTRIBUTIONS FOR THE UPCOMING REVIEW

Sofia Isabel Dias Farinha Milharadas

Capitão Engenheira Eletrotécnica da Força Aérea Portuguesa (FAP)
Mestre em Ciências Militares Aeronáuticas pela Academia da Força Aérea (AFA)
Adjunta para a Gestão dos Programas e Projetos da Direção de Engenharia e Programas da FAP
2614-506 Amadora
sifarinha@emfa.pt

Nuno Alberto Rodrigues Santos Loureiro

Tenente-coronel Técnico de Manutenção de Material Aéreo da FAP
Licenciado em Gestão de Empresas pelo Instituto Superior de Línguas e Administração de Lisboa (ISLA)
Docente do Departamento de Estudos Pós-Graduados (DEPG) do Instituto Universitário Militar (IUM)
Investigador do Centro de Investigação e Desenvolvimento do IUM (1449-027 Lisboa)
Investigador do Centro de Investigação em Ciências Sociais da Universidade Nova de Lisboa
(1069-061 Lisboa)
nuno.a.loureiro@gmail.com

RESUMO

A entrada em vigor do Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas (RAMMFA), a 01 de janeiro de 2018, introduziu importantes alterações face ao anterior: torna mais objetiva e quantitativa a avaliação do mérito, com impacto direto na progressão da carreira em detrimento de uma progressão por antiguidade. A sua revisão prevista para janeiro de 2021 torna imperioso este estudo que procura entender os efeitos da sua implementação, identificando ajustes necessários, mediante um raciocínio indutivo, alicerçado numa estratégia de investigação mista e num desenho de pesquisa transversal, assim como nas análises: documental, de conteúdo às entrevistas semiestruturadas a 13 oficiais (chefias e membros eleitos comuns dos Conselhos de Especialidade), e das respostas, a um questionário, de 1180 militares da FAP (24% de N=4917). Dos resultados obtidos verifica-se que o regulamento promove o desenvolvimento profissional, com os militares a procurarem participar em mais missões, frequentarem mais formações/cursos e dedicarem-se mais aos cursos de promoção na categoria. Embora o RAMMFA crie as bases que possibilitam a compatibilização de competência e o conhecimento do potencial humano, este processo terá de ser potenciado pela organização. Verifica-se ainda que a satisfação com a avaliação de desempenho faz aumentar o comprometimento e o empenhamento e reduz

Como citar este artigo: Milharadas, S. I. D. F., & Loureiro, N. A. R. S. (2020). Regulamento da Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas: Subsídios para a sua Revisão. *Revista de Ciências Militares*, novembro, VIII(2), 483-518. Retirado de https://www.ium.pt/?page_id=5714

¹ Artigo adaptado e revisto a partir do trabalho de investigação individual realizado no âmbito do Curso de Promoção a Oficial Superior 2019/20, cuja defesa ocorreu em fevereiro de 2020, no Instituto Universitário Militar. A versão integral encontra-se disponível nos Repositórios Científicos de Acesso Aberto em Portugal (RCAAP).

as intenções de saída. Como corolário do estudo, mais do que avaliar o mérito, as Forças Armadas deverão estimulá-lo e geri-lo, numa articulação holística que procure a melhoria contínua.

Palavras-chave: Sistema de Avaliação, Avaliação de Desempenho, Comprometimento, Competências, Empenhamento, Intenção de saída, Potencial individual.

ABSTRACT

The new regulation of the Armed Forces merit appraisal system (RAMMFA), which entered into force on 1 January 2018, introduced some important changes to the previous system which make the military's merit appraisal process more objective and quantitative and have a direct impact on career progression, especially on promotions by seniority. This regulation is scheduled for review by January 2021. Therefore, it is necessary to ascertain the effects of the regulation's implementation and identify any required adjustments. The study uses an inductive methodology supported by a mixed methods research strategy and a cross sectional research design, a literature review and content analysis of: 13 semi structured interviews to officers (heads of services and elected members of the speciality councils); a questionnaire survey delivered to 1180 Portuguese Air Force (PoAF) service members (24% of N=4917). The findings revealed that the new regulation promotes professional development, as service members are more willing to participate in missions, attend training / courses and promotion courses in their category. Although the RAMMFA sets a foundation that enables skills alignment and provides knowledge on human potential, the organization must improve this process. Furthermore, the study found that satisfaction with the performance appraisal system leads to higher levels of commitment and engagement and decreases turnover intentions. This means that, rather than simply assessing merit, the Armed Forces should use the system to actively encourage and manage it, in a holistic process of continuous improvement.

Keywords: *Appraisal System, Commitment, Skills, Engagement, Individual Potential, Performance Appraisal, Turnover Intentions.*

1. Introdução

"Nada é permanente a não ser a mudança"
Heraclitus

Os recursos humanos são, hoje, reconhecidos como um "fator chave para o sucesso organizacional" (Rego et al., 2015, p.56), o que motiva as organizações a desenvolverem mecanismos para "atrair, desenvolver e reter o capital humano necessário à prossecução" dos seus objetivos estratégicos (Rego et al., 2015, p.90). O desafio estende-se, naturalmente, à Instituição Militar, que num contexto dinâmico e competitivo, se confronta ainda com a "concorrência entre instituições e organizações, aliada à cada vez maior escassez de talento" (Força Aérea Portuguesa [FAP], 2019, p.11).

O futuro da Força Aérea Portuguesa (FAP), alicerçado nas pessoas, está refletido no seu planeamento estratégico, para o período entre 2019 e 2022, e aponta para uma aprendizagem

e crescimento valorativo, que aposta nas competências das pessoas, procurando, simultaneamente, a sua gestão eficiente, nomeadamente na carreira e mérito (FAP, 2019).

A perspetiva do desenvolvimento da carreira militar, assente numa cultura de mérito, comum aos militares dos vários ramos das Forças Armadas, é reforçada pelo Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR), aprovado pelo Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio, com as alterações introduzidas pela Lei n.º 10/2018, de 2 de março. Nesse sentido, é aprovado pela Portaria n.º 301/2016, de 30 de novembro, o Regulamento da Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas (RAMMFA). O RAMMFA concretiza-se no Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas (SAMMFA), que dá especial enfoque à avaliação individual (AI) que “consiste na avaliação do desempenho evidenciado em cargos e funções” (n.º 2 do artigo 6.º do RAMMFA).

A implementação de um sistema de gestão de desempenho pode gerar uma resistência inicial, pois existe a perceção de que se destina a controlar e punir, exigindo mais esforço e trabalho aos colaboradores, expondo as suas fragilidades profissionais (Camara, 2015, p.111). Na cultura portuguesa, “marcadamente feminina” (Hofstede, 1991, cit. por Camara, 2015, p.15) é particularmente notória a resistência em “avaliar e ser avaliado”, que se caracteriza “por um clima organizacional de fuga ao conflito aberto e de preservação da harmonia superficial” (Camara, 2015, p.15).

No caso do RAMMFA, a sua implementação tem gerado controvérsia no seio militar, tendo sido entregue no parlamento, pela Associação Nacional de Sargentos (ANS), uma petição² assinada por 2258 militares, datada de 27 de abril de 2018, a propor a suspensão da sua eficácia.

Contudo, a avaliação do mérito não é novidade na FAP, sendo o primeiro regulamento aprovado pela Portaria N.º 292/94, de 17 de maio. A principal alteração deste RAMMFA, face aos anteriores regulamentos, para além de se aplicar aos três Ramos, é o facto de tornar mais objetiva e quantitativa a avaliação do mérito do militar, com impacto direto na progressão da carreira, em detrimento de uma progressão por antiguidade. Esse mérito, que é calculado através da Ficha de Avaliação do Mérito (FAM), atribui um maior peso à componente da AI em relação à antiguidade no posto (AP). Numa instituição fortemente hierarquizada, como é a militar, se essa avaliação promover alterações à antiguidade, poderá em situações extremas inverter a relação chefe/subordinado, agravando a resistência a este novo sistema.

Mas, apesar de controversa, a avaliação do desempenho é uma “prática generalizada em empresas de todo o mundo e essencial para uma gestão do capital humano” (Kuvaas, 2007, cit. por Rego et al., 2015, p. 536).

Com o objetivo geral de formular contributos, não só para a revisão do RAMMFA que se avizinha, mas também para potenciar todo o sistema de avaliação do mérito dos militares, pretende-se avaliar, em primeiro lugar, se está a atingir as finalidades que pretende promover. Não sendo possível abordar todos os propósitos mencionados no regulamento, este estudo foca-se naqueles expressos no n.º 2, do artigo 5.º, do RAMMFA, considerados pelos autores como objetivos últimos do mesmo: (1) Compatibilizar as competências do

² Petição N.º 506/XIII/3.^a

avaliado com os interesses e as necessidades da instituição militar, tendo em vista a crescente complexidade científica, técnica, operacional e organizacional; (2) Contribuir para incentivar o cumprimento das missões e tarefas, bem como estimular o aperfeiçoamento técnico-militar; e (3) Atualizar e melhorar o conhecimento do potencial humano existente.

Adicionalmente, apresenta-se como extremamente relevante analisar as relações que se estabelecem entre a satisfação com a avaliação de desempenho (SAD) e: o comprometimento organizacional afetivo (COA), o empenhamento (EMP) e a intenção de saída (IS). Estes indicadores aparentam ser bons preditores do sucesso de implementação dos sistemas de avaliação (Rego et al., 2015), permitindo ao mesmo tempo contribuir para a validação da literatura no que toca às relações que se estabelecem entre eles.

Procuram-se, deste modo, subsídios para a revisão do RAMMFA que deverá acontecer, no máximo, três anos após a sua implementação, e para o sistema de avaliação do mérito dos militares, como um todo, o que justifica a pertinência deste estudo. Apesar do regulamento ser transversal às Forças Armadas, apenas será analisada a perspetiva da FAP, contribuindo dessa forma para o trabalho desenvolvido na Divisão de Recursos do Estado-Maior (DIVREC) e na Direção de Pessoal (DP) da Força Aérea.

Será precoce realizar-se este estudo, tendo em conta a ainda recente implementação do sistema? Uma alteração significativa de um sistema, como esta, necessita de tempo para se perceber os efeitos de médio e longo prazo, que podem ser muito diferentes dos verificados inicialmente. Contudo, mesmo que alguns desses efeitos apenas se consigam verificar a longo prazo e só nessa altura poderem ser avaliados e corrigidos, outros podem identificar-se logo numa fase inicial, permitindo introduzir ajustes ao sistema, contribuindo para uma transição mais harmoniosa.

O presente estudo tem como objeto o impacto do RAMMFA nos militares da FAP, e está delimitado (Santos & Lima, 2019, p. 42) nos domínios:

- Temporal, desde 1 de janeiro de 2018, data de entrada em vigor do RAMMFA, até à presente data (fevereiro de 2019);
- Espacial, aos militares da Força Aérea no ativo;
- De conteúdo, às finalidades do SAMMFA e às relações entre SAD e COA/EMP/IS.

Pelo anteriormente referido, é objetivo geral (OG) deste estudo, *Propor contributos, valorados pelos militares da Força Aérea, para potenciar os efeitos do RAMMFA*, e para o qual contribuem os objetivos específicos (OE):

OE1: Avaliar se o SAMMFA está a atingir as finalidades que pretende promover;

OE2: Analisar as relações que se estabelecem entre a satisfação com a avaliação do desempenho e o comprometimento, o empenhamento e a intenção de saída dos militares da Força Aérea, face à entrada em vigor do RAMMFA.

Face ao enquadramento anterior foi definida a seguinte questão central (QC) que norteou a investigação: *De que modo poderão ser potenciados os efeitos do RAMMFA?*

2. Enquadramento teórico e conceptual

No presente capítulo apresenta-se o enquadramento teórico e conceptual deste trabalho de investigação.

2.1. Estado da arte e conceitos estruturantes

O desenvolvimento deste estudo é norteado por um conjunto de conceitos, que se apresentam de seguida.

2.1.1. Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas

O RAMMFA pretende uniformizar o sistema de avaliação dos militares nas Forças Armadas através da definição do SAMMFA, estabelecendo as instruções para a sua execução. Este novo regulamento quantifica e torna mais objetiva a avaliação do mérito do militar, com o conseqüente impacto no desenvolvimento da carreira. O RAMMFA é um anexo da Portaria n.º 301/2016 (2016), que entrou em vigor a 1 de janeiro de 2018, a qual estabelece a sua revisão até 1 de janeiro de 2021.

2.1.2. Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas

O SAMMFA decorre do RAMMFA, tendo como finalidade determinar a avaliação do mérito do militar, visando uma correta gestão dos recursos humanos. Pretende ainda promover a compatibilização de competências, o desenvolvimento profissional e o conhecimento do potencial individual do militar, tal como referido n.º 2 do artigo 5.º do RAMMFA.

O SAMMFA é constituído pelas seguintes bases (artigo 6.º do RAMMFA): (1) Avaliação Individual (AI); (2) Avaliação da Formação (AF); (3) Avaliação Disciplinar (AD); (4) Antiguidade no Posto (AP); e (5) Avaliação Complementar (AC).

Todas estas bases são quantificadas e entram, com a exceção da AC, para o cálculo da FAM, com a respetiva ponderação. Esta ficha originará uma primeira ordenação dos militares que serão apreciados pelos Conselhos de Especialidades. Após a atribuição da AC pelos Conselhos, são elaboradas as Listas do Mérito onde os militares aparecerão ordenados pelo valor do “mérito do militar” e que, após homologação pelo CEMFA, se traduz na Lista de Promoção. Nessa lista final os militares são posicionados por ordem decrescente, com a condição de que um militar mais moderno só assume a posição de militares de maior antiguidade se o valor do mérito for superior em 0,3 ao do(s) militar(es) que o precede(m) (Despacho N.º 51/2018 do CEMFA, 2018).

2.1.3. Satisfação com a avaliação de desempenho

Uma das bases do SAMMFA com maior destaque para o cálculo da FAM é a AI, com uma ponderação de 35% ou 40% (dependendo do posto a que se aplica), e que é a mais alto de todas as bases que entram para o referido cálculo. Esta AI refere-se à *avaliação do desempenho* que o militar demonstra no seu desempenho em cargos e funções, sendo essa informação recolhida através da Ficha de Avaliação (FAV) (Portaria nº 301/2016).

Para o sucesso de um sistema de avaliação de desempenho, mais do que o próprio sistema em si, é fundamental a reação dos trabalhadores ao mesmo, pois por mais perfeito e robusto que seja, se os trabalhadores não o aceitarem, este está desde logo condenado (Cardy & Dobbins, 1994, cit. por Cawley, Levy & Keeping, 1998). Das diversas reações dos trabalhadores, a mais relevante é a satisfação com a avaliação de desempenho, especialmente

tendo em conta a sua relação com o comprometimento, a motivação e a produtividade, que diversos estudos³ estabelecem, tal como indica Giles e Mossholder (cit. por Cawley, Levy & Keeping, 1998, p. 616).

2.1.4. Comprometimento organizacional

Das várias definições sobre Comprometimento Organizacional⁴ (do inglês *organizational commitment*), aquela mais, consistentemente, mencionada na literatura é a apresentada por Meyer e Allen (1991, p. 67) como sendo um estado psicológico que caracteriza a relação do trabalhador com a organização e que tem implicações na decisão de permanecer, ou não, na organização⁵. Meyer e Allen (1991) estabelecem ainda três componentes do comprometimento: (1) Afetivo (*Affective*), que se caracteriza pelo envolvimento emocional dos colaboradores com a organização, que leva a que estes desejem permanecer na mesma; (2) Normativo (*Normative*), que se refere ao dever moral para com a organização, pelo que os colaboradores nela permanecem por um sentimento de obrigação; e Calculativo (*Continuance*), que se refere ao sentimento calculista acerca dos custos associados a deixar a organização, que leva a que os colaboradores nela permaneçam por necessidade.

Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso e Neves (2014) sintetizam, sustentados por vários estudos, as correlações tendenciais entre estas três dimensões e diversas variáveis, das quais se resumem, no Quadro 1, as consideradas mais relevantes para o presente estudo, ou seja, indicadores da gestão do desempenho e de intenção de saída.

Quadro 1 – Correlações tendenciais entre as três dimensões de comprometimento e indicadores de gestão de desempenho e de intenção de saída

	Comprometimento		
	Afetivo	Normativo	Calculativo
Satisfação no trabalho	++	+	-
Oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal	+	+	0
Receção de feedback relativo ao desempenho no trabalho	++	+	0
Intenções de abandonar a organização	-	-	-
Desempenho global dos indivíduos	++	+	-

Legenda:
 0 Sem correlação
 - Correlação negativa
 + Correlação positiva
 ++ Correlação positiva forte

Fonte: Adaptado a partir de Cunha et al (2014).

Por observação do Quadro 1, é a dimensão do comprometimento afetivo a que estabelece relações mais fortes e consistentes com os indicadores apresentados, pelo que se opta por apenas analisar a dimensão afetiva do comprometimento no presente estudo.

³ Exemplos: Ilgen, Fisher, e Taylor em 1979; Larson em 1984; Pearce e Porter em 1986; Wexley e Klimoski em 1984

⁴ Alguns autores traduzem como compromisso organizacional ou mesmo empenhamento, mas optou-se neste trabalho por comprometimento por ser aquela mais frequentemente encontrada na literatura.

⁵ Tradução do autor de “[...] *commitment is a psychological state that (a) characterizes the employee’s relationship with the organization, and (b) has implications for the decision to continue or discontinue membership in the organization.*”

2.1.5. Empenhamento

O empenhamento em contexto de trabalho⁶ (do inglês *employee engagement*) refere-se ao grau em que um trabalhador se foca e se absorve nos papéis que desempenha na organização (Saks, 2006).

São apontados dois papéis dominantes, o do trabalhador enquanto membro da organização (empenhamento organizacional – *organization engagement*) e aquele relacionado com a sua atividade profissional (empenhamento no trabalho – *job engagement*) (Saks, 2006). Apesar da pertinência de ambos, esta investigação ir-se-á apenas focar no empenhamento no trabalho, uma vez que já se aborda o conceito de comprometimento organizacional. Note-se, contudo, que os dois conceitos são distintos (Saks, 2006). No entanto, não se considera uma mais-valia neste trabalho explorar exaustivamente a relação do trabalhador com a organização em todos os constructos, pelo que se optou por escolher o comprometimento organizacional por ser aquele que, de acordo com o já mencionado, aparenta ter mais relevância na sua relação com a Avaliação de Desempenho.

2.1.6. Intenção de saída

A intenção de saída refere-se, segundo Tett e Meyer (1993, p. 262), à vontade consciente e deliberada do trabalhador em abandonar a organização e é um forte preditor do abandono efetivo desta, como sustentam vários estudos (Lee & Mowday, 1987; Michaels & Spector, 1982; O'Reilly & Caldwell, 1981), referidos por Tett e Meyer (1993, pp 259-260). O abandono, por sua vez, quando voluntário pode ter variadas causas e origens, de onde se salientam as relacionadas com uma percepção de injustiça do sistema de promoções e avaliação de desempenho, assim como falta de comunicação e de *feedback* por parte das chefias (Rego et al., 2015). Por outro lado, um forte comprometimento para com a organização, origina uma relação positiva com o trabalho que leva a que as pessoas queiram permanecer na organização (Bem, 1967; Salancik & Pfeffer, 1978, cit. por Tett & Meyer, 1993).

Um sistema de promoções baseado na antiguidade é apontado como uma das causas para a dificuldade de retenção dos militares de vários países da NATO (Research and Technology Organisation North Atlantic Treaty Organisation, 2007, p. 2-1). Se, por um lado, um sistema de promoções baseado no mérito pode potenciar a retenção dos militares, por outro, como Rego et al. (2015) faz notar, avaliações de desempenho consideradas injustas podem gerar insatisfação e redução no comprometimento e desempenho dos trabalhadores sendo, no limite, apontadas como umas das razões para a intenção de saída.

2.2. Modelo de análise

Este estudo é desenvolvido de acordo com o modelo de análise apresentado no Quadro 2.

⁶ Apesar do termo também se encontrar traduzido como envolvimento no trabalho, optou-se por evitar este, para não confundir com *job involvement*, que se refere a um envolvimento no trabalho resultado de processos racionais e relacionado com a auto-imagem do trabalhador. (Saks, 2006; May, Gilson & Harter, 2004).

Quadro 2 – Modelo de análise

Objetivo Geral	Propor contributos, valorados pelos militares da Força Aérea, para potenciar os efeitos do RAMMFA.				
Objetivos Específicos	Questão Central	De que modo poderão ser potenciados os efeitos do RAMMFA?			
	Questões Derivadas	Conceitos	Dimensões	Indicadores	Instrumentos
OE1 Avaliar se o SAMMFA está a atingir as finalidades que pretende promover.	PD1 Estará o SAMMFA a promover as suas finalidades?	RAMMFA	Compatibilização de competências	Q 13 - 21	Questionário de investigação e Entrevistas semiestruturadas
		SAMMFA	Desenvolvimento profissional	Q 6 - 12; Q 21 - 30 Q 34	
			Potencial Individual	Q 13 - 19	
OE2 Analisar as relações que se estabelecem entre a satisfação com a avaliação de desempenho e o comprometimento, empenhamento e a intenção de saída dos militares da Força Aérea, face à entrada em vigor do RAMMFA.	PD2 Quais as relações entre a satisfação com a avaliação de desempenho e o comprometimento, o empenhamento e a intenção de saída dos militares da Força Aérea, face à entrada em vigor do novo RAMMFA?	Satisfação com a Avaliação de Desempenho	-	Q 33 - 38	Questionário de investigação e Entrevistas semiestruturadas
		Comprometimento Organizacional	Comprometimento Afetivo	Q 39 - 44	
		Empenhamento	-	Q 45 - 53	
		Intenção de saída	-	Q 31 Q 54 - 58	

3. Metodologia e método

Neste capítulo será descrita a metodologia e o método que garantem o rigor científico desta investigação.

3.1. Metodologia

Metodologicamente, este estudo caracteriza-se por um raciocínio indutivo, assente numa estratégia de investigação mista que segundo Creswell (2009) permite relacionar dados qualitativos e quantitativos num único estudo, e num desenho de pesquisa de tipo transversal que corresponde à recolha de informação num determinado momento temporal (Bryman, 2012).

3.2. Método

Neste subcapítulo caracterizam-se os participantes do estudo e apresentam-se os procedimentos seguidos, assim como os instrumentos de recolha de dados e respetivas técnicas de tratamento.

3.2.1. Participantes e procedimento

Participantes. Responderam ao questionário 1180 militares da FAP, 24% dos militares efetivos do universo dos QP e RC/RV, o que corresponde a um nível de confiança de 95% e uma margem de erro inferior a 3%.

Os participantes resultam de uma amostra não probabilística acidental (Maroco, 2010), pelo que se analisa a sua representatividade para a população em estudo. A Tabela 1 apresenta a análise descritiva da amostra obtida face à população em estudo, com distribuição relativa idêntica na categoria de sargentos (39,6% vs 33,3%), e oficiais (56,3% vs 47,1%) e inferior na categoria de praças (4,2% vs 19,6%). Quanto à forma de prestação de serviço, predominam na amostra os militares dos QP (92,6% vs 72,0%), com reduzida participação dos militares RC/RV (7,4% vs 28,0%). Esta baixa participação poderá ser devida ao menor impacto do novo sistema de avaliação para estes militares e conseqüentemente o seu menor interesse em participar neste estudo. Os dados obtidos neste estudo são extrapoláveis, com as necessárias limitações, apenas para uma população constituída por sargentos e oficiais dos QP.

Tabela 1 – Análise descritiva da amostra global comparada com a amostra da população de outubro de 2019

		Frequência (n=1180)	% da Amostra	% do Universo (N=4903)	% Amostra / população
Q1 - TSE	Menos de 5 anos	84	7,1%		
	5 a 10 anos	105	8,9%		
	11 a 20 anos	399	33,8%		
	Mais de 20 anos	592	50,2%		
Q2 - Área	Operacional	549	46,5%		
	Apoio	631	53,5%		
Q3 - Habilitações Académicas	9º ano	8	0,7%		
	11º ano	42	3,6%		
	Ensino Secundário completo	492	41,7%		
	Curso tecnológico/ profissional	98	8,3%		
	Bacharelato	91	7,7%		
	Licenciatura	281	23,8%		
	Mestrado	161	13,6%		
Q4 - Categoria	Doutoramento	7	0,6%		
	Oficial	467	39,6%	33,3%	28,6%
	Sargento	664	56,3%	47,1%	28,8%
Q5 - FPS	Praça	49	4,2%	19,6%	5%
	QP	1093	92,6%	72,0%	31%
	RC/RV	87	7,4%	28,0%	6%

Foram entrevistadas as entidades indicadas no Quadro 3.

Quadro 3 – Lista de entrevistados

Código de Entrevistado (Ref.^a no texto)	Participantes do estudo	Instrumento	Data
dDP	Diretor do Pessoal	Entrevista presencial	3jan20
cDIVREC	Chefe da Divisão de Recursos do Estado-Maior	Entrevista por email	22jan20
cREPPES	Chefe da Repartição de Pessoal da Divisão de Recursos do Estado-Maior	Entrevista presencial	20dez19
cRC	Chefe da Repartição de Colocações da Direção de Pessoal	Entrevista por email	8jan20
cRCP	Chefe da Repartição de Carreiras e Promoções da Direção de Pessoal	Entrevista por email	2jan20
cSecAM	Chefe da Secção de Avaliação de Mérito da Repartição de Carreiras e Promoções da Direção de Pessoal	Entrevista presencial	23dez19
CoordCarr	Coordenador para as carreiras na Repartição de Pessoal da Divisão de Recursos do Estado-Maior	Entrevista por email	3jan20
cSecCCM	Chefe da Secção de Cargos, Cursos e Missões (atual e anterior)	Entrevista por email	3jan20
CESP1	Membro eleito comum dos CESP (oficial)	Entrevista presencial	23dez19
CESP2	Membro eleito comum dos CESP (oficial)	Entrevista por email	9jan20
CESP3	Membro eleito comum dos CESP (sargento)	Entrevista presencial	10jan20
CESP4	Membro eleito comum dos CESP (sargento)	Entrevista por email	8jan20
CESP5	Membro eleito comum dos CESP (sargento)	Entrevista por email	9jan20

Procedimento. O questionário “Regulamento da Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas”, após autorização superior foi enviado a todos os militares da FAP via *groupwise* e ficou disponível na página da *intranet* da FAP, entre 30 de outubro e 8 de dezembro de 2019. Aos participantes foi explicado o objetivo do estudo e reforçado o anonimato e uso da informação limitada a esta investigação. Apelou-se ainda para que as respostas fossem sinceras uma vez que não existem respostas verdadeiras ou falsas.

As entrevistas estruturadas, foram conduzidas presencialmente ou por *email*, nas datas indicadas no Quadro 3.

3.2.2. Instrumentos de recolha de dados

Foi desenvolvido o questionário “Regulamento da Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas”, constituído por três partes: a primeira dedicada à caracterização sociodemográfica e profissional, a segunda que tenta aferir se o SAMMFA cumpre as suas finalidades e a terceira relativa à satisfação com a avaliação de desempenho, comprometimento, empenhamento e intenção de saída (Tabela 2). As perguntas do questionário foram desenvolvidas numa lógica condicional, ou seja, estão dependentes das

respostas anteriormente dadas, o que facilita o seu preenchimento e diminui as respostas contraditórias. Esse questionário foi previamente testado numa amostra de 31 militares, por forma a obter uma indicação da fiabilidade do instrumento (*Alpha* de Cronbach) e da validade dos construtos (abordagem empírica). Apesar de inicialmente se ter optado por uma escala Likert de cinco pontos para facilitar a leitura dos resultados, o pré-teste evidenciou que esta era insuficiente para expressar opiniões pouco polarizadas, pelo que se decidiu utilizar uma Escala de Likert de sete pontos no questionário final, de modo a aumentar a sensibilidade dos resultados (Tabela 2).

Tabela 2 – Caracterização do questionário

Questões	Modalidades de pergunta	Objetivo	Fonte
Q1 a Q5	Escolha múltipla e dicotómica	Caracterização sociodemográfica e profissional	Desenvolvidas para este efeito
Q6 a Q32	Escolha múltipla, dicotómica e aberta	Avaliar em que medida o SAMMFA está a atingir as suas finalidades	Desenvolvidas para este efeito
Q33 a Q38	Escala Likert de 7 pontos	Medir a satisfação com a avaliação de desempenho	Adaptada ao contexto militar a partir da escala de Satisfação com a Avaliação de Desempenho, validada para o contexto português por Lima (2010)
Q39 a Q44	Escala Likert de 7 pontos	Comprometimento Organizacional Afetivo	Adaptada para o contexto militar por Fachada (2015), a partir da versão portuguesa validada por Nascimento et al. (2008), com base na escala de Comprometimento Organizacional de Meyer & Allen (1991)
Q45 a Q53	Escala Likert de 7 pontos	Empenhamento	Adaptado ao contexto militar por Dâmaso (2019) a partir da escala reduzida da <i>Utrecht Work Engagement Scale (UWES)</i> de Schaufeli e Bakker (2004)
Q54 a Q58	Escala Likert de 7 pontos	Intenção de Saída	Adaptado ao contexto militar por Braga (2018) a partir da escala de <i>Turnover Cognition</i> de Bozeman e Perrewé (2001)

As entrevistas estruturadas foram conduzidas de acordo com os guiões especificamente preparados para cada entrevistado e obtiveram-se ainda dados complementares através da Repartição de Colocações e da Repartição de Dados da DP.

3.2.3. Técnicas de tratamento dos dados

O tratamento estatístico dos dados quantitativos obtidos em questionário foi feito através da *Statistical Package for Social Sciences (SPSS)* versão 23, que permitiu efetuar a análise de validade de constructo (análise fatorial) (Pestana & Gageiro, 2014), a análise de confiabilidade (*Alpha* de Cronbach), determinar os índices de correlação de Pearson (Franzblau, 1958), para além das medidas de frequência, tendência central, dispersão e de associação (moda, média, desvio padrão).

A análise temática de conteúdo sobre as entrevistas semiestruturadas foi desenvolvida de acordo com Santos e Lima (2019).

4. Análise dos dados e discussão dos resultados

Neste capítulo são analisados e discutidos os resultados obtidos nos questionários e entrevistas estruturadas, por forma a responder às questões derivadas e, conseqüentemente à QC.

4.1. Finalidades que o SAMMFA pretende promover

Pretende-se avaliar se o SAMMFA está a promover as finalidades expressas no n.º 2 do artigo 5.º do RAMMFA, procurando deste modo obter resposta à Questão Derivada 1 (QD1).

4.1.1. Compatibilização de competências e avaliação do potencial individual

O SAMMFA procura, através da Ficha de Avaliação (FAV), apreciar um conjunto de competências e o potencial dos militares avaliados, visando deste modo “compatibilizar as competências do avaliado com as necessidades da instituição militar”, assim como “atualizar e melhorar o conhecimento do potencial humano existente” (n.º 2 do artigo 5.º do RAMMFA). Para Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2006, p.152), o potencial individual “é a capacidade de vir a desempenhar uma função de maior complexidade num determinado momento futuro”.

Enquanto o RAMMFA é bastante específico na forma como a informação que constitui as cinco bases do SAMMFA é usada para o cálculo do mérito do militar, bem como a utilização da mesma para efeitos de promoção. Relativamente à compatibilização de competências, existem poucas referências quanto ao modo de emprego dessa informação. Efetivamente, a principal menção é a relevância da AI desfavorável, em processos seletivos de nomeações (artigo 22º do RAMMFA).

Ainda assim, ao definir a avaliação das competências e do potencial individual dos militares, o RAMMFA cria as bases para a Organização poder adequá-los aos cargos/funções. Para tal, identificam-se três aspetos que, complementarmente ao RAMMFA, devem ser verificados: (1) os cargos/funções estão definidos, assim como as competências mais valorizadas para cada um deles; (2) os avaliadores preenchem criteriosamente as FAV e conhecem o propósito e finalidade de cada um dos campos; e (3) a informação contida nas FAV é aplicada, pelos serviços de pessoal, de forma a servir essas mesmas finalidades.

Seguidamente verifica-se o cumprimento destes pressupostos, através da análise dos dados obtidos no questionário e do seu reforço qualitativo por entrevista.

1 – Estarão definidos os cargos/funções assim como as competências mais valorizadas para cada um deles? A compatibilização de competências visadas pelo SAMMFA só será possível se forem conhecidas as competências necessárias para cada cargo. Tal como refere Rego et al. (2015) é necessário “que a organização saiba quais os aspetos de desempenho a serem valorados”. Câmara, Guerra e Rodrigues (2010) definem dois tipos de competências:

as genéricas, que são transversais a todos os perfis de funções, e as específicas, que apenas dizem respeito a uma família de funções.

Apesar do RAMMFA, no n.º 5 do artigo 20º, determinar quais as competências a apreciar consoante a função militar, essas funções (artigo 34.º do EMFAR) são muito abrangentes. Adicionalmente, não se identificam competências verdadeiramente diferenciadoras, pelo que podemos assumir que o regulamento apenas avalia competências genéricas.

Por outro lado, embora os Manuais da organização e normas de funcionamento das Unidades/Estabelecimentos/Órgãos (U/E/O) da FAP contenham as descrições de cada cargo, estas apenas referem as qualificações e funções, não existindo referência às principais competências adequadas para cada cargo, nem mesmo as genéricas.

2 – Saberão os avaliadores preencher criteriosamente as FAV e conhecem o propósito e finalidade de cada um dos seus campos? Para responder a esta pergunta analisam-se os resultados obtidos nas questões Q14 a Q21, relativas ao preenchimento das FAV pelos avaliadores.

Dos 395 militares respondentes do questionário que já avaliaram segundo o novo sistema, 60,3% consideram que as instruções das FAV são claras, mas apenas 50,4% as considera suficientes (Figura 1).

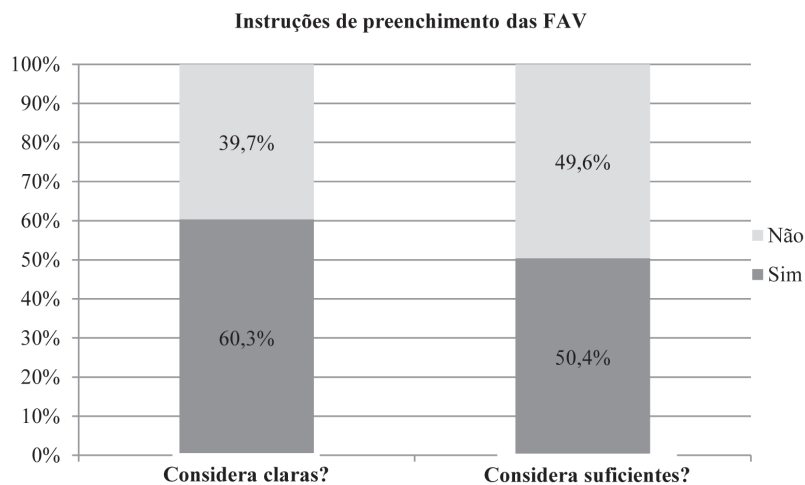


Figura 1 – Resultados obtidos às Q14 e Q15

Tendo em conta, e por oposição, o universo de militares que não considera as instruções claras e/ou suficientes, é importante assegurar ações de formação/sensibilização aos avaliadores, essencial tal como refere Camara (2015, p.116) na implementação de um sistema desta natureza, e que deve conter as fases descritas na Figura 2.

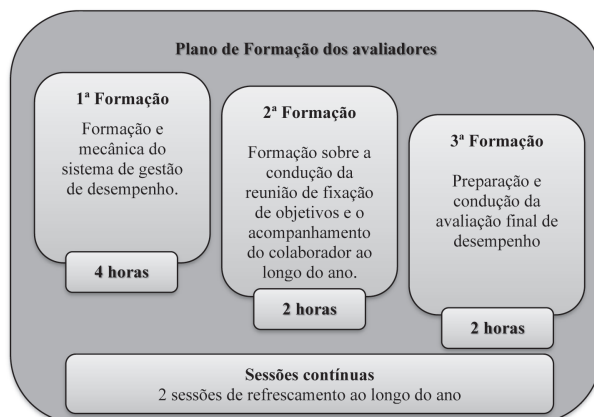


Figura 2 - Formação destinada a avaliadores

Fonte: Adaptado a partir de Camara (2015).

Apesar do SAMMFA não ser uma implementação de raiz, a realidade é que mesmo no anterior sistema se notava uma falta de preparação dos avaliadores (CESP2).

A este respeito, os dados (Figura 3) permitem verificar que 64,3% dos militares tiveram algum tipo de formação/sensibilização, o que revela um apreciado esforço da FAP para assegurar esses momentos.

No entanto, pouco mais de metade (51,2%) daqueles militares considera que a formação foi suficiente, identificando-se uma necessidade de melhoria neste aspeto. Note-se que, dos militares que não tiveram formação, 93,6% consideram que a mesma teria sido importante. Estes valores, assim como a falta de formação/preparação dos avaliadores, que transparece nos conselhos de especialidades, são considerados preocupantes pela maioria dos membros eleitos comuns dos CESP entrevistados.

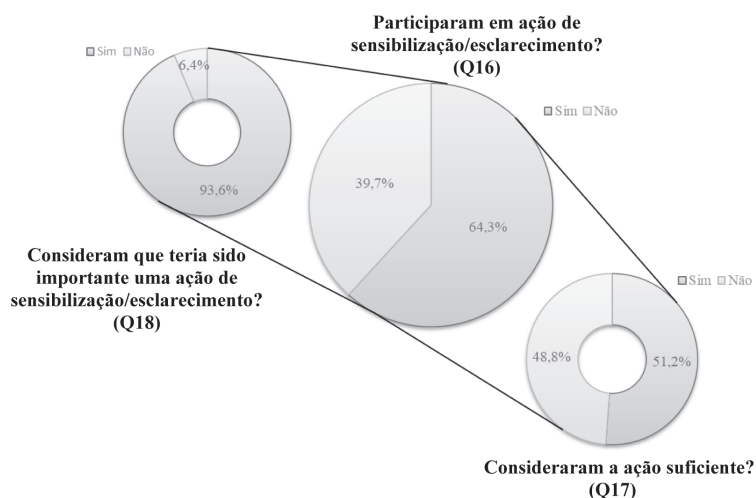


Figura 3 – Resultados obtidos nas Q16 a Q18

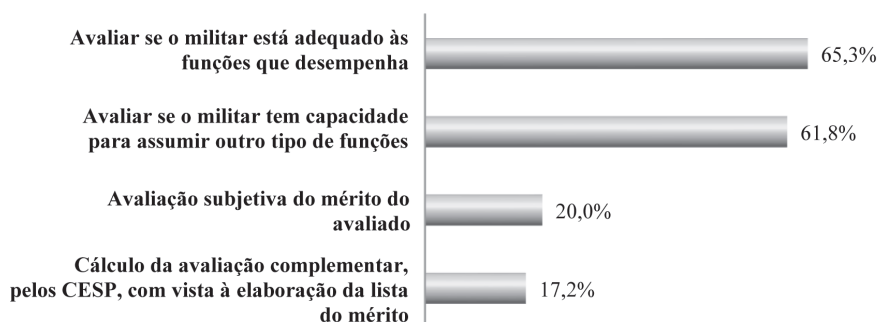
Como esclarece a Chefe da Secção de Avaliação de Mérito da Repartição de Carreiras e Promoções da Direção de Pessoal, a DP procura que a formação chegue aos avaliadores de forma descentralizada, através dos órgãos de gestão de pessoal. É ministrada formação a esses órgãos com indicação para que a mesma seja replicada nas unidades. Uma das principais dificuldades reportadas por esses serviços é que muitos avaliadores não estão presentes devido à quantidade de solicitações a que têm de dar resposta, resultado da escassez de recursos humanos. Também a rotatividade de militares nos órgãos de pessoal faz com que estes, muitas vezes, não tenham a formação e a capacidade para estar frequentemente a dar esse apoio.

Dada a importância que a FAV tem para o desenvolvimento da carreira do militar, sugere-se que essas formações sejam de carácter obrigatório e periódico. Tal como sugerido por CESP1, uma vez por ano, antes do início do período de avaliações, deveriam ser desencadeadas formações curtas para os avaliadores, que, acima de tudo, deveriam explicar como cada campo vai ser utilizado, mas também como elaborar o juízo ampliativo, sensibilizando, ainda, para aspetos práticos como a importância dos avaliadores tomarem notas, ao longo do tempo relativas ao desempenho dos subordinados.

A falta de formação refletiu-se no conhecimento acerca dos campos da FAV “Avaliação do potencial” (campo 6), “Permanência do avaliado na unidade” (campo 7.1) e “Necessidades de formação do avaliado” (campo 7.2), não havendo unanimidade quanto ao seu propósito, nas respostas às Q19 a Q21 do questionário, como se pode observar na Figura 4. Para além de reduzir o efeito pretendido desses campos, esta falta de uma interpretação comum a todos os avaliadores prejudica a igualdade de critérios que se pretende para as FAV. Adicionalmente, as entrevistas conduzidas evidenciaram que, mesmo ao nível da DP, DIVREC e membros eleitos comuns dos CESP, a finalidade destes campos não é consensual.

Constatou-se ainda que a utilização, pelos CESP, dos campos da “Avaliação do potencial” no cálculo da AC, apesar de prevista no RAMMFA, é pouco explorada. Relativamente a estes campos nota-se que estão demasiado focados na comparação relativa entre militares e o seu preenchimento é pouco claro. Por exemplo relativamente ao campo “Funções militares de exercício preferencial do avaliado” (campo 6.3), não é referido quais são as competências que um militar deve ter para desempenhar essas funções.

Q19 – Funções Militares de exercício preferencial do avaliado



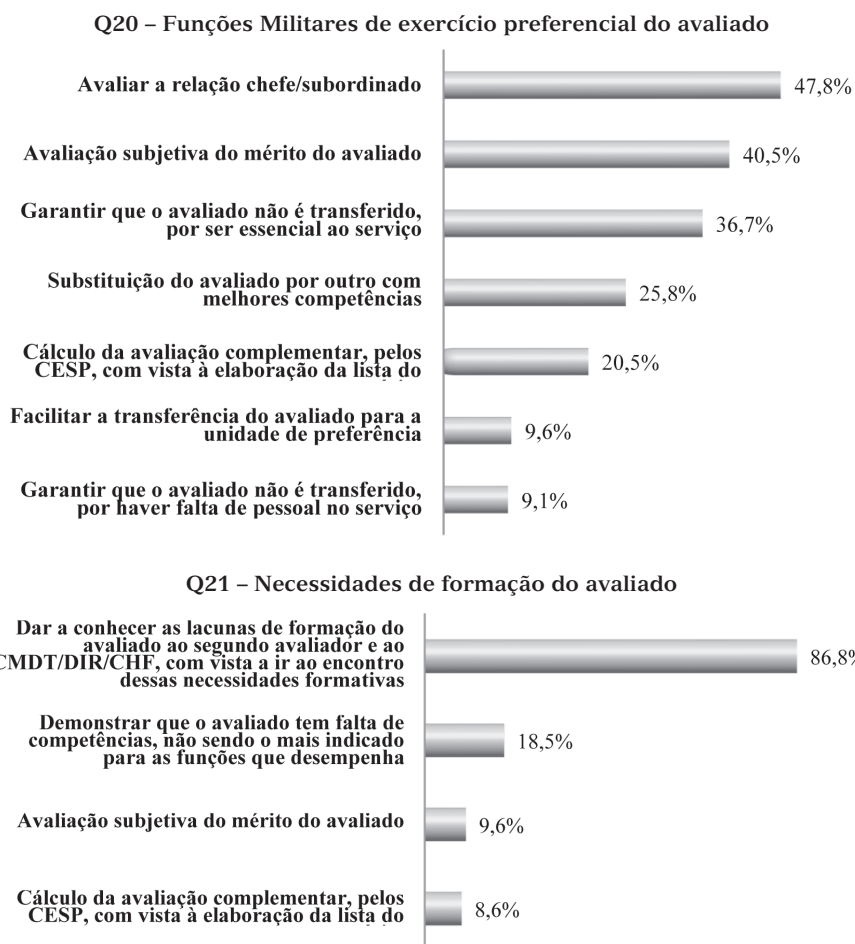


Figura 4 – Respostas quanto aos propósitos dos campos 6.3 (Q19), 7.1 (Q20) e 7.2 (Q21) das FAV

3 – A informação contida nas FAV está a ser aplicada, pelos serviços de pessoal, de forma a compatibilizar as competências e o potencial do avaliado com as necessidades da Instituição? As FAV são enviadas à Repartição de Colocações (RepC) da DP (cRCP) após a conclusão do processo avaliativo. Porém, atualmente, esta informação não está a ser considerada para efeitos de colocações/nomeações (cRC). Está, no entanto, a ser revisto o Regulamento de Colocações que, se aprovado, operacionalizará uma solução para conciliar aquelas informações de forma adequada e eficaz. A implementação do novo Sistema de Informação de Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas (SIAMMFA), comum aos Ramos, constituirá um facilitador desse processo.

Verifica-se que, atualmente, nenhum destes três aspetos investigados é cumprido. Um dos projetos da DP para 2020, como refere o Chefe da Repartição de Carreiras e Promoções da Direção de Pessoal, é a elaboração de um modelo de Gestão por Competências (GpC), que permitirá “encontrar o *match* perfeito entre as pessoas e os cargos, entre os níveis de proficiência das competências exigidas e as apresentadas”.

4.1.2. Desenvolvimento Profissional

O SAMMFA pretende “contribuir para incentivar o cumprimento das missões e tarefas, bem como estimular o aperfeiçoamento técnico-militar” (alínea a) do n.º 2 do artigo 5.º do RAMMFA). Esta definição vai ao encontro do conceito de desenvolvimento, que Hampton (1983, pp.425-426) define como o “auxílio prestado a subordinados para que melhorem o seu desempenho e adquiram novas habilidades”. Semelhante descrição para desenvolvimento profissional é apresentada por Chiavenato (1981, p.155), que o considera fruto da educação e que permitirá ao trabalhador adquirir novos conhecimentos de forma a desempenhar funções mais complexas.

Identificaram-se seis formas através das quais o RAMMFA pode estimular esse processo (Quadro 4).

Quadro 4 – Possíveis formas do RAMMFA contribuir para o desenvolvimento profissional

1	Impacto das notas dos cursos de promoção na categoria	Cálculo da FAM
2	Impacto do desempenho (através da Avaliação Individual e da Avaliação Disciplinar)	
3	Impacto da frequência de outros cursos e formações	Cálculo da Avaliação Complementar
4	Impacto da participação em atividades operacionais	
5	Identificação das necessidades de formação dos militares avaliados	FAV (Campo 7.2)
6	Promoção de reuniões iniciais /acompanhamento com vista a comunicar e incentivar o desenvolvimento	Competência atribuída ao avaliador

Analisa-se, de seguida, se estes aspetos estão efetivamente a promover o desenvolvimento profissional.

1: 91% dos respondentes ao questionário estão conscientes que a nota nos referidos cursos pode influenciar a sua progressão na carreira (Q7 e Q11). Apesar de 71% pensarem dedicar-se mais ao referido curso pelo impacto deste na FAM (Q12), apenas 38% dos que já o realizaram acabaram por fazê-lo (Q9), possivelmente por outras condicionantes que limitaram o empenho desejado. Ainda a mencionar que 65% dos militares que realizaram o curso, desconhecendo que este contava/viria a contar para o cálculo da FAM, reconhecem que ter-se-iam dedicado mais, caso soubessem do seu impacto (Q10). Na análise da nota média dos cursos (Figura 5) confirma-se esse aumento de desempenho para o Curso de Promoção a Oficial Superior (CPOS) e para o Curso Básico de Comando (CBC), ao contrário do que se verifica no Curso de Promoção a Sargento-chefe (CPSC). É preciso ter em conta que outros fatores, como a alteração aos programas de curso, podem influenciar as referidas notas.

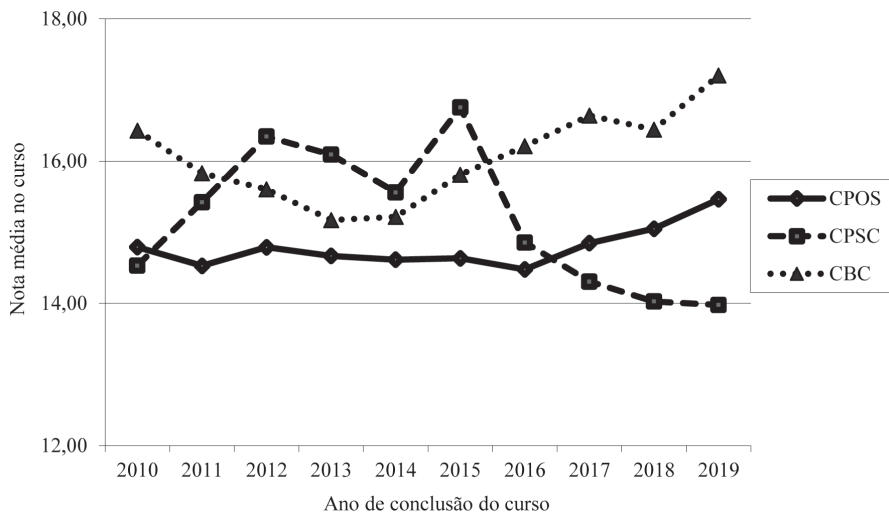


Figura 5 – Evolução da nota média dos cursos de promoção

O aumento de desempenho nos referidos cursos, assim como a manifesta vontade dos militares em se dedicarem mais nestes momentos de formação, indiciam que a implementação do RAMMFA pode incentivar uma maior dedicação dos militares nos cursos de promoção, contribuindo para o seu desenvolvimento profissional.

2: O RAMMFA procura, através da AI, incentivar e valorizar o desempenho dos militares. Esta base é a que tem a ponderação mais alta para o cálculo da FAM, o que destaca a sua importância. No entanto, só 18% dos militares admitem ter tentado melhorar o seu desempenho (Q27), aumento corroborado por apenas 7% dos avaliadores (Q22).

Procurou-se analisar de forma indireta a variação do desempenho através da análise ao número de louvores propostos. O gráfico seguinte apresenta a evolução do número de louvores atribuídos entre 2010 e 2019 por cada 100 militares (Figura 6). O ano de 2019 foi aquele com maior atribuição dos últimos 10 anos. Verifica-se nos quadros permanentes (QP) um aumento de 34% da média entre 2018-2019 (RAMMFA em vigor) relativamente à média entre 2010-2017. No regime de contrato (RC) essa variação foi de apenas 12,1%. Também através do questionário se verificou que 25% dos avaliadores referem ter proposto mais louvores aos seus subordinados (Q23). Note-se, no entanto, que 84% destes admite que a principal razão foi devido ao peso dos louvores para o cálculo da FAM, e não por um efetivo aumento de desempenho (Q24). Isto pode explicar o aumento significativo nos quadros permanentes, e menos relevante no RC, para o qual os efeitos dos louvores na carreira são limitados.

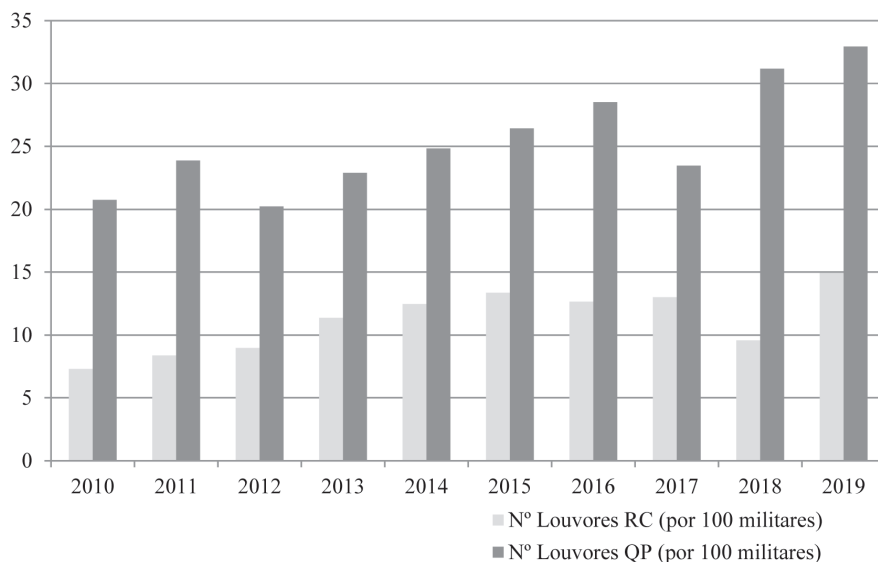


Figura 6 – Variação no número de louvores entre 2010 e 2019

Segundo o Chefe da Repartição de Pessoal da Divisão de Recursos do Estado-Maior a razão para este aparente fraco incentivo no aumento de desempenho deve-se à recente implementação do sistema - se as pessoas não se colocarem contra o sistema e procurarem melhorar o seu desempenho, este deverá aumentar naturalmente.

3: Avaliou-se se os militares pretendem frequentar mais formações devido ao impacto destas no cálculo da AC, sendo que 42% dos respondentes pondera fazê-lo (Q28). Analisando os dados do número de registo de cursos⁷, desde 2010 (Figura 7) verifica-se que, para os QP, a média respeitante ao período 2018-2019 daquele valor aumentou 32,6% relativamente à média dos 8 anos anteriores, enquanto no caso do RC o aumento foi de 14,3%. Note-se que, ao contrário do QP, para o RC não se aplica o cálculo da AC. Estes dados apontam no sentido de o SAMMFA fomentar nos militares dos QP a frequência de mais formações, promovendo desta maneira o seu desenvolvimento profissional.

⁷ Registo de todo o tipo de cursos, formações ou qualificações dos militares, independentemente da sua origem.

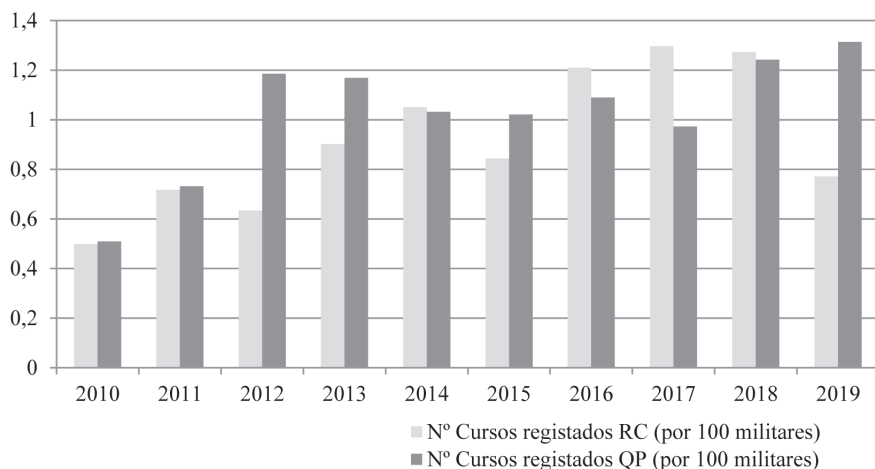


Figura 7 – Número de registo de cursos desde 2010

4: Para se perceber se houve variação na intenção de participar em atividades operacionais, dada a valoração destas missões para a AC, obteve-se junto da RepC a evolução do número de candidatos para missões desde 2012 (Figura 8).

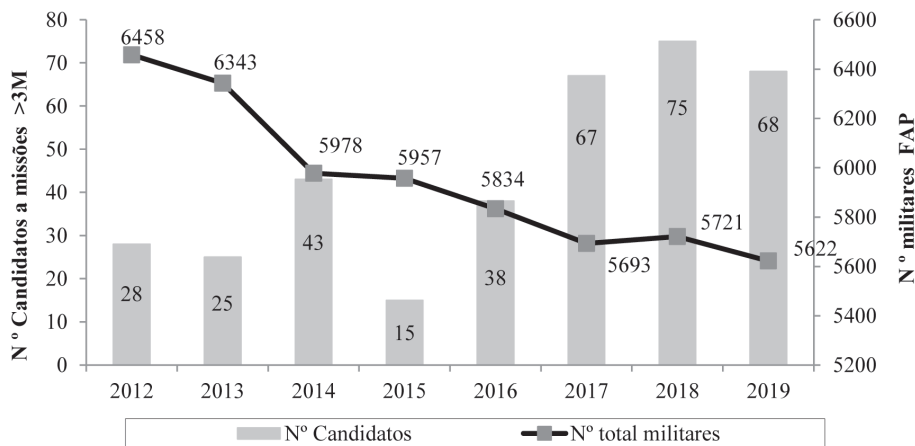


Figura 8 – Candidatos a missões com duração superior a três meses

Enquanto a média, até 2016, rondou os 30 candidatos por ano, de 2017 a 2019, a média foi de 70 candidatos por ano, apesar da redução do número de efetivos. Podem existir diversas razões para esta evolução, como, por exemplo, o facto de os concursos terem sido divulgados mais cedo, levando a um maior número de candidaturas (anterior cSecCCM).

Porém, é legítimo considerar que o aumento significativo de candidatos a partir de 2017, possa também estar relacionado com a implementação do RAMMFA, numa antevisão da importância destas missões para a valoração do processo individual. De facto, a atual

Chefe da Secção de Cargos, Cursos e Missões refere que muitos militares apresentam a necessidade de ter uma experiência internacional registada no seu processo individual, para ser contabilizada no mérito militar.

5: O campo 7.2 das FAV permite identificar as necessidades de formação dos militares avaliados, aquilo que, como notaa Chefe da Secção de Avaliação de Mérito da Repartição de Carreiras e Promoções da Direção de Pessoal, o avaliado precisa para se desenvolver, melhorar e potenciar, seja em competências técnicas ou comportamentais. É ainda referido na entrevista que, neste momento, a plataforma informática SIAMMFA apresenta alguns problemas e não permite extrair automaticamente relatórios, que possibilitariam, entre outros, identificar rapidamente as necessidades de formação dos militares, contribuindo para este processo.

A realçar que 18,5% dos avaliadores consideram que este campo pode servir para demonstrar que o avaliado tem falta de competências para a função que desempenha. Ou seja, possivelmente muitos avaliadores coíbem-se de indicar neste campo as carências de formação, com receio que isso possa prejudicar o militar. Por outro lado, há o risco deste campo poder estar a ser usado pelos CESP, justamente, para realçar a falta de formação do avaliado, prejudicando-o.

É necessária uma clarificação do propósito deste campo e como a informação é/será utilizada. Idealmente não deveria contribuir para a determinação do mérito do militar, para que os avaliadores não deixem de identificar as lacunas de formação que, colmatadas, permitam ao militar melhorar o seu desempenho.

6: O *feedback* dado aos colaboradores potencia o seu desenvolvimento pessoal e profissional (Rego et al., 2015, p. 497). Importância reforçada por Camara (2015) que refere que deverá haver uma fixação inicial de objetivos para que o colaborador saiba o que é esperado dele e como deve medir o seu desempenho. A qualidade dos objetivos vai condicionar a qualidade do desempenho do colaborador. Ao longo do ano, deverá haver acompanhamento destinado à correção de desvios que porventura surjam.

Apesar do n.º3 do artigo 17.º do RAMMFA prever a realização de reuniões iniciais e de acompanhamento, verificou-se (Figura 9) que são pouco realizadas pelos avaliadores.

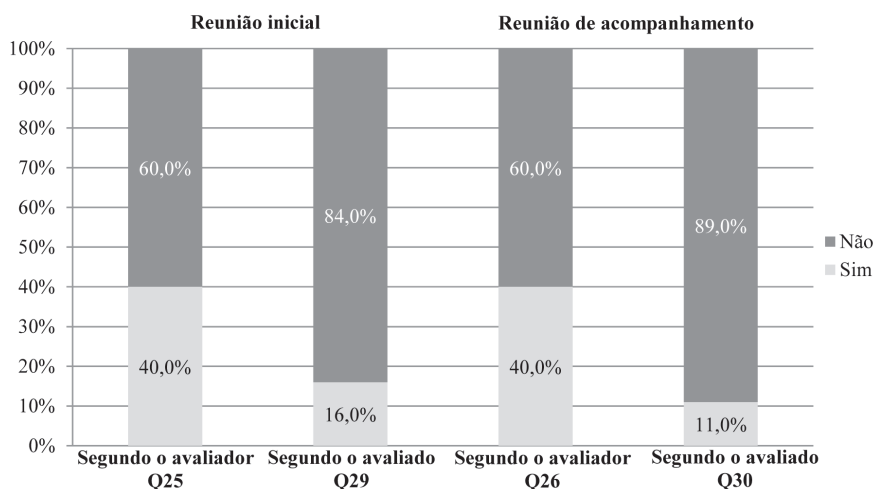


Figura 9 – Respostas às Q25/Q26/Q29/Q30

Destes resultados sobressai a falta de consenso entre avaliadores e avaliados quanto ao facto destas reuniões terem sido realizadas, denotando uma falta de comunicação entre avaliador/avaliado.

4.1.3. Síntese conclusiva e resposta à QD1

É comum a percepção que os sistemas de avaliação de desempenho se destinam a exigir mais trabalho e esforço aos trabalhadores, sendo, essencialmente, controladores e punitivos. Os sistemas de gestão de desempenho devem ser encarados de forma positiva como um potencial transformacional, que permite melhorar o desempenho individual e organizacional (Camara, 2015). Também o RAMMFA procura ir além da simples apreciação da atuação do subordinado, no sentido de o premiar e punir, e visa promover a compatibilização de competências, o conhecimento do potencial humano existente e o desenvolvimento profissional.

A FAP está atualmente a trabalhar na implementação de um modelo de GpC, que permitirá uma adequada afetação dos militares aos cargos, em função das suas competências e potencial individual. O SAMMFA, por sua vez, contribui para esse processo ao definir e medir, com descritores objetivos, as competências que considera mais relevantes e avaliar, através de campos específicos, o potencial individual.

No futuro, a implementação de um modelo de GpC e a revisão do Regulamento de Colocações permitirá cumprir dois dos requisitos analisados nesta investigação e que, atualmente não se verificam: os manuais das U/E/O não fazem referência às competências adequadas a cada cargo/função e, talvez decorrente disso, a RepC não tem em conta a informação extraída das FAV para efeitos de colocações. Será ainda importante garantir o preenchimento rigoroso e informado de todos os campos da FAV, sendo necessário, para tal, introduzir-se melhorias ao nível da formação ministrada aos avaliadores.

No que respeita ao desenvolvimento profissional, verificou-se que o RAMMFA o potencia ao incentivar os militares a:

- Procurarem participar em mais missões;
- Frequentarem mais formações/cursos;
- Dedicarem-se mais nos cursos de promoção na carreira.

O RAMMFA revela, porém, pouco impacto no estímulo da melhoria do desempenho. As razões poderão ser diversas e nem estarem relacionadas com o RAMMFA, como por exemplo uma escassez de recursos humanos que leva a que os militares estejam sobrecarregados e sem capacidade de evolução. As razões relacionadas com o RAMMFA poderão ser:

- Inexistência de um plano de desenvolvimento individual que permita responder às necessidades de formação diagnosticadas no campo 7.2 das FAV.
- Resistência ao atual sistema, potencializada pelo facto de não ter existido uma transição gradual, como refere o diretor do Pessoal;
- Pouca adesão dos avaliadores à realização de reuniões iniciais/accompanhamento que permitem orientar e incentivar o desempenho dos subordinados;

- Inexistência de um sistema de recompensas (além da promoção) para militares com bons desempenhos, para reforçar esse comportamento;
- Falta de preparação dos avaliadores que, se originar uma avaliação mal conduzida, segundo Camara (2015, p.70), “destrói a credibilidade do sistema, desmotiva os avaliados e afeta a sua autoestima e gera conflito e resistência”.

Será seguro afirmar que atualmente o desempenho é mais avaliado do que gerido, não sendo totalmente explorado o contributo destes sistemas na melhoria do desempenho individual, ideia reforçada pelo Diretor do Pessoal que refere que o RAMMFA está apenas focado para efeitos de promoção.

4.2. Impacto do RAMMFA nos militares da Força Aérea

Neste capítulo avalia-se o impacto do RAMMFA nos militares, procurando deste modo responder à Questão Derivada 2 (QD2): Quais as relações entre a SAD e o COA/EMP/IS dos militares da Força Aérea, face à entrada em vigor do novo RAMMFA?

4.2.1. Satisfação com a Avaliação de Desempenho e relações que esta estabelece com: o Comprometimento, Empenhamento e a Intenção de Saída dos militares da Força Aérea.

Nas diferentes escalas, a estrutura relacional foi avaliada pela análise fatorial exploratória (AFE) sobre a matriz das correlações, com extração dos fatores pelo método das componentes principais. Reteve-se um fator latente (1F), com eigenvalue superior a 1 que explicava as referidas variâncias totais, coincidente com a estrutura de fatores (1F) das escalas originais. Para avaliar a validade da AFE foram obtidos os KMO⁸, todos eles classificados como bons de acordo com Maroco (2010, p. 368).

A análise dos resultados (Figura 10), no que diz respeito aos itens Q33 a Q38 para caracterizar a SAD, indiciam insatisfação dos militares relativamente à capacidade do atual modelo para avaliar o desempenho (Q33), ao “feedback” e orientação que recebem do chefe (Q34), à perceção que têm das avaliações obtidas quando comparadas com as de outros militares (Q36) e à incapacidade das FAV em refletir uma melhoria ou declínio do seu desempenho (Q37).

⁸ O critério ou teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) identifica se um modelo de análise fatorial é adequadamente ajustado aos dados, testando a consistência geral dos mesmos.

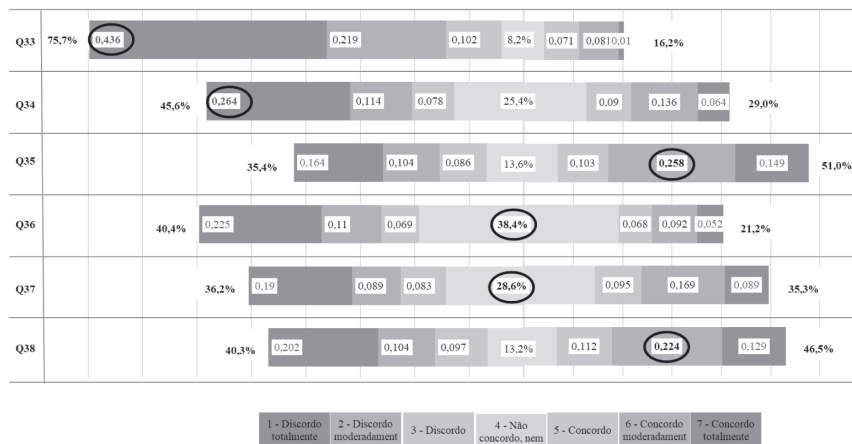


Figura 10 – Satisfação com a Avaliação de Desempenho: resultados obtidos

Dessas salienta-se a Q33 que se refere à satisfação com o atual modelo de avaliação de desempenho. Este é dos parâmetros mais importantes e que se pode dizer estar relacionado com a sua aceitabilidade que, segundo Rego et al. (2015, p. 499) “é o requisito mais importante, sem o qual o sistema estará condenado ao fracasso”. Este item revelou que 75,7% dos respondentes não se consideram satisfeitos com o atual modelo, encontrando-se a moda (43,6%) no extremo da escala em “Discordo totalmente”. Também o Chefe da Repartição de Carreiras e Promoções da Direção de Pessoal reconhece a importância de melhorar a aceitabilidade, pois os resultados das listas do mérito têm gerado apreensão entre os militares.

Na tentativa de explicar estes valores e de se encontrarem soluções, avaliaram-se as correlações entre os itens (Quadro 5).

Quadro 5 – Satisfação com a Avaliação de Desempenho: matriz de correlações entre itens (Pearson)

	Q33	Q34	Q35	Q36	Q37	Q38
Q33	1					
Q34	<i>,356**</i>	1				
Q35	<i>,311**</i>	<u>,554**</u>	1			
Q36	<i>,352**</i>	<i>,451**</i>	<u>,648**</u>	1		
Q37	<i>,346**</i>	<u>,541**</u>	,761**	<u>,678**</u>	1	
Q38	<i>,315**</i>	<u>,544**</u>	,846**	<u>,660**</u>	,827**	1

** A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

Nota: A negrito assinalam-se correlações > 0,700; a sublinhado correlações situadas no intervalo [0,500; 0,700]; e em itálico correlações situadas no intervalo [0,300; 0,500[.

Verificou-se que se estabelecem (Quadro 6) correlações positivas baixas ($0,3 < r < 0,5$) entre a satisfação com a avaliação de desempenho (Q33) e a satisfação com o “feedback” recebido das chefias (Q34), os resultados obtidos e a quantidade e qualidade de trabalho desenvolvido (Q35 e Q37), e as avaliações individuais comparativamente às de outros militares (Q36).

Ouseja, mesmo que se tente melhorar o sistema incidindo nestes três fatores, essa influência positiva poderá não ser, por si só, suficiente para que os militares se sintam satisfeitos com o novo modelo de avaliação (Q33). A satisfação com a avaliação de desempenho poderá estar mais relacionada com uma resistência, talvez inicial, à mudança de paradigma de progressão de carreira e não tanto com a justiça de resultados obtidos.

As Questões Q35 a Q38 relacionam-se com a confiança no sistema de avaliação. Segundo Rego et al. (2015, p. 501) a confiança “entre todos os intervenientes num processo de gestão de desempenho é crucial para a eficácia do mesmo” e “requer práticas de gestão e de liderança consistentes ao longo do tempo, transparentes, justas e respeitadoras da dignidade das pessoas”. Enquanto os resultados positivos obtidos nas questões 35 e 38 mostram alguma satisfação com as avaliações obtidas relativamente ao trabalho realizado, os resultados à Q36 revelam uma preocupação com as diferenças de critérios dos avaliadores. As diferenças de critérios podem ser mitigadas através da formação e da harmonização das avaliações, cuja importância foi destacada na maioria das entrevistas realizadas. A metodologia para essa implementação já está estudada ao nível da DIVREC.

Em relação às respostas à Q37, verifica-se a baixa satisfação (Moda em “Discordo Totalmente”) na forma como as FAV refletiram alterações de desempenho. Estes resultados corroboram as respostas às Q22 e Q27, em que o aumento do desempenho individual dos militares (17,8%) não é percecionado da mesma forma pelos avaliadores (6,8%). Esses valores poderiam aproximar-se, se houvesse maior acompanhamento e *feedback* dos avaliadores, como reforça, aliás, a correlação positiva moderada ($r = 0,541$, $p = 0,01$) que se estabelece entre estas duas questões (Q34 e Q37).

Estabelecem-se, de seguida, as relações entre as variáveis SAD, COA, EMP e IS, analisadas através do Coeficiente de Correlação de Pearson, e que se pretendem avaliar em resposta à QD2 (Quadro 6).

Quadro 6 – Correlações entre SAD/COA/EMP/IS (Pearson)

Correlações						
	M	DP	SAD	COA	EMP	IS
SAD	3,58	1,5331	1			
COA	4,91	1,5243	<i>0,317</i>	1		
EMP	4,75	1,5047	<i>0,362</i>	<u>0,686</u>	1	
IS	3,62	1,8117	<i>-0,34</i>	<u>-0,593</u>	<u>-0,543</u>	1

** A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

Nota: A sublinhado assinalam-se correlações situadas no intervalo [0,500; 0,700]; e em itálico correlações situadas no intervalo [0,300; 0,500].

É possível observar que, embora exista correlação entre a SAD e as restantes variáveis, esta é baixa. Ou seja, a SAD aumenta os níveis de COA e EM, e diminui a IS, mas não de forma considerável. Não deixam de ser resultados curiosos que destoam face ao previsto pela diversa literatura (ver secção 2.1.3 e 2.1.5).

Efetivamente, verifica-se que, apesar de os militares indicarem insatisfação com o SAD (M=3,58) e em particular com o atual modelo de avaliação como forma de avaliar o seu desempenho

(Q33, M=2,414), continuam a apresentar razoáveis níveis de COA (M=4,91) e EMP (M=4,75) (Figura 11). É interessante notar a correlação positiva moderada entre o comprometimento, o empenhamento e a intenção de saída, ou seja, o militar que demonstra uma ligação afetiva com a Organização, estará também mais empenhado no trabalho e com intenções de saída reduzidas.

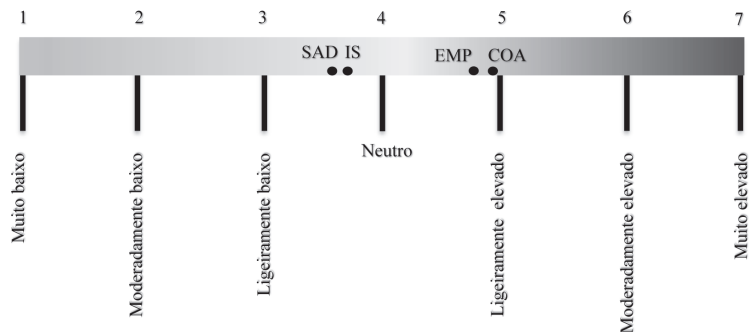


Figura 11 – Médias SAD, COA, EMP e IS situadas numa escala de Likert 7

Os valores de *comprometimento* obtidos podem ser explicados pelo facto de este poder ser influenciado por uma série de outros fatores não relacionados com a avaliação de desempenho (Cunha et al., 2014, p.220), ideia da qual também partilha o Diretor do Pessoal. Ainda assim, o facto do novo sistema de avaliação apresentar uma influência tão pequena no comprometimento poderá ser devido ao facto da sua implementação ser recente, com efeitos ainda pouco sentidos. Adicionalmente, a ligação emocional à instituição castrense é apoiada por bases particularmente fortes, resultado de um processo contínuo de aculturação que torna os militares resilientes, traduzindo-se em níveis de comprometimento estáveis.

Apesar de muitos estudos considerarem o sistema de avaliação de desempenho o melhor preditor do *empenhamento* (Ameen, 2019), verificou-se uma relação ténue entre a SAD e o empenhamento. Tal poderá dever-se ao facto de, como defende Ameen (2019), os aspetos que promovem o empenhamento poderem estar mais relacionados com os fins a que se destina o sistema de avaliação, nomeadamente *feedback*, formação, promoções, reconhecimento e recompensa financeira, do que com o próprio sistema em si. O Quadro 7 estabelece a relação entre estes fins e o verificado na FAP.

Quadro 7 - Aspetos que promovem o empenhamento

Aspetos que promovem o empenhamento	Realidade na FAP
Feedback	pouco usado pelos avaliadores e com baixa taxa de satisfação por parte dos avaliados visados (secção 4.2.1).
Formação	Promovida pelo campo 7.2 das FAV, mas o seu propósito não é claro para os avaliadores e a sua sinalização não traz nenhum efeito (secção 4.12).
Promoção	Cumprir este propósito, mas verifica-se resistência à utilização da avaliação de desempenho para este fim (secção 4.2.1).
Reconhecimento	Promove-o uma vez que se passa de um sistema de progressão na carreira por antiguidade para um sistema de progressão por mérito.
Recompensas financeiras	Sem aplicabilidade nas Forças Armadas, mas poderiam ser consideradas outras.

Ou seja, se estes fins forem trabalhados, é provável que se obtenham resultados diferentes dos verificados na correlação entre a SAD e o EMP. É um estudo que poderá replicar-se no futuro, para avaliar o sucesso das medidas que venham a ser tomadas para potenciar os efeitos do RAMMFA.

Relativamente à *intenção de saída* esta apresenta uma correlação negativa baixa com a SAD. Note-se que uma significativa percentagem de militares (47%) considera vir a procurar emprego num futuro próximo (Q54), 31,5 % consideram fazê-lo no próximo ano (Q57) e 22% estão a fazê-lo no momento presente (Q55). Estudos recentes da DP, referidos pelo Diretor do pessoal, apontam para que a principal razão de saída esteja mais relacionada com a remuneração do que com a gestão dos recursos humanos (Figura 12).

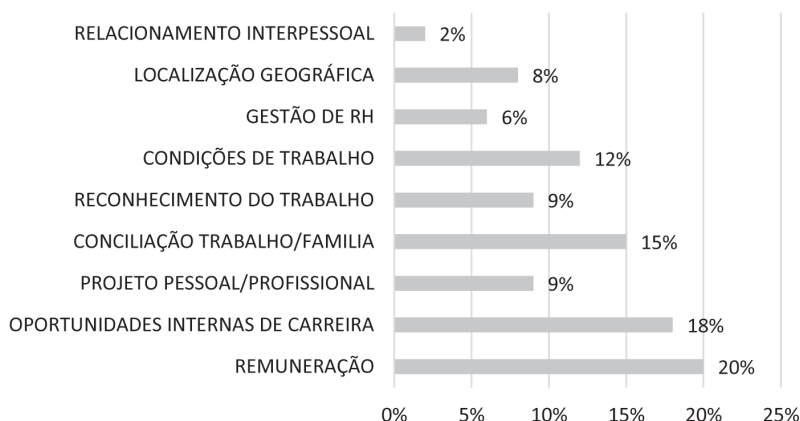


Figura 12 – Razões de saída dos militares dos QP

Fonte: DP (2019).

É, contudo, de salientar que 68,9% dos militares (Q31), caso fossem ultrapassados em momentos de promoção, e dependendo das razões, ponderariam abandonar a Instituição, sendo que:

- 22% se ultrapassados por militar com menor desempenho;
- 29,5% se prejudicados por razões não relacionadas com o seu desempenho;
- 15,9% independentemente da situação;
- 1,5% se ultrapassados por mais do que um militar.

Por serem números particularmente preocupantes, abordou-se os membros eleitos comuns dos CESP de oficiais e sargentos no sentido de perceber se essas situações podem/têm ocorrido e como podemos minimizá-las. Os problemas identificados referem-se essencialmente a desigualdade de critérios dos avaliadores e louvores com pesos diferentes consoante a colocação do militar.

4.2.2. Síntese conclusiva e resposta à QD2

Decorrente desta análise, verificam-se as relações que se estabelecem entre a SAD, COA, EMP e IS. Conclui-se que a SAD se relaciona de forma positiva com o COA e EMP, e de forma

inversa com a IS. No entanto, as correlações que se estabelecem são baixas, ou seja, a SAD tem uma influência pequena no COA, EMP e IS dos militares. Uma das explicações poderá estar relacionada com o facto de existirem muitos fatores que, também, influenciam estas variáveis. Ainda assim seria de esperar, pela diversa literatura, uma maior relação entre estes conceitos. Poderão explicar o pequeno impacto, o facto de o sistema ser recente, com efeitos ainda pouco sentidos, e com “ferramentas” ainda não exploradas (feedback, formação, efeitos de promoção, reconhecimento e recompensas). Reproduzir este estudo no futuro poderá levar, portanto, a resultados diferentes.

4.3. Contributos para potenciar os efeitos do RAMMFA (resposta à QC).

Das respostas às questões derivadas, analisadas nos subcapítulos anteriores, procura-se agora obter a resposta à QC “De que modo poderão ser potenciados os efeitos do RAMMFA?”.

Na QD1 verificou-se a influência que o RAMMFA tem na compatibilização de competências, no desenvolvimento profissional e no conhecimento do potencial humano, e na QD2 verificou-se a relação que se estabelece entre a SAD e o COA, o EMPI e a IS. O estudo permitiu identificar uma série de situações possíveis de serem melhoradas, de forma a que o RAMMFA contribua para as suas finalidades mais eficazmente e aumente o seu efeito positivo no COA, EMP e reduzindo as IS.

Apresentam-se no Quadro 8, organizadas por objetivos e categorias de análise, as situações identificadas e, fruto da análise de conteúdo das entrevistas semiestruturadas e da reflexão crítica desenvolvida, as respetivas sugestões de como as mitigar. Estes subsídios procuram potenciar o RAMMFA e estão dirigidos para: (1) Revisão do RAMMFA; (2) Revisão do despacho do CEMFA; e (3) A Organização, no sentido de potenciar as finalidades do RAMMFA.

Quadro 8 – Recomendações para as situações identificadas

Objetivo	Categoria	Situações identificadas		Recomendações
1 - Avaliar se o SAMMFA está a atingir as finalidades que pretende promover	1 – Desenvolvimento de Competências, 2 – Desenvolvimento profissional, 3 – Potencial individual	Falta de preparação dos avaliadores	Grande parte dos militares não considera as instruções de preenchimento das FAV claras e/ou suficientes.	1) Revisão do RAMMFA, clarificando as instruções de preenchimento da FAV, e incluindo esclarecimentos acerca da finalidade e aplicação da informação recolhida, principalmente nos campos 6 e 7; 2) Plano de formação para os avaliadores, abrangendo: - Funcionamento do sistema de avaliação - Reuniões de definição de objetivos e de acompanhamento - Avaliação e reunião final - Formações periódicas, curtas e obrigatórias; 3) Ficha de controlo de eficácia das formações (avaliação da formação); 4) Esclarecimento da finalidade dos campos: - 6: Avaliação do potencial - 7.1: Permanência do avaliado na unidade - 7.2: Necessidades de formação do avaliado 5) Campo na FAV onde o avaliador indica a realização (ou não) de reunião inicial e de acompanhamento.
			Quase metade dos avaliadores não frequentou ações de formação/sensibilização	
			A maioria dos avaliadores não realiza reunião inicial e reuniões de acompanhamento com os avaliados	
			Existe pouco conhecimento e consenso quanto à finalidade e aplicação de alguns campos das FAV	
	1 – Desenvolvimento de Competências	Limitações na compatibilização de competências	Não existe informação acerca de quais as competências mais valorizadas para cada cargo/função definido	6) Manuais da organização e normas de funcionamento das U/E/O devem incluir as competências mais relevantes para cada cargo/função; 7) Os serviços de pessoal devem considerar a informação recolhida nas FAV nas colocações e nomeações de militares.
			Informação recolhida nas FAV (relativa às competências e ao potencial) não é utilizada	
	2 – Desenvolvimento profissional	Campo da FAV “Necessidades de formação do avaliado” pouco explorado	Avaliadores desconhecem o propósito do campo 7.2, podendo não o preencher com receio de prejudicar o avaliado	8) (1) Formação obrigatória para os avaliadores; 9) Definição, num documento transversal à FAP, relativamente à utilização da informação do campo 7.2 da FAV, gerando uma resposta integrada e mais eficaz; 10) Resolução dos problemas do SIAMMFA, de forma a automatizar o processamento das necessidades de formação; 11) Implementação de planos de desenvolvimento individual para responder às necessidades formativas.
			Dificuldades na utilização do campo 7.2, devido a problemas com o SIAMMFA	
			Falta de diretiva ao nível da FAP relativamente à utilização a dar a esta informação, de forma a colmatar essas necessidades eficazmente	
		RAMMFA pode potenciar o desenvolvimento de outras áreas	Apesar de promover o desenvolvimento profissional em diversas áreas, existe algum potencial do RAMMFA para explorar outras vertentes com importância para o desempenho dos militares	12) Para além dos cursos de promoção na categoria, de outros cursos e formações, ponderar a contabilização de outras áreas que já são avaliadas, como por exemplo a componente da condição física (p.e testes físicos, medalhas recebidas no âmbito militar).
	Impacto reduzido do RAMMFA na melhoria do desempenho diário	O RAMMFA demonstra eficácia reduzida na melhoria do desempenho dos militares	13) Definir no RAMMFA outros efeitos da avaliação (com impacto mais imediato do que as Promoções), tanto para as avaliações desfavoráveis (suprir as necessidades de formação, troca de funções dentro do mesmo serviço), como para as avaliações com níveis elevados (atribuição de dias de mérito, de louvores ou condecorações).	
	3 – Potencial individual	Campo da FAV “Avaliação do Potencial” pouco objetivo	Campos 6.1 e 6.2 demasiado focados na comparação relativa entre militares	14) Revisão do campo 6 da FAV, no sentido de: - Recolher informação mais detalhada relativa ao tipo de cargos/funções que o avaliado tem capacidade para assumir - Recolher informação mais detalhada acerca dos aspetos que o avaliado necessita desenvolver - Reduzir a ênfase na comparação entre os militares avaliados (atuais e anteriores).
			Pouca informação acerca da capacidade do avaliado para assumir funções mais complexas	

(Cont.)

Objetivo	Categoria	Situações identificadas		Recomendações
2 – Analisar as relações que se estabelecem entre a satisfação com a avaliação de desempenho e o comprometimento, empenhamento e a intenção de saída dos militares da Força Aérea, face à entrada em vigor do RAMMFA.	3 – Relação entre SAD e IS	Perceção de injustiça do sistema	Desigualdade dos critérios utilizados pelos avaliadores	15) Utilização de uma metodologia para harmonizar a Avaliação Individual (conforme previsto na alínea d) do n.º 1 do artigo 33.º do RAMMFA). Por exemplo, recuperando o perfil (média) do avaliador do anterior sistema; 16) Revisão do sistema de pontuação dos louvores para que se torne menos dependente da colocação (Posto do C.MDT/DIR/CH; parte, ou não, da Componente Operacional do SF); 17) Revisão da Base “Antiguidade no Posto”, de forma a considerar não apenas o tempo no posto mas também, por exemplo (e com um valor diário inferior ao disposto no n.º2 do artigo 36.º do RAMMDA), o tempo decorrido em que o militar já reunia condições de promoção ao posto atual, mas não o foi por motivos de falta de vaga (ou outros que não lhe eram imputáveis). Ou seja, uma forma de o distanciar de cursos anteriores quando são todos promovidos na mesma data, e de o aproximar do próprio curso quando apenas alguns foram promovidos, por falta de vagas para todos.
			Pontuação atribuída aos louvores dependente da colocação do militar	
			Base “Antiguidade no Posto” apresenta limitações, principalmente quando militares de cursos diferentes são promovidos na mesma data, devido à inexistência de vagas em anos anteriores	
			Oportunidades e carreiras são distintas, existindo algumas com tipicamente maior valoração (avaliações, louvores, condecorações) que outras, tendo o militar pouco controlo ou opção	
	Pouco conhecimento da relação entre abates ao quadro e o sistema de avaliação	Aquando de um abate ao quadro, o inquérito que o militar preenche acerca das razões de saída poderia estar mais detalhado	18) Revisão do inquérito de razões de saída, criar subníveis das razões indicadas (Gestão de RH, Reconhecimento do trabalho, etc.) de forma a obter informação mais detalhada relacionada com essas razões. Um desses subníveis poderia ser a satisfação com o sistema de avaliação.	
2 – Analisar as relações que se estabelecem entre a satisfação com a avaliação de desempenho e o comprometimento, empenhamento e a intenção de saída dos militares da Força Aérea, face à entrada em vigor do RAMMFA.	1 – Relação entre SAD e COA, 2 – Relação entre SAD e EMP, 3 – Relação entre SAD e IS	Inconvenientes na utilização da margem de 0,3 valores para ultrapassar, na Lista do Mérito	Situações de militares com valor do mérito bastante superior ao de outros, mas que não podem ultrapassá-los pois existem entre eles “militares tampão” (com notas entre si inferiores a 0,3v). Ex. Lista: 14,0v - 14,28v - 14,57v - 14,85v: a ordem não seria alterada, embora o último tivesse mais 0,85v que o primeiro.	19) Avaliar a frequência destas situações impeditivas da promoção de acordo com o mérito e, caso se entenda, procurar soluções no sentido de as limitar, através da revisão do Despacho (CEMFA N.º 51/2018).
		Experiência e informação pouco explorada	As situações identificadas e experienciadas nos Conselhos de Especialidades (como órgãos de apoio do CPESFA) não estão a ser devidamente exploradas	20) Os órgãos responsáveis pela revisão do RAMMFA e documentação relacionada com o Sistema de Avaliação devem consultar os intervenientes dos CESP, particularmente os membros eleitos comuns; 21) Avaliar a pertinência da definição de um documento guia (não vinculativo) para os CESP utilizarem para o cálculo da Avaliação Complementar, com base nos melhores exemplos verificados em CESP anteriores. Alternativamente, sessões de apresentação dos melhores modelos adotados para análise de dados e cálculo da Avaliação Complementar, mas sempre de forma não vinculativa.
Diversos	-	-	-	22) Revisão da redação de alguns campos da FAV, p.e. 7.1 - “Permanência do avaliado na unidade” deveria ser “Permanência do avaliado no atual serviço”, visto ser responsabilidade do 1º avaliador, ficando mais coerente com as hipóteses de resposta.

5. Conclusões

A implementação do RAMMFA, a 01 de janeiro de 2018, introduziu importantes alterações ao sistema de avaliação dos militares da FAP, tencionando um maior impacto deste na gestão dos recursos humanos. Relativamente ao sistema anterior, o RAMMFA diferencia-se pelo facto de ser comum aos três ramos das Forças Armadas e por quantificar a avaliação do mérito de forma mais objetiva, com consequência direta na progressão de carreira dos militares. Apesar destes aspetos serem os mais visíveis, as reformulações que o RAMMFA pretende trazer para a gestão dos recursos humanos, são mais abrangentes e ambiciosas, nomeadamente ao nível da compatibilização de competências, do desenvolvimento profissional e do potencial individual. Neste trabalho, verifica-se como o RAMMFA está a contribuir para atingir estes fins. Analisam-se, ainda, as relações que se estabelecem entre a satisfação com a avaliação de desempenho, o comprometimento, o empenhamento e as intenções de saída.

Dada a recente implementação do sistema, este estudo, se reproduzido no futuro, poderá originar resultados diferentes dos atuais. Porém, permite nesta fase monitorizar e perceber os efeitos da sua implementação, bem como identificar ajustes necessários que contribuam quer para a sua transição mais harmoniosa, quer para a sua revisão, que deverá ocorrer até janeiro de 2021.

Face ao referido, esta investigação teve como objetivos específicos a avaliação do SAMMFA relativamente às finalidades que pretende promover (OE1) e a análise das relações que se estabelecem entre a satisfação com a avaliação de desempenho e o comprometimento, empenhamento e intenção de saída dos militares da Força Aérea, face à entrada em vigor do RAMMFA (OE2), no intuito de propor contributos, valorados pelos militares da Força Aérea, para potenciar os efeitos do RAMMFA (OG). Face aos resultados, todos os objetivos foram amplamente alcançados.

O estudo foi delimitado, temporalmente, desde a data de entrada em vigor do RAMMFA até ao momento presente, especialmente aos militares da FAP no ativo, e, em conteúdo, às finalidades do SAMMFA e às relações que se estabelecem entre SAD e COA/EMP/IS.

Metodologicamente, a investigação caracterizou-se por um raciocínio indutivo, assente numa estratégia de investigação mista e num desenho de pesquisa transversal.

As principais conclusões deste estudo resultaram de um questionário, no qual participaram 1180 militares da FAP, cujos resultados foram reforçados, qualitativamente, através de entrevistas estruturadas a diferentes órgãos da FAP e de informação obtida na DP.

Em resposta à QD1 *“Estará o SAMMFA a promover as suas finalidades?”*, verifica-se que, embora o SAMMFA declare a sua intenção na compatibilização de competências, desenvolvimento profissional e conhecimento do potencial humano, atribui pouco destaque a estes fins ao longo do documento, sem especificar como os operacionalizar. Por outro lado, o seu principal propósito parece ser a avaliação dos militares com vista à promoção por escolha. Colateralmente, com este processo, o SAMMFA cria as bases que promovem as referidas finalidades, carecendo, no entanto, de serem exploradas e potencializadas pela Instituição. Mais do que avaliar o mérito, é necessário geri-lo e estimulá-lo, disponibilizando todas as ferramentas, para que o militar possa melhorar, e utilizando a informação extraída

para benefício da Organização. Se isto não acontecer, corre-se o risco de o sistema de avaliação ser encarado como algo que se destina apenas a controlar o militar, gerando resistência e desperdiçando-se o seu total potencial.

Relativamente à *compatibilização de competências*, verificou-se que a mesma será possível quando for implementado um modelo de GpC na Organização. Esse estudo encontra-se, presentemente, a ser desenvolvido pela DP. Atualmente, apesar do sistema contribuir para este processo ao definir e medir, com descritores objetivos, as competências que considera mais relevantes, não se dá seguimento a este processo, uma vez que a RepC não aplica a informação extraída das FAV para efeitos de colocações e os manuais das U/E/O não fazem referência às competências adequadas a cada cargo/função. Identifica-se ainda a falta de clareza no propósito de alguns campos da FAV, assim como a falta de preparação dos avaliadores, necessária para o preenchimento rigoroso da FAV, garantindo a qualidade da informação extraída.

Relativamente ao *desenvolvimento profissional*, verifica-se que o RAMMFA o potencia, ao incentivar os militares a: (1) Procurarem participar em mais missões; (2) Frequentarem mais formações/cursos; e (3) Dedicarem-se mais aos cursos de promoção na categoria.

Já ao nível da capacidade do RAMMFA em identificar necessidades formativas para que estas sejam suprimidas e com isso melhorar o desempenho dos militares, apesar do campo 7.2 da FAV se destinar à recolha dessa informação, o seu propósito não é claramente percebido pelos avaliadores, e não existe nenhum plano consequente que responda às necessidades de formação que são diagnosticadas.

Verifica-se que o impacto do RAMMFA no estímulo da melhoria do desempenho diário é reduzido. As razões não são evidentes, mas poderão estar relacionadas com a:

- Resistência ao atual sistema, derivada do facto de não ter existido uma transição gradual;
- Pouca adesão dos avaliadores à realização de reuniões iniciais/accompanhamento, que permitem orientar e incentivar o desempenho dos subordinados;
- Falta de preparação dos avaliadores, que pode originar uma avaliação mal conduzida, desmotivando os avaliados, que passam a perceber o sistema como injusto, afetando deste modo o seu desempenho.

Relativamente à *avaliação do potencial individual*, verifica-se que os campos da FAV estão demasiado focados na comparação entre militares, e a informação recolhida parece insuficiente para perceber a capacidade do militar em desempenhar funções mais complexas, e quais essas funções.

Em resposta à QD2 “*Quais as relações entre a SAD e o COA/EMP/IS?*”, verifica-se que o aumento da satisfação com a avaliação de desempenho, aumenta os níveis de comprometimento e empenhamento e reduz as intenções de saída dos militares. Porém, este impacto é pequeno, o que pode ser explicado pelo facto de existirem inúmeros fatores que influenciam estas variáveis. Contudo, não é de descartar o facto de a implementação ser recente, com efeitos ainda pouco sentidos e implicações que se limitam aos momentos de promoção por escolha.

Se o RAMMFA for melhorado continuamente e os seus resultados monitorizados, se for possível promover a comunicação subordinado/chefe/Instituição, permitindo a evolução

do nível de proficiência das competências do militar e correspondendo às necessidades de todos os intervenientes, as pessoas sentir-se-ão envolvidas e estimuladas. Aí sim, os efeitos poderão tornar-se visíveis e a relação com o comprometimento, empenhamento e redução de intenções de saída será reforçado.

Salientam-se, ainda, nesta parte do estudo, os resultados obtidos relativos a elevadas intenções de saída, associadas a eventuais ultrapassagens em momentos de promoção, se os militares as percecionarem como injustas. Tendo em conta a escassez de recursos humanos na Instituição, será necessário acompanhar esta situação tentando corrigir eventuais fragilidades que o sistema possa ter e que origine estas situações. Os membros eleitos comuns dos CESP, por terem uma visão abrangente da elaboração das listas do mérito, são uma fonte de informação preciosa para identificar esse tipo de situações.

A investigação realizada para responder às QD permitiu elencar situações passíveis de revisão e melhoria: no RAMMFA, no despacho do CEMFA e na Organização, de forma a potenciar as finalidades e o impacto positivo do sistema de avaliação. Através das entrevistas conduzidas e da reflexão crítica desenvolvida, respondeu-se cabalmente à QC “*De que modo poderão ser potenciados os efeitos do RAMMFA?*” apresentando-se diversas recomendações (Quadro 8) que permitirão:

- Melhorar a preparação dos avaliadores;
- Potenciar a compatibilização de competências;
- Explorar com mais eficácia o Campo da FAV “Necessidades de formação do avaliado”;
- Promover o desenvolvimento de outras áreas através do RAMMFA;
- Estimular o desempenho diário;
- Tornar o Campo da FAV “Avaliação do Potencial” mais objetivo;
- Tornar o sistema mais justo;
- Monitorizar a relação entre o novo sistema de avaliação e os abates ao quadro
- Alertar problemas associados à margem de 0,3 valores para ultrapassar na lista do mérito;
- Beneficiar da experiência e conhecimento dos CESP com vista à identificação de situações que possam ser corrigidas.

Relativamente aos *contributos para o conhecimento*, o presente estudo foi o primeiro a ser realizado, para aferir os efeitos do novo sistema de avaliação nos militares e na Instituição, caracterizada pela forte hierarquização vertical em que, tradicionalmente, a antiguidade é vista como o principal agente para a progressão de carreira. A própria justificação da existência deste estudo – a avaliação dos seus efeitos – assenta numa evidência de que um sistema de avaliação com reduzidas implicações, como era o caso do anterior, terá dificuldade em ser agente dinamizador dos seus recursos humanos. Embora não explorado neste artigo, os resultados evidenciaram diferenças estatisticamente significativas nos efeitos entre o QP e o RC, bem como entre os oficiais e os sargentos. Este estudo corrobora a literatura existente sobre a temática, na medida em que um sistema de avaliação deve fazer parte de uma abordagem mais abrangente e transformadora, privilegiando a comunicação e a formação, de modo a impulsionar as competências para os níveis desejados. Tal, apesar de evidenciado pelo fraco aumento do desempenho e pela ténue influência da SAD no COA, EMP e IS, só poderá ficar demonstrado num estudo longitudinal que replique esta investigação após

terem sido introduzidas melhorias. A investigação também revelou a complexidade do comportamento humano, a dificuldade em isolar fatores que o influenciam, nomeadamente ao nível do empenhamento, comprometimento e intenção de saída. Verificou-se que estes estabelecem uma relação baixa com a avaliação de desempenho e moderada entre si. Por resultar de uma amostra significativa (24% dos oficiais e sargentos no ativo) é um espelho da realidade atual da FAP. Porém, estas variáveis são dinâmicas, as suas relações mutáveis, e poder-se-ão expressar de maneira diferente noutra conjuntura ou período temporal. O estudo permitiu ainda, identificar ajustes que poderão aproximar a utilização do sistema de avaliação ao modelo teórico, contribuindo para os seus fins mais eficazmente. Por último, considera-se que, embora o objeto de estudo estivesse delimitado à FAP, a metodologia seguida para esta investigação é perfeitamente aplicável aos outros Ramos ou, com as devidas adaptações, a outras organizações com um sistema de avaliação complexo como é o das Forças Armadas.

Como *limitação* principal, identifica-se o facto de parte do estudo ser qualitativo, sendo difícil identificar ou medir todos os fatores que concorrem para a explicação de uma variável, afetando o alcançar de conclusões objetivas.

No que concerne a *estudos futuros*, terá toda a pertinência analisar a distinção de resultados entre as diferentes faixas etárias, formas de prestação de serviço e entre sargentos e oficiais, uma vez que houve indícios de algumas diferenças estatisticamente significativas entre eles. Perceber as causas dessas diferenças será particularmente interessante. Sendo o RAMMFA aplicável às Forças Armadas, será relevante alargar o estudo aos outros ramos, identificando as dificuldades próprias, as soluções encontradas, o tratamento e utilização dado à informação recolhida e percebendo de que forma o sistema de avaliação está a alcançar as finalidades propostas.

Como *recomendações*, para além daquelas identificadas no Quadro 8, será importante monitorizar e controlar o sistema de avaliação, identificando efeitos de médio e longo prazo, e também avaliar o impacto das alterações entretanto incorporadas, identificando novas. Na análise deste assunto é fundamental a participação ativa dos membros eleitos comuns dos CESP, que contribuirão com a identificação de eventuais injustiças que reduzem em muito a aceitabilidade do SAMMFA, com efeitos diretos na satisfação com o sistema. É essencial também uma análise conjunta, para perceber problemas noutros Ramos e chegar-se a uma resposta uníssona. Por fim, visto que o sucesso do sistema dependerá, essencialmente, da utilização que se faz do mesmo, a Instituição deve dar enfoque a uma estratégia com vista ao aumento da eficácia organizacional, que deverá, necessariamente, passar pela valorização da comunicação (*feedback*), da evolução profissional e da compatibilização de competências, relegando para segundo plano a simples elaboração das listas do mérito.

“What gets measured gets done, what gets measured and fed back gets done well,
what gets rewarded gets repeated.”

John E. Jones

Referências bibliográficas

- Allen, J. A., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. Retirado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Ameen, L., & Baharom, M. (2019). Performance Appraisal Purposes: The predictors of Employee Engagement. *e-Academia Journal* 8(1), 136-151. Retirado de <https://journale-academiauitmt.uitm.edu.my/v2/images/vol8Issue1/PID-227-pp136-151.pdf>
- Braga, C. (2018). *Motivação e Turnover dos Médicos Militares das Forças Armadas* (Trabalho Final da Pós-graduação em Ciências Militares Aeronáuticas). Instituto Universitário Militar [IUM], Lisboa.
- Bozeman, D. P. & Perrewé, P. L. (2001). The Effect of Item Content Overlap on Organizational Commitment Questionnaire - Turnover Cognitions Relationships. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 161-173. doi: 10.1037/0021-9010.86.1.161
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. 4.^a ed. Oxford: Oxford University Press.
- Camara, P. B. (2015). *Manual de gestão e avaliação de desempenho* (2.^a ed.). Lisboa: Editora RH.
- Cawley, B. D., Keeping, L. M., & Levy, P. E. (1998) Participation in the Performance Appraisal Process and Employee Reaction: A meta-analytic review of field investigations. *Journal of Applied Psychology*, 83(4), 615-633. Doi: 10.1037//0021-9010.83.4.615
- Chiavenato, I. (1981). *Administração de Recursos Humanos* (2.^aed). São Paulo: atlas.
- Creswell, J. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. Los Angeles, CA: Sage.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R.C., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2014). *Manual de Comportamento Organizacional* (7.^a ed.). Lisboa: Editora RH.
- Dâmaso, P. A. G. (2019). *A geração Y: implicações para as Forças Armadas* (Trabalho Final da Pós-graduação em Ciências Militares Aeronáuticas). Instituto Universitário Militar [IUM], Lisboa.
- Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio (2015). *Aprova o Estatuto dos militares das Forças Armadas*. Diário da República, 1.^a Série, 104, 3198-3253. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Despacho n.º 51/2018, de 30 de outubro (2018.) *Regras e procedimentos relativos à implementação do regulamento da avaliação do mérito dos militares das Forças Armadas*. Lisboa: Força Aérea Portuguesa.
- Diretiva n.º 08/19, de 17 de junho (2019). *Planeamento Estratégico da Força Aérea 2019/2022*. Lisboa: Estado-Maior da Força Aérea.
- Fachada, C. P. A. (2015). *O Piloto Aviador Militar: Traços Disposicionais, Características Adaptativas e História de Vida*. (Tese de Doutoramento em Psicologia). Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa [FPUL], Lisboa.
- Força Aérea Portuguesa (2019). *Planeamento Estratégico da Força Aérea 2019/2022* (Diretiva N. 08/19 CEMFA). Alfragide: Chefe do Estado-Maior.
- Hampton, D. R. (1983). *Administração Contemporânea* (2.^a ed.). São Paulo: McGraw-Hill.

- Lima, G. M. R. (2009) *Criação e validação de um questionário de satisfação com a avaliação de desempenho* (Dissertação de Mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos). Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa [ISCTE], Lisboa.
- Maroco, J. (2010). *Análise Estatística com utilização do SPSS* (3 ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- May, D.R., Gilson, R.L., & Harter, L.M. (2004), The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Vol. 77, pp. 11-37.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organization commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.
- Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M.F. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 2008, 14(1), 115-133. Retirado de <http://www.scielo.mec.pt/pdf/cog/v14n1/v14n1a08.pdf>
- Pestana, M.H., & Cunha, Gageiro, J. N. (2014). ANÁLISE DE DADOS PARA CIÊNCIAS SOCIAIS A Complementaridade do SPS (6.ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Portaria n.º 301/2016, de 30 de novembro. (2016) *Regulamento da Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas*. Diário da República, 1.ª Série, 230, 4255-4270. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Rego, A., Pina e Cunha, M., Gomes, J. F. S., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3.ªed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Research and Technology Organisation, North Atlantic Treaty Organisation. (2007). *Recruiting and Retention of Military Personnel* (ISBN 978-92-837-0062-3). França: North Atlantic Treaty Organisation .
- Santos, L. A. B., & Lima, J. M. M. V. (Coord.) (2019). *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600-619
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). *UWES: Utrecht Work Engagement Scale, Preliminary Manual* [Version 1.1, December 2004]. Utrecht: Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Lidel.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-29. doi:10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x