

INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR DA FORÇA AÉREA

2008/2009



TII

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

**A AVALIAÇÃO DO MÉRITO DOS MILITARES
QUE DESEMPENHAM FUNÇÕES EM
ESTRUTURAS CONJUNTAS OU EM CARGOS
INTERNACIONAIS.**

JOSÉ CARLOS DOS PRAZERES SEVERIANO
MAJG/TPAA



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

**A AVALIAÇÃO DO MÉRITO DOS MILITARES QUE
DESEMPENHAM FUNÇÕES EM ESTRUTURAS
CONJUNTAS OU EM CARGOS INTERNACIONAIS**

MAJG/TPAA José Carlos dos Prazeres Severiano

Trabalho de Investigação Individual do CPOS/FA 2008/2009

Lisboa 2009



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

**A AVALIAÇÃO DO MÉRITO DOS MILITARES QUE
DESEMPENHAM FUNÇÕES EM ESTRUTURAS
CONJUNTAS OU EM CARGOS INTERNACIONAIS**

MAJG/TPAA José Carlos dos Prazeres Severiano

Trabalho de Investigação Individual do CPOS/FA 2008/2009

Orientador: TCOR PILAV Sérgio Pereira

Lisboa 2009



A avaliação do mérito dos militares que desempenham funções em estruturas conjuntas ou em cargos internacionais.

Agradecimentos

Aos militares abaixo indicados que, com os seus valiosos conhecimentos, deram um importante contributo para o desenvolvimento do trabalho, ao aceitarem serem entrevistados:

- TGEN/PILAV Morato;
- COR/TPAA Nunes;
- CAP/JUR Leitão.

Ao TCOR/TPAA Roque que para além da preciosa entrevista concedida, foi fundamental para a obtenção de elementos sobre a forma como é efectuada a avaliação individual em vários países da OTAN.

Ao MAJ/TPAA Mário Martins, pelo valor da entrevista concedida, pelos elementos de consulta facultados e ainda pelas sugestões que transmitiu relativamente a abordagens possíveis.

Ao TCOR/PILAV Sérgio Pereira pelo acompanhamento efectuado ao longo de todo o trabalho criticando, esclarecendo e apoiando.

Às minhas meninas pelo seu apoio e compreensão.



Índice

Introdução	1
1. Enquadramento da Avaliação Individual.....	4
a. Objectividade dos sistemas de avaliação	4
b. Cuidados na aplicação dos sistemas de avaliação	5
c. Enquadramento legislativo	7
2. Análise comparativa dos Regulamentos de Avaliação do Mérito dos Ramos	8
a. A avaliação individual nos três ramos das Forças Armadas.....	9
(1) Âmbito de aplicação	9
(2) Funções dos avaliadores	9
(3) Condições para se ser avaliador.....	10
(4) Avaliação periódica	11
(5) Período mínimo de observação.....	11
b. Uniformização de procedimentos	12
3. Análise comparativa dos documentos de avaliação.....	15
a. A Ficha de Avaliação Individual	15
b. <i>O International Evaluation Report</i>	17
4. Qualidade na avaliação dos militares colocados fora do ramo	19
a. Circuito das Fichas de Avaliação Individual	19
b. Análise integrada dos resultados	22
Conclusões	23
Bibliografia	29
Anexo A - Corpo de conceitos.....	A-1 a A-2
Anexo B - Modelo de análise.....	B-1
Anexo C - Ficha de Avaliação Individual Comum.....	C-1 a C-4
Anexo D - Tabela comparativa dos factores de avaliação.....	D-1 a D-6
Anexo E - Equivalência entre os factores da FAI do Exército e do IER.....	E-1
Anexo F - Comparação dos factores do IER com os da FAI da FAP	F-1 a F-2



Anexo G – Utilização do IER em alguns países da OTAN.....	G- 1
Anexo H - Tópico da entrevista ao Comandante do CPESFA.....	H-1
Anexo I - Questionários.....	I-1 a I-19
Anexo J - Esquadra de Pessoal - Competências e atribuições.....	J-1 a J-3
Anexo L - Qualificações e funções na Área de Avaliação do Mérito.....	L-1 a L-4
Índice de tabelas	
Tabela 1 - Anos de avaliação.....	6
Tabela 2 - Posto mínimo para ser primeiro avaliador.....	10
Tabela 3 - Data referência da avaliação periódica.....	11
Tabela 4 - Período mínimo de observação	12



Resumo

O objectivo deste trabalho centrou-se na pesquisa de soluções que contribuíssem para melhorar a qualidade da avaliação individual dos militares que desempenham funções em órgãos externos à Força Aérea (FAP).

Identificaram-se como principais problemas o atraso no envio das fichas de avaliação individual (FAI), o seu deficiente preenchimento e ainda casos em que nunca chegam a ser produzidas.

Os militares que se encontram a desempenhar funções em cargos da Organização do Tratado do Atlântico Norte, quando dependem de chefes estrangeiros são avaliados através de um modelo designado de *International Evaluation Report* (IER). A impossibilidade de comparar directamente os resultados da ficha de avaliação individual com os do IER é também um constrangimento.

Utilizou-se neste trabalho o método de investigação em Ciências Sociais, segundo *Raymond Quivy* e *Luc Van Campenhoudt*.

Do desenvolvimento do trabalho concluiu-se ser relevante os ramos acordarem na normalização de algumas regras da avaliação individual a aplicar aos seus militares. Do acréscimo de qualidade que daqui adviria, todos os ramos beneficiariam. No trabalho apresenta-se uma possibilidade de uniformização.

A substituição das FAI's da FAP, Marinha e Exército por uma ficha de avaliação individual comum aos ramos será outro passo agregador de qualidade.

Não foi encontrada forma de equiparar quantitativamente o IER à FAI. Em alternativa sugere-se a tradução para inglês da FAI e documentação relacionada.

Concluiu-se ainda que o apoio a efectuar em termos de avaliação individual às entidades externas à FAP deve ser centralizado na Direcção de Pessoal. Esta é a solução que melhor permite desenvolver acções de apoio e cooperação.

Finalizou-se o trabalho efectuando algumas recomendações que permitam desenvolver as modalidades de acção propostas no mesmo.



Abstract

The main focus of this paper is centered on the research of solutions which could contribute to improve the quality of the individual evaluation of the military who are posted in organizations outside of the Portuguese Air Force.

We have identified as main problems the delay on the dispatch of evaluation forms and their improper filling and also a few cases where they were never produced.

When the military are posted in North Atlantic Treaty Organization positions, if they depend on foreign leaders, their evaluation is done using a model known as International Evaluation Report. As it is impossible to directly compare the results of the FAP Individual Evaluation form with the ones obtained from the International Evaluation Report, this is also an obstacle.

In this paper, we have used the Social Science research method, of Raymond Quivy and Luc Van Campenhoudt.

While developing this paper we have concluded that it would be relevant if the different branches could agree on a standardization of some of the individual evaluation rules to apply to all the military. All branches could benefit from the quality increase they could achieve by using these measures. We present one suggestion of standardization in this paper.

The replacement of the Individual Evaluation Forms, used by the Portuguese Air Force, Navy and Army by a single individual evaluation form, common to all the branches will be a step towards quality.

We couldn't find a way to quantitatively adjust the International Evaluation Report to our Individual Evaluation Form so in alternative, we suggest that the second should be translated in to English with all the related documents.

Furthermore, we have concluded that the support provided in terms of individual evaluation to all entities outside the Portuguese Air Force, should be done in the Personnel Directorate. This solution will allow for better support and cooperation actions.

Finally, we present several recommendations that will allow the implementation of the suggestions presented in our paper.



A avaliação do mérito dos militares que desempenham funções em estruturas conjuntas ou em cargos internacionais.

Palavras-chave

Avaliado, Avaliador, Avaliação Individual, Avaliação do Mérito, Desempenho de Funções, Factores de Avaliação, Ficha de Avaliação Individual, Ficha de Avaliação Individual Comum, International Evaluation Report, Níveis de Avaliação, Regulamento de Avaliação do Mérito.



Lista de abreviaturas

1SAR	- Primeiro - Sargento
1TEN	- Primeiro - Tenente
2SAR	- Segundo - Sargento
ACT	- <i>Allied Command Transformation</i>
BALUM	- Base Lumiar
CAP	- Capitão
CEM	- Chefe do Estado-Maior
CEMGFA	- Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas
Cmdt Esq	- Comandante de Esquadra
Cmdt Esq ^{lha}	- Comandante de Esquadrilha
COR	- Coronel
CPESFA	- Comando do Pessoal da Força Aérea
CPOSFA	- Curso de Promoção a Oficial Superior da Força Aérea
DGPRM	- Direcção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar
DP	- Direcção de Pessoal
EMFAR	- Estatuto dos Militares das Forças Armadas
FAI	- Ficha de Avaliação Individual
FAIC	- Ficha de Avaliação Individual Comum
FAP	- Força Aérea
FFAA	- Forças Armadas
GAEMFA	- Grupo de Apoio do Estado-Maior da Força Aérea
H(n)	- Hipótese (n)
IER	- <i>International Evaluation Report</i>
JUR	- Jurista
MAJ	- Major
MDN	- Ministério da Defesa Nacional
MGEN	- Major - General
OTAN	- Organização do Tratado do Atlântico Norte
QP	- Quadro Permanente
REAMMFA	- Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Força Aérea
SAJ	- Sargento-Ajudante



A avaliação do mérito dos militares que desempenham funções em estruturas conjuntas ou em cargos internacionais.

SCH	- Sargento - Chefe
SIADAP	- Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública
SIADAP 3	- O Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública
SIAMMFA	- Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares da Força Aérea
SMOR	- Sargento - Mor
STEN	- Subtenente
TCOR	- Tenente - Coronel
TEN	- Tenente
TGEN	- Tenente - General
TPAA	- Técnico de Pessoal e Apoio Administrativo



Introdução

A avaliação do mérito é um instrumento de apoio à gestão e nesta qualidade essencial à organização. Por outro lado, reconhecer o mérito individual é fundamental para assegurar uma justa progressão na carreira ao militar. Neste âmbito é universal o entendimento que um bom sistema de avaliação é do interesse da organização, ao mesmo tempo que se constitui como um factor positivo e diferenciador daqueles que mais se empenham no cumprimento da missão.

A Força Aérea (FAP) esforça-se no sentido de melhorar a qualidade da avaliação individual dos seus militares contudo, nem todos desempenham as suas funções dentro da organização. É sobre a avaliação individual dos militares que desempenham funções em estruturas conjuntas, ou em cargos internacionais, que este trabalho se irá centrar.

Cada ramo possui um Regulamento de Avaliação do Mérito e uma Ficha de Avaliação Individual (FAI) diferentes que têm aplicação a todos os seus militares. Nos órgãos onde desempenham funções militares dos três ramos, esta metodologia provoca naturais dificuldades em virtude dos avaliadores serem confrontados com diferentes FAI's, a preencher em momentos distintos e com regras processuais diferentes.

Neste contexto é natural que o processo descrito sofra atrasos e tenha efeitos sobre a qualidade da avaliação individual produzida.

Por outro lado, os militares que se encontram a desempenhar funções em cargos da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), são avaliados através de um modelo designado de *International Evaluation Report* (IER). Durante os anos em que os militares permanecem nestes cargos, muitas vezes a cumprir funções extraordinariamente exigentes, não possuem uma avaliação que seja directamente comparável com a dos seus camaradas de posto e especialidade para a análise, por exemplo, em sede de Conselho de Especialidade numa promoção por escolha.

Numa outra vertente da avaliação individual, importa perceber se a forma como a FAP está organizada será a mais adequada para apoiar os militares colocados fora do ramo.

O trabalho centra-se na investigação de soluções para melhorar a qualidade da avaliação individual dos militares que desempenham funções fora do ramo. Entenda-se melhorar a qualidade no sentido de baixar significativamente a quantidade de erros no preenchimento das FAI's, diminuir o tempo entre a data em que termina a avaliação e a sua recepção na Direcção de Pessoal (DP) e terminar ou reduzir a valores próximos de zero o



número de avaliações que nunca chegam a ser efectuadas. Relativamente aos militares a desempenhar funções em cargos OTAN, o estudo irá procurar encontrar uma forma de comparar directamente as avaliações individuais produzidas através de IER com as dos restantes militares do Ramo.

O Grupo de Trabalho, criado pelo Despacho 115/MDN/07, de 22 de Maio, para estudar a reestruturação das carreiras dos militares, propôs ao Ministério da Defesa Nacional (MDN) um modelo de ficha de avaliação individual comum (FAIC) para as Forças Armadas (FFAA).

Tendo como objectivo central a procura de soluções para melhorar os moldes em que decorre a avaliação dos militares da Força Aérea a desempenhar funções fora do ramo e adoptando-se o método de Investigação em Ciências Sociais, segundo Raymond Quivy surgiu a seguinte pergunta de partida:

- **Que medida, ou conjunto de medidas serão possíveis identificar de forma a melhorar a qualidade da avaliação individual dos militares da Força Aérea a desempenhar funções fora do Ramo?**

A esta pergunta estão associadas outras que dela derivam:

- O Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Força Aérea (REAMMFA) responde às necessidades dos órgãos externos ao Ramo no que se refere à avaliação individual?
- Que modelo de FAI será mais adequado para se proceder à avaliação de militares a desempenhar funções fora do ramo?
- Que possibilidades existem de equiparar quantitativamente a avaliação de militares que dependem de avaliadores estrangeiros às FAI's?
- O percurso efectuado pelas FAI's desde a sua impressão até serem recepcionados na DP é o adequado?

A pesquisa deste trabalho baseou-se na leitura de bibliografia e legislação na área da avaliação do desempenho individual, na indagação sobre o tratamento que é feito ao IER em alguns países da OTAN e fundamentalmente numa análise comparativa aos regulamentos dos ramos e depois às respectivas FAI's e ao IER. Efectuaram-se também entrevistas a militares que adquiriram elevada experiência em diferentes níveis desta problemática fruto do trabalho e das responsabilidades que têm exercido nesta área. No



decorrer da investigação utilizar-se-á terminologia própria identificada no corpo de conceitos¹. O modelo de análise constitui o anexo B.

Formularam-se as quatro hipóteses seguintes que serão testadas ao longo do trabalho:

- H1: A normalização de aspectos regulamentares acrescenta qualidade ao processo de avaliação individual dos militares que desempenham funções fora do ramo;
- H2: A introdução da FAIC melhora a qualidade da avaliação e não descaracteriza as especificidades próprias constantes na FAI da FAP;
- H3: É exequível transpor os níveis do IER para os da FAI sem adulterar a intenção dos avaliadores;
- H4: Centralizar na DP o apoio aos avaliadores que desempenham funções fora do Ramo, contribui para o incremento de qualidade na avaliação.

O trabalho terá um primeiro capítulo onde se procederá ao enquadramento da avaliação individual

No segundo capítulo será elaborada uma análise comparativa aos regulamentos de avaliação dos ramos, procedendo-se ainda ao teste da H1.

O terceiro capítulo será dedicado à análise dos documentos onde são produzidas as avaliações individuais dos militares colocados fora do ramo: FAI e IER. Neste capítulo serão testadas as hipóteses H2 e H3.

Estudar soluções que contribuam para um acompanhamento mais efectivo dos avaliadores de militares da FAP, colocados fora do Ramo, será assunto a tratar no quarto capítulo, onde se fará o teste da H4. Neste capítulo são expostas as modalidades de acção concretas para resolver as questões levantadas.

Finalmente será apresentada a conclusão do trabalho onde constarão as ideias principais do mesmo, bem como as recomendações que se considerarem adequadas.

¹ Ver anexo A.



1. Enquadramento da Avaliação Individual

Inicia-se o capítulo desenvolvendo, primeiro de forma genérica e depois concretamente na FAP, aspectos relacionados com a objectividade e os cuidados a ter com a exploração dos resultados que nos são fornecidos pelos sistemas de avaliação. Abordam-se depois os cuidados que devem existir na aplicação dos resultados da avaliação individual. Termina-se com a análise da legislação que actualmente enquadra a avaliação individual.

a. Objectividade dos sistemas de avaliação

Acusam-se muitas vezes os sistemas de avaliação de serem subjectivos, porém não se conhecem formas de proceder à avaliação individual de alguém, sem o recurso a sujeitos avaliadores. É daqui que emana a subjectividade inerente a qualquer sistema de avaliação.

Contudo, compete aos próprios sistemas de avaliação conter em si próprios, um conjunto de mecanismos tendentes a reduzir ao máximo essa subjectividade. No caso da FAP isso também sucede. O n.º1 do artigo 12.º do REAMMFA identifica claramente os erros de subjectividade, dos quais todos os avaliadores devem ter consciência para os poderem evitar.

Pela sua importância passamos a enumerar os tipos de erros mais comuns:

- Erro da primeira impressão, seja ela favorável ou não ao avaliado;
- Efeito tempo - o avaliador tende a lembrar-se dos factos mais recentes, sejam positivos ou negativos, acabando estes por ter um peso desproporcionado na avaliação;
- Efeito de halo - tendência para alargar a todo o desempenho aspectos positivos ou negativos desse mesmo desempenho;
- Subjectivismo, em que o avaliador adopta os seus próprios padrões e valores e não os estabelecidos pela organização;
- Tendência central - propensão para atribuir uma nota média. O avaliador tem receio de prejudicar o avaliado e simultaneamente de se comprometer com avaliações elevadas;



A avaliação do mérito dos militares que desempenham funções em estruturas conjuntas ou em cargos internacionais.

- Erro constante - Complacência/rigor excessivo - Os primeiros são condescendentes e estabelecem padrões de avaliação baixos, os segundos exigem níveis elevados difíceis de alcançar;
- Incompreensão do significado dos factores - o avaliador não compreende ou distorce o significado dos factores. Este tipo de erro acontece com maior frequência em avaliadores com menores habilitações literárias.

Para ultrapassar este tipo de erros é fundamental que o avaliador, quando procede ao preenchimento da FAI, leia o conteúdo dos descritores e escolha o nível onde o avaliado melhor se enquadre. Assim, a avaliação depende do que vem expresso no descritor e não da noção de mau, insuficiente, suficiente, bom ou muito bom, conceitos que variam consoante os avaliadores. Deve cingir a avaliação aos factos ocorridos no período mencionado na FAI. Trata-se de um processo simples que melhora muito a qualidade da avaliação ao nível da objectividade e corresponde ao cumprimento do enunciado no n.º2 do artigo 12.º do REAMMFA.

b. Cuidados na aplicação dos sistemas de avaliação

Muitos sectores da gestão de recursos humanos têm vindo, nos últimos anos, a apresentar os sistemas de avaliação como solução de resultados imediatos para as organizações, muitas vezes sem serem explicadas limitações que devem ser cuidadosamente tratadas sob pena de em vez de se promover o mérito, a médio prazo, termos sérios problemas provenientes da desmotivação. Temos de ter consciência que não estamos a lidar com ramos das ciências exactas. Não é possível calibrar um sistema, para no final de uma única avaliação, nos indicar quem é o melhor de dois avaliados que numa escala de um a cinco, obtêm média por exemplo de 3,41 e 3,44. Contudo, cada vez mais aparecem organizações a elaborarem anualmente listas ordenadas de desempenho dos seus colaboradores, a quem pagam prémios, ou promovem com base numa única avaliação.

Quando procedemos a uma avaliação, as escalas são propositadamente descontínuas e obrigam-nos a escolher um nível. As discontinuidades das escalas devem-se ao facto das percepções do ser humano serem incapazes de diferenciar valores de pequena ordem de grandeza. Por exemplo, numa escala que fosse até às décimas faria sentido avaliar alguém num factor com 3,4? E porque não 3,3 ou



A avaliação do mérito dos militares que desempenham funções em estruturas conjuntas ou em cargos internacionais.

ainda 3,5? São estas limitações transversais a todos os sistemas de avaliação que nos aconselham a explorar a avaliação individual na gestão das carreiras em prazos mais dilatados.

Na FAP, esta situação, na parte que se refere a promoções, está salvaguardada, pois nos termos do nº 2 do artigo 88.º do EMFAR, nenhuma ficha de avaliação pode por si só determinar qualquer acto de administração de pessoal em matéria de promoções.

Por outro lado, as promoções por escolha ocorrem no caso dos oficiais na promoção aos postos de MAJ e de COR e no dos sargentos na promoção ao posto de SCH e SMOR. É na modalidade de promoção por escolha que a avaliação individual assume maior relevo, pois juntamente com outros elementos do processo individual, serve para ordenar, para efeitos de promoção ao posto seguinte, os militares de acordo com o seu mérito relativo. Na análise do mérito relativo o Conselho de Especialidade tem em consideração, pelo menos o posto actual e o anterior do militar, pelo que no mínimo são tidos em apreciação oito anos de avaliação individual, conforme se observa na tabela.

Tabela 1 – Anos de avaliação

Promoção ao posto de:	Tempo mínimo no posto (anos)	Tempo mínimo no posto anterior (anos)	Total (anos)
COR	TCOR - 4	MAJ - 4	8
MAJ	CAP - 6	TEN - 4	10
SMOR	SCH - 4	SAJ - 5	9
SCH	SAJ - 5	1SAR - 5	10

Da análise da tabela 1, percebe-se que existiram cuidados da parte do legislador, no sentido de garantir a existência de um número suficientemente alargado de avaliações que, acompanhadas de tratamento estatístico, forneçam aos órgãos decisores elementos consistentes para a tomada de decisão.

Da análise do Programa do XVII Governo Constitucional, no que se refere à avaliação de desempenho, é possível admitir que existem possibilidades de virem a ser incrementados os postos onde as promoções se façam na modalidade de



A avaliação do mérito dos militares que desempenham funções em estruturas conjuntas ou em cargos internacionais.

escolha. Desde que essas alterações não ocorram nas promoções aos postos de 1SAR e TEN, onde o histórico de avaliações é ainda reduzido, pensa-se que o sistema de avaliação tem condições para apoiar tomadas de decisão.

c. Enquadramento legislativo

Actualmente, a legislação que regulamenta a avaliação individual dos militares das FFAA sofre um processo de transformação, aguardando-se a publicação de diplomas estruturantes para esta área.

O EMFAR nos seus artigos 80.º a 89.º e 200.º a 203.º estabelece as bases em que a Avaliação do Mérito se aplica aos militares dos três ramos. O n.º3 do artigo 80.º do EMFAR prevê que a avaliação seja regulamentada em cada ramo por portaria do MDN. Na FAP é a Portaria 976/04, de três de Agosto, que aprova o REAMMFA actualmente em vigor.

A Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro, que estabelece o SIADAP tem aplicação às FFAA. Contudo, são identificados obstáculos que tornam difícil a aplicação do SIADAP ² às FFAA. Parte destes problemas estão elencados num Ofício³ de que se transcreve o seguinte extracto:

“Caso se pretenda que a adaptação do SIADAP às FA seja efectuada através de Portaria ao abrigo dos n.ºs 3 e 6 do artigo 3.º da Lei n.º 66-B/2007, considera-se uma solução muito difícil de concretizar, pois pressupõe o cumprimento de todos os princípios, objectivos e subsistemas alguns dos quais colidem, com a estrutura e com os princípios orientadores das FA, no que respeita à especificidade das carreiras dos militares e à condição militar, bem como à missão que lhe está constitucionalmente consignada;

Na perspectiva da aplicação do SIADAP verifica-se que este só poderá ser aplicado às FA com adaptações de tal vulto que o Sistema acabaria por ser outro;”

Na sua entrevista, o CAP JUR Leitão da Divisão de Recursos⁴ acredita que o SIADAP 3 não vai ser aplicado às FFAA. Na sua opinião, alicerçada nas reuniões

² Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública.

³ Ofício n.º 1395/GC, de 26 de Junho de 2008, enviado pelo Gabinete do CEMGFA ao MDN e elaborado na sequência de uma reunião do Conselho de Chefes de Estado-Maior.

⁴ Ver anexo I.



A avaliação do mérito dos militares que desempenham funções em estruturas conjuntas ou em cargos internacionais.

efectuadas na Direcção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar (DGPRM), aproveitar-se-á a possibilidade prevista na Lei 66-B/2007, de 28 de Dezembro, para se fazerem adaptações que solucionem o problema. Existe já um ante-projecto de Portaria que procede à adaptação às FFAA, dos subsistemas 1 e 3 do SIADAP que prevê um sistema de avaliação autónomo, embora único para as FFAA.

O sistema de avaliação autónomo, mencionado no parágrafo anterior, materializa-se na proposta de um único regulamento de avaliação do mérito para as FFAA bem como de uma FAIC⁵.

Em resumo, neste momento, as normas pelas quais se rege a Avaliação do Mérito na FAP são o EMFAR (artigos 80.º a 89.º e 200.º a 203.º) e o REAMMFA. Existe a possibilidade a curto prazo de se caminhar para um regulamento único para os três ramos. É importante referir que o regulamento único proposto prevê que as especificidades de cada ramo sejam regulamentadas por Portaria do MDN, sob proposta do Chefe do Estado-Maior (CEM) respectivo.

2. Análise comparativa dos Regulamentos de Avaliação do Mérito dos Ramos

No ano de 2007, para um total inferior a 400 avaliações individuais correspondentes a militares a desempenhar funções em órgãos externos à FAP, foram devolvidas para rectificação pela DP, 53 FAI's o que corresponde a cerca de 15%. Este valor compara com três por cento de devoluções efectuadas pela FAP relativas a FAI's produzidas internamente. Em 2008 as devoluções de FAI's provenientes de órgãos externos mantiveram-se nos 15%.

O REAMMFA determina que uma FAI deve dar entrada na DP no prazo máximo de 30 dias após a data em que termina a avaliação individual. Este período é ultrapassado com frequência pelas estruturas conjuntas.

Têm sido detectados também casos de FAI's que nunca chegam a ser preenchidas, situação que pode ter implicações na carreira do militar.

Pelo exposto, pode concluir-se que existe um problema de qualidade que importa melhorar. Para isso iremos tentar encontrar resposta para a pergunta derivada: O

⁵ Ver anexo C.



A avaliação do mérito dos militares que desempenham funções em estruturas conjuntas ou em cargos internacionais.

REAMMFA responde às necessidades dos órgãos externos ao Ramo no que se refere à avaliação individual?

No capítulo será feita uma análise comparativa entre os três Regulamentos de Avaliação, identificando pontos comuns e evidenciando diferenças, de forma a tentar entender as dificuldades dos órgãos que, possuindo militares dos três ramos para avaliar têm de lidar, com diferentes regras de avaliação. Neste momento, a FAP tem cerca de 400 militares colocados fora do ramo, contudo a Resolução do Conselho de Ministros n.º 39/08 de 28FEV, que aprova as ‘Orientações para a execução da reorganização da estrutura superior da defesa nacional e das Forças Armadas’ faz prever um aumento considerável do número de efectivos a desempenhar funções em estruturas conjuntas. Da análise comparativa dos regulamentos, evoluir-se-á para o teste da hipótese H1.

a. A avaliação individual nos três ramos das Forças Armadas

O EMFAR, na parte que se refere à avaliação individual é de aplicação a todas as FFAA pelo que as diferenças entre os ramos, ao nível legislativo derivam dos seus Regulamentos de Avaliação do Mérito. Iremos então comparar os Regulamentos nos seus aspectos mais relevantes.

(1) Âmbito de aplicação

Nos três ramos a avaliação individual aplica-se a todos os militares na efectividade de serviço.

(2) Funções dos avaliadores

Na FAP e na Marinha existem dois avaliadores embora com funções diferentes. No caso da Marinha o primeiro avaliador procede à avaliação do militar, competindo ao segundo avaliador expressar a sua opinião sobre a forma como o primeiro efectuou a avaliação. Na FAP, após a avaliação efectuada pelo primeiro avaliador, o segundo pode, caso discorde, alterar a avaliação. Em caso de discordância prevalece a avaliação do segundo avaliador. No Exército existe um primeiro e um segundo avaliador sendo o comandante da unidade o terceiro e último avaliador. Caso exista discordância entre avaliações impera a avaliação efectuada pelo comandante.



A avaliação do mérito dos militares que desempenham funções em estruturas conjuntas ou em cargos internacionais.

(3) Condições para se ser avaliador

O posto necessário para se ser primeiro avaliador é diferente em todos os Ramos conforme se pode verificar na tabela 2. Consta-se também que é na FAP que o primeiro avaliador pode ter o posto mais baixo. Isto permite uma avaliação onde a observação é mais próxima do avaliado.

Tabela 2 – Posto mínimo para ser primeiro avaliador

Ramo	Posto mínimo	Observação
Força Aérea	SAJ	Posto mínimo se o avaliador for sargento
	TEN	Posto mínimo se o avaliador for oficial
Marinha	1TEN	
	SCH ⁶ a 2TEN ⁷	Quando os avaliados forem 1SAR, 2SAR e Praças
Exército	CAP	

Na FAP o segundo avaliador é o chefe do primeiro que desempenhe pelo menos as funções de comandante de esquadra ou equivalente. No Exército o segundo avaliador é o comandante, director ou chefe do escalão imediatamente superior àquele a que o primeiro avaliador pertence e tem, em princípio, competência disciplinar. Na Marinha o segundo avaliador é normalmente a entidade de quem depende o primeiro.

Nos três ramos e no âmbito interno das FFAA os avaliadores dos militares do QP são, obrigatoriamente, militares do QP.

O somatório das exigências feitas pelos três regulamentos no que se refere às condições para se ser primeiro ou segundo avaliador é elevado, dificultando o trabalho dos órgãos exteriores aos ramos. O controlo desta situação é agravado pelo facto de não se tratarem de requisitos do mesmo tipo: posto, funções, hierarquia e competência disciplinar.

⁶ Os SCH e SMOR têm de ter pelo menos dois anos no posto para poderem ser avaliadores.

⁷ Os STEN e 2TEN têm de ter pelo menos dois anos de serviço.



A avaliação do mérito dos militares que desempenham funções em estruturas conjuntas ou em cargos internacionais.

Na FAP, quando se atinge o posto de SAJ tem-se normalmente mais anos de serviço que nos restantes ramos. Esta maturidade é aproveitada pelo ramo ao colocar o militar como primeiro avaliador. Na Marinha o facto do SCH e SMOR só poderem ser avaliadores quando têm pelo menos dois anos de posto produz efeitos um pouco insólitos: um SCH pode ser avaliador quando atinge os dois anos de posto, perdendo esta possibilidade quando é promovido até voltar a perfazer os dois anos no posto de SMOR.

(4) Avaliação periódica

A avaliação periódica tem em todos os ramos uma data de referência que corresponde ao último dia do período a avaliar. No Exército, o posto mínimo para se poder ser primeiro avaliador é o de capitão o que aliado ao facto de ter um efectivo mais numeroso, concentra num único militar muitas avaliações pelo que optou por distribuí-las no tempo. As datas de referência da avaliação periódica são as que se indicam na tabela 3.

Tabela 3 – Data referência da avaliação periódica

Ramos	Data	Observações
Força Aérea	30 de Abril	
Marinha	01 de Janeiro	
Exército	28 de Fevereiro	1SAR e 2SAR
	31 de Março	MGEN, CAP e SAJ
	30 de Abril	TCOR e SCH
	31 de Maio	COR e MAJ
	30 de Junho	TEN, ALF, SMOR e Praças

Da leitura da tabela, facilmente se conclui existirem seis datas diferentes para o término da avaliação periódica, aspecto que tem que ser considerado pelos órgãos estranhos aos ramos onde se encontram militares colocados.

(5) Período mínimo de observação

Para poder ser efectuada uma avaliação é necessário um período mínimo de observação dos avaliadores relativamente ao avaliado. A tabela 4 sintetiza por ramos, os períodos mínimos de observação.



A avaliação do mérito dos militares que desempenham funções em estruturas conjuntas ou em cargos internacionais.

Tabela 4 – Período mínimo de observação

Ramo	Tempo	Observações
Força Aérea	6 meses	Pelo menos um dos avaliadores
Marinha	4 meses	1º Avaliador
Exército	90 dias	Para todos os avaliadores

Mais uma vez são elevadas as diferenças entre os ramos relativamente aos períodos mínimos necessários para se poder proceder a uma avaliação. As divergências não se limitam a mensurar prazos, estes são contabilizados relativamente a referenciais diferentes, situação que também dificulta o controlo e processamento das avaliações individuais, por parte dos órgãos externos às FFAA, onde se encontram militares colocados.

No caso do Exército, o período mínimo de 90 dias parecendo curto, espelha a necessidade que o ramo tem de manter continuamente os seus militares avaliados, atendendo ao método quantitativo que possui de análise do mérito relativo.

Também na FAP, a metodologia não parece ser a mais adequada, pois atendendo ao facto de ser suficiente que um dos avaliadores possua um tempo mínimo de seis meses, sucedem situações em que o primeiro avaliador tem apenas poucos dias de contacto funcional com o avaliado. Nesta situação, atribui “Não Observado” em todos os factores, ficando o segundo avaliador numa posição desconfortável, principalmente, nos casos em que o exercício das suas funções, não implica um contacto diário próximo do avaliado. Julga-se que seria mais adequado o período mínimo de observação depender unicamente do primeiro avaliador. Os efeitos desta medida trariam ainda vantagens acrescidas ao nível do controlo das avaliações, pois os órgãos de pessoal das unidades passariam a ter apenas um referencial, o primeiro avaliador.

b. Uniformização de procedimentos

Após a comparação dos Regulamentos de Avaliação do Mérito passemos à análise da hipótese 1:



A avaliação do mérito dos militares que desempenham funções em estruturas conjuntas ou em cargos internacionais.

A normalização de aspectos regulamentares acrescenta qualidade ao processo de avaliação individual dos militares que desempenham funções fora do ramo.

Da análise comparativa efectuada aos regulamentos dos ramos foi possível identificar com muita clareza os aspectos divergentes que passamos a enumerar:

- Funções dos avaliadores;
- Condições para se ser avaliador;
- Avaliação periódica;
- Período mínimo de observação.

Quando se faz este estudo, utilizando-se como referencial um órgão conjunto, percebe-se como aquelas discrepâncias podem introduzir factores nitidamente perturbadores da avaliação, aos seguintes níveis:

- Controlo das avaliações a realizar – A quantidade de variáveis de diferentes dimensões dificultam o controlo das avaliações, traduzindo-se muitas vezes em atrasos no envio à DP das FAI's para serem preenchidas e em avaliações que não chegam a ser produzidas;
- Equidade – Dois militares de ramos diferentes a desempenhar as mesmas funções são avaliados em períodos distintos, por avaliadores que podem ser diferentes não só em número mas, também em função do seu posto. Por fim, o facto de um avaliador poder ter cumprido o tempo mínimo de observação que lhe permite avaliar um militar de um ramo e não poder executar idêntica tarefa relativamente a um outro avaliado de ramo diferente. Estas disparidades regulamentares impedem os avaliadores de compararem os seus avaliados;
- Qualidades da avaliação – Os avaliadores ao trabalharem com regras tão diversas e por se verem constantemente confrontados no tempo, com fichas de avaliação individual para preencher, vêem perturbada a sua capacidade de produzirem avaliações com o rigor que estes actos exigem.



A avaliação do mérito dos militares que desempenham funções em estruturas conjuntas ou em cargos internacionais.

Esta análise elaborada a partir da comparação dos regulamentos dos três ramos é corroborada pelas entrevistas⁸ efectuadas aos TGEN/PILAV Morato, COR/TPAA Nunes, TCOR/TPAA Roque e MAJ/TPAA Mário Martins. Pelo exposto considera-se validada a hipótese H1.

Na sequência da validação da hipótese H1 fica-se em condições de explorar os resultados obtidos. Com efeito, os aspectos divergentes agora identificados traduzem muito a especificidade⁹ interna dos ramos. Contudo, se aplicados unicamente aos militares em órgãos estranhos, estes aspectos deixam de ter relevância para os ramos; pelo contrário, introduzem coerência ao permitirem idêntico tratamento da avaliação individual. O entendimento entre os ramos, para normalização destes aspectos aos seus militares, que naturalmente teria de ser prevista na lei, parece-nos exequível, acima de tudo, porque todos beneficiariam inequivocamente desta medida.

Indicamos em seguida uma possibilidade de harmonização entre os ramos nestes aspectos, a aplicar aos seus militares quando desempenharem funções fora do seu ramo, admitindo-se que possam existir outras possibilidades ou inclusivamente variantes igualmente válidas:

- Existência de dois avaliadores, prevalecendo, em caso de discordância, a avaliação atribuída pelo segundo avaliador;
- O primeiro avaliador no caso de ser sargento ter pelo menos o posto de SCH. Caso seja oficial o posto mínimo para ser avaliador é o de TEN. O segundo avaliador ser o chefe directo do primeiro;
- Prever um período mínimo de seis meses de observação do primeiro avaliador relativamente ao avaliado;
- A avaliação periódica passar a ter como data de referência o dia 31 de Março. Da leitura da tabela 3 infere-se que as avaliações periódicas nos ramos têm como datas extremas um de Janeiro e 30 de Junho. O dia 31 de Março centrar-se-ia no intervalo agora existente.

⁸ Ver anexos H e I.

⁹ Inclusivamente o segundo Grupo de Trabalho que estudou a reestruturação das carreiras, apresentou uma proposta de regulamento de avaliação comum aos três ramos. Contudo, o projecto de regulamento prevê que estes aspectos sejam definidos por despacho do CEM do Ramo.



3. Análise comparativa dos documentos de avaliação

Este capítulo concentrará atenções na FAI e IER, documentos onde é reflectida a avaliação individual dos militares que desempenham funções em estruturas conjuntas ou em cargos internacionais procurando perceber-se se estão ajustados às necessidades do Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares da Força Aérea (SIAMMFA). Serão analisadas as segunda e terceira perguntas derivadas e testadas as hipóteses H1 e H2.

a. A Ficha de Avaliação Individual

A FAI é o documento aprovado pelo REAMMFA onde se concretiza a avaliação individual dos militares da FAP que se encontrem na efectividade de serviço. Naturalmente, que a aplicação da FAI é extensiva aos militares que desempenham funções em estruturas conjuntas. Assim, poucos dias antes de ser atingida a data para se efectuar uma avaliação periódica ou extraordinária, a FAP procede ao envio, por nota ou ofício da FAI pré-preenchida, para o órgão responsável pela sua elaboração. O pré-preenchimento da FAI corresponde à inscrição da identificação do militar e do período a avaliar em todas as folhas. Estes órgãos recebem a FAI da FAP e terão como missão iniciar o processo de avaliação. Os primeiros e segundos avaliadores poderão ser militares de qualquer um dos ramos. Estes avaliadores terão que preencher diferentes modelos de FAI em momentos também desiguais, situação que não contribui para a qualidade da avaliação individual produzida.

As dificuldades para os órgãos conjuntos resultantes da coexistência de três FAI's diferentes são do mesmo tipo das analisadas no capítulo anterior relativas aos constrangimentos provocados pelos Regulamentos de Avaliação do Mérito. As FAI's são inclusivamente parte desses Regulamentos. Procurando dar resposta ao problema causado pela multiplicidade de FAI's, o Segundo Grupo de Trabalho que estudou a Reestruturação das Carreiras dos Militares das FFAA nas conclusões que enviou ao MDN, propõe uma de Ficha de Avaliação Individual Comum (FAIC), conforme foi mencionado no primeiro capítulo. Esta FAIC resultou do entendimento dos três ramos obtido no seio do referido Grupo de Trabalho.

Tendo sido a primeira vez que os ramos chegaram a uma base de entendimento no sentido de convergirem para uma FAIC, importa tentar perceber



A avaliação do mérito dos militares que desempenham funções em estruturas conjuntas ou em cargos internacionais.

mais detalhadamente todas as oportunidades que poderão daqui advir. Nesta análise integrar-se-á a segunda pergunta derivada que, recorde-se, é a seguinte: Que modelo de FAI será mais adequado para se proceder à avaliação de militares a desempenhar funções fora do ramo? Iremos também testar a segunda hipótese:

A introdução da FAIC melhora a qualidade da avaliação e não descaracteriza as especificidades próprias constantes na FAI da FAP.

Os factores a avaliar nas FAI's de cada um dos ramos procuram abranger todas as aptidões que as respectivas organizações consideraram relevantes recolher no seu Sistema de Avaliação do Mérito. Nesta óptica é expectável que as diferenças entre os factores espelhem, para além do facto histórico de terem sido construídos e evoluído de forma independente, as especificidades que caracterizam cada uma destas organizações militares.

Neste contexto é necessário compreender se a introdução da FAIC na FAP não será feita à custa do abandono de factores com relevo para a organização, em detrimento de outros hipoteticamente válidos para o Exército ou para a Marinha, mas, sem expressão na FAP.

No sentido de sistematizar a informação e simultaneamente facilitar a comparação dos factores que são avaliados nas FAI's de cada um dos três ramos e também na FAIC, construiu-se um mapa comparativo¹⁰.

Da análise do anexo D é possível retirar algumas conclusões:

- De uma forma geral todos os factores constantes na FAIC têm equivalente correspondência na FAI de cada um dos ramos. Existem situações em que dois factores foram reunidos num só na FAIC. Há também casos em que sucedeu o contrário: um factor na FAI do Ramo foi desdobrado em dois na FAIC;
- O Autodomínio e a Autoconfiança que fazem parte na FAI da área dos atributos pessoais e são avaliados com “sim” ou “não”, são reunidos num só factor na FAIC e avaliados numa escala de cinco níveis;
- A Cultura Geral que na FAI da FAP faz parte da área dos atributos pessoais (avaliação “sim” ou, “não”), na FAIC é avaliada também entre os níveis um a

¹⁰ Ver anexo D.



A avaliação do mérito dos militares que desempenham funções em estruturas conjuntas ou em cargos internacionais.

cinco. Não sendo uma questão crucial, considera-se no entanto desajustado, nos tempos actuais, proceder-se à avaliação da Cultura Geral nestes termos quando os níveis de habilitações de avaliados e avaliadores se aproximaram imenso. Acresce que os elementos recolhidos pelo SIAMMFA relativos a este factor só residualmente poderão ter alguma pertinência em termos de gestão de pessoal.

Todos os entrevistados¹¹ corroboraram o facto de que a FAIC cobre a generalidade dos factores que constam na FAI da FAP o que garante que não existiu descaracterização das especificidades do ramo.

A substituição das diferentes FAI's dos ramos pela FAIC beneficiará a qualidade da avaliação dos militares colocados fora do seu ramo atendendo aos seguintes aspectos:

- Os avaliadores avaliarão todos os seus subordinados nas mesmas aptidões, permitindo-lhes efectuar comparações relativas. O facto de traduzirem a avaliação no mesmo impresso contribuirá, pela uniformização de procedimentos, para que os avaliadores reduzam o número de erros que cometem no preenchimento da FAIC;
- Equidade entre avaliados que, desempenhando funções que podiam ser iguais, eram avaliados de forma diversa pelo facto de provirem de um ramo diferente.

Pelo exposto considera-se validada a H2. A FAIC é um modelo adequado à avaliação dos militares que desempenham funções fora do seu ramo.

b. O *International Evaluation Report*

Os militares colocados fora do seu ramo que desempenham funções em estruturas OTAN, na dependência de superiores estrangeiros, não podem ser avaliados através de FAI, porque os avaliadores, não dominando a língua portuguesa, ficam impossibilitados de interpretar os factores e descritores.

Por outro lado a OTAN possui o seu próprio sistema de avaliação que se traduz no preenchimento, pelos avaliadores, do *International Evaluation Report* (IER).

Desta forma os militares da FAP quando desempenham funções em estruturas da OTAN são avaliados por IER. Esta metodologia impede que se

¹¹ Ver anexos H e I.



A avaliação do mérito dos militares que desempenham funções em estruturas conjuntas ou em cargos internacionais.

proceda a comparações quantitativas entre estes militares e os restantes camaradas. Trata-se de uma situação redutora para o SIAMMFA que tem vindo a agravar-se à medida que cada vez mais militares desempenham funções em estruturas combinadas.

Tentaremos, a partir daqui, dar resposta à terceira pergunta derivada: Que possibilidades existem de equiparar quantitativamente a avaliação de militares que dependem de avaliadores estrangeiros às FAI's?

Na pesquisa de resposta para esta situação procurou-se identificar que tipos de soluções tinham os outros ramos encontrado para este constrangimento. Na Marinha o procedimento é igual ao da FAP. O Exército elaborou um processo de conversão dos IER para as FAI's. Iniciou-o identificando equivalências entre os factores do IER e da sua FAI. A partir das equivalências reconhecidas, construiu uma tabela de coeficientes que aplica aos IER dos seus militares para os converter para as FAI's¹².

Tentar perceber se era possível aplicar semelhante processo na FAP sem desvirtuar a essência da avaliação produzida no IER levou-nos à construção da H3 que iremos testar:

É exequível transpor os níveis do IER para os da FAI sem adulterar a intenção dos avaliadores.

Para o efeito construiu-se uma tabela comparativa entre os factores do IER e da FAI¹³. Da análise da tabela conclui-se que existem três factores na FAI que não têm qualquer equivalência no IER. Em cinco factores só parcialmente se encontra alguma relação entre factores da FAI e do IER. O factor Fiabilidade do IER não tem correspondente na FAI. Estes dados, corroborados pelas respostas aos questionários dadas pelos COR/TPAA Nunes, TCOR/TPAA/ Roque e MAJ/TPAA Mário Martins¹⁴, levam à refutação da H3.

Alterar a legislação para que contemple a possibilidade da FAI e impressos complementares (instruções, descritores e certidão da avaliação) serem traduzidos

¹² Ver anexo E

¹³ Ver anexo F.

¹⁴ Ver anexo I.



A avaliação do mérito dos militares que desempenham funções em estruturas conjuntas ou em cargos internacionais.

para inglês poderá ser uma possibilidade de atenuar os constrangimentos da quantificação da avaliação. Existiriam vantagens na utilização da FAI traduzida para inglês, pois, permitiria que os avaliadores estrangeiros pudessem passar a avaliar os militares da FAP exactamente nos mesmos parâmetros dos seus camaradas. Como aspecto menos positivo saliente-se o facto de esta avaliação ocorrer em simultâneo com a avaliação por IER (imposição da OTAN), criando-se alguma redundância e podendo incorrer-se em situações de contradição entre os dois documentos.

Procurou-se saber de que forma alguns países da OTAN¹⁵ tratavam esta questão, tentando perceber se a partir daqui era possível extrair uma boa solução para aplicação à FAP. Cada um dos países tem procedimentos diferentes o que revela a dificuldade existente em encontrar uma solução satisfatória. O procedimento italiano tem algumas semelhanças com o que vigora no Exército. Identificam-se também similitudes entre o que faz a FAP actualmente e o sistema holandês. Julga-se que da comparação com o que qualquer um destes cinco países faz, a possibilidade da FAI ser traduzida para inglês constitui-se como a solução mais adequada para o SIAMMFA.

4. Qualidade na avaliação dos militares colocados fora do ramo

Neste capítulo far-se-á uma análise ao circuito da FAI tentando identificar procedimentos susceptíveis de serem aperfeiçoados, sempre no sentido de introduzirem qualidade à avaliação individual dos militares colocados fora do ramo. Será analisada a quarta pergunta derivada e testada a H4. Finalmente proceder-se-á à análise global do trabalho centrado na pergunta de partida.

a. Circuito das Fichas de Avaliação Individual

Recorde-se então, a quarta pergunta derivada a que tentaremos dar resposta: O percurso efectuado pelas FAI's desde a sua impressão até serem recepcionados pela DP é o adequado?

¹⁵ Ver anexo G.



A avaliação do mérito dos militares que desempenham funções em estruturas conjuntas ou em cargos internacionais.

Analiseemos então o circuito efectuado pelas FAI's. O apoio administrativo aos militares da FAP, colocados em unidades exteriores ao ramo, é efectuado pela Secretaria do EMFA no caso dos oficiais e pela Base Lumiar (BALUM) no que se refere a sargentos e praças. Acontece que, para efeitos de avaliação individual, o próprio EMFA é apoiado pelo GAEMFA. Desta situação resulta, na prática, que o apoio aos oficiais a desempenhar funções fora do ramo, no que se refere à avaliação individual, é responsabilidade do GAEMFA.

Assim, quando ocorre o período de avaliação periódica ou quando são identificadas situações que dêem origem à emissão de fichas de avaliação extraordinárias, a unidade responsável pela sua emissão, GAEMFA ou BALUM, procedem ao pré-preenchimento da FAI. Este pré-preenchimento corresponde à identificação do militar e do período a avaliar em todas as folhas da FAI. Após o pré-preenchimento das FAI's estas são enviadas por ofício para o órgão onde o militar desempenha funções. Existem situações, em que só a unidade onde o militar se encontra colocado possui elementos que lhe permitem determinar a necessidade de proceder a avaliação extraordinária. Nestes casos a unidade solicita ao GAEMFA, ou, à BALUM consoante se tratem de oficiais, ou, sargentos e praças respectivamente, o envio da FAI pré-preenchida.

Após o preenchimento da FAI pelos avaliadores e depois de ser dado conhecimento da avaliação ao interessado, esta é enviada à DP. A FAI é verificada pela DP que, caso encontre deficiências, devolve-a para que seja corrigida.

Percebe-se pelo circuito que o órgão onde está colocado o militar possui três interlocutores diferentes na FAP, situação não facilitadora em termos de clareza e simplificação de procedimentos. Por outro lado, na própria FAP este percurso dificulta uma visão integradora e dilui responsabilidades entre diferentes órgãos, situações que inibem o lançamento de medidas de carácter positivo: acções de esclarecimento, nomeação e formação de responsáveis pela avaliação em unidades de maior dimensão, criação de um espaço na internet de esclarecimento de dúvidas e outras actividades que se venham a considerar úteis.

Passemos então a testar a H4:



A avaliação do mérito dos militares que desempenham funções em estruturas conjuntas ou em cargos internacionais.

Centralizar na DP o apoio aos avaliadores que desempenham funções fora do Ramo, contribui para o incremento de qualidade na avaliação.

Analisaremos esta hipótese avaliando os recursos humanos, a organização e a exploração de meios.

Quanto aos recursos humanos é importante avaliar a formação e a experiência profissional na área da avaliação individual. Da análise das competências, qualificações e atribuições do Cmdt Esq Pessoal e do Cmdt Esq^{lha} Pessoal¹⁶ por comparação com as qualificações e funções do Chefe da Área de Avaliação do Mérito e do seu adjunto¹⁷ conclui-se que a formação e experiência profissional é superior na DP. Por outro lado, só a DP dispõe de conhecimento completo do circuito.

Relativamente à organização, o estudo a efectuar incide sobre a simplificação do circuito documental e a desburocratização. Se o apoio for efectuado pela DP, a FAP tem um único interlocutor junto da entidade onde o seu militar está colocado; no caso de ser a BALUM, o GAEMFA ou estas duas conjuntamente, como acontece actualmente, existirão pelo menos dois órgãos da FAP envolvidos: o que envia por sua iniciativa ou, a pedido, as FAI's pré-preenchidas e a DP que as recepciona.

Em 2008, existiam 23 entidades comuns a quem GAEMFA e BALUM tiveram que enviar FAI's periódicas. A centralização do apoio, permitiria reduzir a burocracia, ao evitar a duplicação destes 23 ofícios. A este valor acrescem as redundâncias que vão sucedendo ao longo de todo o ano com o envio das FAI's extraordinárias.

Também quanto à organização existem vantagens na centralização do apoio.

A exploração de meios exprime-se na capacidade de implementar acções de apoio que visem melhorar a qualidade da avaliação individual produzida pelos órgãos externos à FAP. Estas actividades traduzem-se em esclarecimentos formais e informais, acções de formação, criação de um portal ou, aproveitamento de um já

¹⁶ Ver anexo J.

¹⁷ Ver anexo L.



A avaliação do mérito dos militares que desempenham funções em estruturas conjuntas ou em cargos internacionais.

existente, onde conste a legislação, informações, acesso a impressos e contactos e outras iniciativas que se venham a revelar adequadas¹⁸.

Para que se possa efectuar a exploração exaustiva destes meios é necessária a centralização do apoio. A centralização, a ocorrer, só poderá ser na DP, pois é sempre ela a destinatária final da FAI.

O COR/TPAA Nunes e o MAJ/TPAA Mário Martins¹⁹ defendem fundamentadamente a importância de ser efectuada a centralização.

Pelo exposto considera-se a H4 validada.

b. Análise integrada dos resultados

Terminado o teste das hipóteses encerrou-se o ciclo da investigação, atendendo a que foram dadas respostas às perguntas derivadas e de partida. Como as hipóteses foram sendo testadas ao longo do trabalho, importa agora efectuar um breve balanço genérico identificando as modalidades de acção resultantes da investigação.

Foram identificados problemas com a qualidade da avaliação individual produzida nos órgãos externos onde se encontram militares da FAP a desempenhar funções. Estes problemas materializam-se essencialmente na quantidade de FAI's que são recepcionadas depois de ultrapassado o prazo, das que necessitam de ser devolvidas para correcção, das que não chegam a ser produzidas e ainda na impossibilidade de comparar quantitativamente a avaliação de militares que dependem de avaliadores estrangeiros e são avaliados através de IER.

A identificação deste problema deu origem à seguinte pergunta de partida: Que medida, ou conjunto de medidas serão possíveis identificar de forma a melhorar a qualidade da avaliação individual dos militares da Força Aérea a desempenhar funções fora do Ramo?

Da construção do modelo conceptual resultaram as seguintes quatro hipóteses que foram testadas:

- H1: A normalização de aspectos regulamentares acrescenta qualidade ao processo de avaliação individual dos militares que desempenham funções fora do ramo;

¹⁸ O COR/TPAA Nunes, TCOR/TPAA Roque e MAJ/TPAA Mário Martins sugerem na resposta ao questionário (anexo I) vários exemplos de acções com bastante interesse neste âmbito.

¹⁹ Ver anexo I.



A avaliação do mérito dos militares que desempenham funções em estruturas conjuntas ou em cargos internacionais.

- H2: A introdução da FAIC melhora a qualidade da avaliação e não descaracteriza as especificidades próprias constantes na FAI da FAP;
- H3: É exequível transpor os níveis do IER para os da FAI sem adulterar a intenção dos avaliadores;
- H4: Centralizar na DP o apoio aos avaliadores que desempenham funções fora do Ramo, contribui para o incremento de qualidade na avaliação.

A H1 foi validada, concluindo-se pela necessidade dos ramos chegarem a um consenso que permita normalizar os seguintes aspectos: função dos avaliadores, condições para se ser avaliador, data para efectuar a avaliação periódica e período mínimo de observação.

A H2 foi validada. Estão reunidas condições para que sejam introduzidas alterações legislativas que conduzam à implementação da ficha de avaliação individual comum aos três ramos.

Quanto à H3 concluiu-se pela sua refutação. É inviável a transposição dos níveis do IER para a FAI. Esta situação é um obstáculo à comparação de avaliações de militares avaliados através de IER. Traduzir a FAI e impressos complementares para inglês poderá ser uma solução alternativa: tem o inconveniente de ter de coexistir em simultâneo com o IER, por imposição das normas da OTAN, mas resolve a situação dos militares da FAP que dependam de avaliadores estrangeiros em organizações onde não se aplique o IER.

A H4 também foi validada. Deve ser a DP a entidade responsável por prestar todo o apoio necessário, no que se refira a avaliação individual, aos órgãos exteriores onde estejam colocados militares seus. Esta centralização irá melhorar a eficiência, permitirá uma visão de conjunto e potenciará a introdução de medidas de apoio.

Conclusões

Neste momento o universo de militares da FAP que desempenham funções em órgãos exteriores ao ramo é de cerca da 400. Contudo, a Resolução do Conselho de Ministros nº 39/08, de 28 de Fevereiro, que aprova as *“Orientações para a execução da reorganização da estrutura superior da defesa nacional e das Forças Armadas”* indicia



um aumento considerável do número de efectivos a desempenhar funções em estruturas conjuntas.

Este trabalho foi orientado no sentido de procurar soluções que contribuíssem para melhorar a qualidade da avaliação individual dos militares que desempenham funções fora da FAP.

Desde logo era importante identificar se a qualidade da avaliação individual era efectivamente um problema. Encontraram-se alguns dados que o demonstraram:

- Cerca de 15% das FAI's recebidas pela DP são devolvidas para correcção. Esta percentagem é quatro a cinco vezes superior às devoluções de FAI's que acontecem no ramo;
- O prazo de recepção das FAI's, que é de 30 dias após a data de fim da avaliação, é frequentemente ultrapassado²⁰;
- Há avaliações que nunca chegam a ser produzidas;²¹
- Os militares colocados em cargos da OTAN e na dependência de avaliadores estrangeiros são avaliados por IER. Era importante atribuir capacidades ao SIAMMFA de poder equiparar quantitativamente o IER com a FAI.

Com base nestes problemas construiu-se a pergunta de partida que orientou todo o trabalho: Que medida, ou conjunto de medidas serão possíveis identificar de forma a melhorar a qualidade da avaliação individual dos militares da Força Aérea a desempenhar funções fora do Ramo?

Numa primeira fase abordou-se a objectividade dos sistemas de avaliação, salientando-se os seguintes aspectos:

- Deve ter-se cuidado na interpretação dos dados recolhidos das avaliações individuais. Aumentar o tempo em que se procede à análise das avaliações melhora a qualidade das conclusões retiradas. Verificou-se que na FAP tem existido este cuidado;
- Os sistemas de avaliação não estão aferidos para medir pequenas diferenças.

Fez-se de seguida uma análise aos principais erros cometidos pelos avaliadores. Identificam-se em síntese os procedimentos adequados para evitar que estes erros sejam cometidos:

²⁰ Ver resposta do MAJ/TPAA Mário Martins, Chefe da Secção de Avaliação do Mérito, à pergunta um do questionário (anexo I).

²¹ Idem



A avaliação do mérito dos militares que desempenham funções em estruturas conjuntas ou em cargos internacionais.

- O avaliador quando procede à avaliação deve cingir-se exclusivamente ao período a que corresponde a FAI;
- Deve avaliar sempre na presença dos descritores. Isto evita que as avaliações sejam contaminadas com conceitos como os de muito bom, bom, suficiente, insuficiente e mau que têm subjectividade intrínseca ao próprio sujeito avaliador.

Actualmente a Avaliação do Mérito na FAP é enquadrada pelo EMFAR e regulamentada pela Portaria 976/04, de três de Agosto, que aprova o REAMMFA. Decorre processo legislativo de alteração destas leis.

Procedeu-se então à construção do modelo conceptual de análise para o qual se identificaram quatro hipóteses:

- A normalização de aspectos regulamentares acrescenta qualidade ao processo de avaliação individual dos militares que desempenham funções fora do ramo;
- A introdução da FAIC melhora a qualidade da avaliação e não descaracteriza as especificidades próprias constantes na FAI da FAP;
- É exequível transpor os níveis do IER para os da FAI sem adulterar a intenção dos avaliadores;
- Centralizar na DP o apoio aos avaliadores que desempenham funções fora do Ramo, contribui para o incremento de qualidade na avaliação.

Para testar a validade das hipóteses realizaram-se as seguintes acções:

- Fez-se uma análise comparativa que incidiu sobre os Regulamentos de Avaliação dos três ramos;
- Confrontaram-se os factores que constituem as FAI's dos três ramos com os da FAIC;
- Analisou-se o processo elaborado pelo Exército para transpor os níveis do IER para os da FAI e efectuou-se a comparação de factores entre estes documentos para perceber se era possível replicar o procedimento na FAP;
- Foram realizadas entrevistas ao Comandante do CPESFA, ao Inspector de Pessoal, ao ex-chefe da Repartição de Carreiras e Promoções, ao Chefe da Secção de Avaliação do Mérito e ao Jurista da Repartição de Recursos titular desta matéria.



A avaliação do mérito dos militares que desempenham funções em estruturas conjuntas ou em cargos internacionais.

Verificou-se que existe necessidade de uniformização a nível das FFAA de algumas normas a aplicar aos militares quando estes desempenharem funções fora do seu ramo. Sem prejuízo de existirem outras possibilidades válidas, sugere-se a seguinte normalização:

- Existência de dois avaliadores, prevalecendo em caso de discordância a avaliação atribuída pelo segundo avaliador;
- O primeiro avaliador no caso de ser sargento ter pelo menos o posto de SCH. Caso seja oficial ter o posto mínimo de TEN. O segundo avaliador ser o chefe directo do primeiro;
- Prever um período mínimo de seis meses de observação do primeiro avaliador relativamente ao avaliado;
- A avaliação periódica passar a ter como data de referência o dia 31MAR.

Demonstrou-se que a Ficha de Avaliação Individual Comum proposta pelo Grupo de Trabalho que foi criado pelo MDN, através do Despacho 115/07, de 22 de Maio, caso seja aprovada, poderá constituir-se como um importante contributo qualitativo. Identificaram-se os seguintes aspectos positivos:

- Os avaliadores avaliarão todos os seus subordinados nas mesmas aptidões permitindo-lhes efectuar comparações relativas;
- O facto de traduzirem a avaliação no mesmo impresso contribuirá, pela uniformização de procedimentos, para que os avaliadores reduzam o número de erros que cometem no preenchimento da FAIC;
- Equidade entre avaliados que desempenhando funções que podiam ser iguais eram avaliados de forma diversa pelo facto de provirem de um ramo diferente.

O estudo demonstrou não ser possível transpor os níveis do IER para os da FAI sem adular significativamente a intenção dos avaliadores. Propõe-se em alternativa que a legislação seja alterada no sentido da FAI e impressos complementares (instruções, descritores e certidão da avaliação) serem traduzidos para inglês. Esta solução teria uma vantagem acrescida, pois o IER só tem aplicação no âmbito da OTAN, não existindo neste momento nenhuma forma de avaliar militares da FAP que dependam de avaliadores estrangeiros e desempenhem funções noutras organizações. Como desvantagem o facto de a FAI ter de coexistir com o IER, este por imposição da OTAN.



A avaliação do mérito dos militares que desempenham funções em estruturas conjuntas ou em cargos internacionais.

Centralizar todo o apoio às entidades externas à FAP na DP, contribui para diminuir as incorrecções, que actualmente sucedem, atendendo aos seguintes aspectos:

- A entidade externa passa a ter um só interlocutor na FAP;
- Permite melhorar contactos formais e informais;
- Capacidade da DP dar formação e implementar medidas de apoio que se revelem adequadas;
- Redução da burocracia, o que entre outras vantagens contribui, junto do apoiado, para uma melhor concentração dos momentos de avaliação.

Fruto do trabalho realizado importa elaborar algumas recomendações que possam permitir explorar os resultados obtidos:

a. Divisão de Recursos do EMFA

- (1) Elaborar um projecto de diploma para aplicação à avaliação individual dos militares que desempenhem funções fora do ramo. O diploma deve regulamentar os seguintes aspectos: avaliadores intervenientes na avaliação, identificação do posto mínimo necessário para se poder ser avaliador, período mínimo de observação do avaliado e data de referência para a avaliação periódica. O projecto de diploma deve ser submetido à apreciação do Conselho de Chefes de Estado-Maior, para que a sua aplicação possa ter como âmbito as FFAA;
- (2) Defender junto da DGPRM as vantagens da introdução da FAIC no âmbito das FFAA. Para isso é necessária a publicação de alterações ao EMFAR e de uma portaria que aprove um Sistema de Avaliação autónomo para as FFAA;
- (3) Propor ainda à DGPRM, a aprovação de um modelo da FAIC traduzida para inglês, acompanhada dos documentos complementares necessários (instruções, descritores, e certidão da avaliação). Caso verifique que o processo legislativo de introdução da FAIC é inviável a curto prazo, elaborar proposta de legislação que preveja a introdução de uma versão em língua inglesa da actual FAI da FAP e dos impressos que a complementam.



A avaliação do mérito dos militares que desempenham funções em estruturas conjuntas ou em cargos internacionais.

b. Direcção de Pessoal

- (1) Propor a alteração do MCPESFA 305-6 no sentido de lhe serem atribuídas competências para que passe a apoiar, no que se refere à avaliação individual, todas as entidades externas onde estejam militares da FAP colocados, substituindo assim, o GAEMFA e a BALUM;
- (2) Iniciar o planeamento das acções de apoio sugeridas neste trabalho e de outras que se revelem adequadas ao correcto esclarecimento dos órgãos onde existam militares da FAP a desempenhar funções.

Este trabalho individual identificou um conjunto de modalidades de acção, cuja implementação, poderá contribuir para melhorar a qualidade da avaliação individual dos seus homens e mulheres que desempenham funções nos mais diversos locais do planeta.

“Considero, igualmente, importante renovar a relação de compromisso e de confiança com cada Militar e Civil da Força Aérea, relação que desejo justa, baseada no respeito mútuo e fundamentada na avaliação permanente, a todos os níveis, de uma atitude ética de rigor, de responsabilidade e de exigência, isto é, desenvolver uma Cultura de Mérito que recompense a integridade, a dedicação e a competência.”

General CEMFA Luís Araújo



Bibliografia

Livros

- CAETANO, António, VALA, Jorge (2002). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. 2ª Ed. Lisboa: Editora RH.
- NEVES, José Gonçalves das, GARRIDO, Margarida, SIMÕES, Eduardo (2006). *Manual de Competências pessoais, Interpessoais e Instrumentais: Teoria e Prática*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- QUIVY, Raymond, CAMPENHOULDT, LucVan (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 4ª ed., Lisboa: Gradiva.
- SOUSA, Maria José, et al. (2006). *Gestão dos Recursos Humanos: Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel - Edições Técnicas, Lda.

Publicações Militares

- MCPESFA 305-6 (2008). *Manual da Organização do CPESFA*. Alfragide: FAP.
- RFA 305-1 (B) (1999). *Regulamento da Organização das Bases Aéreas*. Alfragide: FAP.

Legislação

- Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR) – Decreto-Lei n.º 236/99, de 25 de Junho, alterado pela Declaração de Rectificação n.º 10-BI/99, de 31 de Julho, pela Lei n.º 25/2000, de 23 de Agosto, pelos Decretos-Lei números 232/2001, de 25 de Agosto, 197-A/2003, de 30 de Agosto, 70/2005, de 17 de Março, 166/2005, de 23 de Setembro e 310/2007, de 11 de Setembro.
- Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas (LOBOFA) – Lei n.º 111/91, de 29 de Agosto, alterada pela Lei n.º 18/95, de 13 de Julho.
- Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP) – Estabelecido pela Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro.
- Disposições relativas ao funcionamento dos conselhos de especialidade. – Decreto-Lei n.º 201/93, de 3 de Junho.
- Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Força Aérea (REAMMFA) – Portaria n.º 976/04, de 3 de Agosto.



A avaliação do mérito dos militares que desempenham funções em estruturas conjuntas ou em cargos internacionais.

- Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército (RAMME) – Portaria n.º 1246/02, de 7 de Setembro.
- Regulamento de Avaliação de Mérito dos Militares da Marinha (RAM) – Portaria n.º 502/95, de 26 de Maio, alterado pela Portaria n.º 1380/02, de 23 de Outubro.
- Critérios a que deve obedecer a apreciação do mérito dos militares com efeitos na promoção por escolha – Portaria n.º 21/94, de 8 de Janeiro.
- Orientações para a execução da reorganização da estrutura superior da defesa nacional e das Forças Armadas. – Resolução do Conselho de Ministros n.º 39/08, de 28 de Fevereiro.

Internet

- Programa do XVII Governo Constitucional (2005): [referência de 26 de Dezembro de 2008]. Disponível na Internet em: <http://www.portugal.gov.pt/Portal/PT/Governos/Governos_Constitucionais/GC17/Programa/programa_p000.htm>
- Mensagem do General CEMFA [referência de 9 de Março de 2009]. Disponível na Intranet da FAP em 10.10.240.152/blocos/ceffa/mensagem.pdf

Trabalhos de Investigação

- CARVALHO, João Carlos da Silva (2003). *Sistema de Avaliação do Mérito do Pessoal Militar: Suporte do sistema de promoções*. Sintra: Instituto de Altos Estudos da Força Aérea. Trabalho Individual do Curso Geral de Guerra Aérea.
- MENEZES, António Xavier Lobato de Faria (2007). *O Sistema de Avaliação dos Ramos das Forças Armadas: Comparação de modelos e análise das implicações de uma eventual integração*. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares. Trabalho de Investigação Individual do Curso de Promoção a Oficial General.

Entrevistas e questionários

- Tópico da entrevista com o TGEN/PILAV Morato.
- Questionário respondido pelo COR/TPAA Nunes.
- Questionário respondido pelo TCOR/TPAA Roque.
- Questionário respondido pelo MAJ/TPAA Mário Martins.
- Questionário respondido pelo CAP/JUR Leitão.



A avaliação do mérito dos militares que desempenham funções em estruturas conjuntas ou em cargos internacionais.

Despachos, Determinações e Ofícios

- Despacho 115/MDN/07, de 22 de Maio.
- Determinação n.º 2/93, de 27 de Abril, do Comandante do Pessoal da Força Aérea.
- Ofício n.º 1395/GC, de 26 de Junho, do CEMGFA.
- Ofício n.º 2298/GC, de 30 de Outubro, do CEMGFA.



A avaliação do mérito dos militares que desempenham funções em estruturas conjuntas ou em cargos internacionais.

ANEXO A

Corpo de conceitos

Avaliação Individual²²: A avaliação individual dos militares da Força Aérea realiza-se nos domínios dos seus conhecimentos profissionais aplicados no serviço, capacidade militar e atributos pessoais segundo factores que o caracterizam, discriminados na respectiva ficha de avaliação individual;

Avaliação do Mérito²³: Consubstancia-se na apreciação do avaliado no âmbito da avaliação individual, avaliação das acções de formação e outros dados constantes no seu processo individual;

Descritores²⁴: Descreve em cada factor as qualidades associadas a cada um dos cinco níveis;

Factores de Avaliação²⁵: Correspondem às aptidões a avaliar e estão agrupados em três blocos: área militar, área do desempenho e área dos atributos pessoais;

Ficha de Avaliação Individual (FAI)²⁶: Modelo de ficha de avaliação individual aprovado por um Regulamento de Avaliação do Mérito que é aplicado a todos os militares de um ramo. Actualmente, existem três modelos de FAI's aprovados, uma por cada Ramo;

Ficha de Avaliação Individual Comum(FAIC): Modelo de ficha de avaliação individual, para aplicação no âmbito das FFAA, proposto pelo Grupo de Trabalho criado pelo Despacho 115/MDN/07, de 22 de Maio, para estudar a reestruturação das carreiras dos militares;

International Evaluation Report (IER): Modelo de ficha de avaliação utilizado na OTAN para avaliar militares que desempenhem funções nesta Organização;

Mérito Relativo²⁷: Lista ordenada de militares elaborada com base na avaliação da competência profissional e na avaliação curricular.

²² Conceito definido com base na interpretação do EMFAR (artigos 80.º a 89.º) e Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Força Aérea, aprovado pela Portaria 976/04, de três de Agosto.

²³ Idem

²⁴ Idem

²⁵ Idem

²⁶ Idem

²⁷ Conceito definido com base na interpretação da Portaria 21/94, de oito de Janeiro, no EMFAR (artigo 200.º) e Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Força Aérea, aprovado pela Portaria 976/04, de três de Agosto.



A avaliação do mérito dos militares que desempenham funções em estruturas conjuntas ou em cargos internacionais.

Níveis de Avaliação²⁸: Para classificar as aptidões dos avaliados existe uma escala com cinco níveis conforme se indica Nível um – Mau, Nível dois – Insuficiente, Nível três – Suficiente, Nível quatro – Bom e Nível cinco – Muito Bom;

Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares da Força Aérea²⁹: Este Sistema é composto pelos subsistemas Avaliação Individual, Avaliação das Acções de Formação e Outros dados constantes do processo individual.

²⁸ Conceito definido com base na interpretação do EMFAR (artigos 80.º a 89.º) e Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Força Aérea, aprovado pela Portaria 976/04, de três de Agosto.

²⁹ Idem



A avaliação do mérito dos militares que desempenham funções em estruturas conjuntas ou em cargos internacionais.

ANEXO B

Modelo de análise

Conceitos	Dimensões	Indicadores
Regras³⁰ da avaliação individual	Controlo	-Número de FAI's que ficam por preencher; -Atrasos no envio das FAI's.
	Equidade	-Aplicação das mesmas regras de avaliação a todos os avaliados; - Possibilidade do avaliador comparar os seus avaliados.
	Qualidade	-Número de FAI's que são devolvidas para correcção; -Tempo que decorre entre o período em que termina a avaliação e a sua recepção na DP; -Cumprimento das normas.
Ficha de Avaliação Individual Comum	Factores de avaliação	-Equivalência dos factores de avaliação com os da FAI.
	Equidade	-Aplicação da mesma ficha de avaliação a todos os avaliados; - Possibilidade do avaliador comparar os seus avaliados.
	Qualidade	-Número de FAI's que são devolvidas para correcção; -Atrasos no preenchimento das avaliações; -Cumprimento das normas.
International Evaluation Report	Factores de avaliação	-Equivalência dos factores de avaliação com os da FAI.
	Níveis de avaliação	-Equivalências entre a escala do IER e a da FAI.
Órgão de apoio administrativo	Recursos Humanos	-Formação e conhecimentos; -Experiência profissional; -Acesso à informação.
	Organização	-Simplificação do circuito documental; -Desburocratização.
	Exploração de meios	-Acções de formação; -Contactos formais e informais tendo em vista o esclarecimento; -Exploração de meios informáticos.

³⁰ Regras consideradas: Âmbito de aplicação, Funções dos avaliadores, Condições para se ser avaliador, Avaliação periódica, Período mínimo de observação.



A avaliação do mérito dos militares que desempenham funções em estruturas conjuntas ou em cargos internacionais.

ANEXO C

Ficha de Avaliação Individual Comum

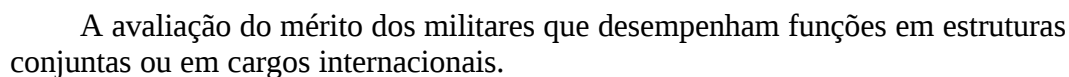
 MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL FORÇAS ARMADAS FICHA DE AVALIAÇÃO INDIVIDUAL (FAI)									
IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADO			PERÍODO DA AVALIAÇÃO						
1. NIM	2. POSTO	3. CLASS/ARMA/ESP:	7. DE:	8. A:					
4. NOME COMPLETO			9. MOTIVO DA AVALIAÇÃO PERIÓDICA ☐ EXTRAORDINÁRIA ☐						
5. UNIDADE			10. AVALIAÇÃO EXTRAORDINÁRIA POR: Transferência/destacamento do Avaliador ☐ Transferência/destacamento do Avaliado ☐ Alteração da avaliação anterior ☐ Determinação superior ☐ Outras situações : ☐						
6. FUNÇÃO/CARGO EXERCIDO									
11. CONTROLO E VERIFICAÇÃO (Reservado aos órgãos superiores de gestão do pessoal)									
<table border="1" style="width: 100%;"><tr><td style="width: 50%;">Média Ponderada Final</td><td style="width: 10%;"></td><td style="width: 10%;"></td><td style="width: 10%;"></td><td style="width: 10%;"></td></tr></table>					Média Ponderada Final				
Média Ponderada Final									
<table style="width: 100%;"><tr><td style="width: 33%;">POSTO</td><td style="width: 33%;">NIM</td><td style="width: 33%;">DATA</td></tr></table>					POSTO	NIM	DATA		
POSTO	NIM	DATA							
ANTES DE PREENCHER LER ATENTAMENTE AS INSTRUÇÕES									



A avaliação do mérito dos militares que desempenham funções em estruturas conjuntas ou em cargos internacionais.

12. Factores de Avaliação	AVALIADORES						2º
	1º						
1.Apresentação pessoal - Considerar o cuidado na sua apresentação pessoal, apuro e uso do uniforme.	5	4	3	2	1	N/O	
2.Sentido da disciplina - Considerar o modo como o militar cumpre as leis, os regulamentos militares e ordens relativas ao serviço.	5	4	3	2	1	N/O	
3.Planeamento e organização - Considerar a capacidade demonstrada na previsão dos problemas, no estabelecimento dos planos e na organização das actividades, com especial destaque para a economia de meios , pessoal equipamentos e espaço, sem prejuizo dos resultados	5	4	3	2	1	N/O	
4.Comando e Chefia - Considerar a capacidade para motivar e orientar os subordinados para a execução de tarefas ou missões e o modo como exerce a autoridade. Considerar ainda a coesão do grupo que comanda ou chefia em termos de eficiência colectiva e o espirito de disciplina global.	5	4	3	2	1	N/O	
5.Iniciativa - Considerar a forma e qualidade de actuação, a capacidade de criar alternativas eficazes na execução das tarefas e a capacidade de resolução demonstrada quando as mesmas não estão pormenorizadas, ou quando surgem problemas novos ou imprevistos.	5	4	3	2	1	N/O	
6.Relações Humanas e Cooperação - Considerar a atitude no relacionamento com superiores, pares e inferiores, bem como, o modo de participação e cooperação no trabalho de grupo e no espirito de equipa.	5	4	3	2	1	N/O	
7.Aptidão técnico-profissional - Considerar a profundidade e amplitude dos conhecimentos profissionais directamente ligados ao rendimento obtido no desempenho das funções atribuídas e o grau de autonomia manifestada face à formação recebida, o esforço e o interesse patenteados na valorização profissional.	5	4	3	2	1	N/O	
8.Julgamento - Considerar a aptidão em apreender problemas e ou situações e de raciocinar para desenvolver soluções correctas e eficazes. Apreciar a forma como as diversas questões, em que os conhecimentos profissionais não dão soluções imediata, são compreendidas, analisadas e resolvidas.	5	4	3	2	1	N/O	
9.Poder de Comunicação - Considerar a aptidão para a comunicação revelada no desempenho das funções, tendo em conta os fins visados e os intervenientes e observada na simplicidade da forma, na clareza e precisão dos termos, na concisão, na facilidade de apresentação de ideias e de formulação de conceitos e numa correcta sequência da comunicação.	5	4	3	2	1	N/O	
10.Dedicação e empenho na função - Considerar a disponibilidade, espirito de sacrificio e sentido de missão postos no serviço. Apreciar a forma como o avaliado executa as suas funções quanto ao empenhamento, entusiasmo e responsabilidade manifestados e os niveis atingidos.	5	4	3	2	1	N/O	
11.Autoconfiança e Autodomínio - Considerar a confiança em si próprio e a que inspira no trabalho, bem como a assunção determinada de riscos calculados e indispensáveis. Apreciar a maturidade, a noção do valor real das suas possibilidades, que não devem ser sobrestimadas nem subestimadas, a presença de espirito e o dominio das emoções.	5	4	3	2	1	N/O	
12.Decisão - Considerar a capacidade para resolver com oportunidade, segurança, qualidade e sentido das responsabilidades as situações ou problemas, com particular destaque para as inerentes a funções de comando, direcção ou chefia.	5	4	3	2	1	N/O	
13.Cultura Geral - Considerar os conhecimentos extra profissionais revelados com reflexos para a instituição	5	4	3	2	1	N/O	
14.Adaptabilidade - Considerar a capacidade de ajustar o seu desempenho a novas situações.	5	4	3	2	1	N/O	

Descritores dos factores de avaliação em anexo

C-3



A avaliação do mérito dos militares que desempenham funções em estruturas conjuntas ou em cargos internacionais.

15. CONHECIMENTO DA AVALIAÇÃO E ORIENTAÇÃO DE CARREIRA	
Tomei conhecimento integral da presente Ficha.	
Opinião sobre orientação de carreira	
O AVALIADO	
DATA	

Instruções de preenchimento	
Caixas 1 a 4	
Identificação do avaliado.	
Caixa 5	
Unidade/Estabelecimento/Órgão onde presta serviço.	
Caixa 6	
Cargo ou função desempenhada	
Caixas 7 e 8	
Período de...a.... – Data de início e fim do período a que se reporta a avaliação.	
Caixa 9	
Motivo da avaliação (periódica ou extraordinária).	
Caixa 10	
Motivo da avaliação extraordinária.	
Caixa 11	
Reservada aos órgãos superiores de gestão do pessoal.	
Inscrição da Média ponderada final dos factores de avaliação da Caixa 12.	
Caixa 12	
O primeiro avaliador assinala com uma cruz, na coluna própria, o nível atribuído em cada factor. O segundo avaliador apenas coloca na sua coluna os níveis em que diverge do primeiro avaliador.	
Caixa 13	
O primeiro avaliador elabora um juízo ampliativo de modo a fundamentar a avaliação atribuída, bem como parecer sobre o potencial e condição física para o desempenho; elabora um parecer sobre a orientação da carreira do avaliado. Assinala com uma cruz relativamente à sua opinião sobre a permanência do avaliado na unidade.	
Caixa 14	
O segundo avaliador elabora um juízo ampliativo sobre a alteração da avaliação, bem como parecer do potencial; elabora parecer sobre o modo como o 1º avaliador apreciou o avaliado e ainda como o 1º avaliador apreciou os avaliados do mesmo posto, considerados no seu conjunto. Assinala com uma cruz se tem ou não conhecimento directo do avaliado.	
Caixa 15	
Registo da tomada de conhecimento por parte do avaliado da avaliação atribuída e da opinião sobre orientação da carreira.	



A avaliação do mérito dos militares que desempenham funções em estruturas conjuntas, ou em cargos internacionais.

ANEXO D
TABELA COMPARATIVA DOS FACTORES DE AVALIAÇÃO
FACTORES DAS FAI'S DOS TRÊS RAMOS E DA FICHA DE AVALIAÇÃO COMUM.

Força Aérea	Marinha	Exército	FAI Única
Disciplina Cumprimento das leis e regulamentos militares e ordens relativas ao serviço.	Sentido da disciplina O sentido da disciplina revela-se: - Em relação ao espírito dos regulamentos; - Em relação à hierarquia – integração do avaliado na cadeia do comando e na hierarquia técnico-funcional. Um dos dados objectivos a utilizar, mas não o único, é o registo de louvores e castigos referentes ao período de avaliação.	Sentido do dever e da disciplina Considerar a noção do cumprimento do dever, a capacidade de aceitação consciente das leis, normas e regulamentos militares, a apresentação e o aprumo. Apreciar a forma como exerce a autoridade e como cumpre as ordens e determinações relativas ao serviço.	Sentido da disciplina Considerar o modo como o militar cumpre as leis, os regulamentos militares e ordens relativas ao serviço.
Apresentação pessoal Cuidado na sua apresentação pessoal, postura e uso de uniforme.	Aparência e atitude Esta aptidão refere-se ao aprumo militar conjugado com uma atitude positiva em relação ao serviço.	Incluída no sentido do dever e da disciplina.	Apresentação pessoal Considerar o cuidado na sua apresentação pessoal, aprumo e uso do uniforme.
Capacidade de comando e chefia Capacidade para motivar e orientar os subordinados para a execução das tarefas ou missões.	Aptidão para conduzir homens Esta aptidão avalia-se objectivamente, observando mais o comportamento do grupo de homens que dependem do avaliado do que, propriamente, observando o avaliado. O primeiro avaliador procurará analisar globalmente o comportamento do grupo de subordinados dependentes do avaliado em termos de coesão do grupo, eficiência colectiva e espírito de disciplina e de responsabilidade globais.	Incluída no sentido do dever e da disciplina.	Comando e Chefia Considerar a capacidade para motivar e orientar os subordinados para a execução de tarefas ou missões e o modo como exerce a autoridade. Considerar ainda a coesão do grupo que comanda ou chefia em termos de eficiência colectiva e o espírito de disciplina global.
Iniciativa Capacidade para actuar, quando são necessárias decisões, sem esperar instruções do escalão superior.	Iniciativa e eficácia Esta aptidão deve ser avaliada conjugando: - A capacidade para actuar quando são necessárias decisões, sem esperar instruções de escalões superiores; - Com os resultados eficientes dessa acção.	Iniciativa Considerar a forma e qualidade de actuação, a capacidade de criar alternativas eficazes na execução das tarefas e a capacidade de resolução demonstrada quando as mesmas não estão pormenorizadas, ou quando surgem problemas novos ou imprevistos.	Iniciativa Considerar a forma e qualidade de actuação, a capacidade de criar alternativas eficazes na execução das tarefas e a capacidade de resolução demonstrada quando as mesmas não estão pormenorizadas, ou quando surgem problemas novos ou imprevistos.
Adaptabilidade Capacidade de ajustar o seu	Capacidade de adaptação A expressão de “capacidade de adaptação” corresponde	Adaptabilidade Considerar a capacidade de ajustamento às mais	Adaptabilidade Considerar a capacidade de ajustar o



A avaliação do mérito dos militares que desempenham funções em estruturas conjuntas, ou em cargos internacionais.

desempenho perante novas situações.	ao conceito de inteligência geral. Considera-se que uma pessoa tem capacidade de adaptação ou se comporta inteligentemente quando: - Ao mudar de situação, aprende com rapidez e se integra com facilidade no novo modo de funcionar; - Ao deparar com acontecimentos ou problemas novos, é capaz de os resolver com eficácia; - Mostra consistentemente uma atitude de atenção crítica ao que se passa à sua volta, tomando medidas ou dando sugestões construtivas e adequadas ao momento.	variadas funções, tendo em atenção a conciliação das suas tendências com as obrigações e limitações daqueles advenientes.	seu desempenho a novas situações.
Espírito de missão Esforço, tenacidade e espírito de sacrifício evidenciados no cumprimento da missão.	Determinação A determinação avalia-se em termos de: - Constância; - Tenacidade; - Perseverança. Uma pessoa “determinada” é constante nas suas resoluções e nos esforços para as levar a cabo, mostrando tenacidade e perseverança e não se deixando vencer pelas dificuldades.	Determinação e perseverança Considerar a força de vontade e a constância nas acções para consecução dos objectivos, não obstante as dificuldades.	Dedicação e empenho na função Considerar a disponibilidade, espírito de sacrifício e sentido de missão postos no serviço. Apreciar a forma como o avaliado executa as suas funções quanto ao empenhamento, entusiasmo e responsabilidade manifestados e os níveis atingidos.
Qualidade do trabalho Avaliação do trabalho realizado face aos objectivos.	Trabalho intelectual O trabalho intelectual refere-se à aptidão para estudar e aprofundar assuntos, mormente os que respeitam a aspectos profissionais. Deverá ser apreciado o ritmo, a persistência e a regularidade do estudo e aprofundamento dos problemas, interessando, evidentemente, qual o produto deste trabalho.	Dedicação e empenhamento na função Considerar a disponibilidade, espírito de sacrifício e sentido de missão postos no serviço. Apreciar a forma como o avaliado executa as suas funções quanto ao empenhamento, entusiasmo e responsabilidade manifestados e os níveis quantitativo e qualitativo de realização atingidos.	
Conhecimentos profissionais Nível dos conhecimentos aplicados no exercício da função.	Valor agregado A actuação do avaliado deve evidenciar uma judiciosa utilização de conhecimentos técnico-profissionais necessariamente adquiridos e consolidados ao longo da sua carreira, designadamente os proporcionados através da sua formação de base e complementar e os da experiência adquirida em sucessivos desempenhos de funções anteriores susceptíveis de terem contribuído para a escolha do avaliado para o seu cargo actual.	Aptidão técnico-profissional Considerar a profundidade e amplitude dos conhecimentos profissionais directamente ligados ao rendimento obtido no desempenho das funções atribuídas e o grau de autonomia manifestada face à formação recebida, o esforço e o interesse patenteados na valorização profissional e os resultados da actuação pedagógica.	Aptidão técnico-profissional Considerar a profundidade e amplitude dos conhecimentos profissionais directamente ligados ao rendimento obtido no desempenho das funções atribuídas e o grau de autonomia manifestada face à formação recebida, o esforço e o interesse patenteados na valorização profissional.
Relações humanas e cooperação Atitude no relacionamento com superiores, pares e	Sentido do humano O sentido do humano revela-se na capacidade para captar os problemas pessoais dos outros, ser capaz de os ouvir e ajudar para ultrapassar uma visão meramente	Relações humanas e cooperação Considerar o tacto, a cortesia, a sensibilidade para atender as opiniões, posições e necessidades alheias, a compreensão e prática da camaradagem,	Relações Humanas e Cooperação Considerar a atitude no relacionamento com superiores, pares e inferiores, bem como, o modo de participação e



A avaliação do mérito dos militares que desempenham funções em estruturas conjuntas, ou em cargos internacionais.

inferiores.	tecnicista do serviço, considerando a Marinha, fundamentalmente, uma organização de pessoas.	da solidariedade e da disponibilidade. Apreciar a participação e cooperação activas e harmoniosas no trabalho de grupo e no espírito de equipa.	cooperação no trabalho de grupo e no espírito de equipa.
	Sociabilidade A sociabilidade deve ser apreciada, genericamente, em termos de capacidade para se dar com os outros, facilitar a coesão de grupos e a sua capacidade de execução para criar bom clima humano nas unidades, estabelecendo a camaradagem ou mesmo sanando problemas sociais. Em certos casos particulares, deve ser também considerada a aptidão para funções de representação. Espírito de cooperação O espírito de cooperação deve ser sempre analisado em termos de trabalho em grupo e, portanto, do modo como o avaliado contribui para a movimentação do grupo no sentido positivo e produtivo.		
Utilização dos recursos Modo como emprega os recursos materiais e humanos, visando optimizá-los em face das necessidades.	Não existe um factor com correspondência directa.	Este factor está parcialmente incluído em planeamento e organização.	Este factor está parcialmente incluído em planeamento e organização.
Capacidade de planeamento Aptidão para identificar problemas, antecipar situações, projectar soluções e estabelecer procedimentos para a consecução de objectivos pré-estabelecidos.	Capacidade de organização Nesta aptidão deve avaliar-se tanto a capacidade para organizar o serviço como a capacidade administrativa. Estas capacidades referem-se à aptidão para planear e coordenar actividades, simplificando a sua execução por forma a facilitar as tarefas dos chefes e subordinados e contribuir para a eficiência global do serviço.	Planeamento e organização Considerar a capacidade demonstrada na previsão dos problemas, no estabelecimento de planos e na organização das actividades, com especial destaque para a economia de meios, pessoal, equipamento e espaço, sem prejuízo dos resultados.	Planeamento e organização Considerar a capacidade demonstrada na previsão dos problemas, no estabelecimento dos planos e na organização das actividades, com especial destaque para a economia de meios, pessoal equipamentos e espaço, sem prejuízo dos resultados.
Capacidade de julgamento Aptidão para apreender, analisar e concluir sobre situações ou factos.	Senso Comum O senso comum deve ser compreendido e avaliado em termos de: - Julgamento ou juízo crítico; - Sentido das proporções; Objectividade ou sentido da realidade. Uma pessoa com senso comum, ou bom senso, julga as pessoas e as situações de modo objectivo e crítico, no sentido construtivo, e tem o sentido das proporções, ou	Aptidão para julgar Considerar a aptidão em apreender problemas e ou situações e de raciocinar para desenvolver soluções correctas e eficazes. Apreciar a forma como as diversas questões, em que os conhecimentos profissionais não dão soluções imediata, são compreendidas, analisadas e resolvidas.	Julgamento Considerar a aptidão em apreender problemas e ou situações e de raciocinar para desenvolver soluções correctas e eficazes. Apreciar a forma como as diversas questões, em que os conhecimentos profissionais não dão soluções imediata, são compreendidas, analisadas e resolvidas.



A avaliação do mérito dos militares que desempenham funções em estruturas conjuntas, ou em cargos internacionais.

	senso prático.		
Capacidade de decisão Aptidão para escolher e assumir uma posição perante várias opções e circunstâncias diversas.	Sentido das responsabilidades Esta aptidão refere-se ao modo como o avaliado assume a responsabilidade dos seus actos, mormente no respeitante a: - Execução de ordens; - Resultado das ordens que dá; - Defesa das suas posições; - Interesse e cuidado com as pessoas e bens que dele dependem.	Capacidade de decisão Considerar a capacidade para resolver com oportunidade, segurança, qualidade e sentido das responsabilidades as situações ou problemas, com particular destaque para as inerentes a funções de comando, direcção ou chefia.	Decisão Considerar a capacidade para resolver com oportunidade, segurança, qualidade e sentido das responsabilidades as situações ou problemas, com particular destaque para as inerentes a funções de comando, direcção ou chefia.
Expressão oral – expressão escrita Capacidade para comunicar ideias, verbalmente e por escrito, em termos de clareza, concisão, simplicidade e eficiência.	Facilidade de expressão A facilidade de expressão refere-se ao uso claro e eficiente da linguagem falada e escrita, compreendendo: - A facilidade de compreensão; - A facilidade de expressão, propriamente dita. O uso eficiente da linguagem implica: - Boa articulação e correcta sequência dos conceitos expostos; - Clareza; - Concisão; - Boa apresentação visual, designadamente de esquemas, gráficos ou trabalhos escritos; Boa dicção, com cadência apropriada e ênfase nos momentos próprios.	Poder de comunicação Considerar a aptidão para a comunicação revelada no desempenho das funções, tendo em conta os fins visados e os intervenientes e observada na simplicidade da forma, na clareza e precisão dos termos, na concisão, na facilidade de apresentação de ideias e de formulação de conceitos e numa correcta sequência da comunicação. Apreciar o poder de persuasão conseguido em acção formativa no trabalho.	Poder de Comunicação Considerar a aptidão para a comunicação revelada no desempenho das funções, tendo em conta os fins visados e os intervenientes e observada na simplicidade da forma, na clareza e precisão dos termos, na concisão, na facilidade de apresentação de ideias e de formulação de conceitos e numa correcta sequência da comunicação.
Cultura geral (Sim ou Não)	Cultura geral A cultura geral refere-se à arte de utilizar no momento próprio, quando as circunstâncias o requerem, os conhecimentos gerais da pessoa, exprimindo-se em sínteses novas. A cultura é a aptidão para analisar de modo crítico os problemas, por forma a encontrar perspectivas originais, mas não bizarras. A cultura geral deve ser apreciada na medida em que é aplicada à vida na Marinha e não em termos de se a pessoa é ou não culta.	Cultura geral Considerar os conhecimentos extra profissionais revelados com reflexos para a instituição.	Cultura Geral Considerar os conhecimentos extra profissionais revelados com reflexos para a instituição.
		Cultura geral militar Considerar os conhecimentos profissionais revelados e a sua potenciação para funções diversificadas.	
Autodomínio Revele aptidão para manter a calma, não permitindo que as emoções interfiram com o	Autodomínio É a aptidão para dominar explosões afectivas e manter a calma, não permitindo que as emoções interfiram com resoluções, ordens ou soluções, mormente nos	Autoconfiança e autodomínio Considerar a confiança em si próprio e a que inspira no trabalho, bem como a assunção determinada de riscos calculados e indispensáveis.	Autoconfiança e Autodomínio Considerar a confiança em si próprio e a que inspira no trabalho, bem como a assunção determinada de riscos



A avaliação do mérito dos militares que desempenham funções em estruturas conjuntas, ou em cargos internacionais.

eficiente desempenho da função. Sim ou Não.	momentos de crise e de emergência, ou nas situações que são susceptíveis de fazer desconfiar uma pessoa.	Apreciar a maturidade, a noção do valor real das suas possibilidades, que não devem ser sobrestimadas nem subestimadas, a presença de espírito e o domínio das emoções, particularmente em situações não rotineiras	calculados e indispensáveis. Apreciar a maturidade, a noção do valor real das suas possibilidades, que não devem ser sobrestimadas nem subestimadas, a presença de espírito e o domínio das emoções.
Autoconfiança Revela-se seguro de si e conhecedor dos limites que pode atingir. Sim ou Não.			
Não existe um factor com correspondência directa.	Conduta A conduta aprecia-se em termos de honestidade de procedimentos do avaliado, tanto nos aspectos pessoais, como técnicos, em directa relação com o serviço.	Integridade de carácter Considerar o comportamento do avaliado quanto à lealdade, honestidade e dignidade moral postos nos actos de serviço, atenta a respeitabilidade, consideração e confiança de que desfruta. Tem / Não tem.	Não existe um factor com correspondência directa.
Parcialmente incluído na Capacidade de Comando e Chefia.	Qualidades pedagógicas Todos os militares devem ser capazes de levar os seus subordinados a prepararem-se e a estudarem os assuntos do serviço e de os orientar nesta aprendizagem, independentemente de lhes estarem cometidas funções específicas no âmbito da formação. As qualidades pedagógicas devem ser também analisadas em termos dos resultados da aprendizagem feita pelo grupo de subordinados do avaliado.	Parcialmente incluído na Capacidade de Comando e Chefia.	Parcialmente incluído em Comando e Chefia.
Incluído em qualidade do trabalho.	Desempenho específico O Juízo formulado deve ter em conta o cargo e as funções desempenhadas pelo avaliado, considerados como próprios da classe a que pertence, e os resultados por ele obtidos, face aos resultados justificadamente esperados. Os resultados esperados devem ter em conta as condições proporcionadas ao avaliado para desempenho do seu cargo e funções, designadamente os recursos postos à sua disposição e eventuais facilidades ou limitações de acções estabelecidas ou verificadas.	Incluído em dedicação e empenho na função.	Incluído em dedicação e empenho na função.
Incluído em qualidade do trabalho.	Desempenho não específico A apreciação respeita à comparação dos resultados da acção do avaliado no desempenho de cargo ou funções não especificamente considerados como no âmbito do conteúdo funcional da classe a que pertence com os	Incluído em dedicação e empenho na função.	Incluído em dedicação e empenho na função.



A avaliação do mérito dos militares que desempenham funções em estruturas conjuntas, ou em cargos internacionais.

	resultados justificadamente esperados. Os resultados esperados devem ter em devida conta as condições proporcionadas ao avaliado para o desempenho do seu cargo.		
Não existe um factor com correspondência directa.	Aptidão física. Sim ou Não	Condição física. Considerar a disponibilidade e prontidão no serviço e a capacidade de resistência à fadiga e o poder de recuperação revelados no exercício das funções.	Não existe um factor com correspondência directa.



A avaliação do mérito dos militares que desempenham funções em estruturas conjuntas, ou em cargos internacionais.

ANEXO E

Equivalência entre os factores da FAI do Exército e do IER

International Evaluation Report	Ficha de avaliação individual
1. Aceitação da responsabilidade Considerar a capacidade para assumir as responsabilidades atribuídas ou adicionais.	Sentido do Dever e da Disciplina + Dedicação e Empenho na Função
2. Inteligência funcional Considerar o julgamento, iniciativa e senso comum.	Aptidão para Julgar + Cultura Geral.
3. Capacidade de trabalho em equipa Considerar a eficiência com que trabalham e ganham a confiança dos outros.	Relações Humanas e Cooperação (média dos dois factores do IER).
4. Cooperação e tacto Considerar a sua capacidade de cooperação e tacto e a forma como influenciam os seus camaradas.	
5. Fiabilidade Considerar a sua fiabilidade dentro e fora do serviço.	Não tem equivalência.
6. Determinação Considerar a sua firmeza de propósito, maturidade emocional e influência nos outros.	Determinação e perseverança.
7. Estabilidade sob pressão Considerar o seu desempenho sob condições de pressão e stress.	Autoconfiança e Autodomínio + Adaptabilidade.
8. Aparência e atitude Considerar a sua aparência e atitude dentro e fora do serviço.	Já incluído em Sentido do Dever e da Disciplina .
9. Capacidade de decisão Considerar a competência com que decide e actua..	Capacidade de decisão + Iniciativa.
10. Nível de conhecimentos profissionais Considerar se tem os conhecimentos e competências necessárias à função.	Aptidão Técnico Profissional + Cultura Geral Militar.
11. Capacidade de Organização Considerar as suas capacidades de atribuir prioridades, controlar, avaliar e supervisionar.	Planeamento e Organização.
12. Comunicação Considerar as capacidades de expressão oral e escrita, no contexto da função desempenhada.	Poder de Comunicação.



A avaliação do mérito dos militares que desempenham funções em estruturas conjuntas, ou em cargos internacionais.

ANEXO F

Comparação dos factores do IER com os da FAI da FAP

International Evaluation Report	Ficha de avaliação individual
1. Aceitação da responsabilidade Considerar a capacidade para assumir as responsabilidades atribuídas ou adicionais.	Corresponde em parte a Qualidade do trabalho.
2. Inteligência funcional Considerar o julgamento, iniciativa e senso comum.	Incluída em Julgamento e Iniciativa.
3. Capacidade de trabalho em equipa Considerar a eficiência com que trabalham e ganham a confiança dos outros.	Corresponde a parte de Relações Humanas e parte de Qualidade do trabalho
4. Cooperação e tacto Considerar a sua capacidade de cooperação e tacto e a forma como influenciam os seus camaradas.	Corresponde a parte de Relações Humanas.
5. Fiabilidade Considerar a sua fiabilidade dentro e fora do serviço.	Não tem equivalência.
6. Determinação Considerar a sua firmeza de propósito, maturidade emocional e influência nos outros.	Alguma correspondência com Espírito de Missão.
7. Estabilidade sob pressão Considerar o seu desempenho sob condições de pressão e stress.	Corresponde a Autoconfiança e Autodomínio.
8. Aparência e atitude Considerar a sua aparência e atitude dentro e fora do serviço.	Corresponde a Apresentação pessoal.
9. Capacidade de decisão Considerar a competência com que decide e actua..	Corresponde a Capacidade de decisão.
10. Nível de conhecimentos profissionais Considerar se tem os conhecimentos e competências necessárias à função.	Corresponde a Conhecimentos profissionais.
11. Capacidade de Organização Considerar as suas capacidades de atribuir prioridades, controlar, avaliar e supervisionar.	Corresponde em parte a Capacidade de Planeamento com implicações em Capacidade de Comando e Chefia.
12. Comunicação oral Considerar as capacidades de expressão oral, no contexto da função desempenhada.	Corresponde a Expressão Oral.



A avaliação do mérito dos militares que desempenham funções em estruturas conjuntas, ou em cargos internacionais.

12. Comunicação escrita Considerar as capacidades de expressão escrita, no contexto da função desempenhada.	Corresponde a Expressão escrita.
Não tem equivalência.	Adaptabilidade.
Não tem equivalência.	Disciplina.
Não tem equivalência.	Utilização dos recursos.



A avaliação do mérito dos militares que desempenham funções em estruturas conjuntas, ou em cargos internacionais.

ANEXO G

Utilização do IER em alguns países da OTAN³¹

País	Características	Observações
Alemanha	-IER pouco relevante; -Militares mantêm-se avaliados pelo Sistema de Avaliação do País; -Os avaliadores são militares alemães, designados para o efeito (Sénior).	
Estados Unidos (Oficiais)	-IER pouco relevante; -Militares mantêm-se avaliados pelo Sistema de Avaliação do País; -Os avaliadores são militares norte-americanos, designados para o efeito. -Se o avaliador pretender, o IER pode ser junto para ajudar a fundamentar a avaliação atribuída.	-Os avaliados elaboram a sua auto-avaliação; -O avaliador ordena todos os seus avaliados (dentro do mesmo posto).
Holanda	-O IER é o único documento de avaliação produzido; -O resultado do IER é importante para o militar se manter no cargo; -O IER serve também para atribuir ao militar determinadas qualificações com importância para a sua carreira militar; -A comparação com o Sistema de Avaliação do País (por exemplo para efeitos de recompensas monetárias) é feita pela média final de cada um dos documentos.	-Aos resultados do desempenho individual está associado um mecanismo de recompensas monetárias.
Itália	-O IER é o único documento de avaliação produzido; - A Itália tem uma grelha de avaliadores bem definida relativa aos militares que desempenham cargos na OTAN. Estes avaliadores recebem o IER e com base neste documento procedem à avaliação do militar no Sistema de Avaliação do País.	- O IER é junto à avaliação produzida no impresso do País para a fundamentar.
República Checa	-IER praticamente sem relevo para o desenvolvimento da carreira do militar; -Também não são avaliados pelo Sistema de Avaliação do País.	-A carreira dos militares tem especificidades muito próprias: Por exemplo, quando o militar regressa de um cargo OTAN pode ter que aceitar uma despromoção para continuar ao serviço.

³¹ Elementos recolhidos junto de militares estrangeiros que desempenham funções no Joint Analysis & Lessons Learned Centre.



ANEXO H

Tópico da entrevista ao Comandante do CPESFA

1. Quais são as principais dificuldades que identifica com a Avaliação Individual dos militares que desempenham funções fora do Ramo?
2. Como analisa a proposta de Ficha de Avaliação Individual Comum aos três ramos, elaborada pelo 2º Grupo de Trabalho criado pelo Ministério da Defesa Nacional, para estudar a reestruturação de carreiras dos militares?
3. Como analisaria a possibilidade da Ficha de Avaliação Individual (FAI) ser traduzida para inglês³², de forma a permitir o seu preenchimento, quando os avaliadores de militares da Força Aérea fossem estrangeiros?
4. Como poderá a Força Aérea aperfeiçoar o apoio aos órgãos que lhe são externos para que a avaliação individual dos seus militares reflecta uma maior qualidade?
5. Actualmente, compete ao Grupo de Apoio do Estado-Maior da Força Aérea apoiar em termos de avaliação individual os oficiais que desempenham funções fora do Ramo, tendo idêntica incumbência a Base Lumiar relativamente a sargentos e praças. Existirão vantagens em centralizar num único órgão da Força Aérea esse apoio?

³² Além da Ficha de Avaliação Individual, tinham de ser também traduzidos os restantes anexos.



ANEXO I

Questionários

Questionário respondido pelo COR/TPAA Nunes

1. Quais são as principais dificuldades que identifica com a Avaliação Individual dos militares que desempenham funções fora do Ramo?

Para que possam ser comparáveis entre si os militares avaliados devem ser sujeitos a uma avaliação que respeite os mesmos princípios quer seja ao nível das áreas avaliadas quer seja no modo como estas áreas são quantificadas, isto é deverá existir uniformização entre os vários sistemas para que os mesmos sejam comparáveis.

Como é sabido a avaliação de pessoas tem sempre um pouco de subjectividade no entanto os sistemas de avaliação devem estar feitos de forma a atenuar a subjectividade própria do sistema.

Neste sentido apesar de todos os sistemas de avaliação exigirem a quantificação em determinados factores que se prendem com as áreas militares (no caso da FA 6), as áreas de desempenho (idem 8) e atributos pessoais os níveis de avaliação dos objectivos pretendidos com o desempenho por vezes não são consentâneos o que leva a que não possa existir entre os militares avaliados pelos vários subsistemas.

No caso dos militares da Força Aérea colocados fora da estrutura da FAP verifica-se em algumas situações que não se encontra regulada a forma da sua avaliação ou então estão sujeitos às regras próprias dos organismos onde estão colocados (ou destacados) o que na maioria das vezes não permite uma correcta adequação aos fins da avaliação ou seja a comparação e ordenação dos militares no que se refere ao seu mérito porque os factores e níveis de avaliação são diferentes dos adoptados pela FA. A situação mais comum do que atrás referi é o caso dos militares colocados em organismos internacionais e que são avaliados através de diversos IER (*International Evaluation Report*), e que por exemplo mesmo a nível NATO não existe um modelo único variando conforme o Comando em que se encontram colocados (Norfolk, Nápoles, etc).



Sem se sobrepor às regras internas de cada organismo onde o militar presta serviço que poderão ser avaliados de acordo com as directivas internas os mesmos deverão ser avaliados também de acordo com as regras de avaliação do País a que pertencem. Quer isto dizer que a Portaria nº 976/2004 de 03-08-2004, ou a que a venha a substituir deverá abranger a totalidade dos militares independentemente do órgão onde os mesmos se encontram a prestar serviço.

2. Quais são as dificuldades que um avaliador a desempenhar funções fora do Ramo tem que ultrapassar para proceder à avaliação dos militares seus subordinados?

A questão da dificuldade a que está sujeito um avaliador fora do ramo, não podendo falar por experiência própria pois enquanto estive colocado no MDN, não tive militares sobre as minhas ordens, posso no entanto por conversa com alguns militares e pedidos de esclarecimento de dúvidas por parte de alguns avaliadores afirmar que as grandes dificuldades passarão pela grande diferença existente os 3 Ramos da F. Armadas, quer no que diz respeito aos itens propriamente ditos como às outras regras gerais (períodos de avaliação, conhecimento por parte do avaliado, etc.). Apesar das FAI terem instruções detalhadas, constata-se na realidade, face às incorrecções detectadas a nível central, que existem algumas situações que não são claras para o avaliador (principalmente se estiver habituado a outras FAI).

3. Como analisa a proposta de Ficha de Avaliação Individual Comum aos três ramos, elaborada pelo 2º Grupo de Trabalho criado pelo Ministério da Defesa Nacional, para estudar a reestruturação de carreiras dos militares? Considera que as aptidões constantes na Ficha de Avaliação Individual Comum asseguram a cobertura da generalidade dos factores que constam na FAI da Força Aérea?

Atendendo aos objectivos que se pretende com a avaliação de militares devem existir duas áreas genéricas de apreciação a primeira relacionada com o desempenho especificamente de nível militar e a segunda com o desempenho de uma forma mais lato. Cada uma destas áreas terá diversos factores de avaliação em maior ou menor número mas desde que cada uma delas considere aqueles que são



os mais importantes – a que se poderia chamar o núcleo duro da avaliação – como por exemplo: Disciplina, Capacidade de Comando e Chefia, Espírito de Missão ou Qualidade de Trabalho, Capacidade de Planeamento, Conhecimentos Profissionais, etc, assim sendo desde que os objectivos definidos sejam idênticos entre os vários Ramos, os parâmetros de avaliação terão que ser próximos logo satisfazem qualquer um dos sistemas de avaliação.

A nova FAI comum aos 3 Ramos trás algumas alterações relativamente ao modelo em vigor na FAP como seja a criação de novos campos onde o avaliador se pronuncia sobre a orientação de carreira, potencial do avaliador, permanência na carreira que não faz parte da FAI da Força Aérea, o que se poderá considerar um complemento obrigatório, ao contrário da situação actual em que só nos casos em que o avaliador considere que existem situações que devam ser evidenciadas as mesmas eram expressas nos respectivos juízos ampliativos.

No que se refere aos item de avaliação não existe grandes diferenças com excepção do que se refere á “Qualidade de trabalho” que aparece misturado com a apreciação do “Espírito de missão” e “Utilização de recursos”. Considerando que existe uma certa ligação entre os vários item de avaliação, cobrindo de uma forma genérica todo o leque de actuação e desempenho dos militares, a ausência na nova ficha de avaliação daqueles factores específicos não prejudica de forma alguma a avaliação dos militares da Força Aérea, pois o que é fundamental avaliar mantém-se apesar de algumas alterações nos descritores dos objectivos de cada factor.

4. Relativamente ao *International Evaluation Report* (IER) considera que existe possibilidade de à semelhança do Exército Português, atribuir equivalências entre os factores do IER e da Ficha de Avaliação Individual da Força Aérea?

Não é possível encontrar equivalência entre fichas ou relatos de avaliação de mérito nos quais à partida os descritores e níveis de quantificação são diferentes nos seus objectivos, apesar de as áreas sobre as quais o avaliador se pronuncia serem iguais ou semelhantes. Nestes casos cada um dos factores descritos estabelecem patamares de avaliação diferenciados, logo com toda a injustiça e polémica que isso acarretaria é completamente impossível uma tabela/regra que permita transformar uma IER em FAI.



5. Como analisaria a possibilidade da Ficha de Avaliação Individual (FAI) ser traduzida para inglês, de forma a permitir o seu preenchimento, quando os avaliadores de militares da Força Aérea fossem estrangeiros?

Os problemas que se prendem com a tradução tem a ver que por vezes o sentido presente na FAI em Português perde-se ao ser traduzido, assim desde que haja uma preocupação de nas instruções complementares ficar bem explícito quais são os objectivos da avaliação não vejo qualquer inconveniente.

6. Actualmente, compete ao Grupo de Apoio do Estado-Maior da Força Aérea apoiar em termos de avaliação individual os oficiais que desempenham funções fora do Ramo, tendo idêntica incumbência a Base Lumiar relativamente a sargentos e praças. Existirão vantagens em agregar tudo numa única entidade? Em caso afirmativo qual julga ser a mais indicada?

Para quem está do “outro lado da linha” - nos órgãos externos à FA, quer se trate da área de pessoal responsável pelo controlo da FAI ao nível do órgão, quer se trate do próprio avaliador não é muito funcional estar a receber instruções de dois órgãos diferentes sobre o mesmo assunto (no caso de existirem avaliações de oficiais e sargentos por exemplo) que até em última análise poderão ser feitas de maneira diferente. Assim independentemente de o militar a avaliar ser Oficial, Sargento ou Praça a ligação com os órgãos externos deveria ser efectuada por um único órgão a nível da FA. No que se refere a qual o órgão a nível interno, é preciso não esquecer que por vezes o militar continua a estar colocado na FA apesar de se encontrar a prestar serviço fora do Ramo, portanto a solução a encontrar que poderá ser ao nível da SEC/EMFA ou CPESFA ou DP deverá ter em consideração também este facto. Agora sem dúvida que a centralização traria melhorias no controlo das FAI,s do pessoal colocado fora.

7. Como poderá a Força Aérea melhorar o apoio aos órgãos que lhe são externos para que a avaliação individual dos seus militares reflecta uma maior qualidade?



Se até por vezes acontece a nível das subunidades da FA que a informação recebida sobre o processamento das FAI é insuficiente, não será de estranhar relativamente aos órgãos que se encontram mais afastados funcionalmente falando que isto também aconteça e com mais frequência. Uma medida poderia passar por um interface tipo página Internet com acesso aos órgãos externos e que permitiria troca de informação e esclarecimentos e FAQ,s .

8. Tem mais alguma sugestão que possa contribuir para de alguma forma melhorar a qualidade da avaliação individual dos militares colocados fora do Ramo?

Os militares como parte interessada poderiam ao serem colocados nos organismos externos serem portadores de uma publicação/pasta em inglês ou francês que seria entregue nos serviços administrativos que o apoiarão explicando o que compete ao serviço fazer e como e quando. Poderia ser assim uma espécie de check-list com o fundamental no apoio a quem está por fora.



Questionário respondido pelo TCOR/TPAA Roque

1. Quais são as principais dificuldades que identifica com a Avaliação Individual dos militares que desempenham funções fora do Ramo?

Desde há algum tempo a esta parte, é crescente a multiplicidade de órgãos e instituições onde um militar pode desempenhar funções, tanto fora da estrutura do Ramo a que pertence, como fora da estrutura das Forças Armadas. No que estritamente respeita à avaliação do seu desempenho e, num sentido mais abrangente e complexo, à avaliação do seu mérito, há que analisar a questão de uma forma diferenciada à luz da existência ou ausência de regulamentação própria que permita aferir especificamente o desempenho do militar relativamente ao cargo para que foi nomeado.

De facto, no âmbito do trabalho conjunto, constituindo o EMGFA o melhor exemplo, as dificuldades situam-se claramente no plano da existência de regulamentos distintos para os três Ramos das Forças Armadas, cada um deles profundamente marcado pela cultura institucional de cada Ramo no que se relaciona com a doutrina e práticas aplicadas aos vários subsistemas de gestão do respectivo pessoal militar. Coloca-se, portanto, aos avaliadores o desafio de conhecer três normas legais diversas no seu conteúdo e, não pouco frequentemente, divergentes no alcance dos seus princípios, o que obriga a um esforço suplementar no sentido de garantir a objectividade da análise e a observância da justiça relativa. Em termos práticos, a ausência de uniformidade regulamentar provoca quase sempre uma indesejável tendência de sobreavaliação, considerando a intenção natural de utilizar a mesma bitola em situações semelhantes, face a militares de diferentes Ramos. Por outro lado, até mesmo ao nível burocrático a aplicação de normativos diferentes exige um controlo mais eficiente não só quanto aos períodos de avaliação a considerar, mas sobretudo no tocante à qualidade final da avaliação produzida, sem o qual será quase certa a verificação de falhas processuais ou a necessidade de posterior harmonização parcial, acarretando demoras muitas vezes impraticáveis, aumento exponencial no volume de trabalho por parte de todas as entidades envolvidas e inoportunas faltas de avaliação pessoal em determinantes momentos decisórios. Serve de lenitivo aos problemas



identificados o facto de, no caso da Força Aérea, o universo de militares nesta situação ser bastante reduzido, o que, no entanto, não afasta a necessidade da sua resolução.

Por seu turno, quando existem normativos próprios que enquadrem a avaliação do desempenho, com é o caso, por exemplo, dos cargos no âmbito da NATO, a questão da uniformização fica desde logo solucionada (ou quase, uma vez que os dois comandos estratégicos da Aliança – ACO e ACT – dispõem de directivas próprias, ainda que sumamente semelhantes). A impossibilidade de integrar os factores de apreciação NATO com a regulamentação própria, não tem constituído problema de maior no caso da Força Aérea, optando-se por uma análise de carácter qualitativo sempre que necessário. Contudo, tal procedimento pode levantar dificuldades de ordem comparativa em processos de escolha que se fundamentem maioritariamente na aplicação de métodos quantitativos.

2. Como analisa a proposta de Ficha de Avaliação Individual Comum aos três ramos, elaborada pelo 2º Grupo de Trabalho criado pelo Ministério da Defesa Nacional, para estudar a reestruturação de carreiras dos militares? Considera que as aptidões constantes na Ficha de Avaliação Individual Comum asseguram a cobertura da generalidade dos factores que constam na FAI da Força Aérea?

Considero que a Ficha de Avaliação Individual Comum, constante no relatório final Grupo de Trabalho, constituiu um assinalável esforço de conciliação entre realidades normativas e práticas de gestão diferenciadas, tal como já foi referido. Tratou-se de levar tão longe quanto possível um processo de harmonização e uniformização, sem no entanto colocar em causa a manutenção das especificidades próprias, nas quais todos os Ramos se revêem. Naturalmente que o equilíbrio atingido não espelha integralmente os requisitos particulares de cada Ramo, uma vez que o método de abordagem, baseado em integração comparativa, esbarrou com naturalidade na impossibilidade de ajustar com igual sucesso os níveis de detalhe mais profundo. Daí que, no essencial, julgue que a Ficha de Avaliação Comum comporta os factores constantes na FAI da Força Aérea.



3. Relativamente ao *International Evaluation Report* (IER) considera que existe possibilidade de à semelhança do Exército Português, atribuir equivalências entre os factores do IER e da Ficha de Avaliação Individual da Força Aérea?

Na minha opinião, tal lógica apenas se justifica à luz da necessidade de gerir um sistema totalmente alicerçado em métodos quantitativos. O difícil exercício, caracterizado por enorme carga subjectiva, que consiste na criação de uma grelha de conversão entre os factores presentes no IER e a FAI da Força Aérea foi experimentalmente colocada em prática há uns anos em relação aos militares nacionais no desempenho de cargos internacionais na NAEWFC&C, o que permitiu concluir que, apesar de todos os cuidados postos na manutenção da objectividade, aos ganhos em quantificação contrapunham-se perdas assinaláveis no rigor e consistência processual, introduzidas, ainda que de forma não propositada, pela obrigatória inclusão de elementos estranhos à estrutura hierárquica, isto é, de agentes externos ao próprio circuito avaliativo.

4. Como analisaria a possibilidade da Ficha de Avaliação Individual (FAI) ser traduzida para inglês³³, de forma a permitir o seu preenchimento, quando os avaliadores de militares da Força Aérea fossem estrangeiros?

Na esmagadora maioria das situações, os militares nacionais empenhados em trabalho conjunto e combinado, desempenham funções em órgãos onde a respectiva avaliação se encontra devidamente enquadrada por directivas próprias. Porém, tanto quanto se conhece, essas directivas não inviabilizam o recurso paralelo à avaliação nacional, chegando até a recomendá-lo. Ora, tal situação gera, por vezes, dificuldades de gestão por parte dos órgãos centrais de pessoal, os quais se vêem confrontados não só com avaliações divergentes, mas também com apreciações efectuadas por avaliadores cujo estatuto e legitimidade são, não raramente, questionáveis.

Nestes termos, a utilização de uma FAI nacional traduzida poderia constituir-se num valor acrescentado no que à uniformização diz respeito, mas não substituiria a produção de um IER, pelo menos à luz da regulamentação NATO

³³ Além da Ficha de Avaliação Individual, tinham de ser também traduzidos os restantes anexos.



actualmente em vigor, a qual advoga claramente a aplicação de factores universais, independentemente da nacionalidade do avaliado. Porém, a FAI traduzida poderia ser um valioso complemento à avaliação veiculada através do IER, permitindo recorrer a uma análise comparativa quantificada sempre que necessário, desde que fosse possível imputar a este método factores de controlo estatístico, tais como a definição de perfis de avaliador.

Se comparada com o procedimento de conversão referido na questão anterior, este tipo de medida afigura-se altamente preferível, uma vez que exclui a participação de elementos estranhos ao processo avaliativo.

5. Actualmente, compete ao Grupo de Apoio do Estado-Maior da Força Aérea apoiar em termos de avaliação individual os oficiais que desempenham funções fora do Ramo, tendo idêntica incumbência a Base Lumiar relativamente a sargentos e praças. Existirão vantagens em agregar tudo numa única entidade? Em caso afirmativo qual julga ser a mais indicada?

A questão deve ser colocada de uma forma bem mais lata. Julgo que não restam dúvidas de que o recurso à integração de forças passará a constituir o cavalo de batalha do emprego operacional e logístico do futuro, pelo que a existência de um órgão que centralize todo o apoio a prestar aos militares colocados fora do Ramo e destacados em missões no estrangeiro deverá ser incontornável num futuro próximo. De facto, a articulação e a sistematização de todas as vertentes de gestão de pessoal que presta serviço fora da estrutura do Ramo, com a avaliação obviamente incluída, que hoje se encontram diluídas por uma série de órgãos e serviços, centrais e locais, parece revestir-se de toda a importância, não só para uma eficaz gestão de recursos humanos, mas sobretudo para a consubstanciação de uma imagem de profissionalismo e de um apoio profícuo a um crescente universo de militares.

6. Como poderá a Força Aérea aperfeiçoar o apoio aos órgãos que lhe são externos para que a avaliação individual dos seus militares reflecta uma maior qualidade?



Há que tomar as medidas conducentes a uma melhor tomada de conhecimento do REAMMFA por parte de avaliadores e órgãos de gestão de pessoal externos ao Ramo, pois apenas desta forma se conseguirá dar cumprimento à sua cabal aplicação. Considerando a actual situação de multiplicidade normativa, julgo que o ênfase deverá ser colocado na formação, o que poderá passar pela produção de um sucinto folheto informativo onde se identifiquem as causas mais frequentes de insucesso na produção de avaliações.

Do mesmo modo, poder-se-á proceder à nomeação formal de Pontos de Contactos Oficiais no seio de instituições onde o número de militares colocados o justifique (Divisões do EMGFA, Direcções-Gerais do MDN, etc.); tratar-se-iam de oficiais do QP a quem seria fornecida formação específica que lhes permitisse assessorarem posteriormente os avaliadores de militares da Força Aérea, constituindo-se igualmente como responsáveis locais pelo controlo da qualidade da avaliação produzida através da assinatura do campo 12.1 da FAI actualmente em vigor. Ainda que se venha a verificar a adopção da FAI Comum mencionada na questão 2, a utilidade de tais pontos de contacto não se extinguiria, uma vez que mesmo assim se manteriam algumas particularidades inerentes a cada um dos Ramos, como por exemplo o número de avaliadores e a definição do seu nível e competência de participação, tendo em consideração a respectiva cadeia hierárquica de cada um dos avaliados.

7. Tem mais alguma sugestão que possa contribuir para de alguma forma melhorar a qualidade da avaliação individual dos militares colocados fora do Ramo?

Cada uma de per si ou de uma forma conjugada, a adopção das medidas atrás enunciadas poderão conduzir à melhoria da qualidade das avaliações individuais produzidas fora do Ramo. Contudo, sempre se dirá que a problemática em análise tem sido considerada como pedra-de-toque para a imposição de um sistema de avaliação comum aos três Ramos. Pior ainda: tem surgido amiúde no âmbito deste debate o reconhecimento da “necessidade” de pôr fim ao regime de excepção permitido às Forças Armadas pela sua condição de corpo especial da Administração Pública, no que à avaliação diz respeito, aplicando aos militares o



sistema de avaliação existente para o funcionalismo público. Deste redutor corte a direito, resultaria seguramente um enorme retrocesso, tanto em termos de qualidade avaliativa, como no que diz respeito à apreciação do mérito, conceito que se situa muito para além da mera aferição difusa e comparativa do desempenho, como preconizada pelo sistema civil. Desmistificar e demonstrar a inoperância de tal solução é quase tão importante como encontrar formas de aperfeiçoar todas as vertentes do processo de avaliação dos militares colocados fora do Ramo tal como ele hoje existe.



Questionário respondido pelo MAJ/TPAA Mário Martins

1. Quais são as principais dificuldades que identifica com a Avaliação Individual dos militares que desempenham funções fora do Ramo?

Embora existam avaliadores, comandantes, directores ou chefes externos à FA exigentes e rigorosos no cumprimento da norma (REAMMFA), verifica-se grande apatia e resistência ao processo avaliativo. Esta atitude tem como reflexo a grande quantidade de anomalias que se detectam, só justificadas pela falta de empenho, de preparação e de preocupação na acção e responsabilidade em avaliar.

Percebe-se que avaliar militares dos três ramos das Forças Armadas com base em Sistemas, Regulamentos, procedimento e modelos de Fichas tão diferentes não é facilitador, pelo contrário, torna-se complexo e moroso ajuizar de forma diferente para desempenhos e comportamentos que poderão ser idênticos.

Assim, as principais dificuldades que se observam na análise da avaliação dos militares da Força Aérea (FA) a desempenhar funções fora do Ramo são várias:

- a) Grande volume de FAIs com incorrecções formais no preenchimento dos campos
- b) Falta de rigor na análise das instruções de preenchimento da FAI, resultando inúmeras incoerências entre os comentários e as notações produzidas pelos avaliadores;
- c) Incumprimento de prazos com óbvios atrasos nos actos administrativos em que a avaliação é necessária;
- d) Desconhecimento das consequências da falta ou demoras na entrega das Fichas de avaliação.

Por outro lado, nos Órgãos externos à FA, verifica-se a impossibilidade de controlo das condições para avaliar nas situações de alteração de avaliadores ou na mudança de funções o que provoca naturalmente, distorções, anulações e correcções através, muitas vezes, da emissão de segundas vias o que atrasa substancialmente todo o processo.

Da actividade corrente da Área da Avaliação do Mérito relevam-se as anomalias mais correntes e que normalmente resultam na devolução das FAI ou contacto para solicitar regularizações aos Órgãos externos à FA:

- Atribuição indiscriminada de níveis 5 sem fundamentação adequada;



- Atitude passiva perante a alteração de funções ou avaliadores que obrigam a avaliações extraordinárias. Os órgãos da FA responsáveis pela emissão das FAI-GAEMFA e BALUM, não são informados dessas alterações;

- Na maioria das avaliações não existe oficial responsável pelo controlo e verificação técnica da avaliação. Quando existe, normalmente é um avaliador e constata-se deficiente preparação e desconhecimento de normas e regras do REAMMFA.

- Inexistência de avaliações para muitos militares colocados fora da estrutura militar das FFAA e em cargos no estrangeiro.

2. Como analisa a proposta de Ficha de Avaliação Individual Comum aos três ramos, elaborada pelo 2º Grupo de Trabalho criado pelo Ministério da Defesa Nacional, para estudar a reestruturação das carreiras dos militares? Considera que as aptidões constantes na Ficha de Avaliação Individual Comum asseguram a cobertura da generalidade dos factores que constam na FAI da Força Aérea?

A Ficha de Avaliação proposta constitui-se com um passo importante e muito positivo na uniformização dos sistemas de avaliação dos Ramos.

A norma que deverá aprovar esta ficha, será obrigatoriamente um documento definidor de princípios e critérios globais de um modelo de sistema de avaliação aplicável aos militares das Forças Armadas, deixando algumas especificidades dos Ramos para regulamentação interna, o que no meu entender deverá ser reduzido ao mínimo possível.

Esta uniformização tem a grande vantagem, por um lado, responder positivamente à intenção política do Governo de reforma das FFAA, por outro, ser coerente com o próprio EMFAR em matéria de gestão das carreiras militares. Por exemplo, em termos de condições gerais de promoção o Estatuto é aplicável a todos os militares, já os critérios e fundamentos que suportam essas condições, no que concerne a avaliação do mérito, diferem em cada Ramo. Ora, as missões das FFAA, obrigam cada vez mais operações, plataformas logísticas e centros de comando conjuntos, onde a interoperabilidade entre os Ramos é decisiva, nada justificando a situação actual em que cada Ramo aplica o seu sistema de avaliação.



Se a opção derivar para a manutenção de sistemas diferentes, em que o denominador comum se restringe à FAI, então fará sentido encontrar um subsistema de avaliação menos denso, mais ágil que enumere factores e critérios específicos para os militares que desempenham funções fora dos ramos. Deve ser incluso de todos os elementos agregadores, assente principalmente na FAI comum e operacionalizável pelos sistemas de avaliação de cada ramo.

Em relação à solução encontrada para a FAI comum, penso que o documento, de uma forma geral assegura os factores de avaliação que a Força Aérea entende serem importantes para avaliar a atitude e o desempenho dos seus militares. Garantindo os princípios gerais previstos no REAMMFA acho que a Organização com este o documento, “quando preenchido com qualidade” poderá manter sem grandes percalços o essencial do actual sistema e como tal uma importante ferramenta na gestão de pessoal.

No contexto actual em que se verificam mudanças significativas quer na organização das FFAA, quer na composição psico-sociológica dos seus recursos humanos. Formação, conhecimento, valores e entendimento diferente da condição militar, constituem-se, hoje como paradigmas da refundação. É pois, nesta discussão, que devem ser chamados à colação os avaliadores. Os sistemas devem assentar na qualidade destes elementos fundamentais. Para que tal se verifique, penso que é necessário criar mecanismos concretos e formais nos próprios regulamentos que determinem a formação e sensibilização dos avaliadores. A importância e a responsabilidade que a função “avaliar” adquire na gestão das organizações, designadamente no cumprimento de objectivos, nas motivações de desempenho, nas carreiras e muito provavelmente até nas remunerações, merece, na minha opinião relevância especial.

3. Relativamente ao *International Evaluation Report* (IER) considera que existe possibilidade de à semelhança do Exército Português atribuir equivalências entre os factores do IER e da Ficha de Avaliação Individual da Força Aérea?



Na resposta a esta pergunta, tenho sérias dificuldades em passar pelo momento de ruptura. O emparelamento voluntário que o REAMMFA proporciona cria barreiras de análise a mecanismos operacionais de outros sistemas.

Sendo o SIAMMFA assente no desempenho efectivo e na proximidade do avaliado ao avaliador, é para mim impensável que a avaliação efectuada de acordo com um conjunto de pressupostos de modo, de contexto e de enquadramento diferentes seja traduzido para um outro sistema diferente, com naturais perdas de rigor e objectividade.

Considero que o IER, não deve sofrer qualquer equivalência. Na exploração do sistema, os diversos órgãos com responsabilidade na análise dos processos avaliativos devem ter a responsabilidade de enquadrar todos os elementos que pela forma quantitativa não são operacionalizáveis pelo sistema, atribuindo-lhe o peso, a ponderação ou o relevo em função do objecto de análise.

4. Como analisaria a possibilidade do Regulamento de Avaliação do Mérito contemplar a possibilidade da FAI ser traduzida para inglês de forma a permitir o seu preenchimento quando os avaliadores de militares da Força Aérea fossem estrangeiros?

Entendo que a FAI, traduzida em inglês é uma mais-valia para o sistema, um sinal de modernidade e a eliminação de uma barreira. Em determinados cargos fora do Ramo ou até fora da estrutura das FFAA, ela seria preenchida naturalmente, se entendido pelo órgão, em paralelo com o EIR, limitando assim hiatos de avaliação no sistema.

5. Actualmente, compete ao Grupo de Apoio do Estado-Maior da Força Aérea apoiar em termos de avaliação individual os oficiais que desempenham funções fora do Ramo, tendo idêntica incumbência a Base Lumiar relativamente a sargentos e praças. Existirão vantagens em agregar tudo numa única entidade? Em caso afirmativo qual julga ser a mais indicada?

A tirania das circunstâncias que se vão experimentando, obriga-nos a concordar que todo o processo administrativo referente à avaliação dos militares que prestam serviço fora do ramo deve ser centralizado independente das categorias ou postos. Na minha modesta opinião entendo que a Direcção de Pessoal é órgão apropriado para o



fazer. Domina o processo de forma completa, tem acesso privilegiado a todos os dados da área de pessoal e tem maior facilidade de relacionamento institucional com órgãos externos à FA. Entre muitas razões, entendo que só por estas, se verificariam ganhos de eficiência e diminuição da carga burocrática, o que tornaria todo o processo mais célere.

6. Como poderá a Força Aérea aperfeiçoar o apoio aos órgãos que lhe são externos para que a avaliação individual dos seus militares reflecta uma maior qualidade?

No modelo actual, penso que a Força Aérea ainda pode tomar algumas medidas que possibilitem melhorar a qualidade das avaliações dos seus militares colocados fora do ramo, designadamente:

- Identificar de forma clara os cargos no estrangeiro em que os militares são obrigatoriamente avaliados por IER;
- Propor a clarificação, em sede de CCEM, a situação dos adidos militares, no que respeita aos procedimentos a adoptar na sua avaliação individual.
- Disponibilizar a todos os órgãos externos onde se encontrem militares da FA colocados, um sítio na INTERNET onde conste toda a informação sobre esta matéria, bem como os contactos institucionais para responder a perguntas e dúvidas.
- A quando da colocação dos militares nos órgãos exteriores, os seus Comandantes, Directores ou Chefes deveriam receber um pequeno portefólio com informação relevante sobre regulamentos e procedimentos específicos da FA que são determinantes e fundamentais na relação institucional do militar com o seu ramo.
- Para os órgãos da estrutura da Defesa Nacional com módulos significativos de militares da FA, poderá ser nomeado um oficial de ligação para a avaliação do mérito, pelo CPESFA-DP.

7. Tem mais alguma sugestão que possa contribuir, para de alguma forma melhorar a qualidade da avaliação individual dos militares colocados fora do Ramo?



Se as alterações previstas determinarem um sistema de avaliação único para as Forças Armadas, restringindo a regulamentação do ramo para especificidades residuais, teremos um salto de qualidade com significado na avaliação dos militares que prestam serviço fora do Ramo. Partindo deste pressuposto, ficaremos apenas com uma restrição que obriga a uma regulamentação própria, neste caso os militares colocados em cargos no estrangeiro. Para estas situações a FAI única, transcrita em inglês, preenchida ou não em paralelo com o IER poderia diminuir ou até eliminar também este constrangimento.

Se o novo sistema concretizar a uniformização somente através de uma Ficha única e deixar para os ramos a regulamentação de cada um dos seus sistemas, então considero que deve ser ponderada a hipótese de criar subsistemas simplificados para os militares que desempenham funções fora dos Ramos mas dentro da estrutura da Defesa Nacional. Estes devem considerar os elementos comuns de todos os regulamentos e a FAI limitada a factores de avaliação estritamente necessários para o escrutínio do processo avaliativo em sede estatutária. Por outro lado este subsistema deve ser incluso e operacionalizável com o sistema próprio de cada Ramo.



Questionário respondido pelo CAP/JUR Leitão

1. Existe a possibilidade dos militares da Força Aérea deixarem de ser avaliados pelo actual Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Força Aérea (REAMMFA) e passarem a ser avaliados pelo SIADAP?

Com franqueza parece-me que não.

A Lei 66-B/2007, de 28 de Dezembro, estabelece o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública (SIADAP). Embora esta lei se aplique às Forças Armadas, concretamente ao desempenho dos serviços e dos militares (e funcionários civis que as servem), prevê no n.º 3 do artigo 3.º que “Por portaria conjunta dos membros do Governo da tutela e responsáveis pelas áreas das finanças e da Administração Pública, podem ser realizadas adaptações ao regime previsto na presente lei em razão das atribuições e organização dos serviços, das carreiras do seu pessoal ou das necessidades da sua gestão”.

Da mesma forma também o n.º 1 do artigo 83.º da referida lei.

Aliás, o ante-projecto de Portaria que procede à adaptação às Forças Armadas, dos subsistemas 1 e 3 do SIADAP, e remetido aos Ramos pela DGPRM, prevê precisamente um sistema de avaliação autónomo (embora único para aos 3 Ramos) para os militares das Forças Armadas. Este Sistema de Avaliação, terá, contudo, que respeitar determinadas premissas/princípios, que devem também estar consagrados no próprio EMFAR.

2. Estão a ser equacionadas alterações ao actual Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Força Aérea? Se sim, quais as principais alterações previstas?

Não. Neste momento não há a nível do Ramo orientações (conhecidas) para que sejam apresentadas propostas de alteração ao REAMMFA em vigor. O Projecto de Regulamento foi preparado e proposto pelo GT Carreiras, desconhecendo-se qualquer desenvolvimento ou proposta de redacção diferente.



3. O 2.º grupo de trabalho criado pelo Ministério da Defesa Nacional para estudar a reestruturação de carreiras dos militares propôs uma Ficha de Avaliação Individual (FAI) comum aos três Ramos. Mantém-se em estudo a possibilidade de ser introduzida uma FAI comum aos três ramos, ou está projectada uma outra solução?

Como referido em supra 2., desconhecemos qualquer desenvolvimento que não seja o que o próprio aluno (militar) apresenta. O GT Carreiras procurou criar uma FAI que fosse comum aos três Ramos, como forma de uniformizar procedimentos inter-ramos.

4. Considera que as aptidões constantes na Ficha de Avaliação Individual comum (2.º Grupo de trabalho) asseguram a cobertura da generalidade dos factores que constam na FAI da Força Aérea?

Sim. Os representantes do Ramo no GT Carreiras procuraram que a nova FAI não descaracterizasse a que se encontra em vigor.

5. Como analisaria a possibilidade da Ficha de Avaliação Individual (FAI)³⁴ ser traduzida para inglês, de forma a permitir o seu preenchimento quando os avaliadores de militares da Força Aérea forem estrangeiros?

Não nos parece mal. Não obstante, admitimos que legalmente tal possibilidade tenha que vir a ser prevista na lei.

³⁴ Além da Ficha de Avaliação Individual, tinham de ser também traduzidos os restantes anexos.



A avaliação do mérito dos militares que desempenham funções em estruturas conjuntas, ou em cargos internacionais.

ANEXO J

Esquadra de Pessoal - Competências e atribuições

RFA 305-1 (B)

- (3) Inventariar as existências de material com o fim de corrigir possíveis desvios no processamento e armazenagem;
- b. **Qualificações.** O Chefe do Inventário é um Sargento-Ajudante ou Primeiro Sargento, de Abastecimentos (ABST).

623. Secretaria.

- a. **Atribuições:**
 - (1) Assegurar a gestão dos arquivos técnicos e da correspondência corrente resultante das atribuições da Esquadra;
 - (2) Preparar e difundir os relatórios e mapas periódicos de situação e movimento do material aplicável e não aplicável em aeronaves;
 - (3) Recepcionar, registar, distribuir e arquivar as publicações técnicas, inventários e microfichas atribuídas à Unidade;
 - (4) Apresentar as necessidades de publicações técnicas e microfichas, consoante as solicitações dos órgãos competentes da Unidade;
 - (5) Difundir as alterações às publicações técnicas.
- b. **Qualificações.** O Chefe da Secretaria é um Sargento-Ajudante ou Primeiro Sargento de qualquer especialidade.

SECÇÃO VI

ESQUADRA DE PESSOAL

624. **Missão.** A Esquadra de Pessoal (EP) tem por missão fornecer o apoio na área de administração e assistência ao pessoal e promover as condições para melhoria da sua formação e bem estar.

625. **Estrutura.** A Esquadra de Pessoal é composta por:

- a. Comandante;

ORIGINAL

6-16



A avaliação do mérito dos militares que desempenham funções em estruturas conjuntas, ou em cargos internacionais.

RFA 305-1 (B)

- b. A Esquadilha de Pessoal;
- c. A Esquadilha de Instrução e Serviços;
- d. A Secretaria.

626. Comandante da Esquadra de Pessoal.

- a. **Dependência.** O Comandante da Esquadra de Pessoal depende hierarquicamente do Comandante do Grupo de Apoio.
- b. **Competências:**
 - (1) Manter, permanentemente actualizado, o levantamento qualitativo e quantitativo do pessoal;
 - (2) Processar correctamente toda a documentação relativa a administração do pessoal;
 - (3) Criar as condições para o melhor preenchimento dos tempos livres do pessoal, quando na Unidade;
 - (4) Criar mecanismos para o cumprimento das normas relativas à utilização das instalações, facilidades de recreio e bem-estar, propondo a introdução de novas normas ou correcção das existentes, em caso de lacuna, deficiência, erro ou omissão normativa;
 - (5) Promover a formação militar de todo o pessoal da Unidade;
 - (6) Promover condições para a formação cultural e física de todo o pessoal da Unidade;
 - (7) Criar indicadores para uma melhor avaliação do estado psicológico do pessoal, detectando as causas e propondo medidas correctivas, no âmbito da administração e qualidade de vida do pessoal;
 - (8) Estabelecer os procedimentos internos para a determinação dos efectivos necessários à Base e efectivação das colocações de pessoal, em conformidade com orientação superior;
 - (9) Estabelecer os procedimentos de coordenação entre os órgãos da Esquadra e propor normas de coordenação com outras Subunidades;



A avaliação do mérito dos militares que desempenham funções em estruturas conjuntas, ou em cargos internacionais.

RFA 305-1 (B)

- (10) Estabelecer os procedimentos para preenchimento dos ficheiros qualitativos e quantitativos do pessoal;
- (11) Estabelecer os mecanismos de atribuição de responsabilidades na utilização das facilidades da Unidade.

- c. **Qualificações.** O Comandante da Esquadra de Pessoal é um Tenente Coronel ou Major de qualquer especialidade, preferencialmente Piloto Aviador (PILAV) ou Técnico de Pessoal e Apoio Administrativo (TPAA).

Quando a Esquadra de Pessoal se constituir como Esquadrilha o seu Comandante será um Capitão ou Oficial Subalterno de qualquer especialidade.

627. Esquadrilha de Pessoal.

- a. **Atribuições:**
 - (1) Elaborar e divulgar, em tempo oportuno, em conformidade com os procedimentos estabelecidos, a informação sobre a situação do pessoal colocado na Base;
 - (2) Manter actualizado o ficheiro do pessoal colocado na Base;
 - (3) Processar a documentação individual e registar os dados relativos à gestão de pessoal.
- b. **Composição:**
 - (1) A Secção de Pessoal Militar;
 - (2) A Secção de Pessoal Civil;
 - (3) Controlo de Efectivos.
- c. **Qualificações.** O Comandante da Esquadrilha de Pessoal é um Capitão ou Oficial Subalterno de qualquer especialidade, preferencialmente Técnico de Pessoal e Apoio Administrativo (TPAA).

628. Esquadrilha de Instrução e Serviços.

- a. **Atribuições:**
 - (1) Organizar e conduzir os programas de instrução e o treino militar do pessoal, em conformidade com a orientação superior recebida;

ORIGINAL

6-18



A avaliação do mérito dos militares que desempenham funções em estruturas conjuntas, ou em cargos internacionais.

ANEXO L

Qualificações e funções na Área de Avaliação do Mérito

Descrição do Cargo	Sub-Unidade: DP / RCP / Área de Avaliação do Mérito	
	Cargo: Chefe da Área de Avaliação do Mérito	
	Número / Código	SIGAP II
	do Cargo	Ordem de Batalha: Normal:
Posto: MAJ	Observações:	
Especialidade: TPAA		
1ª PARTE - QUALIFICAÇÕES		
A. LINGUAS (SLP/PLS)		
1. Inglês: 2222		
B. <u>QUALIFICAÇÕES ESSENCIAIS</u>		
1. Profissionais:		
a. Cursos e qualificações inerentes ao posto e especialidade;		
b. Experiência na área de pessoal no nível de Comandante de Esquadra ou Esquadrilha;		
c. Domínio do quadro legal aplicável e da organização da FA;		
d. Curso de Código do Procedimento Administrativo;		
e. Conhecimentos de informática na óptica do utilizador;		
f. Bons conhecimentos de SIGAP.		
2. Classificação de Segurança		
a. Nacional: SECRETO		
b. OTAN: NATO SECRET		
C. QUALIFICAÇÕES DESEJÁVEIS		

5-D-17

ORIGINAL



A avaliação do mérito dos militares que desempenham funções em estruturas conjuntas, ou em cargos internacionais.

RFA 305-6

CAPÍTULO 5

ANEXO 4-D



MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL
FORÇA AÉREA
Comando de Pessoal
Direcção de Pessoal

Descrição do Cargo	Sub-Unidade: DP / RCP / Área de Avaliação do Mérito
	Cargo: Chefe da Área de Avaliação do Mérito
<u>2ª PARTE – FUNÇÕES</u>	
D. <u>FUNÇÕES</u>	
1. Supervisionar a execução e manutenção do Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares da FA;	
2. Propor, para apreciação superior, os procedimentos necessários ao desenvolvimento e aperfeiçoamento da execução do SIAMMFA, bem como a exploração dos seus resultados;	
3. Promover, organizar e coordenar acções de formação e sensibilização junto dos responsáveis das unidades e órgãos da FA, com vista à exacta observância das disposições regulamentares;	
4. Assegurar a confidencialidade do SIAMMFA;	
5. Providenciar a recepção das FAI nos prazos estabelecidos;	
6. Reunir e processar a informação relativa à avaliação do mérito necessária à organização dos processos a submeter aos diversos conselhos (CSFA, CSDFA, CESFA);	
7. Fornecer os elementos da avaliação do mérito necessários às actividades da Repartição e outras no âmbito da gestão de pessoal;	
8. Assegurar a resposta aos pedidos de consulta aos processos individuais na parte respeitante à avaliação do mérito, bem como dos requerimentos a solicitar a emissão de certidões;	
9. Coordenar com a DINFA o processo de emissão das Fichas de Avaliação Individual periódicas, de forma a garantir que sua recepção atempada por parte das U/O/S;	
10. Programar as acções de microfilmagem;	
11. Orientar e coordenar os restantes postos de trabalho da área;	
12. Providenciar a elaboração de dados estatísticas que reflectam o estado da avaliação dos militares da FA.	

ORIGINAL

5-D-18



A avaliação do mérito dos militares que desempenham funções em estruturas conjuntas, ou em cargos internacionais.

S. R.
MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL
FORÇA AÉREA
Comando de Pessoal
Direcção de Pessoal

MCPESFA 305-6

CAPÍTULO 5

ANEXO D

Descrição do Cargo	Sub-Unidade: DP / RCP / Área de Avaliação do Mérito	
	<u>Cargo: Adjunto do Chefe da Área de Avaliação do Mérito para o Sector de Tratamento da Avaliação</u>	
	Número / Código do Cargo	SIGAP II
	Ordem de Batalha: Normal:	
Posto: CAP/SUB		Observações:
Especialidade: TPAA		
<u>1ª PARTE - QUALIFICAÇÕES</u>		
A. LINGUAS (SLP/PLS)		
1. Inglês: 2222		
B. <u>QUALIFICAÇÕES ESSENCIAIS</u>		
1. Profissionais:		
a. Cursos e qualificações inerentes ao posto e especialidade;		
b. Experiência em Áreas/Sectores de Pessoal (unidades/órgãos/serviços);		
c. Domínio do quadro legal aplicável e da organização da FA;		
d. Conhecimentos de informática na óptica do utilizador;		
e. Bons conhecimentos de SIGAP.		
2. Classificação de Segurança		
a. Nacional: SECRETO		
b. OTAN: NATO SECRET		
C. QUALIFICAÇÕES DESEJÁVEIS		
1. Curso de Código do Procedimento Administrativo (CPA).		

5-D-19

ORIGINAL



A avaliação do mérito dos militares que desempenham funções em estruturas conjuntas, ou em cargos internacionais.

RFA 305-6

CAPÍTULO 5

ANEXO 4-D



MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL
FORÇA AÉREA
Comando de Pessoal
Direcção de Pessoal

Descrição do Cargo	Sub-Unidade: DP / RCP / Área de Avaliação do Mérito
	Cargo: Adjunto do Chefe da Área de Avaliação do Mérito para o Sector de Tratamento da Avaliação
<u>2ª PARTE – FUNÇÕES</u>	
D. <u>FUNÇÕES</u>	
1. Assegurar a recepção e a verificação do preenchimento das FAI face ao cumprimento dos normativos, assinalando eventuais falhas; 2. Preparar a devolução às U/O/S das FAI que apresentem irregularidades de preenchimento; 3. Coordenar e controlar a inserção das notações das FAI na base de dados do SIAMMFA; 4. Promover a microfilmagem das FAI e outros documentos de avaliação do mérito; 5. Controlar o registo informático e da microfilmagem, assegurando a destruição dos respectivos originais; 6. Enviar às U/O/S, para conhecimento dos interessados, cópia autenticada das FAI, quando requeridas nos termos do REAMMFA; 7. Colaborar na análise das causas e das consequências das deficiências verificadas na avaliação individual e propor soluções para a sua melhoria; 8. Integrar, tratar e explorar os resultados do SIAMMFA; 9. Garantir que as seguranças informáticas do SIAMMFA são executadas de forma a assegurar a permanente preservação dos dados; 10. Colaborar na organização dos processos a submeter aos diversos conselhos (CSFA, CSDFA, CESFA); 11. Recolher e preparar as respostas aos pedidos de elementos de avaliação do mérito necessários às actividades da Repartição e outras no âmbito da gestão de pessoal.	

ORIGINAL

5-D-20