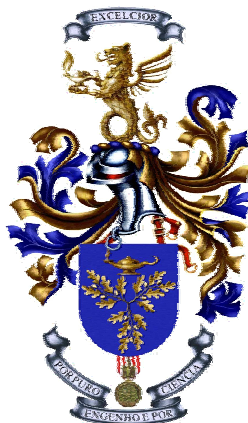


INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

CURSO DE ESTADO-MAIOR

2005/2007



TRABALHO INDIVIDUAL DE LONGA DURAÇÃO

**Gestão de Recursos Humanos no âmbito de uma Força Nacional
Destacada: o caso Português**

Jorge Filipe da Silva Ferreira

Maj Cav

Presidente do Júri: TGEN José Luís Pinto Ramalho

Arguente Principal: COR ADMAER Luís Manuel Pais de Oliveira

Arguente: TCOR ART João Alberto C. Q. Furtado de Almeida

Arguente: MAJ INF Luís Filipe Almeida Costa

**ESTE TRABALHO É PROPRIEDADE DO INSTITUTO DE ESTUDOS
SUPERIORES MILITARES**

***ESTE TRABALHO FOI ELABORADO COM UMA FINALIDADE
ESSENCIALMENTE ESCOLAR, DURANTE A FREQUÊNCIA DE UM CURSO
NO INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES,
CUMULATIVAMENTE COM A ACTIVIDADE ESCOLAR NORMAL. AS
OPINIÕES DO AUTOR, EXPRESSAS COM TOTAL LIBERDADE
ACADÉMICA, REPORTANDO-SE AO PERÍODO EM QUE FORAM
ESCRITAS, PODEM NÃO REPRESENTAR DOCTRINA SUSTENTADA PELO
INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES.***

PROFESSOR ORIENTADOR:

**PAULO JORGE VARELA CURRO
TCOR INF**

RESUMO

Há cerca de dez anos que Portugal vem contribuindo com *Forças Nacionais Destacadas* em Operações de Apoio à Paz lideradas por diversas Organizações Internacionais das quais é membro, em distintos Teatros de Operações.

O actual ambiente estratégico torna previsível que o emprego de Forças Nacionais Destacadas continue a decorrer, no âmbito dos compromissos internacionais assumidos (ou a assumir) por Portugal.

Este estudo tem como objectivo analisar a *Gestão de Recursos Humanos* nas Forças Nacionais Destacadas partindo da abordagem de um modelo teórico das organizações, para através da experiência recolhida obtida através da frequência e grau de concordância com algumas das *políticas de Gestão de Recursos Humanos* aplicadas nas Forças Nacionais Destacadas, verificar se essas políticas são consideradas, pelos militares, como adequadas.

Para atingir este objectivo procedemos a uma revisão da literatura assente nas teorias da Gestão dos Recursos Humanos nas organizações e nos estudos já realizados sobre este tema, conjugando com o respectivo enquadramento legal enformador ao nível das Forças Armadas, mais concretamente na parte aplicável ao caso do Exército Português, fazendo também uma breve comparação com a realidade existente noutros Exércitos obtida através de entrevistas.

Com base num modelo teórico de Gestão de Recursos Humanos nas organizações elaborámos um modelo de análise que nos permitisse ter uma abordagem geral, escolhendo como dimensões as funções desse modelo teórico e como indicadores o grau de concordância e/ou a frequência com que as políticas de Gestão de Recursos Humanos foram aplicadas nas FND.

Analizamos a perspectiva dos militares que já participaram em Forças Nacionais Destacadas, particularizando alguns aspectos num estudo de caso centrado no Oficial de Pessoal e na perspectiva do Comandante da Força, recolhendo os dados através da aplicação de três questionários distintos mas complementares. Desta forma consideramos ter analisado as mais importantes políticas de Gestão de Recursos Humanos aplicadas nas Forças Nacionais Destacadas.

No final do estudo sugerimos algumas recomendações que consideramos como pertinentes e, que se aplicadas, poderiam no futuro contribuir para uma melhor Gestão dos Recursos Humanos.

ABSTRACT

Portugal has been contributing from the last ten years with *National Detached Forces* for Peace Keeping Operations led by several International Organizations from which is member, on distinct Theaters of Operations.

The actual strategic environment makes predictable that the employment of the National Detached Forces will go on in accordance with the international commitments assumed (or to assume) by Portugal.

The aim of this study is to look into the *Human Resources Management* of the National Detached Forces, starting with an approach to a theoretical model for the organizations, in order to verify, throughout the national experience, if the frequency or the degree of concordance for some *Human Resources Management Policies* are considered suitable by the military.

To achieve this aim we started with some literature revision, focused on the human resources management in organizations, and we take a look on the previous studies about this subject, in conjunction with the legal framework applied to the Armed Forces, especially to the Portuguese Army, and comparing with other's Army's vision that we obtained throughout the interviews.

Selecting one theoretical model from the Human Resources Management in organizations we developed one analysis model that allowed a general approach, choosing for dimensions the functions of that theoretical model and for indicators the degree of agreement and/or the frequency with that the policies of Human Resources Management were applied in FND.

We analyzed the perspective of the military ones that had already participated in National Detached Forces, particularizing some aspects in a case study focused on the Personnel Officer and in the perspective of the Force Commander, collecting the data through the application of three different questionnaires. By this way we consider that we have analyzed the most important policies of Human Resources Management applied in the National Detached Forces.

Lastly we suggested some recommendations that we consider as pertinent and if applied, they will in the future contribute for a better Human Resources Management.

DEDICATÓRIA

Às minhas queridas filhas, que sempre souberam compreender a minha ausência.
À minha esposa, pela sua motivação e pela compreensão aos longos períodos de ausência.

AGRADECIMENTOS

Para que a elaboração deste trabalho fosse possível, várias pessoas me auxiliaram pelo que é da mais elementar justiça manifestar publicamente o meu agradecimento.

Ao meu orientador, Tenente-Coronel Paulo Jorge Varela Curro agradeço as suas sugestões e o apoio que me dispensou ao longo destes meses, possibilitando dessa forma a materialização do presente trabalho.

Aos Oficiais, Sargentos e Praças que de uma forma camarada e disponível, acederam a colaborar através do preenchimento dos questionários, sem os quais este estudo não teria sido possível, o meu bem hajam. Um agradecimento especial ao Major Relvas Marino, meu camarada e amigo, que de uma forma pronta me auxiliou na distribuição dos questionários, permitindo assim alcançar um maior número de respostas.

Aos camaradas do Curso de Estado-Maior que me ajudaram com a revisão do trabalho, bem como com sugestões e opiniões para que o mesmo saísse mais valorizado, o meu muito obrigado.

O meu obrigado às senhoras da biblioteca pelo apoio prestado na pesquisa bibliográfica contribuindo assim para que a pesquisa fosse mais célere e adequada.

A todos o meu muito obrigado.

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO	1
I. ESTADO DA ARTE	6
I.1. Enquadramento Teórico da GRH	6
I.1.1. Os Recursos Humanos como factor competitivo	6
I.1.2. Modelos de GRH	7
I.1.3. Actividades da GRH	9
I.1.3.1. Quadros de Pessoal	10
I.1.3.2. Recrutamento e Selecção	11
I.1.3.3. Análise, Descrição e Qualificação de Funções	12
I.1.3.4. Avaliação do Desempenho	14
I.1.3.5. Formação e Desenvolvimento	16
I.1.3.6. Recompensas	17
I.2. Caracterização das Operações de Apoio à Paz	19
I.2.1. A participação Portuguesa em OAP	19
I.3. Trabalhos já efectuados	20
I.3.1. “Subsídios para uma carreira - tipo dos Oficiais do QP do Exército”	20
I.3.2. “Formação por competências e GRH no Exército”	21
I.3.3. “A ARH nas OAP”	21
I.3.4. “A ARH nas OAP. Subsídios para a elaboração de elementos de doutrina”	21
I.3.5. “A Carreira do Sargento do Quadro Permanente”	22
I.4. Síntese Conclusiva	22
II. APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS	23
II.1. Metodologia	23
II.2. Instrumentação	23
II.2.1. Questionários	23
II.2.2. Entrevistas	25
II.2.3. Pesquisa Documental	25
II.3. Amostragem	25
II.3.1. Descrição da amostra	25
II.3.2. Caracterização da amostra	26
II.3.3. Amostra Alfa	26
II.3.4. Amostra Bravo	26
II.3.5. Amostra Charlie	27
II.4. Modelo de Análise	27
II.5. Tratamento de dados e análise de resultados	28
II.5.1. Recrutamento e Selecção	28
II.5.2. Análise de Funções	32
II.5.3. Avaliação do Desempenho	34
II.5.4. Recompensas	36
II.5.5. Formação e Desenvolvimento	37
II.6. Síntese Conclusiva	39
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	41
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	44
BIBLIOGRAFIA	48
ÍNDICE ONOMÁSTICO	50

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de Gestão Estratégica de Recursos Humanos	8
Figura 2 - As quatro funções da GRH.....	8

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela I.1 - Participação do Exército Português com FND	20
Tabela I.2 - Empenhamento de FND em 19Jun06	20
Tabela II.1 - Relação entre as escalas, questionários e hipóteses	24
Tabela II.2 - Distribuição da Amostra Alfa por Posto actual e QE.....	26
Tabela II.3 - Distribuição da Amostra Alfa por Posto à data do desempenho e TO.....	26
Tabela II.4 - Distribuição da Amostra Bravo por Posto, QE e TO	26
Tabela II.5 - Distribuição da amostra Charlie por Categoria	27
Tabela II.6 - Distribuição da amostra Charlie por Categoria e Forma de Prestação de Serviço... 27	
Tabela II.7 - Distribuição da amostra Charlie por Categoria e nº de missões.....	27
Tabela II.8 - Distribuição da amostra Charlie por desempenho de funções	29
Tabela II.9 - Forma de Formação da FND versus UEO de origem dos militares que a constituíram	29
Tabela II.10 - Efectivo de FND e UEO de origem.....	29
Tabela II.11 – Análise das Afirmações 6, 9, 18, 19 da amostra Charlie.....	30
Tabela II.12 – Análise das afirmações 6, 9, 18, 19 da amostra Charlie, por categoria	30
Tabela II.13 - Análise da questão 3 da amostra Charlie, por categoria.....	31
Tabela II.14 - Análise da questão 3 da amostra Alfa	31
Tabela II.15 - Análise da questão 2.b. da amostra Bravo.....	32
Tabela II.16 - Análise das afirmações 2, 11, 17, 23, 28 e 33 da amostra Charlie.....	33
Tabela II.17 - Análise da afirmação 1 da amostra Bravo.....	33
Tabela II.18 - Análise das afirmações 3, 8, 10, 20, 22, 25, 27, 32, 34, 35 e 38 da amostra Charlie	34
Tabela II.19 - Análise das afirmações 2, 3, 8 e 14 da amostra Bravo	35
Tabela II.20 - Análise das afirmações 5, 16, 21, 25, 29, 31, 36, 37 da amostra Charlie.....	36
Tabela II.21 - Análise da afirmação 21 por número de missões	36
Tabela II.22 - Análise das afirmações 4, 12, 20, 24, 26, 30 da amostra Charlie.....	37
Tabela II.23 – Análise dos S1 com o posto de Capitão.....	38
Tabela II.24 - Análise das afirmações 6, 7, 10, 11 da amostra Bravo.....	38
Tabela II.25 - Análise da questão 5 e 6 da amostra Alfa	39
Tabela II.26 - Análise da questão 2 da amostra Alfa	39
Tabela II.27 - Grau de confirmação das Hipóteses	40

ÍNDICE DE APÊNDICES

- Apêndice A: MODELO DE ANÁLISE
- Apêndice B: ARTICULAÇÃO DA QUESTÃO CENTRAL COM AS QUESTÕES DERIVADAS E HIPÓTESES
- Apêndice C: CONDECORAÇÕES
- Apêndice D: QUESTIONÁRIO ALFA - APLICADO AOS OFICIAIS DE PESSOAL
- Apêndice E: QUESTIONÁRIO BRAVO - APLICADO AOS COMANDANTES
- Apêndice F: QUESTIONÁRIO CHARLIE - APLICADO AOS MILITARES DE FND
- Apêndice G: CARACTERIZAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS
- Apêndice H: GUIÃO DA ENTREVISTA AOS OFICIAIS DE PAÍSES AMIGOS QUE FREQUENTARAM O CEM 2005-2007
- Apêndice I: RESUMO DAS ENTREVISTAS AOS OFICIAIS DE PAÍSES AMIGOS QUE FREQUENTARAM O CEM 2005-2007
- Apêndice J: GRAU DE CONFIRMAÇÃO DAS HIPÓTESES
- Apêndice K: DADOS SOBRE AS FORÇAS NACIONAIS DESTACADAS

ÍNDICE DE ANEXOS

- Anexo A: EXEMPLO DE DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES DO COMANDO OPERACIONAL DO EXÉRCITO
- Anexo B: EXEMPLO DE DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES DA MARINHA
- Anexo C: EXEMPLO DE DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES DA FORÇA AÉREA
- Anexo D: JOB SATISFACTION SURVEY DE PAUL SPECTOR
- Anexo E: EXEMPLO DE DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES DOS EXÉRCITOS DE ESPANHA E ITÁLIA

SIGLAS E ABREVIATURAS

A	
AM	Academia Militar
ARH	Administração de Recursos Humanos
B	
BGECM	Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar
BTm 4	Batalhão de Transmissões 4
C	
CASE	Conselho das Armas e Serviços do Exército
Cav	Cavalaria
CEM	Curso de Estado-Maior
CEME	Chefe do Estado-Maior do Exército
CJM	Código de Justiça Militar
Cmd	Comando
CmdInst	Comando da Instrução do Exército
CmdOp	Comando Operacional
CmdPess	Comando do Pessoal
Cmdt	Comandante
CPOS	Curso de Promoção a Oficial Superior
CRO	Crisis Response Operations
CRP	Constituição da República Portuguesa
CTm 5	Companhia de Transmissões 5
D	
DP	Desvio Padrão (σ)
E	
EMFAR	Estatuto dos Militares das Forças Armadas
EOP	Estrutura Operacional de Pessoal
F	
FAI	Ficha de Avaliação Individual
FFAA	Forças Armadas
FND	Força Nacional Destacada
G	
GRH	Gestão de Recursos Humanos
I	
IAEM	Instituto de Altos Estudos Militares
Inf	Infantaria
IRS	Imposto sobre o rendimento das pessoas singulares
J	
JSS	Job Satisfaction Survey
L	
LOE	Lei Orgânica do Exército
M	
MDN	Ministro da Defesa Nacional

N

NNAPMIMHP Normas de Nomeação e de Administração de Pessoal Militar que Integra Missões Humanitárias e de Paz

O

OAP Operações de Apoio à Paz
OI Organizações Internacionais
ONU Organização das Nações Unidas
ONUMOZ United Nations Operation in Mozambique
OS Ordem de Serviço
OSCE Organização para a Segurança e Cooperação Europeia

Q

QE Quadro Especial
QOP Quadro Orgânico de Pessoal
QP Quadro Permanente
QPess Quadro de Pessoal

R

RAMME Regulamento de Avaliação de Mérito dos Militares do Exército
RFM Relatório de Fim de Missão
RH Recursos Humanos
RMMMCF A Regulamento da Medalha Militar e das Medalhas Comemorativas das Forças Armadas

S

S1 Oficial de Pessoal
SAMME Sistema de Avaliação de Mérito dos Militares do Exército
SGE Serviço Geral do Exército
SGPQ Serviço Geral Paraquedista
SPSS Statistical Package for the Social Sciences

T

TN Território Nacional
TO Teatro de Operações

U

UEB Unidade de escalão Batalhão
UEC Unidade de escalão Companhia
UEO Unidade, Estabelecimento ou Órgão
UNAVEM III United Nations Angola Verification Mission III
UNOGIL United Nations Observer Group in Lebanon

INTRODUÇÃO

Enquadramento

Após o término das campanhas em que as Forças Armadas (FFAA) estiveram empenhadas nos territórios das ex-províncias ultramarinas seguiu-se um interregno de cerca de 20 anos, até que forças militares nacionais fossem novamente empenhadas em missões operacionais reais. Este empenhamento inicia-se em 1993, no âmbito das novas missões das FFAA, genericamente apelidadas de “*Operações de Apoio à Paz (OAP)*”, com o envio do Batalhão de Transmissões 4 (BTm4) para Moçambique, no âmbito da *United Nations Operation in Mozambique* (ONUMOZ), considerando-se que esta foi, a nível nacional, a primeira Força Nacional Destacada (FND). Seguem-se missões em Angola, na Bósnia-Herzegovina, no Kosovo, em Timor-Leste e no Afeganistão, estando prevista a projecção de uma Companhia de Engenharia para o Líbano em Outubro de 2006. Actualmente existem FND em três¹ Teatros de Operações (TO): Bósnia, Kosovo e Afeganistão.

O número de TO, bem como o tempo de missão (por norma seis meses) têm obrigado a uma constante rotação de militares e unidades para responderem a estes compromissos internacionais, exigindo um grande esforço e uma adequada gestão dos Recursos Humanos (RH).

Definição do Objectivo da investigação

Face ao tema proposto - “*Gestão de Recursos Humanos no âmbito de uma Força Nacional Destacada: O caso Português*” - é nossa intenção conduzir um estudo que, tendo como base teórica um modelo de Gestão de Recursos Humanos (GRH) nas organizações verifique de que modo, face à experiência acumulada no âmbito da participação nacional em FND, as políticas relativas a algumas funções de GRH são consideradas como adequadas para garantir uma gestão eficiente dos militares conducente a um melhor desempenho das forças. Simultaneamente, procuraremos efectuar um *estudo de caso* centrado nas perspectivas do Oficial de Pessoal² (S1) e do Comandante (Cmtd) da FND, possibilitando assim a confrontação ou complementaridade dos dados numa situação específica.

Numa perspectiva de desenvolvimento procurámos identificar quer a prática que tem sido seguida, quer a concordância dos militares que desempenharam funções em FND, com algumas das políticas de GRH.

¹ O TO do LÍBANO não foi considerado uma vez que à data em que escrevemos o nosso trabalho, apesar de estar planeada, ainda não se concretizou o envio da força.

² Oficial de Pessoal ou Adjunto do Oficial de Recursos para a área do Pessoal.

Importância do estudo e justificação da escolha

De acordo com a Lei Orgânica do Exército (LOE³) “*O Exército tem por missão cooperar, de forma integrada, na defesa militar da República, através da realização de operações terrestres*” incumbindo-lhe também, “*Participar [...] na execução da política externa, designadamente em operações internacionais humanitárias e de paz [...]*”(LOE, 2006, Artº 1). No plano de médio e longo prazo do Exército⁴ (2005–2023), considera-se que, no período 2005–2010, a probabilidade de ocorrência do cenário de defesa do território nacional é Baixa enquanto que as OAP têm uma probabilidade Média e as Crisis Response Operations (CRO) uma probabilidade Alta.

Devido ao elevado empenhamento do Exército Português em OAP, em distintos TO, nos últimos anos tem sido produzida doutrina, em várias áreas de Estado-Maior, específica para as OAP. No entanto na área relativa à GRH constata-se que existem algumas lacunas, resolvidas pelos S1 e pelos Cmdt através da aplicação da doutrina aprendida em termos de Campanha⁵.

Existindo vasta literatura no que concerne à GRH nas organizações, o mesmo não acontece em relação à especificidade de um modelo aplicável à instituição militar, pelo que consideramos que se poderia tornar motivador a realização de um estudo sobre um problema real, por forma a contribuir para a melhoria das políticas e práticas aplicáveis na GRH das FND.

Delimitação do estudo

Por condicionamentos de espaço e tempo o estudo é delimitado da seguinte forma:

- *universo de estudo a abordar*: os militares do Exército que integraram FND de escalão Batalhão, nos TO da Bósnia, Kosovo e/ou Timor até ao final do 1º semestre de 2006; dentro deste universo foram considerados 3 sub-universos: os Cmdt das FND, os S1 e os restantes militares;
- *temas a tratar*: a partir de um modelo teórico de GRH nas organizações, analisar as políticas relativas às seguintes actividades: o recrutamento e a selecção, a análise de funções, a avaliação do desempenho, a formação e o desenvolvimento e os sistemas de recompensas.

³ Decreto-Lei nº 61/2006 de 21 de Março.

⁴ O plano cataloga as probabilidades de ocorrência dos vários cenários em três categorias: Alta, Baixa e Média.

⁵ Entenda-se Operações de cariz convencional.

Limitações do estudo

O presente estudo poderá apresentar algumas limitações, no sentido em que a maior parte da análise depende dos instrumentos de medida utilizados (questionários e entrevistas) o que, devido ao número de respostas de algumas das amostras consideradas, poderão, nem sempre, representar a medida padrão; outro factor é que alguns dos elementos das amostras já desempenharam as funções nas FND há algum tempo, pelo que os dados obtidos poderão, por vezes, não espelhar a realidade actual.

Metodologia

Com base num modelo teórico de GRH nas organizações, construímos um modelo de análise em que partindo do conceito de GRH, consideramos como dimensões as funções de GRH, materializadas através das actividades que consideramos como principais e como indicadores o grau de concordância ou a frequência com que as políticas de GRH têm sido utilizadas nas FND, conforme procuramos explicitar de forma gráfica no Apêndice A.

O percurso metodológico que seguimos para a elaboração deste estudo foi:

- Inicialmente efectuamos a recensão de literatura e a revisão de trabalhos de investigação já realizados no âmbito da GRH;
- Desenvolvemos de seguida um trabalho de campo baseado em entrevistas e questionários a par da análise documental. As entrevistas foram efectuadas a Oficiais de países amigos que frequentaram o Curso de Estado-Maior (CEM) 2005-2007. Os questionários foram aplicados aos Cmdt das FND, aos Oficiais que desempenharam as funções de S1 e a outros militares que integraram FND.

Com o presente estudo pretendemos responder à seguinte **questão central**: *“De que modo o actual modelo de GRH aplicado às FND atende às necessidades de gestão dos militares que integram as mesmas?”*. A partir desta questão central consideramos como **questões derivadas**:

- *Questão Derivada 1* – As políticas de recrutamento e selecção de militares para as FND são consideradas como adequadas para a formação das FND?
- *Questão Derivada 2* – De que modo a não existência de uma análise de funções tem influenciado o desempenho dos militares? Foram estabelecidos mecanismos ou procedimentos para colmatar essa falta?
- *Questão Derivada 3* – A avaliação do desempenho dos militares é considerada como justa e adequada? Tem servido como catalizador para a atribuição de recompensas e detecta as necessidades de formação?
- *Questão Derivada 4* – O conjunto de recompensas instituído para os militares das FND

é reconhecido como justo e tem em consideração o desempenho dos militares?

- Questão Derivada 5 – De que modo a formação tem influenciado o desempenho dos militares nas FND?

Com base nestas questões derivadas levantámos o seguinte corpo de hipóteses para orientar o nosso estudo:

- Hipótese nº 1 – A Unidade Operacional designada para FND deverá nomear os seus militares para a missão, independentemente de estes serem voluntários ou não;
- Hipótese nº 2 – A existência de *Descrição de Funções* a par de outras técnicas como o *mentoring*, por exemplo, poderá contribuir para um melhor desempenho dos militares;
- Hipótese nº 3 – A avaliação do desempenho avalia mais o mérito e o potencial do que o desempenho, contudo tem sido reconhecida como justa e adequada, mas não identifica as necessidades de formação, o que não está de acordo com a própria percepção dos militares;
- Hipótese nº 4 – As recompensas instituídas são adequadas e de forma geral a sua atribuição é considerada justa;
- Hipótese nº 5 – A conjugação dos vários cursos (formação inicial, formação contínua, etc) com a formação ministrada na fase de aprontamento da FND tem garantido as qualificações necessárias para o desempenho das funções atribuídas.

No Apêndice B apresentamos um quadro resumo com a articulação entre a *Questão Central*, *Questões Derivadas* e *Hipóteses* e os instrumentos utilizados para confirmar (ou não) as hipóteses.

Definição de termos

Neste trabalho de investigação serão utilizados termos e conceitos que importa definir:

- **Força Nacional Destacada:** “*Unidade militar nacional de um determinado escalão, a qual irá cumprir ou encontra-se a cumprir a sua missão fora do Território Nacional (TN), no âmbito das OAP*” (Curro, 2003, p.4);
- **Mentoring:** Processo mediante o qual o *senior leader* (o mentor) partilha informação e experiências com um *junior leader* na tentativa de o ajudar a ter sucesso na sua função actual e futura. Um ensina, aconselha, guia e ajuda o outro no seu desenvolvimento profissional e pessoal. As relações de mentoring podem ser criadas intencionalmente ou ser naturalmente desenvolvidas, como parte do relacionamento profissional (Rivera et al., 2002);
- **Operações de Apoio à Paz:** “*Designação usada que inclui as actividades nas quais participam forças multinacionais, sob a égide da Organização das Nações Unidas*”

(ONU) ou da Organização para a Segurança e Cooperação na Europa (OSCE), que tem por finalidade manter, garantir e restaurar a paz e segurança internacionais. Estas actividades levadas a cabo, normalmente, de acordo com resoluções do Conselho de Segurança da ONU, num quadro de cooperação com as partes em conflito ou não, são instrumentos para o controlo e para a solução de conflitos entre Estados ou no interior deles” (IAEM, 1996, p.3-1);

- **Políticas de GRH:** São orientações contínuas sobre a forma como a organização tem intenção de gerir os seus RH. As políticas definem a filosofia e os valores da organização no que diz respeito à forma como as pessoas devem ser tratadas e a partir dos quais derivam os princípios que deverão ser seguidos pelos gestores quando lidam com assuntos relacionados com RH (Armstrong, 1999, p.259).

Organização do estudo

Vamos organizar o presente trabalho em quatro partes: Introdução, dois Capítulos de desenvolvimento e Conclusões e Recomendações.

Na **Introdução** definimos, entre outros aspectos, a contextualização, o objectivo da investigação e a sua importância, a delimitação do estudo, a metodologia e o corpo de conceitos.

O **Capítulo I** será dedicado ao “*estado da arte*”, com três subcapítulos: o 1º subcapítulo onde será efectuado o enquadramento teórico da GRH do ponto de vista das organizações de acordo com os temas a tratar que apresentamos na delimitação do estudo e, simultaneamente, a sua referenciação no que respeita aos documentos normativos que enquadram o funcionamento em geral das FFAA e em particular das FND, na óptica de como se processam as actividades de GRH nas FND; o 2º subcapítulo com uma breve abordagem do que são as OAP e participação portuguesa neste tipo de operações; o 3º subcapítulo com uma breve referência a alguns dos trabalhos já elaborados sobre esta temática e a que recorreremos para orientar o nosso estudo;

O **Capítulo II** destina-se à apresentação da metodologia seguida na elaboração do trabalho, seguindo-se a apresentação, análise e interpretação dos dados recolhidos nos trabalhos de campo com recurso às entrevistas e questionários efectuados, bem como à análise documental realizadas. Este capítulo é organizado, por actividades de GRH, segundo as hipóteses enunciadas.

Por fim iremos apresentar as **Conclusões** da investigação efectuada no sentido de responder à questão central e questões derivadas e algumas **Recomendações** que entendamos seja oportuno efectuar.

I. ESTADO DA ARTE

I.1. Enquadramento Teórico da GRH

Ao iniciarmos a elaboração deste enquadramento conceptual não podemos deixar de referir o que é a GRH, bem como a seu enquadramento teórico de acordo com alguns dos autores que se dedicam ao estudo desta temática.

Iremos assim, seguidamente, caracterizar a GRH, iniciando com a conceptualização dos RH como factor competitivo.

I.1.1. Os Recursos Humanos como factor competitivo

A GRH, que *“descende do conceito de gestão de pessoal”* (Bilhim, 2006, p.18) e hoje também já denominada como *“Gestão de Talentos Humanos, Gestão de Parceiros ou de Colaboradores, Gestão do Capital Humano, Administração do Capital Intelectual e até Gestão de Pessoas”* (Chiavenato, 1999, p.2) *“diz respeito a todas as decisões e acções de gestão que afectam a relação entre as organizações e os seus empregados”*, envolvendo por isso *“todas as acções relativas à selecção, formação, desenvolvimento, recompensas e relações com os empregados”* (Bilhim, 2006, p.29).

Podemos então inferir que desde que existem organizações, independentemente do número de funcionários e da sua estrutura hierárquica, que também tem existido GRH. Contudo as pessoas nem sempre foram encaradas da mesma maneira: *“de engrenagem sujeita ao determinismo de uma máquina, passaram a ser cidadãos, parceiros activos, e são agora elevados a factor estratégico. Este carácter estratégico atribuído ao factor humano traduz o aspecto mais relevante da GRH na actualidade”* (Bilhim, 2006, p.19).

Embora numa abordagem diferente, Rosinha et al. (2003, p.81) atribui a mesma importância aos recursos humanos, considerando que *“As organizações enquanto sistemas vivos, para atingirem os seus objectivos, reflectem a vitalidade da sua mais valia, os indivíduos”*.

Por outro lado, Chiavenato (1999, p.11) considera que *“A Administração de Recursos Humanos (ARH) refere-se às políticas e práticas necessárias para se administrar o trabalho das pessoas”*.

Segundo Caetano e Vala (2002, p.vii) *“a dinâmica organizacional que tem vindo a desenvolver-se nas últimas décadas fez salientar o papel fundamental dos recursos humanos na construção da competitividade e da qualidade que as organizações se propõem alcançar, para garantirem a sua sobrevivência e desenvolvimento no actual contexto sócio-económico”*, e que *“é hoje consensual que a gestão de pessoas constitui uma componente essencial de qualquer*

estratégia organizacional".

Bilhim (2006, p.36) considera que *"actualmente, os recursos humanos constituem o recurso estratégico das organizações, dada a sua criatividade, bem como a inovação e o potencial que representam"*, o que os coloca como *"um activo organizacional que, como tal, necessita de ser valorizado através de investimento em formação"*.

Para Chiavenato (1999, p.xxvii) *"a gestão de pessoas tem sido a responsável pela excelência de organizações bem sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais que tudo, a importância do fator humano em plena era de informação"*.

Considerando então que os recursos humanos, são um dos vectores estratégicos de qualquer organização, torna-se necessário que esta lhes dê uma perspectiva de desenvolvimento pessoal, permitindo assim a sua manutenção no interior da organização.

Vamos de seguida verificar como é que se estrutura a GRH para atingir os objectivos organizacionais.

I.1.2. Modelos de GRH

Sendo a finalidade da GRH contribuir para o sucesso organizacional, ou seja melhorar a eficácia e a eficiência da organização, deve desenvolver as suas actividades de uma forma integrada, pois como diz Cardoso et al. (2000, p.22) citando Guérin (1991) *"existe uma adequação e simbiose quer entre os objectivos e actividades da GRH, quer entre estes e os objectivos e actividades da organização"*.

De entre os modelos existentes na vasta bibliografia de GRH escolhemos o modelo de Gestão Estratégica de RH de Fombrun, Tichy e Devana apresentado por Bilhim (2006, p.31 e 41-43) e por Cardoso et al. (2000, p.26-28). Estes últimos referem que, de acordo com Fombrun, Tichy e Devana, *"os factores ambientais têm uma influência considerável na definição da missão e das estratégias da empresa, repercutindo-se, por sua vez, na estrutura da empresa e no seu sistema de GRH. A missão e a estratégia representam a razão de ser da organização e determinam, em grande medida, a escolha de meios em matéria de recursos humanos, financeiros e tecnológicos. As estruturas organizacionais, são representadas como um mosaico de actividades diferenciadas e coordenadas de modo a implementar a estratégia e a realizar a missão"*.

Este modelo desenvolvido por Fombrun, Tichy e Devana representa a denominada *Escola de Michigan*, sendo conhecido como a perspectiva da contingência, ou seja a perspectiva teórica que *"realça a necessidade de desenvolver sistemas de gestão de pessoas compatíveis com os grandes objectivos da organização, como o aumento da qualidade e a melhoria da produtividade"* (Bilhim, 2006, p.41).

Na figura 1 apresentamos os componentes deste modelo e as suas relações de interdependência, num ambiente com as dimensões culturais, económicas e políticas.



Figura 1 - Modelo de Gestão Estratégica de Recursos Humanos

(Fonte: Cardoso et al., 2000, p.27)

Operacionalizando o sistema de GRH, Bilhim (2006, p.31) subdivide-o em quatro funções (Seleção, Recompensas, Avaliação do Desempenho, e Desenvolvimento) “*que são desempenhadas pelos gestores de recursos humanos em todas as organizações*”. Concebe ainda uma variável dependente “*Realização/Desempenho*” que considera como sendo uma função transversal a todos os componentes do sistema de GRH. Esta concepção, cuja representação gráfica se apresenta na Figura 2, é uma adaptação do que já tinha sido idealizado por Fombrun, Tichy e Devana.

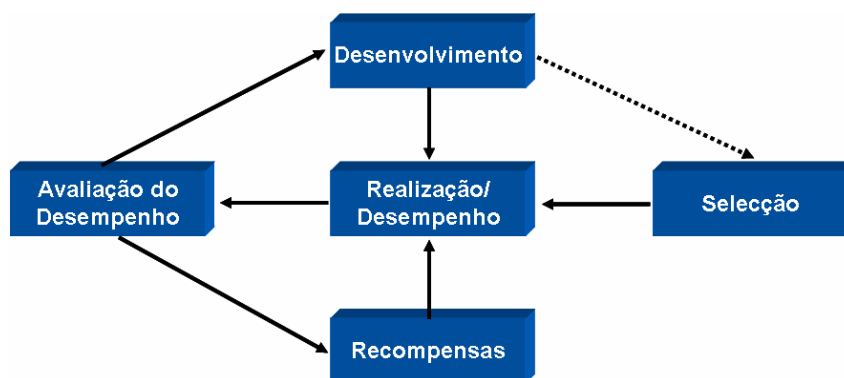


Figura 2 - As quatro funções da GRH

(Fonte: Adaptado de Bilhim, 2006, p.31)

O sistema de GRH esquematizado na Figura 2, de acordo com Bilhim (2006, p.31) envolve:

- A Seleção, que pretende saber quem são as pessoas que estão melhor preparadas para a realização das tarefas prescritas na descrição de funções;
- A Avaliação do Desempenho, como facilitadora da distribuição equitativa de recompensas e motivadora das pessoas;
- As Recompensas, sob a forma de compensações em resultado da Avaliação do

Desempenho;

- O Desenvolvimento, que resulta das necessidades detectadas na Avaliação do Desempenho e que serve de recurso potenciado para a melhoria do desempenho actual ou como preparação para desafios futuros.

Realçada a importância da GRH e definido qual o modelo teórico que irá delinear o fio condutor da nossa investigação, importa agora particularizar cada uma das quatro funções acima referenciadas, mencionando apenas as actividades que consideramos como principais.

I.1.3. Actividades da GRH

Ao consultarmos a vasta bibliografia de GRH constatamos que os vários autores descrevem de forma diferenciada as actividades de GRH, apesar de se verificar um fio condutor comum.

Bilhim (2006, p.12) considera a existência de “*Técnicas e Práticas*” de GRH, dividindo-as em: atracção de RH para a organização (compreendendo a análise, descrição e desenho de funções, o quadro de empregos, o recrutamento, a selecção e o acolhimento e a socialização), o desenvolvimento de competências e a avaliação (com as competências profissionais, a gestão da formação, a avaliação do desempenho e a gestão e desenvolvimento da carreira) e a fidelização de recursos humanos (através da avaliação de funções, do sistema de recompensas e da segurança e ergonomia).

Chiavenato (1999, p.11-12) denomina-as como “*Políticas e Práticas*” enunciando um conjunto de treze, “*que podem ser resumidas em seis processos básicos*”.

Rocha (1999, p.30) considerando que existe um consenso generalizado enuncia as seguintes actividades de GRH: Recrutamento e selecção, integração, análise e descrição de funções, planeamento de recursos humanos, avaliação do desempenho, remunerações e incentivos, higiene e segurança, formação profissional e desenvolvimento pessoal e organizacional, controlo e auditoria de recursos humanos.

Cardoso et al. (2000, p.31) no seu estudo seguem “*as actividades da GRH descritas por Guérin (1991): a organização do trabalho - abarcando duas vertentes, o desenho organizacional e o desenho dos postos de trabalho - o recrutamento, a selecção, a avaliação de desempenho, a gestão de carreiras, a formação e o desenvolvimento, os sistemas de retribuição, as relações com empregados e as relações colectivas de trabalho*”. Acrescentam a todas estas actividades a “*gestão provisional de RH*”, que apesar de não ter sido considerada por Guérin, a consideram como indispensável para “*a boa prática desta gestão*”.

No nosso estudo e adaptando a organização do trabalho de Cardoso et al. (2000), vamos seguir as seguintes actividades de GRH: o recrutamento e a selecção, a análise de funções, a

avaliação do desempenho, a formação e desenvolvimento e as recompensas.

Para além da abordagem destas actividades, parece-nos necessário que, para um melhor entendimento dessas actividades, iniciemos a nossa abordagem pela constituição da FND em termos da sua estrutura organizacional, mais concretamente do seu Quadro Orgânico de Pessoal (QOP) ou como mais recentemente tem vindo a ser utilizado a Estrutura Operacional de Pessoal (EOP). Assim iremos de seguida abordar a problemática dos Quadros de Pessoal (QPess).

I.1.3.1. Quadros de Pessoal

Todas as organizações dependem de pessoas para poderem desenvolver a sua actividade (J. Baltazar, 2005, p.10), pelo que após a fase de recrutamento e selecção estas passarão a integrar o seu QPess.

Citando Santos (1997, p.8) J. Baltazar (2005, p.10) considera que “*os QPess serão, em cada momento, a medida do equilíbrio entre a necessidade de realizar as tarefas e a necessidade em manter os custos com pessoal dentro dos valores definidos pela Organização*”, referindo-se a cargos, funções ou tarefas. A criação dos QPess resulta da necessidade de estabilizar determinados conjuntos de actividades e tarefas que sejam complexas e exijam responsabilidade, permitindo assim organizar a actuação interna e externa da organização (Câmara, Guerra e Rodrigues, 2003, p.311)

Com base nos QPess que advêm do Decreto-Lei 202/93⁶ de 03Jun, o General Chefe do Estado-Maior do Exército (CEME) define e aprova os QOP, que como diz Santos (1997, p.11) “*procuram traduzir as necessidades do Exército, decorrentes das actuais missões específicas que estão atribuídas à organização*”.

No caso específico das FND⁷ é cometida ao Comando Operacional (CmdOp) a responsabilidade de elaboração da EOP, bem como a supervisão da sua implementação, em coordenação com o Comando do Pessoal (CmdPess), com base nos pressupostos da Directiva⁸ do General CEME para o aprontamento dessa força. Ao CmdPess compete a implementação da EOP, bem como o repletamento da força e a nomeação do pessoal que é indigitado pela Unidade Organizadora⁹. É esta EOP/FND que traduz as necessidades da força em termos de

⁶ Este Decreto-Lei apenas define o QPess para os militares do Quadro Permanente (QP).

⁷ De acordo com o Decreto Regulamentar n.º 43/94 de 02Set do Ministério da Defesa Nacional, que estabelece as atribuições, organização e competências do Estado-Maior do Exército, é à Divisão de Operações que compete, com a colaboração das restantes Divisões, elaborar e difundir os QOP (Art.º 7). Para o caso específico das FND entendeu o CEME criar uma norma excepcional, conforme se refere no texto.

⁸ É exemplo a Directiva 96/CEME/06 de 18Abr06 – Aprontamento da UEB/TACRES/KFOR para a operação da NATO no Kosovo (2.º Semestre/06).

⁹ Unidade Organizadora é o Comando ou a Grande Unidade (Brigada) à qual é atribuída a missão de aprontar uma FND. Por norma a Unidade Organizadora designa depois uma Unidade Mobilizadora que é uma unidade de escalão Regimento/Batalhão e que se constituirá como a unidade base para o levantamento dessa FND.

pessoal, por cargos/funções.

Estando definida a estrutura da força, operacionalizada na sua EOP, é necessário então que sejam definidas as funções, pois é esta definição que permite definir o perfil profissional dos futuros ocupantes (Bilhim, 2006, p.230). Depois da definição da análise, descrição e qualificação de funções, que será abordada mais à frente, pode passar-se à fase de recrutamento e da selecção dos candidatos, que é o que nos propomos abordar de seguida.

I.1.3.2. Recrutamento e Selecção

I.1.3.2.1. Recrutamento

Em termos de literatura consultada é praticamente unânime a ideia subjacente às definições de recrutamento. Para Bilhim (2006, p.230) recrutamento “*é um processo que visa atrair o maior e melhor número de candidatos potenciais para desempenhar um determinado posto de trabalho*”. No mesmo sentido, considera Rocha (1999, p.81) ao afirmar que por “*recrutamento entende-se o conjunto de técnicas e métodos destinados a atrair candidatos capazes de ocupar determinados cargos na organização*”.

Existem três tipos de recrutamento: o recrutamento interno, se for dirigido a pessoas da própria organização, o recrutamento externo quando se procura pessoas estranhas à organização e o recrutamento misto que combina as duas formas anteriores (Cardoso et al., 2000, p.38). Câmara, Guerra e Rodrigues (2003, p.320) consideram que para o recrutamento interno existem três soluções: a escolha directa, o concurso interno e o “*recomendar um amigo*”; para o recrutamento externo consideram: recrutar directamente ou a utilização do serviço de empresas especializadas.

Para o presente estudo, vamos considerar que o recrutamento interno é aquele que é feito ao nível da Unidade Organizadora e que o recrutamento externo é aquele que é feito quando a Unidade Organizadora não consegue completar a EOP com o pessoal das unidades sob o seu comando, solicitando ao CmdPess (através do CmdOp) o re completamento da FND.

De acordo com as Normas de Nomeação e de Administração de Pessoal Militar que Integra Missões Humanitárias e de Paz¹⁰ (NNAPMIMHP), a nomeação de militares para as FND processa-se por: oferecimento, escolha ou imposição de serviço. Em termos de recrutamento só nos interessa salientar a nomeação por oferecimento, por ser aquela que necessitará de recrutamento, pois só havendo a divulgação das vagas existentes é que os «candidatos» se poderão oferecer. Assim, de seguida, após o enquadramento teórico relativo à Selecção, focalizaremos a nossa atenção nesta forma de nomeação para as FND.

¹⁰ Aprovadas por despacho do General CEME, n° 29/CEME/02, de 07Fev02.

I.1.3.2.2. Selecção

Após a identificação dos potenciais candidatos para preencher as vagas existentes que ocorre na fase do recrutamento, passa-se para a fase de selecção que “*visa escolher, de entre os candidatos atraídos pelo recrutamento, a pessoa certa para o lugar certo, envolvendo as seguintes fases: triagem das candidaturas, entrevistas, testes e decisão*” (Bilhim, 2006, p.232).

Para Chiavenato (1999, p.107) a selecção “*funciona como uma espécie de filtro*” que permite que a organização admita apenas as pessoas que apresentam as características desejadas, baseando-se o processo selectivo na comparação entre os requisitos do cargo a ser preenchido e as características dos candidatos a esse cargo.

Para o caso concreto das FND, de acordo com as NNAPMIMHP (Artº 8), nas nomeações por oferecimento, será dada preferência às nomeações de acordo com os seguintes critérios: adequação do posto e qualificação à função; conhecimentos técnicos e experiência no desempenho de funções da especialidade; garantia de maior permanência no tipo de missão; conhecimentos de língua inglesa; capacidade e robustez psicofísica, etc.

Para que possam ser cumpridos estes critérios, nomeadamente o primeiro e o segundo é necessário saber qual o conteúdo da função que o candidato vai desempenhar, considerando Bilhim (2006, p.230) que não deve existir recrutamento (e consequentemente selecção) sem estar definida a função ou, na sua ausência, esta deverá ser previamente elaborada.

Para se saber qual é o conteúdo da função torna-se então necessário efectuar a análise, descrição e qualificação de funções, que é o ponto que pretendemos abordar seguidamente.

I.1.3.3. Análise, Descrição e Qualificação de Funções

A análise de funções é uma metodologia utilizada para descrever, de forma tão exaustiva quanto possível, os diversos componentes de uma função, respondendo a várias finalidades da GRH, entre as quais se salienta a definição das características a requerer ao individuo para que este tenha um correcto desempenho (Caetano e Vala, 2002, p.274), ou como diz Bilhim (2006, p.221) “*o que é preciso ser feito e que perfil deve ter o futuro empregado para desempenhar com sucesso o que deve ser feito*”.

A análise de funções procura identificar as tarefas, as actividades e as responsabilidades de uma determinada função¹¹, concentrando-se em quatro áreas: “*requisitos mentais; requisitos físicos; responsabilidades envolvidas; condições de trabalho*” (Bilhim, 2006, p.222; Chiavenato, 2004, p.244).

¹¹ A função é o “*conjunto de tarefas e actividades, cujo desempenho concorre para o exercício de um cargo*”, sendo o cargo um “*conjunto de deveres, funções tarefas e actividades atribuíveis a um só titular*” (CmdInst, 2004, p.20 e 42).

Chiavenato (2004, p.244) diferencia a análise da descrição de funções (que denomina de cargos) entendendo que a “*análise pretende estudar e determinar os requisitos qualificativos, as responsabilidades envolvidas e as condições exigidas*” enquanto que a “*descrição preocupa-se com o conteúdo do cargo (o que o ocupante faz, quando faz, como faz e por que faz)*”. Rocha (1999, p.97) apresenta a mesma linha de raciocínio de Chiavenato, considerando que “*a análise e descrição de funções consiste na indicação do conjunto de tarefas que compõem uma função (descrição) e no enunciado das capacidades, responsabilidades e esforços exigidos por essa função (análise)*”.

De acordo com Bilhim (2006, p.222), “*a análise de funções fornece informação útil para outras técnicas de GRH, tais como recrutamento e selecção; avaliação do desempenho; compensação; formação e desenvolvimento de carreiras*”. Caetano e Vala (2002, p.273 e 404), acrescentam que a análise de funções pode também ser utilizada “*no redesenho dos postos de trabalho*” e que “*o pagamento do trabalho tem como fundamento clássico o sistema de descrição, análise e avaliação de funções*”, não sendo este, contudo, o único modo de remunerar os colaboradores.

Rocha (1999, p.106) entende qualificação (ou avaliação) como o processo “*que possibilita determinar o valor relativo de cada função*” dentro da estrutura organizacional e que se segue à descrição e análise de funções, precedendo a “*especificação, isto é, da indicação dos vários factores específicos de cada função*” que são: “*requisitos do saber, requisitos mentais ou sensoriais, requisitos físicos, responsabilidades envolvidas e condições de trabalho*”.

De acordo com Santos (2006, p.19) a qualificação de funções “*pretende atribuir uma classificação ou valoração, de acordo com a sua importância na organização, isto é, resulta do posicionamento do perfil (genérico) no quadro hierárquico da organização*”. No mesmo sentido aponta Rocha (1999, p.107) quando descreve o “*método de ordenação das funções*” que consiste em comparar funções e ordená-las segundo a sua ordem de dificuldade e de importância de forma a hierarquizá-las.

No Exército Português, apesar de haver um manual sobre a análise de funções do Exército¹², aprovado por despacho de 31Out87 do Director do Departamento de Instrução do Estado Maior do Exército, não existe, de uma forma geral e organizada, análise de funções. Existem alguns casos pontuais, como é o caso do CmdOp, que após a respectiva análise de funções elaborou as *Descrição dos Cargos*, conforme exemplo apresentado no Anexo A.

Contrariamente à situação existente no Exército, a Marinha e a Força Aérea já possuem

¹² MT 110-1 Abordagem Sistémica da Instrução – 2ª Parte: Análise de Funções do Exército. Saliente-se no entanto que este manual é específico para a área da Instrução.

Descrição de Funções, para todos os cargos da sua estrutura, conforme exemplos em Anexo B e C, respectivamente.

Sabendo quais são os requisitos de cada função e após o desempenho dessa mesma função, ressalta a necessidade de medir a sua proficiência, pelo que de seguida iremos abordar a questão da avaliação do desempenho.

I.1.3.4. Avaliação do Desempenho

Bilhim (2006, p.31, 258 e 259) considera que a avaliação do desempenho sendo “*a pedra angular*” da GRH é “*um processo de medida e gestão do nível de realização dos membros de uma dada organização*” fornecendo a “*informação necessária para a tomada de decisão*” e servindo como “*controlo estratégico para medir o desempenho actual relativamente aos objectivos estratégicos já fixados*” e “*facilita uma distribuição equitativa das recompensas e motiva as pessoas*”.

Segundo Chiavenato (2004, p.259) a avaliação do desempenho é “*uma apreciação do desempenho de cada pessoa no cargo e de seu potencial de desenvolvimento futuro*”, não devendo ser um fim em si mesmo, nem garantindo, apenas pela sua existência, o alcançar dos objectivos organizacionais (J. Baltazar, 2005, p.20).

Importa antes de mais relembrar que, conceptualmente, existem diferenças entre avaliação do desempenho e avaliação do potencial. Santos (1997, p.30) diz que Stoner considera importante que se saiba distinguir entre “*desempenho actual*” e “*desempenho potencial*”, referindo ainda que a detenção de qualificações, bem como o facto de se demonstrar capacidades para ter um bom desempenho numa determinada função não implica que se realize um bom desempenho noutra cargo ou função e que “*a experiência mostra-nos que isto nem sempre se verifica, acontecendo, por vezes, que as pessoas são promovidas a cargos onde acabam por não ter um desempenho adequado*”.

Da vasta literatura existente (Bilhim, 2006, p.260; Caetano e Vala, 2002, p.386), retiramos que qualquer sistema de avaliação do desempenho integra três componentes: “*os objectivos*”, “*os instrumentos*” e “*os procedimentos*”.

Mas, para que se possa avaliar o desempenho é necessário que o avaliado saiba o que se espera dele, ou seja, qual é o seu contributo para que sejam atingidos os objectivos organizacionais, implicando que da parte da organização seja observado, medido e comunicado o comportamento individual que se pretende medir (Rocha, 1999, p.120), o que pressupõe que terá de haver previamente uma análise e descrição das funções tal como foi anteriormente referido.

Podemos então considerar que a avaliação do desempenho é uma “*ferramenta*” da GRH,

devendo servir não apenas para medir o desempenho passado, mas para de forma proactiva identificar o que é necessário efectuar para que se atinja o máximo de eficiência e eficácia organizacionais (Bilhim, 2006, p.258).

No Exército, a Avaliação encontra a sua base legal no Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR¹³) que estipula no Artº 80 que “*A avaliação do mérito é obtida através da apreciação do currículo, com especial relevo para a avaliação individual, tendo em vista uma correcta gestão de pessoal*” e que essa mesma avaliação “*é feita com base em critérios objectivos referentes ao exercício de todas as suas actividades e funções*”, sendo o sistema da avaliação de mérito regulamentado para cada Ramo por portaria do Ministro da Defesa Nacional (MDN). A finalidade da avaliação individual é: seleccionar os mais aptos para o desempenho de determinados cargos e funções, actualizar o conhecimento do potencial humano existente, avaliar a adequabilidade dos recursos humanos aos cargos e funções exercidos, etc (Artº 82).

O Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército (RAMME¹⁴), refere no seu preâmbulo que “*A avaliação constitui uma importante fonte de dados para o planeamento da ARH, que a elege como sector de assessoria da sua gestão, devendo ser orientada por objectivos claros e flexíveis, contribuindo decisivamente para a adequação dos meios disponíveis aos objectivos estabelecidos, devendo apoiar-se na componente avaliação do mérito e privilegiar os bons desempenhos*”. Um dos objectivos do RAMME (Artº 3) é “*Definir critérios objectivos, claros e simples que permitam avaliar da competência e aptidão dos militares*”.

O Sistema de Avaliação de Mérito dos Militares do Exército (SAMME), tem como bases: a formação, a avaliação individual, o registo disciplinar (RD) e a antiguidade (RAMME, 2002, Artº 5). A avaliação individual é a valoração das acções, comportamentos e resultados do trabalho observados no desempenho de cargos, exercício de funções ou execução de tarefas e traduz-se no preenchimento de uma ficha de avaliação individual (FAI) (RAMME, 2002, Artº 5).

São atribuições dos Conselho das Armas e Serviços do Exército (CASE) “*apreciar*”: “*a qualidade do desempenho dos cargos e funções do avaliado exercido no actual e, no mínimo, no anterior posto; a natureza, as condições e as exigências peculiares dos cargos e funções; a qualidade do desempenho de cargo de posto superior, quando tenha ocorrido; o elenco e conteúdo de funções e cargos desempenhados*” (RAMME, 2002, Artº 20).

Enquadrada a avaliação do desempenho, e tendo como farol o objectivo do nosso estudo, importa agora abordar a questão da formação, na óptica de que esta Avaliação do Desempenho “*ajuda a organização, na sua necessidade de proceder a [...] formação*” (Bilhim, 2006, p.260).

¹³ Decreto-Lei 236/99 de 25Jun.

¹⁴ Portaria n.º 1246/2002 de 07 de Setembro do MDN.

I.1.3.5. Formação e Desenvolvimento

Câmara, Guerra e Rodrigues (2003, p.415) e Bilhim (2006, p.247) consideram que a formação é um processo formal e informal de aquisição de conhecimentos, atitudes e comportamentos, que são relevantes para a actividade desenvolvida e para o próprio desenvolvimento individual e engloba *“a reciclagem ou a actualização de conhecimentos anteriormente adquiridos, bem como o reforço de atitudes e comportamentos desejáveis para o contexto organizacional”*.

“A formação liga-se ao mesmo tempo, aos anseios de desenvolvimento e valorização dos trabalhadores e às necessidades das organizações, contribuindo para o sucesso de ambos” (Bilhim, 2006, p.247), ou como entende Rocha (1999, p.140) serve para *“aumentar as capacidades das pessoas, sob o ponto de vista profissional”*.

Para Bilhim (2006, p.247) é através da formação que o indivíduo fica habilitado a *“desempenhar melhor a sua função e a ser mais autónomo e senhor de si”*.

Em termos de objectivo a formação pode ser *“orientada para o cargo”* procurando assim melhorar o desempenho actual numa dada função ou *“orientada para o desenvolvimento”* para preparar o indivíduo para o desempenho de uma função futura ou desenvolver as suas capacidades individuais (Câmara, Guerra e Rodrigues, 2003, p.418).

De acordo com Câmara, Guerra e Rodrigues (2003, p.429) para que a actividade de formação numa organização seja um elemento integrante de uma GRH de sucesso é essencial que haja um diagnóstico de necessidades rigoroso, se recorra às formas e tipos de formação mais adequadas e que a avaliação da mesma seja exigente.

No mesmo sentido, Santos (1997, p.29) considera que *“para elaborar um plano de formação objectivo e adequado é necessário que em primeiro lugar se proceda a um levantamento exaustivo das necessidades de formação (diagnóstico de necessidades). Na organização militar, o farol para o conteúdo deste diagnóstico são as atribuições (especificidades) das funções ou de um conjunto de funções-tipo estatutariamente definidas que motivam a própria formação”*.

De acordo com Câmara, Guerra e Rodrigues (2003, p.403) *“A formação torna-se, assim, um elemento crucial para o desenvolvimento de RH, possibilitando [...] uma resposta adequada e consentânea com as exigências do exterior”*.

É seguindo esta linha de raciocínio que M. Baltazar (2005, p.388-389) considera que *“A formação dos RH em qualquer organização constitui-se como uma prioridade e simultaneamente factor de progresso e desenvolvimento da mesma, assim como de toda a sua envolvente”*. Focalizando o seu trabalho na organização militar, esta autora diz que esta *“desde sempre tem apostado fortemente na formação dos seus membros”* e que *“esta necessidade [de*

formação] surge cada vez mais premente pelo facto da sociedade actual ser mais competitiva e estar sujeita a mudanças rápidas e profundas em todos os seus domínios”. Considera ainda que “a participação contínua e crescente no exterior em vários TO, executando diversas missões” é um dos factores que “têm orientado de forma mais decisiva a evolução do processo formativo dos efectivos militares”.

Em relação à Instituição Militar, as bases legais para a formação podem ser encontradas nas Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar (BGE¹⁵), que no seu Artº 12 estipula que a formação é simultaneamente um direito e um dever dos militares devendo estes receber *“treino e formação geral, cívica, científica, técnica e profissional, inicial e permanente, adequados ao pleno exercício das funções e missões que lhes forem atribuídas”* e ainda *“ formação de actualização, reciclagem e progressão, com vista à sua valorização humana e profissional e à sua progressão na carreira”*.

O EMFAR define no seu preâmbulo, entre outros aspectos, que *“foi propósito do legislador a criação de condições para a institucionalização do ensino e formação nas FFAA”*, estando a formação, como um direito do militar, consagrada na alínea b) do Artº 25, que diz que *“o militar, tem, nomeadamente, direito: a receber formação adequada ao pleno exercício das funções e missões que lhe forem atribuídas tendo em vista a sua valorização humana e profissional”*. Mas a formação também se constitui como uma das condições especiais de promoção, conforme é estipulado na alínea c) do Artº 60.

Vista a formação e o desenvolvimento, importa agora realçar outra das actividades que também deve ser dependente da avaliação do desempenho que é o sistema de recompensas, considerando Chiavenato (1999, p.190) que, por exemplo, a avaliação do desempenho *“proporciona um julgamento sistemático para fundamentar aumentos salariais, promoções, transferências e, muitas vezes, demissões de funcionários”*.

I.1.3.6. Recompensas

O sistema de recompensas é o *“conjunto de contrapartidas materiais e não materiais que os empregados auferem em virtude da sua avaliação de funções, da qualidade do seu desempenho e da sua identificação com a cultura e estratégia da organização”* (Bilhim, 2006, p.303).

De acordo com o Artº 15 das BGE¹⁵ *“são devidos aos militares de acordo com as diferentes formas de prestação de serviço, os benefícios e regalias fixados na lei”*. Este conceito é operacionalizado pelo Artº 20 do EMFAR que refere que *“o militar tem [...] direito a perceber remuneração de acordo com a sua condição militar, forma de prestação de serviço, posto,*

¹⁵ Lei nº 11/89 de 01Jun.

tempo de serviço, cargo que desempenhe, qualificações adquiridas e situações particulares de penosidade e risco acrescido”.

Contudo, quando falamos de recompensas, não nos estamos a referir apenas a remunerações, mas a todos os incentivos pecuniários, ou não, a que o militar tem direito. Para efeitos do presente estudo iremos debruçar-nos apenas sobre as seguintes recompensas¹⁶: suplemento de missão, condecorações e louvores.

Os militares que participam em FND têm direito a um suplemento de missão com a natureza de ajuda de custo, fixado por portaria conjunta dos Ministros da Defesa Nacional e das Finanças (NNAPMIMHP, Artº 14). Para além deste suplemento, durante o tempo em que se encontram no exterior do TN, os militares ficam isentos do imposto sobre o rendimento das pessoas singulares (IRS). Releva-se que o suplemento de missão é diferenciado segundo um determinado agrupamento de postos.

A razão para considerarmos neste nosso estudo as condecorações e louvores, que não são específicos para o caso das FND, prende-se com o facto de a prática ter demonstrado que a quantidade e a qualidade dos mesmos é mais elevada para o caso das FND quando comparada com a situação de tempo de paz, conforme se depreende dos dados apresentados no Apêndice C.

De realçar que até à aprovação do actual Regulamento da Medalha Militar e das Medalhas Comemorativas das Forças Armadas¹⁷ (RMMMCFA), houve militares nas FND que foram condecorados com a medalha de serviços distintos com palma, reservada para situações de campanha. Contudo, desde a aprovação deste regulamento (Dec02) que não houve mais nenhuma condecoração com palma, por a missão não ter sido considerada em “*campanha*”¹⁸. Apesar de para efeitos de condecorações e louvores as missões das FND não serem consideradas em campanha, para efeitos de punição e de acordo com o Artº 9 do Código de Justiça Militar (CJM¹⁹) consideram-se “*equivalentes a crimes cometidos em tempo de guerra os [...] relacionados com o empenhamento das Forças Armadas ou de outras forças militares em missões de apoio à paz, no âmbito dos compromissos internacionais assumidos pelo Estado Português*”.

Tendo chegado ao fim do enquadramento teórico da GRH que nos propusemos abordar, iremos de seguida caracterizar as OAP, na perspectiva da participação Portuguesa.

¹⁶ No caso das FND existem mais recompensas, como o sejam as licenças, o apoio social, a possibilidade de os militares em RV/RC terminarem o seu contrato no final da missão, o aumento de tempo de serviço, etc.

¹⁷ Decreto-Lei nº 316/2002 de 27Dec.

¹⁸ O Artº 3 define o que é campanha (contrariamente ao Regulamento anterior que não definia) competindo ao CEMGFA definir quais as situações que devem ser consideradas como tal.

¹⁹ Lei 100/2003 de 15Nov.

I.2. Caracterização das Operações de Apoio à Paz

De acordo com a Constituição da República Portuguesa (CRP) “*Às FFAA incumbe a defesa militar da República*”, incumbindo-lhes também “*satisfazer os compromissos internacionais do Estado Português no âmbito militar e participar em missões humanitárias e de paz assumidas pelas organizações internacionais (OI) de que Portugal faça parte*”²⁰ (Artº 275), pelo que se encontra constitucionalmente consagrada a participação das FFAA em missões no exterior do TN.

Desde o final da guerra do ultramar²¹, com a necessária reconversão das FFAA até à sua profissionalização ditada pelo fim constitucional do serviço militar obrigatório, que a par das transformações ocorridas (e algumas ainda a decorrer) as FFAA têm tido uma participação cada vez maior em missões de paz no âmbito das OI de que Portugal é membro.

I.2.1. A participação Portuguesa em OAP

No âmbito das OAP, as FFAA Portuguesas têm desempenhado um papel relevante em apoio da política externa do Estado Português.

A primeira participação de Portugal em OAP, foi em 1958, no âmbito da ONU, na “*United Nations Observer Group in Lebanon (UNOGIL), missão que se destinava a assegurar o encerramento das fronteiras do Líbano à entrada de armas e mercenários e na qual participaram alguns observadores*” (IAEM, 1996, 2-6).

Em termos de unidades constituídas do Exército, em 1993 é constituído o BTm4 para a UNMOZ, seguindo-se em 1995 o envio duma Companhia de Transmissões (CTm 5) para a United Nations Angola Verification Mission III (UNAVEM III).

Em 1996 a participação Portuguesa em OAP intensifica-se com o envio de um Batalhão para o TO da Bósnia-Herzegovina, sendo este ano segundo M. Baltazar (2005, p.127) o “*momento que frequentemente se designa como o início da internacionalização das nossas FFAA*”.

Em 1999 aparecem dois novos TO para onde são enviadas FND: o Kosovo e Timor-Leste.

Mais recentemente, em 2005, para o TO do Afeganistão é enviada uma Companhia, estando prevista a projecção em Outubro de 2006 de mais uma FND, desta vez para o TO do Líbano.

Até ao momento²² e reportando-nos apenas a TO para onde foram projectadas unidades constituídas, o Exército Português esteve presente em Moçambique, Angola, Bósnia, Kosovo, Timor-Leste e Afeganistão com 36 Unidades de Escalão Batalhão (UEB²³) e 05 Unidades de Escalão Companhia (UEC), conforme resumo apresentado na Tabela I.1, cumprindo variadas

²⁰ Este artigo foi “aditado” à CRP na revisão constitucional de 1997.

²¹ Ou guerra colonial.

²² Final do 1º Semestre de 2006.

²³ Apêndice K – Caracterização das FND que constituem o Universo em estudo.

missões integrado em diversas OI, num envolvimento crescente em TO tão diferenciados e alguns a grandes distâncias do TN, sendo a participação actual a indicada na Tabela I.2.

Tabela I.1 - Participação do Exército Português com FND

Teatro de Operações	Escalão	Efectivo
Moçambique (1993-1994) (ONUMOZ)	UEB (BTm)	459
Angola (1995-1998) (UNAVEM III/MONUA)	UEC (CLog/CTm/DSan)	1.149
Bósnia (1996-2006) (IFOR/SFOR/EUFOR)	21 UEB	7535
Kosovo (1999-2001) / (2005- 2006) (KFOR)	6 UEB e 3 DOE	1847
Timor (2000-2004) (INTERFET/UNTAET/UNMISSET)	8 UEB	5372
Afeganistão (2005- 2006) (ISAF)	2 UEC	314
Total	36 UEB + 5 UEC	16.676

(Fonte: CmdOp – dados referidos a Jul06)

Tabela I.2 - Empenhamento de FND em 19Jun06

Organização	TO	Operação	Unidade	Efectivo
UE	Bónia-Herzegovina	EUFOR	BrigMec	223
NATO	Afeganistão	ISAF	Comandos/TACP/QG	161
NATO	Kosovo	KFOR	BRR	307
Total				691

(Fonte: EMGFA, 2006)

Após este breve enquadramento sobre as OAP e a participação Portuguesa, iremos de seguida referir, de uma forma sucinta e por ordem cronológica da sua elaboração, os principais trabalhos elaborados sobre a temática da GRH nas FND ou relacionados com alguns dos aspectos que abordamos no nosso estudo.

I.3. Trabalhos já efectuados

I.3.1. “Subsídios para uma carreira - tipo dos Oficiais do QP do Exército”.

Este trabalho foi realizado pelo Major de Infantaria Barreiros dos Santos²⁴ no âmbito do CEM 1995/1997. O autor identifica as principais disfunções da ARH no Exército no âmbito da gestão de carreiras e apresenta cenários de evolução no âmbito das carreiras, propondo diferentes tipologias de carreiras consoante as origens dos oficiais do QP. Das suas conclusões destacamos que existe a *“necessidade de uma definição clara de competências e perfis (conteúdos) não apenas para o desempenho de funções-tipo, mas sobretudo ao nível das tarefas de cada função”* e que a formação deve ser considerada *“como um vector estratégico, quer ao nível da aquisição de conhecimentos e competências, quer da aquisição/modificação das atitudes e comportamentos no sentido de um desenvolvimento e valorização sistemáticos”*.

²⁴ Actualmente é Coronel e encontra-se colocado no Instituto de Estudos Superiores Militares.

I.3.2. “Formação por competências e GRH no Exército”

Este trabalho foi realizado pelo Major de Infantaria Bastos Rocha²⁵ no âmbito do CEM 1996/1998. O autor aborda a questão da formação no Exército e o seu relacionamento com a GRH. Das conclusões apresentadas pelo autor salientamos “*O sistema de GRH [...] em funcionamento no Exército Português não encontra paralelo em nenhum modelo teórico, estando as diversas actividades respeitantes aos recursos humanos repartidas por dois órgãos de planeamento de longo e médio prazo e por dois comandos funcionais, havendo interferências várias nos processos gerados, que ainda mais dificultam as actividades do próprio sistema*” e entre outras medidas propõe a “*Execução dum análise dos cargos e funções e respectivos requisitos, por forma a contribuir para uma clara definição dos objectivos de formação*”.

I.3.3. “A ARH nas OAP”

Este estudo foi realizado pelo Major de Infantaria Moreno Ratão²⁶, no âmbito do CEM 2000/2002. O autor analisa o modo como tem sido executada a ARH no âmbito de uma FND em OAP, desde a fase de aprontamento, passando pela fase de projecção e de implementação do apoio e, por último, na fase de retracção do dispositivo.

Das conclusões do autor, salientamos que “*a implementação da ARH a uma FND tem-se baseado em técnicas flexíveis e adaptáveis ao ambiente e às necessidades de cada momento. As sucessivas alterações introduzidas são disso um exemplo, numa procura constante de seleccionar os meios necessários para que sejam atingidos os objectivos pretendidos*” e que “*se continuam a verificar algumas disfunções no decorrer das diferentes fases percorridas pela Força*”.

I.3.4. “A ARH nas OAP. Subsídios para a elaboração de elementos de doutrina”

Este trabalho foi realizado pelo Major de Infantaria Varela Curro no âmbito do CEM 2001/2003. O autor aborda a problemática da ARH nas OAP na óptica da recolha e sistematização de elementos de doutrina com base na experiência nacional neste tipo de operações, concluindo que a análise e sistematização em lições aprendidas, devido à sua importância “*justificam e aconselham a elaboração de elementos de doutrina*” consubstanciados num manual próprio, ou pelo menos num anexo ao actual manual de ARH-Campanha que sirva de apoio quer ao ensino quer à actuação dos elementos das FND.

Salienta ainda o autor quais as diferenças existentes entre as várias funções específicas em

²⁵ Actualmente é Tenente-Coronel e encontra-se colocado no Estado-Maior General das Forças Armadas.

²⁶ Actualmente é Tenente-Coronel e encontra-se colocado no Instituto de Estudos Superiores Militares.

campanha e em OAP, bem como qual a sua importância relativa.

I.3.5. “A Carreira do Sargento do Quadro Permanente”

Este trabalho foi realizado pelo Major de Cavalaria José Baltazar²⁷ no âmbito do CEM 2004/2006, abordando a questão das carreiras dos Sargentos do QP, através de uma análise sistémica de um modelo de Gestão de Carreiras. Apesar de este trabalho ser dedicado apenas aos Sargentos do QP, realça-se de interesse para o nosso estudo, o enquadramento teórico apresentado, a metodologia seguida na apresentação dos dados bem como as conclusões das quais se salienta: *“a análise e descrição de funções, não se encontra levantada pelo Exército, impondo restrições e indefinições”, e “a avaliação do desempenho, não existente no contexto do Exército, surge-nos como uma disfunção”*.

I.4. Síntese Conclusiva

Com a elaboração deste Capítulo foi nossa intenção efectuar o enquadramento teórico da problemática da GRH nas organizações a par da referenciação do corpo normativo que norteia o emprego das FND, efectuando de seguida uma breve síntese dos aspectos que consideramos mais significativos.

Os recursos humanos são um dos vectores estratégicos de qualquer organização pelo que é necessário que sejam desenvolvidos mecanismos que garantam o seu ingresso bem como a sua manutenção no interior da organização. Para isso é necessário que sejam desenvolvidos e implementados sistemas de GRH alinhados com a estratégia organizacional.

Todos os gestores no desempenho das suas actividades têm de gerir os seus RH tendo para tal de desenvolver uma série de actividades (tais como o recrutamento e selecção, a análise de funções, a avaliação do desempenho, as recompensas e a formação) de uma forma sistémica e não de forma individualizada.

A análise de funções é uma parte essencial em qualquer modelo de GRH, pois é através dela que se vai definir o que é para ser feito pelo titular da função, de que aptidões/habilitações e experiência deverá ser portador, etc. A análise e descrição de funções, que não existe de forma sistematizada no Exército, apesar de frequentemente referenciada no corpo normativo, permite estabelecer critérios para a selecção e recrutamento bem como adequar a formação às necessidades reais do desempenho, bem como fornecer dados para a avaliação do desempenho, permitindo o ajustamento do sistema de recompensas.

De seguida iremos apresentar os dados referentes ao trabalho de campo.

²⁷ Actualmente encontra-se colocado na Brigada Mecanizada.

II. APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS

II.1. Metodologia

Decorrente dos objectivos do estudo começamos por definir a amostra e os instrumentos a aplicar. De seguida realizaram-se algumas entrevistas exploratórias com o objectivo de definir as dimensões e variáveis a integrar na construção dos questionário a aplicar. Após a sua elaboração, foram contactados os militares a quem seriam aplicados os questionários, aos quais foram transmitidos os objectivos do trabalho, regras de aplicação, prazos e formas de envio dos questionários preenchidos. Os dados resultantes dos questionários foram por fim introduzidos em base de dados através do *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). Foi também elaborado um guião para as entrevistas realizadas ao mesmo tempo que decorria a aplicação dos questionários e a pesquisa documental. Numa última fase foi integrada a informação das entrevistas e os dados dos questionários com a pesquisa documental com o objectivo de verificar qual a validade das hipóteses.

II.2. Instrumentação

Os instrumentos deste estudo consistiram na aplicação de três questionários, na realização de entrevistas e na pesquisa documental.

II.2.1. Questionários

O questionário Alfa (Apêndice D) aplicado no nosso estudo destinou-se a efectuar um *estudo de caso*, centrado no S1 de uma FND, para procurar de uma forma mais precisa verificar qual a validade da aplicação de um modelo teórico de GRH a uma FND.

O questionário Bravo (Apêndice E) pretendeu abordar duas vertentes: por um lado validar o *estudo de caso* centrado no S1 de uma FND, através da perspectiva do Cmdt da FND; por outro lado verificar qual a concordância do Cmdt relativamente ao modelo de GRH aplicado nas FND.

O questionário Charlie (Apêndice F) pretendeu verificar qual a validade da aplicação de um modelo teórico de GRH a uma FND, através da análise do grau de concordância dos militares com algumas das políticas aplicadas às FND, bem com a frequência com que algumas se verificaram.

Os determinantes pessoais incluídos nos questionários foram distintos, tendo sido incluídos no início dos mesmos.

Os determinantes organizacionais, adaptados a partir do “*Job Satisfaction Survey*” (JSS) de Paul Spector (em Anexo D), e que foram incluídos nos questionários Bravo e Charlie para avaliação foram: o recrutamento e a selecção, a análise de funções, a avaliação do desempenho, a

formação e o desenvolvimento e as recompensas. Para esta adaptação, consideramos como escalas que avaliam os determinantes organizacionais, as actividades da GRH que nos propusemos abordar. A adaptação deste instrumento nessas cinco escalas constituía a parte III do questionário Bravo e a Parte II do Questionário Charlie.

Para além dos determinantes organizacionais, adaptados a partir do *JSS* de Paul Spector, foram incluídos nos questionários outros determinantes organizacionais, em que para as mesmas escalas foram criadas perguntas abertas, semi-abertas e fechadas, procurando no entanto que, aquando do seu tratamento estatístico fossem todas fechadas. Foi nossa intenção procurar caracterizar as actividades de GRH nas FND quer através do grau de concordância, quer de perguntas mais «descritivas», procurando no entanto trabalhar nas mesmas escalas.

Os itens dos questionários, pertencentes às diferentes escalas avaliadas, são referidos no Apêndice G.

Os determinantes organizacionais incluídos no questionário que se dividem em cinco escalas procuram reflectir as actividades de GRH, procurando reflectir os processos desenvolvidos ou a concordância dos militares inquiridos. As diferentes escalas são avaliadas por um número variável de afirmações, que desenvolvemos no Apêndice G, cuja relação com as hipóteses formuladas é a apresentada na Tabela II.1.

Tabela II.1 - Relação entre as escalas, questionários e hipóteses

Escala (Dimensão)	Questionário Alfa	Questionário Bravo	Questionário Charlie
Recrutamento e Selecção	H1	H1	H1
Análise de Funções	H2	H2	H2
Avaliação do desempenho	--	H3	H3
Recompensas	--	H4	H4
Formação e o desenvolvimento	H5	H5	H5

As cinco escalas avaliadas constituem as dimensões de análise e que correspondem a cada uma das hipóteses levantadas. A forma de resposta, nas escalas de concordância, é constituída por uma escala de quatro pontos que varia desde “Discordo = 1” a “Concordo = 4”, não tendo sido incluída a possibilidade de resposta *neutra*.

II.2.2. Entrevistas

Foram efectuadas entrevistas a três dos quatro Oficiais de países amigos (Espanha, Estados Unidos da América e Itália)²⁸, que frequentaram o CEM 2005-2007, destinadas a recolher as experiências dos exércitos dos seus países, possibilitando obter outra perspectiva, complementando assim a informação. Para a condução das entrevistas, semi-estruturadas, procedeu-se à elaboração de um guião (Apêndice H), de forma a dar uma maior sistematização, objectividade e rigor à informação a recolher, sendo apresentados os resumos no Apêndice I.

II.2.3. Pesquisa Documental

Como complemento aos dados resultantes dos questionários e entrevistas foi efectuada uma pesquisa documental. Esta pesquisa envolveu a consulta de:

- Relatórios de Fim de Missão (RFM) elaborados pelas FND, existentes no CmdOp;
- QOP/EOP disponibilizados pelos S1;
- Ordem do Exército;
- Documentos legislativos, manuais e outros documentos.

II.3. Amostragem

II.3.1. Descrição da amostra

Esta investigação desenvolve-se sobre o universo de todos os militares do Exército Português que integraram as FND de escalão Batalhão nos TO da Bósnia, Kosovo e Timor Leste, desde 1996 até ao final do 1º semestre de 2006, num total aproximado de 14500 militares. A partir deste universo foram considerados três sub-universos: o sub-universo Alfa constituído pelos S1; o sub-universo Bravo constituído pelos Cmdt; o sub-universo Charlie constituído pelo remanescente dos militares que integraram FND (cerca de 14500 militares).

No primeiro e segundo casos, apesar de se ter procurado que a amostra coincidissem com o sub-universo, tal não foi possível. No terceiro caso a amostra seleccionada numa primeira fase incidiu sobre os militares que dispunham de conta de e-mail do Exército, tendo depois esta amostra sido alargada a outros militares através da aplicação do mesmo questionário em papel. Consideramos que esta última, não sendo, formalmente, uma amostra representativa, tenda para a representatividade.

²⁸ Não foi entrevistado o Oficial de Moçambique devido à pouca experiência em OAP com UEB das Forças Armadas de Moçambique.

II.3.2. Caracterização da amostra

Procedemos agora à caracterização da amostra de acordo com os grupos e subgrupos constituídos, com ênfase nas variáveis consideradas para o estudo.

II.3.3. Amostra Alfa

Dos 35 possíveis foram seleccionados todos os militares que se encontram na efectividade de serviço, num total de 29 Oficiais, representando 31 missões (02 dos inquiridos estiveram presentes em 02 missões cada). Responderam ao questionário 21 Oficiais (taxa de resposta de 72,5%) (representando 23 missões), sendo a sua distribuição por Quadro Especial (QE) e Posto a que se encontra na Tabela II.2 e a distribuição por TO e Posto a apresentada na Tabela II.3.

Tabela II.2 - Distribuição da Amostra Alfa por Posto actual e QE

	Quadro Especial					Total
	Inf	Art	Cav	SGE	SGPQ	
Cap	3	2	1	0	0	6
Maj	8	0	0	3	1	12
TCor	2	1	0	0	0	3
Total	13	2	1	3	1	21

Tabela II.3 - Distribuição da Amostra Alfa por Posto à data do desempenho e TO

	Teatro de Operações			Total
	Bosnia	Kosovo	Timor	
Cap	13	1	4	18
Maj	3	0	2	5
Total	16	1	6	23

II.3.4. Amostra Bravo

A amostra Bravo é constituída por Oficiais que comandaram FND de escalão Batalhão, tendo do Universo de 35 possíveis sido seleccionados 23, dos quais apenas 7 responderam (taxa de resposta de 30,5%). A sua distribuição pelo posto actual, QE e TO é a que se apresenta na Tabela II.4.

Tabela II.4 - Distribuição da Amostra Bravo por Posto, QE e TO

Posto Actual	Quadro Especial		TO			Total
	Inf	Cav	Bósnia	Kosovo	Timor	
TCor	2	1	3	0	0	3
Cor	3	1	1	2	1	4
Total	5	2	4	2	1	7

II.3.5. Amostra Charlie

A amostra Charlie é constituída por Oficiais, Sargentos e Praças que integraram FND. Devido às dificuldades que seria questionar o Universo na sua totalidade (cerca de 14500 militares) foram seleccionados 480 indivíduos dos quais responderam 178 militares (taxa de resposta de 37,08%), sendo a distribuição por categoria a que se apresenta na Tabela II.5 e a distribuição por categoria e forma de prestação de serviço a indicada da Tabela II.6.

Tabela II.5 - Distribuição da amostra Charlie por Categoria

Categoria	Frequência	%
Oficiais	56	31,5
Sargentos	61	34,3
Praças	61	34,3
Total	178	100,0

Tabela II.6 - Distribuição da amostra Charlie por Categoria e Forma de Prestação de Serviço

Categoria	Forma de Prestação de Serviço		Total
	QP	RV/RC	
Oficiais	92,9%	7,1%	100,0%
Sargentos	91,8%	8,2%	100,0%
Praças	0	100,0%	100,0%

A distribuição da amostra por números de missões e categorias é a que se apresenta na Tabela II.7, constatando-se dois factos: o primeiro é que a maioria dos inquiridos tem apenas uma missão, salientando-se que é na categoria de Sargentos que existe um maior número de missões; o segundo é que as 178 respostas representam o desempenho de 315 missões.

Tabela II.7 - Distribuição da amostra Charlie por Categoria e nº de missões

Categoria	Em quantas FND participou					Total
	1	2	3	4	5	
Oficiais	29	12	12	3	0	56
Sargentos	27	16	6	9	3	61
Praças	40	17	4	0	0	61
Total	96	45	22	12	3	178
Nº de Missões	96	90	66	48	15	315

Após a caracterização das amostras, vamos de seguida apresentar o nosso modelo de análise.

II.4. Modelo de Análise

A GRH é uma actividade na qual as políticas definidas pela estrutura superior da organização se aplicam, de acordo com o modelo teórico seleccionado, segundo um determinado conjunto de actividades que são maioritariamente desenvolvidas pelo responsável pelo área dos RH, ou seja

no nosso caso pelo S1.

Para a construção do Modelo de Análise entendemos que deveríamos partir do conceito de GRH e a partir dele seleccionar como dimensões as funções que Bilhim (2006, p.31) apresenta no seu modelo de GRH, materializadas através das actividades que consideramos como principais. Para medida utilizamos como indicadores o grau de concordância com as políticas analisadas para cada actividade, ou então a frequência com que determinada política ocorreu, conforme procuramos explicitar de forma gráfica no Apêndice A.

A partir das questões derivadas a que recorremos para mais facilmente respondermos à questão central, enunciamos um corpo de hipóteses, tendo as mesmas sido articuladas com as actividades da GRH, conforme apresentamos no Apêndice B. Para cada uma das dimensões consideradas iremos não só verificar qual o grau de concordância dos militares com algumas das políticas de GRH nas FND e/ou a frequência com que as mesmas ocorreram, como procuramos ser um pouco mais específicos e apresentar um *estudo de caso* aproveitando as experiências do S1 e do Cmdt da FND.

II.5. Tratamento de dados e análise de resultados

Iremos ao longo deste subcapítulo proceder ao tratamento de dados e à análise dos resultados obtidos, subdividindo de acordo com as hipóteses orientadoras do nosso estudo, pelo que iremos de seguida verificar a validade da Hipótese 1 cuja dimensão é o Recrutamento e Selecção.

II.5.1. Recrutamento e Selecção

Hipótese 1 - “A Unidade Operacional designada para FND deverá nomear os seus militares para a missão, independentemente de estes serem voluntários ou não”. Tendo como base que as unidades operacionais têm a prioridade de colocação dos militares²⁹ para estarem a 100% em pessoal, não se deve depois desmembrar a unidade e ir buscar «o voluntarismo duplo³⁰» para cumprir essa missão. Assim, a nossa análise, enquadra-se numa perspectiva de por um lado constatar como tem sido o recrutamento e selecção para as FND e por outro lado percepção qual a concordância dos militares que já integraram FND.

Ao analisarmos as actividades de recrutamento e selecção, verificamos que a maioria dos Oficiais, Sargentos e Praças não estavam a desempenhar as funções para as quais foram indigitados, e ainda menos se mantiveram no desempenho das funções após a missão, conforme se depreende da Tabela II.8.

²⁹ É caso das destinadas às FND, conforme o Anexo F ao Plano de Médio e Longo Prazo do Exército (2006-2023).

³⁰ Todos os militares ingressam voluntariamente na carreira das Armas. Se têm que se declarar novamente como voluntários para cumprir determinadas missões, então estamos perante um caso de «voluntarismo duplo».

Tabela II.8 - Distribuição da amostra Charlie por desempenho de funções

Desempenho de funções na Unidade que foi designada para FND?	Desempenho de funções na Unidade que foi designada para FND?						Total	
	Oficiais		Sargentos		Praças		Antes	Depois
	Antes	Depois	Antes	Depois	Antes	Depois		
Sim	30,4%	21,4%	42,6%	32,8%	47,5%	26,2%	40,4%	27,0%
Não	69,6%	76,8%	57,4%	62,3%	52,5%	73,8%	59,6%	70,8%
NR		1,8%		4,9%				2,2%

Estes valores resultam principalmente de duas situações: a primeira é o processo de constituição das FND, em que de acordo com a amostra Bravo, algumas foram constituídas especificamente para a missão; o outro facto, e ainda de acordo com a mesma amostra é que as FND mesmo constituídas com base num Batalhão Operacional, necessita de uma elevada percentagem de militares para o seu *recompletamento* como se depreende dos dados apresentados na Tabela II.9, que por serem pouco representativos, são complementados pelos exemplos apresentados na Tabela II.10 que resultam da análise dos RFM e de alguns QOP/EOP.

Tabela II.9 - Forma de Formação da FND versus UEO de origem dos militares que a constituíram

Forma de Formação da FND	Qt de UEO de origem dos militares					Total
	NR	3	8	20	24	
Foi organizada especificamente para a Missão			1	1	1	3
Foi organizada com base num Bat Operacional	1	1		1		3

Tabela II.10 - Efectivo de FND e UEO de origem

FND	Efectivo	UEO de origem
3BIAT (Bósnia 2º Semestre de 96)	276	12
Agr GOLF (Bósnia 2º Semestre 03)	275	20
2BIPara (Bósnia 2º Semestre de 99)	324	22
Agr HOTEL (Timor 1º Semestre de 04)	387	33
Agr Conjunto ALFA (Bósnia 1º Semestre 00)	203	44

(Fonte: Relatórios de Fim de Missão consultados no CmdOp)

Vamos agora analisar a concordância dos militares com as políticas de recrutamento e selecção.

De acordo com o Anexo F ao Plano de Médio e Longo Prazo do Exército, uma das orientações genéricas é que as unidades destinadas às FND serão preenchidas a 100%. Na nossa opinião isto significará que quando uma força seja designada como FND esta será projectada com o pessoal que a constitui, sendo recompletada apenas se tal for necessário. Mas qual é a concordância dos militares que já participaram em FND? Vamos verificar, de acordo com os dados apresentados na Tabela II.11.

Tabela II.11 – Análise das Afirmações 6, 9, 18, 19 da amostra Charlie

Afirmações	Média	Desvio Padrão (DP)
6 - Na nomeação para as FND deve ser dada prioridade aos militares que nunca participaram em FND, independentemente da UEO onde se encontram no momento do oferecimento.	2,39	1,077
9 - Os militares que já se encontram numa Unidade Operacional que é designada como FND devem ser nomeados para a missão, independentemente de serem, ou não, voluntários para a missão.	2,33	1,119
18 - Na nomeação para as FND deve ser dada prioridade aos militares com mais experiência nas FND, mesmo que se encontrem noutra UEO.	1,87	0,777
19 - Na nomeação para as FND deve ser dada prioridade aos militares que já se encontram na Unidade, independentemente da experiência e/ou qualificações que possuem.	2,38	0,980

Os resultados evidenciam que a maior concordância é para a prioridade dos militares que nunca participaram em FND, independentemente da UEO onde se encontram colocados (afirmação 6), bem como para a nomeação dos militares presentes na Unidade nomeada para a FND, independentemente da sua experiência ou qualificações (afirmação 19). Contudo, apesar desta maior concordância, o seu valor é negativo, ou seja das quatro afirmações apresentadas nenhuma delas obteve uma concordância positiva.

Mas será que as três categorias de militares são unânimes na sua concordância? Para esclarecer melhor este aspecto recorreremos à análise das mesmas afirmações, mas por categorias, cujos dados se encontram na Tabela II.12.

Tabela II.12 – Análise das afirmações 6, 9, 18, 19 da amostra Charlie, por categoria

Afirmações	Média			
	Oficiais	Sargentos	Praças	Total
Valores médios				
6 - ... prioridade aos militares que nunca participaram em FND	2,07	2,34	2,72	2,39
9 - ... militares devem ser nomeados para a missão	3,05	2,30	1,70	2,33
18 - ... prioridade aos militares com mais experiência nas FND	1,50	2,03	2,03	1,87
19 - ... prioridade aos militares que já se encontram na Unidade	2,84	2,28	2,07	2,38

A análise da Tabela II.12, mostra que não há consenso entre as categorias nas políticas que as afirmações indicadas pretendem reflectir, apresentando bastantes discrepâncias. Desta análise constatamos que de acordo com os Oficiais da amostra a sua maior concordância vai para a nomeação dos militares que já se encontram na Unidade que é designada para a FND (afirmação 9), enquanto que para os Sargentos e Praças vai para a nomeação daqueles que nunca participaram, independentemente da sua UEO de colocação (afirmação 6).

Mas, para aprofundarmos esta questão falta-nos fazer a comparação entre a concordância

expressa pelos militares e a prática relativamente ao seu desempenho. Para isso analisamos a questão 3, da amostra Charlie que caracteriza a forma como o militar foi *recrutado e/ou seleccionado*, como pretendemos mostrar na Tabela II.13.

Tabela II.13 - Análise da questão 3 da amostra Charlie, por categoria

A participação na missão ocorreu por	Categoria			Total
	Oficial	Sargento	Praça	
NR	0	1,64%	0	0,56%
Convite divulgado na Ordem de Serviço (OS) da Un	17,86%	47,54%	91,80%	53,37%
Convite verbal do Cmd da FND	41,07%	18,03%	0	19,10%
Oferecimento para FND constituída na própria Un	10,71%	19,67%	8,20%	12,92%
Já desempenhava essa função na UEB/FND	25,00%	13,11%	0	12,36%
Outra	5,36%	0	0	1,69%
Total	100%	100%	100%	100%

Verificamos da análise desta tabela, que a maioria dos militares foi *recrutada externamente*, pois o convite só é lançado pelo CmdPess, quando a Unidade Organizadora (Brigada) não consegue completar a FND à custa das Unidades que tem sob o seu Comando. Apenas 12,36 % da amostra já estava a desempenhar funções no Batalhão que foi designado para FND. Enquanto que na categoria de Praças a forma como foram recrutados está de acordo com a sua concordância às afirmações relativas à forma de nomeação para as FND, verifica-se que maioria dos Oficiais (41,07%) participou nas FND por convite verbal do Comando (Cmd) da FND, o que na nossa opinião mostra alguma disparidade relativamente à concordância expressa nas afirmações analisadas anteriormente.

Procurando sistematizar ainda melhor esta questão, recorreremos ao nosso *estudo de caso*, e analisando o caso concreto do S1 das FND, apresentado na Tabela II.14, constamos que **47,8 %** da amostra (11 Oficiais) foi convidada pelo Cmd da FND, ou seja um valor concordante (apesar de ser superior) com o resultado dos Oficiais da amostra Charlie. Da análise efectuada constata-se ainda que destes 11 Oficiais 63,6 % (07 Oficiais) não tinha qualquer experiência no desempenho de funções no âmbito da GRH em tempo de paz ou em missões em anteriores FND.

Tabela II.14 - Análise da questão 3 da amostra Alfa

A participação na missão ocorreu por:	Frequência	Percentagem
Convite divulgado na OS da Un	1	4,3 %
Convite verbal do Cmd da FND	11	47,8 %
Oferecimento para FND constituída na própria Un	6	26,1 %
Já desempenhava essa função na UEB/FND	2	8,7 %
Outra	3	13,0 %
Total	23	100,0 %

Mas, de acordo com a análise da questão 2.b. da amostra Bravo, os principais critérios³¹ para a selecção do S1 são os que apresentamos na Tabela II.15.

Tabela II.15 - Análise da questão 2.b. da amostra Bravo

Critérios para a selecção	N	Média
Adequação do posto e qualificação à função de Oficial de Pessoal	7	1,14
Experiência no desempenho de funções de S1, em tempo de paz, em Bat Operacionais	6	2,33
Experiência no desempenho de funções de S1, em tempo de paz, em unidades territoriais	5	2,80
Conhecimentos técnicos na área da Justiça	7	3,43

A análise efectuada permite-nos afirmar que confirmámos parcialmente a Hipótese 1, pois existe uma percepção diferente na análise por categorias. Entendemos que apesar de na abordagem geral a concordância não ser positiva, somos da opinião que as FND devem ser designadas com base nos encargos operacionais, nomeando os militares que estão organicamente colocados nessa unidade.

Terminada a análise relativa ao recrutamento e selecção passamos de seguida a analisar a dimensão análise de funções, que como vimos no enquadramento teórico deverá ser feita antes de se iniciar o recrutamento.

II.5.2. Análise de Funções

Hipótese 2 - “A existência de Descrição de Funções a par de outras técnicas como o mentoring, por exemplo, poderá contribuir para um melhor desempenho dos militares”. Tendo como base a inexistência de uma análise de funções que daria lugar à descrição de funções, enquadra-se numa perspectiva de por um lado constatar como é que o desempenho tem sido afectado, e por outro verificar se têm sido utilizados outras técnicas para colmatar esta falta.

A descrição de funções é já uma realidade na Marinha e na Força Aérea, bem como em Exércitos de outros países que nos podem servir como referência, pois de acordo com os entrevistados, os Exércitos de Espanha, Estados Unidos da América e Itália possuem *Descrição de Funções*, conforme exemplos apresentados no Anexo E.

Procurando verificar a validade desta hipótese, apresentamos na Tabela II.16 a concordância relativamente ao conhecimento das tarefas a realizar e se a existência de uma descrição das tarefas da função poderia ter aumentado a proficiência dos militares. Apresentamos ainda a concordância relativa à existência de apoio/esclarecimento por parte dos superiores para colmatar eventuais dúvidas sobre o desempenho da função.

³¹ A escala utilizada foi a ordenação numérica, crescente de prioridade de critérios, considerando-se o 1 como o mais importante.

Tabela II.16 - Análise das afirmações 2, 11, 17, 23, 28 e 33 da amostra Charlie

Afirmações	Média	DP
2 - De uma forma geral nunca contei com o apoio dos meus superiores para ajuda/esclarecimento sobre a melhor forma de desempenhar as minhas funções	1,88	1,042
11 - Deveriam ter sido traçados objectivos para a realização das minhas funções	2,72	1,026
17 - Sempre que tive dificuldades para a realização das minhas funções foi-me prestada ajuda/esclarecimento pelos meus superiores	3,07	,948
23 - Se houvesse uma descrição das tarefas que deveria ter efectuado no desempenho das minhas funções, teria obtido melhores resultados	2,76	,968
28 - As tarefas desempenhadas nas FND não me foram totalmente explicadas	2,05	,921
33 - O meu desempenho poderia ter sido melhor se houvesse um aconselhamento periódico sobre a realização do meu trabalho	2,62	,906

De uma forma geral a análise cruzada das afirmações 2 e 17 permite constatar que um factor que tem potenciado o desempenho é a ajuda prestada pelos superiores hierárquicos.

De acordo com a concordância da amostra Charlie a análise de funções, materializada numa Descrição de Funções seria um potenciador da melhoria do desempenho (afirmação 23), a par da marcação de objectivos (afirmação 11). As dificuldades sentidas foram ultrapassadas através da ajuda/esclarecimento prestada pelos superiores, o que no nosso entender se poderá configurar como uma técnica de *mentoring*, apesar de provavelmente ter sido utilizada de forma informal. A análise das mesmas afirmações, por categorias, apesar de as médias serem ligeiramente diferentes, segue o mesmo padrão de resultados.

Regressando ao nosso *estudo de caso*, constatamos que a concordância da amostra Bravo é bastante elevada em relação à afirmação da necessidade de se efectuar uma análise de funções, nomeadamente para o caso do S1, conforme se mostra na Tabela II.17.

Tabela II.17 - Análise da afirmação 1 da amostra Bravo

	N	Média	DP
Deveria ser efectuada uma análise de funções para identificar as tarefas a serem desempenhadas pelos elementos que integram as FND, nomeadamente o S1	6	3,67	,816

Apesar destes valores, parece-nos que a prática tem demonstrado que, o caso do S1 não se coaduna muito com esta concordância. Esta nossa opinião assenta no facto e de acordo com a amostra Alfa, de verificarmos que no mesmo TO, a função de S1 tem sido desempenhada indistintamente por Capitães ou Majores, de várias Armas e Serviços, oriundos ou não da Academia Militar (AM) (conforme se encontra expresso nas Tabelas II.2 e II.3), parecendo que a escolha tem sido feita mais com base no conhecimento pessoal.

A análise efectuada permite-nos afirmar que confirmámos a Hipótese 2, ressaltando a necessidade da elaboração de *Descrição de Funções*.

Sabendo qual o conteúdo da função mais facilmente se poderá proceder à avaliação do desempenho que é a dimensão que analisamos de seguida.

II.5.3. Avaliação do Desempenho

Hipótese 3 - *“A avaliação do desempenho avalia mais o mérito e o potencial do que o desempenho, contudo tem sido reconhecida como justa e adequada, servindo de catalizador para o sistema de recompensas, mas não identifica as necessidades de formação, o que não está de acordo com a própria percepção dos militares”*.

Tendo com base de que a FAI, como uma das bases do SAMME, avalia não tanto o desempenho mas mais o potencial, procuramos verificar qual a concordância dos militares e procurar saber se a aplicação prática da avaliação foi considerada justa, obtendo os dados que se apresentam na Tabela II.18.

Tabela II.18 - Análise das afirmações 3, 8, 10, 20, 22, 25, 27, 32, 34, 35 e 38 da amostra Charlie

Afirmações	Média	DP
3 - Para além dos aspectos dos louvores e condecorações, a participação nas FND deveria ser valorizada em termos do Sistema de Avaliação	3,00	1,068
8 - A avaliação do desempenho é necessária para escalonar os militares, no decorrer da carreira	3,56	0,600
10 - No decorrer da missão nas FND senti que o meu empenhamento não foi devidamente recompensado	2,38	1,068
20 - No final da missão identifiquei áreas em que deveria ter formação para melhorar o meu desempenho	3,01	0,968
22 - Os critérios de avaliação utilizados pelo RAMME são adequados.	2,35	0,900
25 - As condecorações e louvores foram atribuídos em função do desempenho real de cada militar e não pelas funções que o mesmo desempenhou	2,15	0,941
27 - É fundamental existir uma avaliação do desempenho para distinguir os mais proficientes.	3,46	0,715
32 - A falta de qualificação/competência detectada na avaliação deveria ser materializada em acções de formação futuras.	3,32	0,718
34 - A Ficha de Avaliação Individual (FAI) não classifica o desempenho mas o potencial (desempenho e mérito).	2,91	0,762
35 - O sistema de avaliação não permitiu avaliar devidamente o meu desempenho	2,82	0,922
38 - As FAI referentes à participação nas FND deveria ter um maior peso do que as outras	2,34	1,117

A concordância geral da amostra é bastante positiva para a necessidade da avaliação do desempenho para escalonar os militares (afirmação 8) e para distinguir os mais proficientes (afirmação 27). É também reconhecida a necessidade de materializar a falta de qualificação/competência em acções de formação (afirmação 32), que os próprios militares admitem identificar (afirmação 20). Os critérios de avaliação não são adequados e o sistema não avalia o desempenho (afirmação 22 e 34). Da análise da FAI verifica-se que não existe nenhum local onde se identifiquem as necessidades de formação detectadas, que possam posteriormente ser materializadas em acções formativas.

Da análise da Tabela II.18 parece-nos haver uma contradição entre os resultados do afirmação 3 e 38, devido a que se a concordância é positiva para a valorização da participação nas FND em

termos do Sistema de Avaliação (afirmação 3), já é negativa na concordância quanto ao maior peso das FAI referentes à participação nas FND (afirmação 38), pelo que a valoração deverá ser feita através de outro instrumento que não a FAI.

Também nos parece que os resultados das afirmações 10 e 35 conjugado com a afirmação 25, são contraditórios uma vez que a amostra considera que o seu desempenho foi devidamente recompensado (afirmação 10), mas por outro lado considera que o sistema de avaliação não permitiu avaliar adequadamente o seu desempenho (afirmação 35). Existe também uma concordância negativa na consideração que as condecorações e louvores foram atribuídas em função do desempenho e não das funções (afirmação 25). Por forma a melhor percebermos a percepção da amostra, verificamos se os resultados contraditórios tinham variações significativas em função da categoria, constatando que as tendências contraditórias se mantinham, embora com menor expressão na categoria de Oficiais e maior na de Praças.

Mas como se comportam os dados no estudo de um caso concreto? É o que procuramos verificar de seguida na continuação do nosso *estudo de caso*. Assim na Tabela II.19 analisamos o contributo da amostra Bravo.

Tabela II.19 - Análise das afirmações 2, 3, 8 e 14 da amostra Bravo

Afirmações	N	Média	DP
2 - Os critérios de avaliação utilizados pelo RAMME são adequados para avaliar o desempenho dos Oficiais.	6	3,17	1,169
3 - O desempenho do Oficial de Pessoal esteve de acordo com as qualificações de que era portador.	7	3,57	,535
8 - É fundamental a existência de uma avaliação do desempenho para distinguir as capacidades dos Oficiais do QP.	7	3,71	,756
14 - A FAI avalia mais o mérito do que o desempenho do Avaliado.	7	2,43	1,134

Esta amostra, demonstra uma concordância bastante positiva para a necessidade de se avaliar o desempenho e demonstra uma concordância positiva para a afirmação de que o RAMME é adequado para essa avaliação do desempenho e que a FAI avalia o desempenho. É também positiva a concordância ao facto de o S1 ter tido um desempenho de acordo com as qualificações que possuía, demonstrando em alguns aspectos que a concordância desta amostra é diferenciada da amostra Charlie.

De acordo com as informações veiculadas pelos entrevistados, a avaliação nos respectivos Exércitos é considerada como avaliando o desempenho, conforme se resume no Apêndice I.

Após esta breve análise, consideramos que devido às aparentes contradições existentes quanto à justiça da avaliação, a Hipótese 3 apenas é parcialmente confirmada.

Considerando que a avaliação do desempenho deverá ter influência na distribuição das *recompensas*, passamos de seguida a analisar esta dimensão.

II.5.4. Recompensas

Hipótese 4 – “*As recompensas instituídas são adequadas e de forma geral a sua atribuição é considerada justa*”. Esta hipótese é baseada na percepção existente quanto à adequação do sistema de recompensas que se encontra instituído, não das que são específicas para as FND, mas também das que sendo gerais a todos os militares se observam com maior frequência nas FND. Na Tabela II.20 apresentam-se os dados referentes à análise desta dimensão.

Tabela II.20 - Análise das afirmações 5, 16, 21, 25, 29, 31, 36, 37 da amostra Charlie

Afirmações	Média	DP
5 - No início da missão da FND já se sabe quem serão os militares que irão ser condecorados e/ou louvados	2,46	1,028
16 - O suplemento de missão nas FND deveria ser diferenciado por categorias e por postos	2,44	1,310
21 - Se não recebesse o suplemento de missão, nem tivesse a isenção de IRS, teria sido na mesma voluntário para as FND em que participei	2,79	1,119
25 - As condecorações e louvores foram atribuídos em função do desempenho real de cada militar e não pelas funções que o mesmo desempenhou	2,15	0,941
29 - O suplemento de missão nas FND deveria ser igual para todos, independentemente da categoria e do posto do militar.	2,60	1,293
31 - É reconhecido o mérito dos que foram agraciados com condecorações e louvores	2,33	0,882
36 - O suplemento de missão nas FND deveria ser igual por categorias (Of/Sar/Pr)	2,39	1,291
37 - Os militares condecorados foram aqueles que tiveram um melhor desempenho na FND	2,10	0,883

Em relação à diferenciação (ou não) do suplemento de missão (afirmações 16, 29 e 36), a concordância positiva observa-se na afirmação 29, ou seja deveria ser igual para todos independentemente da categoria ou posto, apesar de parecer à primeira vista que o factor monetário não é considerado como essencial, pois o *voluntarismo* seria o mesmo se não houvesse suplemento de missão nem isenção de IRS (afirmação 21), valor ainda mais elevado quantas mais missões o militar já desempenhou conforme se mostra na Tabela II.21.

Tabela II.21 - Análise da afirmação 21 por número de missões

Afirmação 21	Nº de missões				
	1	2	3	4	5
Média	2,87	2,67	2,64	2,82	3,00

Em relação às condecorações e louvores, apesar da concordância negativa à afirmação 5 poder perspectivar opinião favorável à justiça na atribuição das condecorações e louvores, os resultados negativos às afirmações 25, 31 e 37 revela-nos que a maioria não reconhece o melhor desempenho daqueles que foram condecorados e louvados, ou seja não considera que a atribuição tenha sido justa. Mas para verificar se estes resultados se mantêm quando analisados diferenciadamente por categorias, analisamos apenas as afirmações 25, 31 e 37 por categorias, tendo verificado que as três apresentam valores negativos e similares.

Decorrente das entrevistas aos Oficiais de países amigos constatamos que os valores pecuniários referentes aos subsídios que os militares destes países auferem são bastante diferenciados quer em relação à realidade nacional, quer entre os três que analisamos, sendo os valores aproximados os que apresentamos no Apêndice I. Em termos de condecorações e louvores a filosofia desses Exércitos é similar à nossa.

Face aos resultados apresentados consideramos que a Hipótese 4 não é confirmada.

De seguida iremos analisar a dimensão formação e desenvolvimento.

II.5.5. Formação e Desenvolvimento

Hipótese 5 – “A conjugação dos vários cursos (formação inicial, formação contínua, etc) com a formação ministrada na fase de aprontamento da FND tem garantido as qualificações necessárias para o desempenho das funções atribuídas”. Com base na amostra Charlie recolhemos a sua concordância relativa a estas questões, conforme os dados apresentados na Tabela II.22.

Tabela II.22 - Análise das afirmações 4, 12, 20, 24, 26, 30 da amostra Charlie

Afirmações	Média	DP
4 - Para além do treino operacional realizado no aprontamento deveria ter tido formação específica para as funções que desempenhei	2,93	1,063
12 - A formação inicial que tive (ESE/ESPE/AM) foi suficiente para desempenhar cabalmente as minhas funções	2,42	1,017
20 - No final da missão identifiquei áreas em que deveria ter formação para melhorar o meu desempenho	3,01	0,968
24 - A formação que recebi antes da participação nas FND transmitiu-me as competências necessárias para o desempenho das funções que desempenhei.	2,95	0,793
26 - Foi necessário receber formação adicional para poder desempenhar as funções que me foram atribuídas na FND.	2,39	1,010
30 - A formação que recebi nos cursos de promoção foi suficiente para desempenhar cabalmente as minhas funções.	2,60	0,909

A análise geral desta tabela mostra uma concordância positiva à afirmação 20, revelando a identificação (no final da missão) de áreas de necessidade de formação para melhoria do desempenho³². É mostrada pela amostra uma concordância positiva de que a conjugação da formação recebida nos cursos de promoção (afirmação 30) e antes da participação na FND (afirmação 24) garantiram os conhecimentos necessários ao desempenho das funções atribuídas na FND, que não adquiriram nos cursos de formação inicial (afirmação 12). Contudo há uma discrepância na concordância às afirmações 4 e 26, pois por um lado consideram que deveria ter tido formação específica (afirmação 4) e por outro consideram que [não] foi necessário receber formação adicional para desempenhar as funções (afirmação 26).

³² A discussão relativamente ao aproveitamento da identificação das áreas de formação foi efectuada na Avaliação.

Nas entrevistas realizadas constatamos que a filosofia da formação, dos outros Exércitos, para os casos específicos da projecção de uma força tipo FND é similar à do nosso aprontamento, conforme o resumo que se apresenta no Apêndice I.

Face aos resultados desta amostra, consideramos que a Hipótese 5 se encontra validada, pois de uma forma geral podemos concluir que a conjugação das várias acções formativas tem permitido garantir as qualificações necessárias. Mas como se comportará na aplicação prática a um caso concreto? É o que pretendemos verificar através do *estudo de caso* centrado no S1, começando por verificar quantos S1, que à data do desempenho eram Capitães, já possuíam o Curso de Promoção a Oficial Superior (CPOS) e quantos eram oriundos da AM, conforme se espelha na Tabela II.23.

Tabela II.23 – Análise dos S1 com o posto de Capitão

Já tinha a CPOS	Oriundo		Total
	AM	Outro	
Sim	2	1	3
Não	13	2	15

Verificamos que a maioria dos Capitães não tinham frequentado o CPOS, contudo os dados da amostra Bravo, conforme a Tabela II.24 apresentam uma concordância bastante positiva à afirmação 6, considerando que o S1 deverá ser Major e que o posto não é indiferente (afirmação 11). Não nos podemos no entanto esquecer que o posto do S1 se encontra limitado pelo imposto no QOP/EOP da força, independentemente da opinião do Cmdt da FND.

Tabela II.24 - Análise das afirmações 6, 7, 10, 11 da amostra Bravo

Item	N	Média	DP
6 - O Oficial de Pessoal de uma FND deverá ser Major (ou Capitão com o CPOS).	7	3,71	0,76
7 - A GRH em OAP é semelhante à GRH em campanha, não sendo necessária formação adicional para o desempenho das funções de Oficial de Pessoal.	7	3,14	1,21
10 - A GRH em FND é semelhante nos vários TO onde Portugal tem participado com forças, não existindo necessidade de formação diferenciada.	7	3,14	1,21
11 - É indiferente o posto (Cap ou Maj) do Oficial de Pessoal de uma FND.	7	1,86	0,90

A amostra Bravo apresenta uma concordância positiva às afirmações 7 e 10, considerando que não é necessária formação adicional dos S1 para além da formação de campanha, pois a GRH em OAP é semelhante à de campanha e não difere em função do TO, apesar de ao analisarmos as questões 5 e 6 da amostra Alfa, encontrarmos algumas tarefas que os militares consideraram ser de execução difícil e para as quais não tinham recebido qualquer tipo de formação ou a mesma não foi considerada como suficiente, como resumimos na Tabela II.25.

Tabela II.25 - Análise da questão 5 e 6 da amostra Alfa

Tarefa considerada difícil	N	Percentagem
Plano de Férias	8	34,80%
Contratos dos Funcionários Civis	7	30,40%
Processos Acidente/Doença em Serviço	6	26,10%
Processos de Justiça (indiferenciados)	5	21,70%
Actividades de Moral e Bem Estar, incluindo a organização de campeonatos desportivos	4	17,40%
Processos de Louvores e Condecorações	4	17,40%

Da análise qualitativa e quantitativa das respostas abertas da amostra Alfa à questão 10, constatamos que 10 dos Oficiais (43,5%) considera que a formação obtida no curso inicial e nos cursos de promoção foi insuficiente e inadequada, existindo cinco Oficiais (21,7%) que considera a formação, incluindo a ministrada no CPOS, como suficiente, havendo apenas 1 (4,3%) que considera que a formação no Curso de Promoção a Capitão é suficiente.

A amostra Alfa, considera bastante importante o período de sobreposição entre as FND, para *on Job training* e apesar de nem todos concordarem com a duração desse período, consideram que lhes permitiu aumentar a sua preparação nesta área, pois de acordo com os dados obtidos a maioria dos S1 iniciaram (e destes quase todos concluíram) o seu contacto com as actividades de GRH na FND, conforme o demonstram os dados da Tabela II.26.

Tabela II.26 - Análise da questão 2 da amostra Alfa

	N	Sim	Não
Experiência anterior em GRH	23	8	15
Experiência posterior em GRH	23	9	14

Em relação ao período de sobreposição a duração média que a amostra Alfa considera como suficiente é de oito dias.

Após a inclusão dos dados relativos ao *estudo de caso*, consideramos que também neste caso a Hipótese 5 é confirmada.

As hipóteses não confirmadas ou confirmadas parcialmente levam-nos a reflectir sobre as políticas de GRH adoptadas para as FND, que em síntese apresentamos de seguida.

II.6. Síntese Conclusiva

Após a apresentação e interpretação dos dados recolhidos com o trabalho de campo, parece-nos ser importante efectuar uma breve síntese deste capítulo, que é o que apresentamos seguidamente.

Decorrente da análise dos dados estatísticos obtidos, conjugado com a análise das respostas abertas, foram confirmadas as Hipóteses dois e cinco, parcialmente confirmada as Hipóteses um e três e não confirmada a Hipótese quatro, conforme apresentamos de forma resumida na Tabela II.27 e que desenvolvemos no Apêndice J.

Tabela II.27 - Grau de confirmação das Hipóteses

HIPÓTESES	Confirmada	Parcialmente Confirmada	Não Confirmada
H1		X	
H2	X		
H3		X	
H4			X
H5	X		

As hipóteses confirmadas permitem-nos afirmar que:

- **A análise e descrição de funções** que não existe de forma sistematizada no Exército, necessariamente agregada aos QOP/EOP, para além de poder potenciar o desempenho dos militares que participaram em FND, permitiria estabelecer critérios para a selecção e recrutamento bem como adequar a formação às necessidades reais do desempenho.
- **A formação**, partindo da análise e descrição de funções permitiria preparar os militares para desempenhos de excelência. A utilização de práticas como o *mentoring*, por exemplo, poderá trazer um valor acrescido, permitindo aos superiores auxiliar os seus subordinados a melhorarem o seu desempenho.

As hipóteses parcialmente confirmadas levam-nos a reflectir sobre o processo de formação das FND, no que ao recrutamento e selecção concerne, bem como à avaliação do desempenho:

- **O Recrutamento segue** uma tipologia mista, em que com base num Batalhão da Estrutura Operacional ou *criando* especificamente uma unidade, se levanta a FND, sendo as “*faltas*” colmatadas com uma percentagem elevada de militares que se oferecem e/ou são convidados para integrar a mesma. Por outro lado, não havendo uma análise e descrição de funções a **selecção** parece-nos ser de difícil consecução.
- **A avaliação do desempenho**, que se considera necessária, deverá ser baseada em critérios mais objectivos e valorizar mais o desempenho, havendo necessidade de materializar as deficiências detectadas no desempenho em acções de formação para que possam ser colmatadas.

A hipótese não confirmada sobre o **sistema de recompensas** tem implicações não só neste sistema mas também na avaliação do desempenho, pois deverá ser com base nesta que são atribuídos os louvores e condecorações. A “*injustiça*” na atribuição das recompensas poderá ser (ou não) um destabilizador da moral e da coesão interna da unidade, o que se poderá reflectir negativamente no cumprimento da missão da força.

No capítulo seguinte apresentaremos as nossas conclusões e algumas recomendações.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Conclusões

O presente trabalho teve como fio condutor a questão central “De que modo o actual modelo de GRH aplicado às FND atende às necessidades de gestão dos militares que integram as mesmas”.

Para desenvolver o estudo enunciamos um conjunto de cinco questões derivadas a partir das quais elaborámos um corpo de hipóteses, cuja articulação é a apresentada no Apêndice B.

Com base num modelo teórico de GRH nas organizações, construímos um modelo de análise em que, partindo do conceito de GRH, consideramos como dimensões as funções de GRH, materializadas através das actividades que consideramos como principais e como indicadores o grau de concordância ou a frequência das políticas de GRH que têm sido utilizadas nas FND.

A partir do modelo de análise elaboramos um enquadramento teórico da GRH tendo como base as dimensões escolhidas, complementado com uma breve caracterização das OAP e a identificação de alguns trabalhos já realizados nesta área. A nossa observação incidiu sobre três amostras do universo dos militares que já desempenharam funções em FND, recorrendo a três instrumentos para a recolha dos dados: o questionário, a entrevista e a análise documental.

A GRH deve ser encarada de uma forma sistémica, isto é o recrutamento e selecção, a análise de funções, a avaliação do desempenho, a formação e desenvolvimento e as recompensas, devem constituir um sistema que está em permanente interacção e não ser analisadas de uma forma individualizada. Contudo, por uma questão de sistematização, ao longo do trabalho fomos abordando cada uma delas *per si*, apesar das relações que íamos referindo entre elas.

O grau de confirmação de cada uma das hipóteses consideradas e que se encontra sistematizado no Apêndice J, levam-nos a apresentar como conclusões para o caso Português o seguinte:

- Os Oficiais consideram que os militares que estão numa unidade operacional que é designada para FND deverão ser nomeados, independentemente de serem voluntários ou não para a missão;
- Os Sargentos e as Praças consideram que a prioridade para a nomeação para as FND deverá ser para os militares que nunca participaram nestas missões, mesmo que se encontrem noutra UEO no momento do oferecimento;
- A maioria dos militares foi *recrutada externamente*, tendo a maioria dos Oficiais sido convidada verbalmente pelo Cmd da FND;
- No caso concreto do S1, a maioria foi também convidada verbalmente pelo Cmdt;

- Os Cmdt consideram como importante o facto de o S1 dever ter experiência no desempenho de funções de S1, em tempo de paz, em Batalhões Operacionais e/ou em Unidades Territoriais;
- Na maior parte dos casos o S1 não possuía qualquer experiência anterior em GRH;
- Os Cmdt consideram que o S1 deverá ser Major ou Capitão com o CPOS;
- A maioria dos S1 tinha o posto de Capitão, à data do desempenho destas funções;
- Um factor que tem potenciado o desempenho é a ajuda, quando necessária, prestada pelos superiores hierárquicos;
- A participação nas FND deve ser valorizada em termos do Sistema de Avaliação, mas não através dum maior peso da FAI, pelo que deverá ser feita através de outro instrumento que não este;
- O sistema de avaliação não avalia o desempenho, mas é necessário para escalonar os militares e para distinguir os mais proficientes;
- Uma das consequências da avaliação do desempenho deverá ser a materialização da falta de qualificação/competência em acções de formação que são identificadas pelos próprios militares;
- A FAI não se encontra preparada para identificar as necessidades de formação detectadas, que possam posteriormente ser materializadas em acções formativas;
- A atribuição dos louvores e recompensas não é considerada justa;
- O suplemento de missão deverá ser igual para todos, independentemente da categoria ou posto;
- O factor monetário associado à participação nas FND parece não ser a razão para o oferecimento dos militares, sendo menos importante à medida que o militar desempenha mais missões.

Assim e respondendo à nossa Questão Central, consideramos que a GRH aplicada às FND apresenta algumas lacunas, nomeadamente a inexistência da análise de funções que é importante para que as actividades de recrutamento e selecção providenciem os RH adequados, a formação seja consentânea com as qualificações necessárias ao desempenho e a avaliação se baseie em critérios mais objectivos. Por outro lado, a avaliação do desempenho que deverá basear-se em critérios objectivos e mensuráveis, deverá ser o catalisador do sistema de recompensas, evitando que este seja considerado injusto ou inadequado. As FND deverão ser constituídas com base nos encargos operacionais, evitando que as mesmas sejam constituídas por uma miríade de elementos que consideram que o que mais importa nas nomeações é dar a oportunidade aos

militares que nunca integraram as FND. Em suma, o modelo de GRH aplicado nas FND não satisfaz na globalidade as necessidades de gestão dos militares, apresentando algumas disfunções que, no nosso entendimento, urge colmatar.

Como corolário do nosso estudo apresentamos de seguida as nossas recomendações.

Recomendações

Não poderemos terminar o presente estudo sem apresentar, em jeito de recomendações, o nosso contributo para a melhoria das políticas que analisamos:

- Deverá ser feita uma análise e descrição de funções, materializando-se em *Descrição de Funções*;
- Com base na *Descrição de Funções* deverão ser constituídos os encargos operacionais a partir dos quais são nomeadas as FND;
- A FND deverá ser nomeada como um todo e não depender do *duplo voluntarismo* dos seus militares, recorrendo ao recrutamento externo (como excepção e não como regra) apenas para completar os efectivos em falta, de preferência recorrendo a módulos e não a título individual;
- A avaliação do desempenho deverá ser revista e basear-se no desempenho real, de uma forma clara e objectiva, servindo de base para o sistema de recompensas e fornecendo dados ao sistema de formação para que as deficiências detectadas ao longo do processo de avaliação possam ser colmatadas através de acções formativas;
- Os *curricula* dos cursos de Formação deverão ser actualizados, garantindo os conhecimentos necessários para a execução das funções atribuídas de acordo com as tarefas consideradas mais difíceis e de execução mais frequente, como foi referido por exemplo no *estudo de caso* relativo ao S1;
- O *mentoring*, ou outras técnicas similares, deverão ser implementados de forma formal, através da sua inclusão nos *curricula* dos cursos de formação inicial e de promoção.

Tendo a maior parte dos dados resultado da aplicação dos questionários e atendendo a que a amostra poderá, nem sempre, ser representativa, os resultados poderão, por vezes, não espelhar a realidade. Fica-nos no entanto a satisfação deste trabalho poder servir como abertura para outros estudos, nomeadamente nas seguintes áreas:

- A análise e descrição de funções para uma FND;
- A formação dos militares das FND;
- A implementação de um sistema de avaliação do desempenho;
- A adequação do sistema de recompensas às FND.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Obras consultadas

ARMSTRONG, Michael (1999) - *Handbook of Human Resource Management Practice*. 7ª Edição. Londres: Kogan Page Limited. ISBN-0-7494-2964-X.

BALTAZAR, José Nunes (2005) - *A carreira do Sargento do quadro permanente do Exército: contributos para um modelo*. Lisboa: IESM. TILD do CEM 2004-2006

BALTAZAR, Maria da Saudade (2005) – *As Forças Armadas Portuguesas. Desafios numa sociedade em mudança*. Casal de Cambra: Caleidoscópio. ISBN: 972-8801-78-5.

BILHIM, João Abreu de Faria (2006). – *Gestão estratégica de Recursos Humanos*. 2ª Edição revista e actualizada. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa/Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. ISBN 972-8726-71-6

CAETANO, António; VALA, Jorge, org. (2002) – *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, processos e técnicas*. 2.ª ed. Lisboa: RH. ISBN 972-96897-8-4.

CÂMARA, Pedro B; GUERRA, Paulo Balreira; RODRIGUES, Joaquim Vicente (2003) – *Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. 5ª Edição. Lisboa: Publicações Dom Quixote. ISBN 972-20-2023-4

CARDOSO, Leonor et al. (2000) - *Um Estudo Descritivo do Tecido Industrial do Distrito de Viseu: Recursos Humanos, Políticas e Práticas*. Viseu: AIRV. ISBN 972-98631-1-3.

CAVALEIRO, António Joaquim Ramalhoa (Coord) (2005) – *O Exército Português nos caminhos da Paz 1989-2005*. Lisboa: SCMA/GabCEME. ISBN 972-99810-0-0.

CHIAVENATO, Idalberto (1999). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 20ª Tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier.

CHIAVENATO, Idalberto (2004). *Recursos Humanos: O capital das Organizações*. 8ª Edição. São Paulo: Atlas S.A.

COMANDO DA INSTRUÇÃO DO EXÉRCITO (2004) – *Glossário: Versão 01/2004*. Amadora: CmdInst.

COMANDO OPERACIONAL DAS FORÇAS TERRESTRES (2006) - *Aprontamento da UEB/TACRES/KFOR para a operação da NATO no Kosovo (2ºSemestre/06)*. Directiva 96/CEME/06 de 18Abr06. Lisboa: COFT.

CURRO, Paulo Varela (2003) - *A Administração de Recursos Humanos nas Operações de Apoio à Paz. Subsídios para a elaboração de Elementos de Doutrina*. Lisboa: IAEM. TILD do CEM 2001-2003.

ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO (1987) - *MT 110-1: Abordagem Sistémica da Instrução: 2ª Parte – Análise de funções no Exército*. Lisboa: EME/Departamento de Instrução.

ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO (2004) – *Ordem do Exército* 2ª Série. 7 (30Jul04).

ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO (2004) – *Ordem do Exército* 3ª Série. 7 (31Jul04).

ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO (2005) - *Anuário Estatístico do Exército de 2004*. Lisboa: EME.

ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO (2005) - *Plano de médio e longo prazo do exército (2005 – 2023)*. Lisboa: EME.

ESTADO-MAIOR GENERAL DAS FORÇAS ARMADAS (2006). *Operações: Onde estamos* [em linha]. [Data de referência 19Jun06]. Disponível na internet em: <<http://www.emgfa.pt/pages/OndeEstamos.asp?posicaomenu=160>>. Acedido em 19Jun06.

FERREIRA, João José Brandão (2004). – *Portugal: os conflitos militares dos últimos 30 anos*. Portugal e os conflitos militares internacionais. Actas – Volume II. Lisboa: Comissão Portuguesa de História Militar

INSTITUTO DE ALTOS ESTUDOS MILITARES (1996) - *ME 20-76 04: Operações de apoio à paz*. Lisboa: IAEM.

RATÃO, Moreno (2003). *A Administração de Recursos Humanos nas Operações de Apoio à Paz*. Lisboa: IAEM. TILD do CEM 2002-2003.

RIVERA, Margaret et al. (2002) - *Strengthening Officer Development through Mentoring* [em linha]. Disponível na internet em: <http://medicalservicecorps.amedd.army.mil/archives/20021202_mentoring_article.htm>. Acedido em 27Set06.

ROCHA, J. A. Oliveira (1999) – *Gestão de Recursos Humanos*. 2ª Edição. Lisboa: Editorial Presença

ROCHA, Nuno Álvaro Pereira Bastos (1998) – *Formação por competências e gestão de recursos humanos no Exército*. Lisboa: IAEM. TILD do CEM 1996-1998.

ROSINHA, António et al. (2003) – O Desenvolvimento da carreira do Oficial do Exército: a importância da socialização e da motivação no aluno da Academia Militar. *Revista de Psicologia Militar*. Lisboa: CPAE. 14 (2003) 81-97.

SANTOS, Lúcio Agostinho Barreiro dos (1997) – *Subsídios para uma carreira - tipo dos Oficiais do QP do Exército*. Lisboa: IAEM. TILD do CEM 1995-1997.

SANTOS, Lúcio Agostinho Barreiro dos (2006) - *Administração de RH nas Organizações*. Lisboa: IESM. Aulas ao CEM 2005-2007. Folhetos do PowerPoint policopiados.

SPECTOR, Paul E. (c. 1994)- *Job Satisfaction Survey*. [em linha]. Disponível na internet em: <<http://chuma.usf.edu/~spector/scales/jssnice.doc>>. Acedido em 20Jul06.

Outros documentos consultados

Legislação e diplomas diversos

ATRIBUIÇÕES, Organização e Competências do EME. Decreto Regulamentar n.º 43/94 de 02Set. *DR I Série-B*. 203 (02Set94) 5156-5164.

BASES Gerais do Estatuto da Condição Militar. LEI n.º 11/89 de 01Jun. *DR I Série-A*. 125 (01Jun89) 2096-2097.

CÓDIGO de Justiça Militar. Lei 100/2003 de 15Nov. *DR I Série-A*. 265 (15Nov03) 7800-7821.

CONSTITUIÇÃO da República Portuguesa. Lei Constitucional n.º 1/2005: Sétima Revisão Constitucional. *DR I Série-A*. 155 (12Ago05) 4642-4686.

ESTATUTO dos Militares das Forças Armadas: Decreto-Lei n.º 236/99 de 25Jun. *DR I Série-A*. 146 (25Jun99) 3792-3842. Com as alterações e rectificações introduzidas pela Declaração de Rectificação n.º 10-BI/99, de 31Jul; Lei n.º 25/2000, de 23Ago; Decreto-Lei n.º 232/2001, de 25Ago; Decreto-Lei n.º 197-A/2003, de 30Ago; Decreto-Lei n.º 70/2005, de 17Mar; e Decreto-Lei n.º 166/2005, de 23Set.

LEI Orgânica do Exército. Decreto-Lei 61/2006 de 21 de Março. *DR I Série-A*. 57 (21Mar06) 2044-2050.

NORMAS de Nomeação e de Administração de Pessoal Militar que integra Missões Humanitárias e de Paz. *Despacho do General CEME* n.º 29/CEME/02 de 07Fev02.

QUADROS de Pessoal. Decreto-Lei n.º 202/93 de 03Jun. *DR I Série-A*. 129 (03Jun93) 2987-2988.

REGULAMENTO da Medalha Militar e das Medalhas Comemorativas das Forças Armadas: Decreto-Lei 316/2002 de 27Dec. *DR I Série-A*. 299 (27Dec02) 8108-8137.

REGULAMENTO de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército. Portaria n.º 1246/02 de 07Set. *DR I Série-B*. 207 (07Set02) 6298-6337.

Relatórios

RELATÓRIOS de Fim de Missão das Forças Nacionais Destacadas:

2BIMOTO/BMI/SFOR (1998)

1BIAT/BAI/SFOR (1998)

AgrALFA/BLI/SFOR (1999)

3BIMOTO/BMI/SFOR (1999)

AgrCHARLIE/BLI/KFOR (2000)

AgrConjALFA/BLI/SFOR (2000)

1BIPARA/BAI/SFOR (2002)

AgrHOTEL/BLI/TIMOR (2004)

2BIMEC/BAI/SFOR/EUFOR (2005)

2BI/BLI/KFOR (2005)

2BIPARA/BAI/KFOR (2005)

1BI/BLI/EUFOR (2006)

3BIPARA/BAI/KFOR (2006)

BIBLIOGRAFIA

BENTO, Luís e SALGADO; Cristina Tavares (2001). – *A Formação Pragmática: um novo olhar*. Cascais: Pergaminho. ISBN 972-711-444X.

BILHIM, João Abreu de Faria (2004). – *Gestão estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa/Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. ISBN 972-8726-71-6

CABRITA, Mourato (1992) – *A Administração de Recursos Humanos em tempo de paz*. Lição ao CPOS 92/93, em *Anuário da Secção de Ensino de Administração 1992/1993*, Volume VII. Lisboa: IAEM.

CARVALHO, Ana Cristina de Almeida (2004) – *A gestão da flexibilidade no emprego através da GRH: o caso das grandes consultoras de gestão*. Braga: Universidade do Minho. Dissertação de Doutoramento.

CONDE, Lílían Maria Ribeiro (2004) – *Liderança e identidade potente: uma perspectiva para gerência compartilhada*. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina. Dissertação de Doutoramento.

ESTATUTO dos Militares em Missões Humanitárias e de Paz no estrangeiro. Decreto-Lei n.º 233/96 de 27Dec. *DR I Série-A*. 283 (27Dec96) 4398-4399. Com as alterações introduzidas pelo Decreto-Lei n.º 348/99 de 27Ago.

FONSECA, Abel António Salgado (2003) - *A influência da gestão de linha na gestão de recursos humanos nas organizações*. Braga: Universidade do Minho. Dissertação de Mestrado.

GHIGLIONE, Rodolphe; MATALON, Benjamin (2001). – *O Inquérito: teoria e prática*. 4ª ed. Tradução de Conceição Lemos Pires. Oeiras: Celta Editora. ISBN 972-774-120-7

INSTITUTO DE ALTOS ESTUDOS MILITARES (1995) - *ME 51-30-05: Administração de Recursos humanos em Campanha – Noções Gerais*. Lisboa: IAEM.

IPQ (1994). *NP 405-1 Informação e Documentação. Referências Bibliográficas: Documentos Impressos*. Lisboa: IPQ.

IPQ (2004). *NP 4427 Sistemas de gestão de recursos humanos - Requisitos*. Lisboa: IPQ.

ORGANIZAÇÃO DO TRATADO DO ATÂNTICO NORTE (2001) - *AJP 3.4.1: Peace Support Operations*. [S.l.]: OTAN

QUIVY, Raimond; CAMPENHOUDT, Luc Van (2003). – *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 3ª ed. Tradução de João Minhoto Marques, Maria Amália Mendes e Maria Carvalho. Lisboa: Gradiva. ISBN 972-662-275-1

SAMPAIO, Sónia Cláudia de Carvalho (2004) – *A importância da formação dos recursos humanos no turismo*. Guimarães: Universidade do Minho. Dissertação de Mestrado.

SANTOS, Jorge Jesus dos Santos (2005) – *Especialização versus Generalização dos Oficiais do Quadro Permanente – implicações na Formação (Inicial e Posterior) nas carreiras e na GRH. Modelo a considerar para o Exército*. Lisboa: IAEM. TILD do CSCD 2004-2005.

TEIXEIRA, Alexandra Cristina da Costa Teixeira (2003) -*A evolução da GRH e a implementação de sistemas de gestão pela qualidade*. Braga: Universidade do Minho. Dissertação de Mestrado.

INDICE ONOMÁSTICO

ARMSTRONG, Michael: 5
BALTAZAR, José Nunes: 10, 14, 22
BALTAZAR, Maria da Saudade: 16, 19
BILHIM, João Abreu de Faria: 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 28
CAETANO, António; VALA, Jorge: 6, 12, 13, 14
CÂMARA, Pedro B; GUERRA, Paulo Balreira; RODRIGUES, Joaquim Vicente: 10, 11, 16
CARDOSO, Leonor et al.: 7, 8, 9, 11
CAVALEIRO, António Joaquim Ramalhoa: Apd K-1
CHIAVENATO, Idalberto: 6, 7, 9, 12, 13, 14, 17
CURRO, Paulo Varela: 4, 21
FERREIRA, João José Brandão: Apd K-1
RATÃO, Moreno: 21
RIVERA, Margaret et al.: 4
ROCHA, J. A. Oliveira: 9, 11, 13, 14, 15, 16
ROCHA, Nuno Álvaro Pereira Bastos: 21
ROSINHA, António et al.: 6
SANTOS, Lúcio Agostinho Barreiro dos: 10, 13, 14, 16, 20
SPECTOR, Paul E.: 23, 24

APÊNDICES

APÊNDICE A – MODELO DE ANÁLISE

Com base num modelo teórico de GRH nas organizações, construímos um modelo de análise em que partindo do conceito de GRH, consideramos como dimensões as funções de GRH, materializadas através das actividades que consideramos como essenciais e como indicadores o grau de concordância e/ou a frequência das políticas de GRH que têm sido utilizadas nas FND, conforme se explicita de forma gráfica na Figura 1.

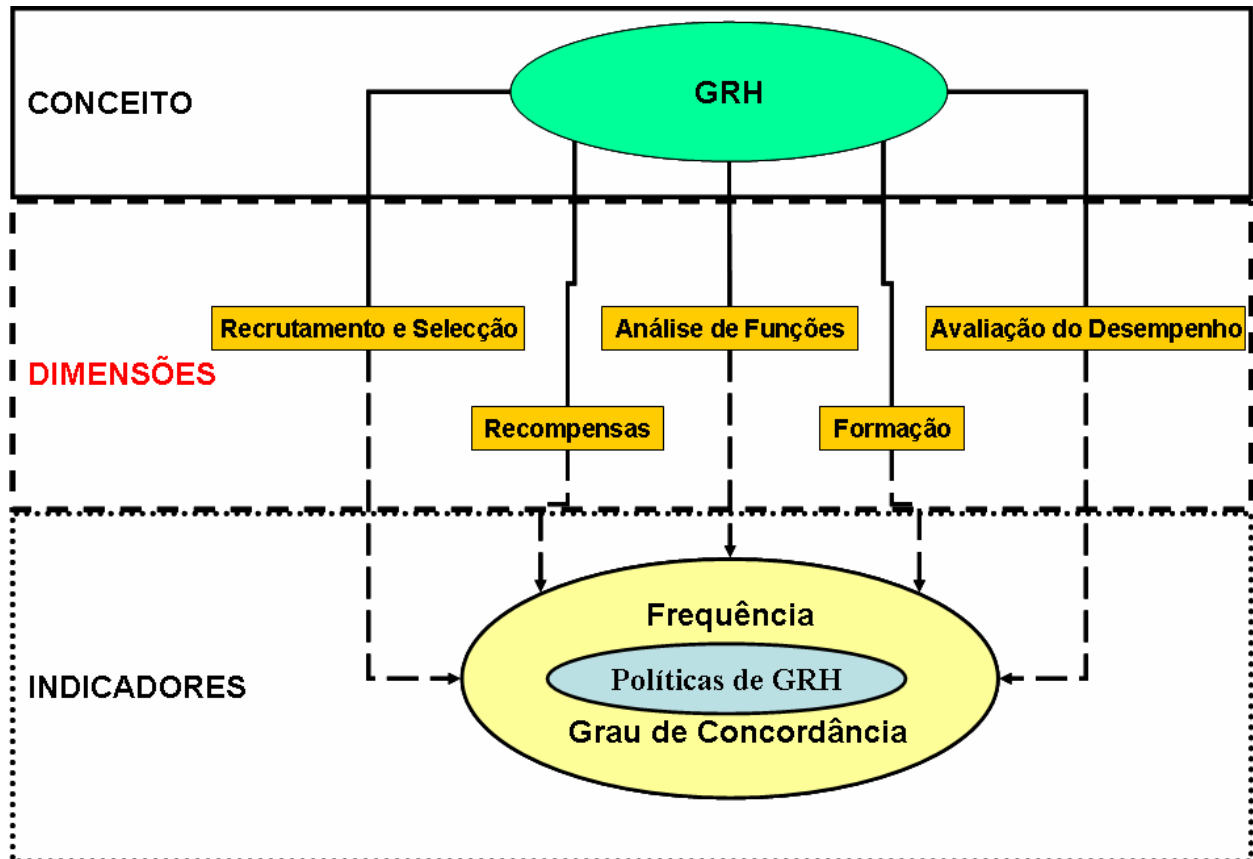


Figura 1 - Modelo de análise

APÊNDICE B – ARTICULAÇÃO DA QUESTÃO CENTRAL COM AS QUESTÕES DERIVADAS E HIPÓTESES

QUESTÃO CENTRAL	QUESTÕES DERIVADAS	HIPÓTESES	Instrumentos		
			Q	D	E
De que modo o actual modelo de GRH aplicado às FND atende às necessidades de gestão dos militares que integram as mesmas?	1 – As políticas de recrutamento e selecção de militares para as FND são consideradas como adequadas para a formação das FND?	1 – A Unidade Operacional designada para FND deverá nomear os seus militares para a missão, independentemente de estes serem voluntários ou não.	X	X	
	2 – De que modo a não existência de uma análise de funções tem influenciado o desempenho dos militares? Foram estabelecidos mecanismos ou procedimentos para colmatar essa falta?	2 – A existência de Descrição de Funções a par de outras técnicas como o mentoring, por exemplo, poderá contribuir para um melhor desempenho dos militares.	X		X
	3 – A avaliação do desempenho dos militares é considerada como justa e adequada? Tem servido como catalizador para a atribuição de recompensas e detecta as necessidades de formação?	3 – A avaliação do desempenho avalia mais o mérito e o potencial do que o desempenho, contudo tem sido reconhecida como justa e adequada, mas não identifica as necessidades de formação, o que não está de acordo com a própria percepção dos militares.	X	X	X
	4 – O conjunto de recompensas instituído para os militares das FND é reconhecido como justo e tem em consideração o desempenho dos militares?	4 – As recompensas instituídas são adequadas e de forma geral a sua atribuição é considerada justa.	X	X	X
	5 – De que modo a formação tem influenciado o desempenho dos militares nas FND?	5 – A conjugação dos vários cursos (formação inicial, formação contínua, etc) com a formação ministrada na fase de aprontamento da FND tem garantido as qualificações necessárias para o desempenho das funções atribuídas.	X		X

Q – Questionários; D – Pesquisa Documental; E - Entrevista

APÊNDICE C – CONDECORAÇÕES

1. CONDECORAÇÕES ATRIBUÍDAS AOS MILITARES DO AGRUPAMENTO FOXTROT/BLI/TIMOR

a. Relação de Condecorações por Categorias e Forma de Prestação de Serviço¹

Quadro 1 - Oficiais do QP

	Posto	Função	Medalha	Função
1	TCor	Cmdt FND	Serviços Distintos, Prata	EM
2	Maj	2º Cmdt FND	Serviços Distintos, Prata	EM
3	Maj	S3	Serviços Distintos, Prata	EM
4	Maj	Of Recursos	Afonso Henriques, 2ª Classe	EM
5	Maj	CMA	Afonso Henriques, 2ª Classe	EM
6	Maj	Of Engenharia	Serviços Distintos, Prata	EM
7	Cap	Cmdt CAp	Mérito Militar, 3ª Classe	CAP
8	Cap	Cmdt UEC	Afonso Henriques, 3ª Classe	UEC
9	Cap	S4	Mérito Militar, 3ª Classe	EM
10	Cap	ModAp	Mérito Militar, 3ª Classe	EM
11	Cap	S1	Afonso Henriques, 3ª Classe	EM
12	Ten	CmdtPel/CAP	Afonso Henriques, 3ª Classe	CAP
13	Ten	CmdtPel/UEC	Afonso Henriques, 3ª Classe	UEC
14	Ten	Adj/UEC	Afonso Henriques, 3ª Classe	UEC
15	Ten	Adj/CAP	Afonso Henriques, 3ª Classe	CAP
16	Ten	CmdtPel/UEC	Afonso Henriques, 3ª Classe	UEC
17	Ten	CmdtPel/UEC	Afonso Henriques, 3ª Classe	UEC
18	Ten	CmdtPel/UEC	Afonso Henriques, 3ª Classe	UEC

Quadro 2 - Oficiais em RC

	Posto	Função	Medalha	Função
19	Ten	Adj/UEC	Afonso Henriques, 4ª Classe	UEC

¹ Fonte: Ordem do Exército

Quadro 3 - Sargentos do QP

	Posto	Função	Medalha	Função
20	SCh	AdjCmdt	Serviços Distintos, Cobre	EM
21	SAj	SarLog	Mérito Militar, 4ª Classe	EM
22	SAj	Adj/Cap	Afonso Henriques, 4ª Classe	CAp
23	SAj	Adj/UEC	Afonso Henriques, 4ª Classe	UEC
24	SAj	PelSan	Afonso Henriques, 4ª Classe	CAP
25	SAj	SarCMA	Afonso Henriques, 4ª Classe	EM
26	SAj	SarMan	Afonso Henriques, 4ª Classe	CAp
27	1Sar	SarPel/UEC	Afonso Henriques, 4ª Classe	UEC
28	1Sar	SarPel/UEC	Afonso Henriques, 4ª Classe	UEC
29	1Sar	SarPel/UEC	Afonso Henriques, 4ª Classe	UEC
30	1Sar	SarPel/UEC	Afonso Henriques, 4ª Classe	UEC
31	1Sar	ModAp	Afonso Henriques, 4ª Classe	EM
32	1Sar	SarInfo	Afonso Henriques, 4ª Classe	EM
33	1Sar	SarReab/UEC	Afonso Henriques, 4ª Classe	UEC
34	1Sar	SarTM/UEC	Afonso Henriques, 4ª Classe	UEC
35	1Sar	PelSan	Afonso Henriques, 4ª Classe	CAp
36	1Sar	SarFin	Afonso Henriques, 4ª Classe	EM

Quadro 4 - Praças em RC

	Posto	Função	Medalha	Função
37	CAj	UEC	Afonso Henriques, 4ª Classe	UEC
38	CAj	CAp	Afonso Henriques, 4ª Classe	CAp
39	1Cab	CAp	Afonso Henriques, 4ª Classe	CAp
40	1Cab	UEC	Afonso Henriques, 4ª Classe	UEC

b. Tratamento Estatístico

Quadro 5 - Resumo de Condecorações por Categorias

	Oficiais	Sargentos	Praças	
EOP	36	83	373	492
Condecorados	19	17	4	40
%	53%	20%	1%	

Quadro 6 – Percentagens Relativas

	Oficiais	Sargentos	Praças
% Categoria/Efectivo	7%	17%	76%
% Condecorações	48%	43%	10%

2. CONDECORAÇÕES ATRIBUÍDAS AO EXÉRCITO EM 2004²

Quadro 7 – Resumo de Condecorações por Categorias

Categoria	Medalha	Total	
Oficiais	Serviços Distintos	68	343
	Mérito Militar	95	
	Afonso Henriques	180	
Sargentos	Serviços Distintos	6	164
	Mérito Militar	64	
	Afonso Henriques	94	
Praças	Afonso Henriques	25	25
		532	

Quadro 8 – Efectivos Globais do Exército em 2004

Oficiais		Sargentos		Praças
QP	RV/RC	QP	RV/RC	RV/RC
2616	627	4381	1162	10871
3243		5543		

Quadro 9 – Percentagens relativas entre Efectivos por Categorias e Condecorações

	Oficiais	Sargentos	Praças	Total
Efectivo	3243	5543	10871	19657
Nº de Condecorações	343	164	25	532
% de Condecorados/Efectivo	10,6%	3,0%	0,2%	
% Categoria/Nº de Condecorações	64,5%	30,8%	4,7%	

3. COMPARAÇÃO DAS CONDECORAÇÕES NO EXÉRCITO E NUMA FND

	Oficiais	Sargentos	Praças
% de Condecorados/Efectivo FND	53%	20%	1%
% de Condecorados/Efectivo Exército	10,6%	3,0%	0,2%

² Fonte: Anuário Estatístico do Exército de 2004.

APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO ALFA: APLICADO AOS OFICIAIS DE PESSOAL

INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

CURSO DE ESTADO MAIOR 2005-2007

QUESTIONÁRIO AOS OFICIAIS DE PESSOAL QUE INTEGRARAM FND

Nota Prévia

O presente questionário insere-se no âmbito de um Trabalho Individual de Longa Duração (TILD) do Curso de Estado-Maior 2005/2007, subordinado ao tema “A Gestão de Recursos Humanos (GRH) no âmbito de uma Força Nacional Destacada (FND): o caso Português” e destina-se a ser preenchido por Oficiais do Quadro Permanente do Exército.

A **finalidade** deste questionário é efectuar uma pesquisa sobre as experiências recolhidas no desempenho das funções de Oficial de Pessoal/Ajuto do Oficial de Recursos para a área do Pessoal de uma FND de modo a determinar qual o impacto da formação no desempenho das funções de Oficial de Pessoal de uma FND, bem como as diferenças existentes, em termos de Teatros de Operações e das várias fases de uma FND, em relação à GRH. Não se pretende avaliar o desempenho dos Oficiais, mas sim verificar qual o impacto da formação no desempenho de funções, bem como o da sua oportunidade e/ou necessidade de reformulação. Simultaneamente procura-se validar alguns requisitos para um modelo de formação, no âmbito da GRH.

O questionário está dividido em quatro partes. Na primeira pretende-se fundamentalmente recolher dados estatísticos sobre a frequência e o re-aproveitamento das experiências individuais para o desempenho de funções, bem como a verificar se existe alguma normalização na nomeação dos Oficiais de Pessoal. As questões que compõem a segunda parte destinam-se a avaliar as experiências formativas na área do pessoal. Na terceira parte pretendemos analisar quais as tarefas que não tendo sido alvo de formação, são desempenhadas pelo Oficial de Pessoal numa FND. Por fim, a quarta parte destina-se fundamentalmente ao levantamento das diferenças que existem, na fase de aprontamento, sustentação e desconcentração da força, quer em termos dos fluxos de informação, quer em termos de diferenças entre a gestão de pessoal.

Os dados fornecidos serão mantidos **CONFIDENCIAIS** e utilizados exclusivamente no âmbito do presente TILD do CEM 2005-2007, sem qualquer referência individual.

O seu contributo é indispensável para o sucesso deste estudo, como tal, gostaríamos desde já agradecer toda a sua disponibilidade e atenção demonstradas no preenchimento deste questionário que, esperamos, possa vir a contribuir para um tratamento objectivo e consequente do tema abordado.

Posto Actual: _____

Arma/Serviço: _____

I PARTE

Esta parte do questionário destina-se fundamentalmente a recolher dados estatísticos sobre a frequência e o re-aproveitamento das experiências individuais para o desempenho de funções, bem como a verificar se existe alguma normalização na nomeação dos Oficiais de Pessoal.

1. Experiência em Forças Nacionais Destacadas (FND):

- a. Em relação às FND, em que desempenhou as **funções de Oficial de Pessoal** (ou adjunto do Oficial de Recursos, para a área de pessoal):

Designação da FND	TO	Data	Posto (à data do desempenho)		Posto previsto no QOP		
			Cap	Maj	Cap	Cap/Maj	Maj

- b. Em relação às FND, em que desempenhou **outras funções**:

Designação da FND	TO	Data	Função

2. Experiência Anterior e Posterior às missões em FND:

- a. **Antes** da sua participação em FND, nas funções de Oficial de Pessoal, já tinha desempenhado alguma função relacionada com a área do Pessoal?

Função	U/E/O	Durante quanto tempo?

- b. **Após** a sua participação em FND, nas funções de Oficial de Pessoal, desempenhou alguma função relacionada com a área do pessoal?

Função	U/E/O	Durante quanto tempo?

- c. **Antes** da sua participação em FND, nas funções de Oficial de Pessoal, qual era a sua colocação e funções?

U/E/O	Função

- d. **Após** a sua participação em FND, nas funções de Oficial de Pessoal, qual foi a sua colocação e funções?

U/E/O	Função

3. A sua participação na missão ocorreu por:

- a. Se ter oferecido como voluntário em resposta a um convite divulgado pela Ordem de serviço da sua Unidade.
- b. Se ter oferecido, verbalmente, a convite do Comando da FND.
- c. A FND foi constituída na sua Unidade e ofereceu-se para integrar a mesma.
- d. Já desempenhava essa função no Batalhão que constituiu a FND.
- e. Outra. Indique: _____

II PARTE

As questões que compõem esta parte do questionário destina-se fundamentalmente a avaliar as experiências formativas na área do pessoal.

4. Formação na área do Pessoal:

- a. Quando desempenhou as funções de Oficial de Pessoal, em FND, já tinha frequentado o CPOS?

Sim	Não

- b. Recebeu alguma **formação específica**, antes da sua participação na FND, para o desempenho da função de Oficial de Pessoal? (não contar com os cursos de formação inicial, nem de promoção)

Tipo de Formação	Local	Duração

c. A formação acima mencionada foi útil para o seu desempenho?

Sim	Não

(1) Indique as principais razões para a formação ter sido, ou não ter sido, útil:

--

d. On-Job Training

(1) No período de sobreposição, com a força que rendeu:

Tempo

Quanto tempo de sobreposição teve com o Oficial de Pessoal que o antecedeu:

--	--

(2) Este período foi suficiente para on-job training? Poderia ter sido menos tempo? Ou deveria ter sido mais tempo:

--

(3) No período de sobreposição, com a força que o foi substituir na missão:

Tempo

Quanto tempo de sobreposição teve com o Oficial de Pessoal que o foi substituir:

--	--

(4) Este período foi suficiente para on-job training? Poderia ter sido menos tempo? Ou deveria ter sido mais tempo? Conseguiu transmitir ao seu substituto todas as dificuldades e as soluções encontradas?

--

III PARTE

Esta parte pretende analisar quais as tarefas que não tendo sido alvo de formação, são desempenhadas pelo Oficial de Pessoal dum FND.

5. No desempenho das suas funções como Oficial de Pessoal da FND:

- a. Que **tarefas** executou (tipo, frequência e grau de dificuldade) para as quais não tinha qualquer formação?

Tarefa	Frequência com que era executada				Grau de dificuldade	
	Diária	Semanal	Mensal	Outra (indique)	Fácil	Difícil
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						

- b. Pela mesma ordem das tarefas acima mencionadas, indique por que razão as considerou como fáceis ou difíceis:

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	

- c. Que **tarefas** executou (tipo, frequência e grau de dificuldade) para as quais apesar de ter recebido alguma formação, a mesma não foi suficiente, para que se sentisse à vontade na realização das mesmas?

Tarefa	Frequência com que era executada				Grau de dificuldade	
	Diária	Semanal	Mensal	Outra (indique)	Fácil	Difícil
1.						
2.						
3.						
4.						

- d. Pela mesma ordem das tarefas acima mencionadas, indique por que razão as considerou como fáceis ou difíceis:

1.	
2.	
3.	
4.	

6. Na(s) FND em que participou, houve alguma(s) tarefa(s), que doutrinariamente seriam do âmbito do Oficial de Pessoal, cuja responsabilidade de execução/supervisão, tenha sido atribuída a outro elemento da FND?

Tarefa	A quem foi atribuída	FND em que ocorreu

IV PARTE

Esta parte destina-se fundamentalmente ao levantamento das diferenças que existem, na fase de aprontamento, sustentação e desconcentração da força, quer em termos dos fluxos de informação, quer em termos de diferenças entre a gestão de pessoal.

7. Em relação ao relacionamento com a Unidade que constituía o escalão superior no TO:

- a. Como se processava a comunicação **formal**? (periodicidade e tipo de relatórios e/ou outros documentos que eram enviados e recebidos; relações de comando; reuniões, etc)

- b. Como se processava a comunicação **informal**?

8. Em relação ao relacionamento com o Território Nacional:

- a. Como se processava a comunicação **formal**? (periodicidade e tipo de relatórios e/ou outros documentos que eram enviados e recebidos; relações de comando; reuniões, etc). Refira em relação à DAMP e à Brigada.

- b. Como se processava a comunicação **informal**?

9. Em relação às três fases da missão: Aprontamento, Projecção e Sustentação no TO e Desconcentração:

a. Quais foram, em relação à área do pessoal, as principais diferenças:

Aprontamento	Sustentação	Desconcentração

10. Por último, gostaria de saber a sua opinião:

a. Considera, que a formação que recebeu ao longo dos Cursos de formação inicial e de promoção foi suficiente para que pudesse desempenhar com eficácia e eficiência as funções de Oficial de Pessoal? Se pudesse alterar os currículos dos cursos, que matérias incluiria e em que cursos?

11. Outros comentários que entenda fazer sobre esta questão:

Por favor verifique se respondeu a todas as perguntas. As suas respostas são IMPORTANTES para o nosso trabalho.

Obrigado pela sua colaboração.

APÊNDICE E – QUESTIONÁRIO BRAVO: APLICADO AOS COMANDANTES

INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

CURSO DE ESTADO MAIOR 2005-2007

QUESTIONÁRIO AOS COMANDANTES DE FND

Nota Prévia

O presente questionário insere-se no âmbito de um Trabalho Individual de Longa Duração (TILD) do Curso de Estado-Maior 2005/2007, subordinado ao tema “A Gestão de Recursos Humanos (GRH) no âmbito de uma Força Nacional Destacada (FND): o caso Português” e destina-se a ser preenchido por Oficiais do Quadro Permanente do Exército que comandaram FND.

A **finalidade** deste questionário é efectuar uma pesquisa sobre a percepção do Comandante de uma FND, de escalão Batalhão, relativamente ao desempenho das funções de Oficial de Pessoal/Ajunto do Oficial de Recursos para a área do Pessoal, de modo a determinar qual o impacto da formação no desempenho das funções de Oficial de Pessoal de uma FND, bem como as diferenças existentes, em termos de Teatros de Operações e das várias fases de uma FND, em relação à GRH. Não se pretende avaliar o desempenho dos Oficiais, mas sim verificar qual o impacto/importância da formação no desempenho de funções, bem como o da sua oportunidade e/ou necessidade de reformulação. Simultaneamente procura-se validar alguns requisitos para um modelo de GRH para as FND.

Os dados fornecidos serão mantidos **CONFIDENCIAIS** e utilizados exclusivamente no âmbito do presente TILD do CEM 2005-2007, *sem quaisquer referências individuais*.

O seu contributo é indispensável para o sucesso deste estudo, como tal gostaríamos, desde já, de agradecer toda a sua disponibilidade e atenção demonstradas no preenchimento deste questionário que, esperamos, possa vir a contribuir para um tratamento objectivo e consequente do tema abordado.

I PARTE

Esta parte do questionário destina-se fundamentalmente a recolher dados para a caracterização da FND e do processo de nomeação do Oficial de Pessoal.

Posto Actual:	
Arma/Serviço:	
FND que Comandou (designação/TO/data):	
Efectivo da FND:	
Nº de U/E/O de origem dos militares da FND:	

1. A FND que comandou:

	SIM	NÃO
a. Foi organizada com base num Batalhão Operacional		
b. Foi organizada especificamente para a missão.		

Caso tenha respondido afirmativamente na questão anterior, indique qual foi a percentagem aproximada de pessoal necessário ao seu reacomodamento?

< 10%		> 10% e <25%		> 25% e <50%		> 50%	
-------	--	--------------	--	--------------	--	-------	--

2. Relativamente ao Oficial de Pessoal/Adjunto do Oficial de Recursos:

a. Posto

Posto do S1		Posto previsto no QOP		
Cap	Maj	Cap	Cap/Maj	Maj

b. A nomeação por oferecimento é feita entre os militares que declarem querer prestar serviço nas FND, sendo então necessário seleccionar os militares oferecidos. Dos critérios abaixo indicados (e para o caso concreto do Oficial de Pessoal) refira por ordem numérica crescente¹ aqueles aos quais, na sua opinião, se deve dar preferência. Se houver um critério que considere que deva **ser sempre uma exigência, coloque o número zero (0)**. Os que pensa que não devem ser considerados deixe em branco. Se entender que devem existir outros critérios que não estejam mencionados é favor acrescentar a seguir a “outros”.

Antiguidade	
Adequação do posto e qualificação à função de Oficial de Pessoal	
Média (anterior) da FAI igual ou superior a 4	
Conhecimentos técnicos na área da Justiça	
Já ter desempenhado as funções de Oficial de Pessoal em FND	
Nunca ter prestado serviço neste tipo de missões	
Não ter averbado punições	
Conhecimentos de língua inglesa (preferência ao nível mais elevado)	
Qualificações (cursos militares com interesse para a função)	
Condecorações e louvores	
Capacidade e robustez psicofísica	

¹ O 1 é o mais importante.

Experiência no desempenho de funções de Oficial de Pessoal, em tempo de paz, em Batalhões Operacionais	
Experiência no desempenho de funções de Oficial de Pessoal, em tempo de paz, em unidades territoriais	
Conhecimentos de língua inglesa (nível mínimo exigido)	
Ser oriundo da Academia Militar	
Outros:	

II PARTE

Esta parte do questionário destina-se fundamentalmente a recolher as principais preocupações e dificuldades, no âmbito da GRH, do Comandante de uma FND, nas várias fases da Missão.

3. Quais as suas principais preocupações, no âmbito da GRH, que transmitiu ao Oficial de Pessoal em cada uma das fases? (se necessário a área destinada a respostas pode ser ampliada)

a. Aprontamento

--

b. Missão no TO

--

c. Desconcentração

--

4. Como Comandante, no âmbito da GRH, que dificuldades sentiu:

a. Aprontamento

--

b. Missão no TO

--

--

c. Desconcentração

--

5. Houve tarefas, que doutrinariamente seriam da responsabilidade do Oficial de Pessoal, e que delegou noutro elemento da FND (ou foram avocadas pelo Comandante)? Que tarefas e a quem foram delegadas?

Tarefas	Elemento a quem foram delegadas as tarefas

6. Houve tarefas, que doutrinariamente não seriam da responsabilidade do Oficial de Pessoal mas que lhe foram delegadas?

Tarefas

III PARTE

Esta parte do questionário destina-se fundamentalmente a recolher dados estatísticos sobre a adequação de qualificações no desempenho de funções e o aproveitamento de experiências anteriores.

Nº	Descrição	Discordo	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo
		1	2	3	4
1.	Deveria ser efectuada uma análise de funções para identificar as tarefas a serem desempenhadas pelos elementos que integram as FND, nomeadamente o Oficial de Pessoal/Adjunto do Oficial de Recursos.				

2.	Os critérios de avaliação utilizados pelo RAMME são adequados para avaliar o desempenho dos Oficiais.				
3.	O desempenho do Oficial de Pessoal esteve de acordo com as qualificações de que era portador.				
4.	A formação durante a carreira deve ser complementada por formação de curta duração específica para cada função que se vai desempenhar nas FND.				
5.	A formação durante a carreira deve ter uma base generalista e espaçada no tempo (situação actual).				
6.	O Oficial de Pessoal de uma FND deverá ser Major (ou Capitão com o CPOS).				
7.	A GRH em OAP é semelhante à GRH em campanha, não sendo necessária formação adicional para o desempenho das funções de Oficial de Pessoal.				
8.	É fundamental a existência de uma avaliação do desempenho para distinguir as capacidades dos Oficiais do QP.				
9.	Apesar de as estruturas de GRH estarem essencialmente preparadas para tempo de paz, têm respondido com eficiência e eficácia às solicitações das FND.				
10.	A GRH em FND é semelhante nos vários TO onde Portugal tem participado com forças, não existindo necessidade de formação diferenciada.				
11.	É indiferente o posto (Cap ou Maj) do Oficial de Pessoal de uma FND.				
12.	No final da missão, as lições identificadas (na área do pessoal) foram compiladas no Relatório Fim de Missão.				
13.	As lições aprendidas (ou as identificadas) de FND anteriores foram transmitidas aquando do início do Aprontamento e incorporadas no seu planeamento.				
14.	A FAI avalia mais o mérito do que o desempenho do Avaliado.				

Muito obrigado pela sua colaboração.

APÊNDICE F – QUESTIONÁRIO CHARLIE: APLICADO AOS MILITARES DE FND

INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES CURSO DE ESTADO MAIOR 2005-2007 QUESTIONÁRIO AOS MILITARES QUE INTEGRARAM FND

Nota Prévia

O presente questionário insere-se no âmbito de um Trabalho Individual de Longa Duração (TILD) do Curso de Estado-Maior 2005/2007, subordinado ao tema “A Gestão de Recursos Humanos (GRH) no âmbito de uma Força Nacional Destacada (FND): o caso Português” e destina-se a ser preenchido¹ por Oficiais, Sargentos e Praças do QP ou em RV/RC que integraram FND.

A **finalidade** deste questionário é efectuar uma pesquisa sobre as experiências recolhidas no desempenho de funções numa FND de escalão Batalhão, procurando verificar em que medida a GRH aplicada nas FND se coaduna com um modelo teórico existente nas organizações civis.

O questionário está dividido em três partes. Na primeira pretende-se fundamentalmente recolher dados estatísticos sobre a frequência e o re-aproveitamento das experiências individuais para o desempenho de funções. As questões que compõem a segunda parte destinam-se a recolher a opinião dos militares que integraram FND sobre algumas práticas de GRH. A terceira parte é de redacção livre para permitir recolher comentários sobre a GRH nas FND não englobado nas outras questões.

Os dados fornecidos serão mantidos **CONFIDENCIAIS** e utilizados exclusivamente no âmbito do presente TILD do CEM 2005-2007, sem qualquer referência individual.

Solicitamos que responda a todas as perguntas, preenchendo os espaços em branco ou assinalando a sua resposta com um “X”. (*Se por acaso participou em mais do que uma FND e entende que as suas respostas devam ser diferentes em relação a cada uma das missões, em vez de colocar o X coloque o nº de ordem dessa missão, podendo assim distinguir claramente cada uma delas*).

O seu contributo é indispensável para o sucesso deste estudo, como tal, gostaríamos desde já de agradecer toda a sua disponibilidade e atenção demonstradas no preenchimento deste questionário que, esperamos, possa vir a contribuir para um tratamento objectivo e consequente do tema abordado.

¹ As questões que não se aplicarem, a determinada forma de prestação de serviço, deverão ser deixadas em branco.

I PARTE

1. Dados Biográficos

Categoria:	Oficial		Sargento		Praça	
Forma de Prestação de Serviço:	QP		RV/RC			
Posto:						
Arma/Serviço/Especialidade:						
Em quantas FND participou:						
Em que TO esteve (indique o número de vezes que esteve em cada um deles):	Bósnia		Kosovo		Timor	

2. Em relação às funções que desempenhou em cada uma das FND:

	SIM	NÃO
Estava a desempenhar essa função na Unidade que foi designada para FND?		
Estava a desempenhar essa função noutra Unidade?		
No final da missão, após a desconcentração, continuou a desempenhar essa função na Unidade que constituiu a FND?		
No final da missão, após a desconcentração, continuou/passou a desempenhar essa função noutra Unidade?		

3. A sua participação na missão ocorreu por:

- Se ter oferecido como voluntário em resposta a um convite divulgado pela Ordem de Serviço da sua Unidade.
- Se ter oferecido, verbalmente, a convite do Comando da FND.
- A FND foi constituída na sua Unidade e ofereceu-se para integrar a mesma.
- Já desempenhava essa função na Unidade que constituiu a FND.
- Outra. Indique qual: _____

II PARTE

Assinale conforme o grau de concordância

Pedimos que responda com a maior sinceridade, de acordo com a SUA opinião, e não de acordo com aquilo que eventualmente considere como “politicamente correcto”.

		Discordo	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo
		1	2	3	4
1	A minha opção pelo RV/RC baseou-se na possibilidade de poder participar nas Forças Nacionais Destacadas (FND)				
2	De uma forma geral nunca contei com o apoio dos meus superiores para ajuda/esclarecimento sobre a melhor forma de desempenhar as minhas funções				
3	Para além dos aspectos dos louvores e condecorações, a participação nas FND deveria ser valorizada em termos do Sistema de Avaliação				
4	Para além do treino operacional realizado no aprontamento deveria ter tido formação específica para as funções que desempenhei				
5	No início da missão da FND já se sabe quem serão os militares que irão ser condecorados e/ou louvados				
6	Na nomeação para as FND deve ser dada prioridade aos militares que nunca participaram em FND, independentemente da Unidade, Estabelecimento ou Órgão (UEO) onde se encontram no momento do oferecimento				
7	Gosto das funções que desempenhei nas FND				
8	A avaliação do desempenho é necessária para escalonar os militares, no decorrer da carreira				
9	Os militares que já se encontram numa Unidade Operacional que é designada como FND devem ser nomeados para a missão, independentemente de serem, ou não, voluntários para a missão				
10	No decorrer da missão nas FND senti que o meu empenhamento não foi devidamente recompensado				
11	Deveriam ter sido traçados objectivos para a realização das minhas funções				
12	A formação inicial que tive (ESE/ESPE/AM) foi suficiente para desempenhar cabalmente as minhas funções				
13	O tipo de formação durante a carreira, mais útil para o desempenho de futuras funções é a formação de curta duração específica para o cargo				
14	Uma das razões que me leva a participar nas FND é o incentivo financeiro				
15	Sinto que o salário que recebo é justo comparativamente à quantidade/qualidade de trabalho que realizo				
16	O suplemento de missão nas FND deveria ser diferenciado por categorias e por postos (como acontece actualmente)				

17	Sempre que tive dificuldades para a realização das minhas funções foi-me prestada ajuda/esclarecimento pelos meus superiores				
18	Na nomeação para as FND deve ser dada prioridade aos militares com mais experiência nas FND, mesmo que se encontrem noutra UEO				
19	Na nomeação para as FND deve ser dada prioridade aos militares que já se encontram na Unidade, independentemente da experiência e/ou qualificações que possuem				
20	No final da missão identifiquei áreas em que deveria ter formação para melhorar o meu desempenho				
21	Se não recebesse o suplemento de missão, nem tivesse a isenção de IRS, teria sido na mesma voluntário para as FND em que participei				
22	Os critérios de avaliação utilizados pelo RAMME são adequados.				
23	Se houvesse uma descrição das tarefas que deveria ter efectuado no desempenho das minhas funções, teria obtido melhores resultados				
24	A formação que recebi antes da participação nas FND transmitiu-me as competências necessárias para o desempenho das funções que desempenhei.				
25	As condecorações e louvores foram atribuídos em função do desempenho real de cada militar e não pelas funções que o mesmo desempenhou				
26	Foi necessário receber formação adicional para poder desempenhar as funções que me foram atribuídas na FND.				
27	É fundamental existir uma avaliação do desempenho para distinguir os mais proficientes.				
28	As tarefas desempenhadas nas FND não me foram totalmente explicadas				
29	O suplemento de missão nas FND deveria ser igual para todos, independentemente da categoria e do posto do militar.				
30	A formação que recebi nos cursos de promoção foi suficiente para desempenhar cabalmente as minhas funções.				
31	É reconhecido o mérito dos militares que foram agraciados com condecorações e louvores				
32	A falta de qualificação/competência detectada na avaliação deveria ser materializada em acções de formação futuras.				
33	O meu desempenho poderia ter sido melhor se houvesse um aconselhamento periódico sobre a realização do meu trabalho				
34	A Ficha de Avaliação Individual (FAI) não classifica o desempenho mas o potencial (desempenho e mérito).				
35	O sistema de avaliação não permitiu avaliar devidamente o meu desempenho				
36	O suplemento de missão nas Forças Nacionais destacadas deveria ser igual por categorias (Oficiais/Sargentos/Praças)				
37	Os militares que foram condecorados foram aqueles que tiveram um melhor desempenho na FND				
38	As FAI referentes à participação nas FND deveria ter um maior peso do que as outras				

III PARTE

4. Outros comentários que entenda fazer sobre a Gestão de Recursos Humanos em FND e que não foram objecto de questões, mas que no seu entender são importantes (pode ampliar o espaço seguinte sem restrições)

Por favor verifique se respondeu a todas as perguntas. As suas respostas são IMPORTANTES para o nosso trabalho.

Obrigado pela sua colaboração.

APÊNDICE G – CARACTERIZAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS

1. Questionário ALFA

O questionário Alfa (Apêndice D) aplicado no nosso estudo destina-se a efectuar um *estudo de caso*, centrado no S1 de uma FND, para procurar de uma forma mais precisa verificar qual a validade da aplicação de um modelo teórico de GRH a uma FND. É constituído por quatro partes:

- A parte I procura recolher dados sobre a frequência e o re-aproveitamento das experiências individuais para o desempenho de funções, bem como verificar se existe alguma normalização na nomeação do S1;
- A parte II destina-se à recolha de dados sobre as experiências formativas na área da GRH;
- A parte III tem por finalidade identificar, ao nível do desempenho, quais as tarefas que foram desempenhadas pelo S1, que não foram objecto de formação ou a formação não foi suficiente;
- A parte IV procura recolher diferenças em termos de GRH nas fases de aprontamento, sustentação e desconcentração da força;

2. Questionário BRAVO

O questionário Bravo (Apêndice E) pretendeu abordar duas vertentes: por um lado validar o *estudo de caso* centrado no S1 de uma FND, através da perspectiva do Cmdt da FND; por outro lado verificar qual a concordância do Cmdt relativamente ao modelo de GRH aplicado nas FND. É constituído por três partes:

- A parte I procura recolher dados para a caracterização da FND e do processo de nomeação do S1;
- A parte II destina-se fundamentalmente a recolher as principais preocupações e dificuldades, no âmbito da GRH, do Cmdt de uma FND, nas várias fases da Missão;
- A parte III procura recolher a concordância do Cmdt sobre a adequação de qualificações no desempenho de funções e o aproveitamento de experiências anteriores.

3. Questionário CHARLIE

O questionário Charlie (Apêndice F) pretendeu verificar qual a validade da aplicação de um modelo teórico de GRH a uma FND. É constituído por três partes:

- A parte I contém as variáveis Categoria, Forma de Prestação de Serviço, Posto, Arma/Serviço/Especialidade, nº de FND em que participou, experiência anterior e

- posterior nas funções que desempenhou na FND e processo de nomeação/oferecimento;
- A parte II procura recolher a concordância dos militares quanto a algumas políticas de GRH, procurando assim saber qual a aplicabilidade de um modelo teórico de GRH às FND;
 - A parte III, destina-se a uma pergunta aberta onde o militar poderia acrescentar/explicar alguma questão que entendesse importante relativamente à GRH nas FND.

4. Determinantes

Os determinantes organizacionais, adaptados a partir do “*Job Satisfaction Survey*” (JSS) de Paul Spector, e que foram incluídos nos questionários Bravo e Charlie para avaliação foram: o recrutamento e a selecção, a análise de funções, a avaliação de desempenho, a formação e o desenvolvimento e as recompensas. Para esta adaptação, consideramos como escalas que avaliam os determinantes organizacionais, as actividades de GRH que nos propusemos abordar. A adaptação deste instrumento nessas cinco escalas constituía a parte III do questionário Bravo e a Parte II do Questionário Charlie, sendo as referidas na Tabela 1.

Tabela 1 - Escalas dos questionários e sua descrição

Escala (dimensão)	Descrição
Recrutamento e Selecção	A medida em que a pessoa sente que os militares que integram as FND são recrutados/seleccionados de forma «justa».
Análise de Funções	A medida em que a pessoa sente em que a existência de uma descrição das suas funções ou o traçar de objectivos poderiam melhorar o seu desempenho.
Avaliação do desempenho	A medida em que a pessoa sente que é reconhecida pelo trabalho que faz.
Formação e desenvolvimento	A medida em que a pessoa sente que a formação foi ou não adequada para o seu desempenho e em que áreas poderia melhorar.
Recompensas	Justiça percebida relativamente aos benefícios adicionais para além do salário

Os itens dos questionários, pertencentes às diferentes escalas avaliadas, são os constantes na Tabela 2.

Tabela 2 - Escalas dos questionários e itens de concordância correspondentes

Escala (Dimensão)	Questionário Bravo	Questionário Charlie
	Afirmações	Afirmações
Recrutamento e Selecção	6, 11	1, 6, 9, 14, 18, 19, 21
Análise de Funções	1, 12, 7	2, 7, 11, 17, 23, 28, 33
Avaliação do desempenho	2, 3, 8,	3, 8, 10, 22, (25), 27, 32, 34, 35, (38)
Formação e desenvolvimento	4, 5, 7, 10	4, 12, 13, 20, 24, 26, 30
Recompensas	---	5, 15, 16, (21), 25, 29, 31, 36, 37, 38

Para além dos determinantes organizacionais, adaptados a partir do JSS de Paul Spector, foram incluídos nos questionários outros determinantes organizacionais, em que para as mesmas escalas foram criadas perguntas abertas, semi-abertas e fechadas, procurando no entanto que, aquando do seu tratamento estatístico fossem todas fechadas. Foi nossa intenção procurar caracterizar as actividades de GRH nas FND, não através do grau de concordância, mas através de perguntas mais «descritivas», procurando no entanto trabalhar nas mesmas escalas.

Os itens dos questionários, pertencentes às diferentes escalas avaliadas, são os constantes na Tabela 3.

Tabela 3 - Escalas dos questionários e outros itens correspondentes

Escala (Dimensão)	Questionário Alfa	Questionário Bravo	Questionário Charlie
	Parte I, II, III	Parte I e II	Parte I
Recrutamento e Selecção	1, 2, 3	1, 2	2, 3
Análise de Funções	(5), 6	5	--
Avaliação do desempenho	--	--	--
Formação e o desenvolvimento	4, 5	--	--
Recompensas	--	--	--

**APÊNDICE H – GUIÃO DA ENTREVISTA AOS OFICIAIS DE PAÍSES AMIGOS QUE
FREQUENTARAM O CEM 2005-2007**

**INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES
CURSO DE ESTADO-MAIOR 2005-2007**

ENTREVISTA AOS MILITARES DE PAÍSES AMIGOS QUE FREQUENTARAM O CEM

Entrevistado:

Data da entrevista:

Local:

ENQUADRAMENTO

A presente entrevista insere-se no âmbito de um Trabalho Individual de Longa Duração (TILD) do Curso de Estado-Maior 2005/2007, subordinado ao tema “*A Gestão de Recursos Humanos (GRH) no âmbito de uma Força Nacional Destacada (FND): o caso Português*”.

A **finalidade** desta entrevista é recolher as experiências de Exércitos de países amigos relativa à GRH na sua participação em Operações de Apoio à Paz.

QUESTÃO 1

No seu Exército existe um quadro de Recursos Humanos, ou as funções de Oficial de Pessoal (S1) nas Unidades de Escalão Batalhão (UEB) são desempenhadas por Oficiais de qualquer arma ou serviço (QAS)? (por exemplo de Infantaria, Artilharia, Cavalaria, etc). Qual é, normalmente o posto do S1 de UEB?

QUESTÃO 2

No Exército Português, algumas das FND têm um Oficial de Recursos, que acumula as funções de S1 e S4. No seu Exército também existe, em alguma situação, Oficial de Recursos ou as funções S1 e S4 estão sempre individualizadas?

QUESTÃO 3

Quando o seu Exército envia forças para missões de OAP é efectuado algum treino específico antes do embarque para o TO? Durante quanto tempo?

QUESTÃO 4

Existe legislação específica para a participação em missões de OAP? (do tipo normas de nomeação do pessoal, incentivos financeiros, seguros de vida, etc)

QUESTÃO 5

No caso Exército Português, para além dos vencimentos auferidos em tempo de Paz, quando se está em Portugal, existem os seguintes incentivos financeiros: suplemento de missão (dinheiro pago ao dia, em montante diferenciado de acordo com o posto) e os militares ficam isentos do pagamento do Imposto (IRS). Como são os incentivos financeiros no seu Exército?

QUESTÃO 6

Para além dos incentivos financeiros, a probabilidade de um militar ser louvado e/ou condecorado pela participação numa FND é muito superior à dos militares que permanecem em Portugal. Como se processam as condecorações e louvores no vosso caso?

QUESTÃO 7

A avaliação do desempenho no vosso Exército avalia o desempenho real? São estabelecidos objectivos? Como são medidos? Qual é a periodicidade da avaliação? A participação em missões no exterior implica uma avaliação extraordinária no final dessa missão?

APÊNDICE I - RESUMO DAS ENTREVISTAS

As entrevistas foram realizadas, de forma individual a três dos quatro Oficiais de países amigos que frequentaram o CEM 2005-2007.

A opção de não entrevistar o Oficial de Moçambique, deveu-se ao facto de este ter expressado que o seu Exército tinha muito pouca experiência neste tipo de Operações.

Entrevistados	Data da entrevista	Local
MAJ USA Robert Reed ANDERSON	19Jul06	IESM
CAP IT Alessandro LUCETTI	20Jul06	IESM
MAJ SP Emilio PAEZ Alvarez	20Jul06	IESM

DE ACORDO COM OS ENTREVISTADOS, AS SUAS RESPOSTAS REPRESENTAM O SEU PONTO DE VISTA PESSOAL EXPRESSO COM TOTAL LIBERDADE ACADÉMICA PODENDO NÃO REPRESENTAR A DOCTRINA SUSTENTADA PELOS EXÉRCITOS DOS RESPECTIVOS PAÍSES.

QUESTÃO 1

No seu Exército existe um quadro de Recursos Humanos, ou as funções de Oficial de Pessoal (S1) nas Unidades de Escalão Batalhão (UEB) são desempenhadas por Oficiais de qualquer arma ou serviço (QAS)? (por exemplo de Infantaria, Artilharia, Cavalaria, etc). Qual é, normalmente o posto do S1 de UEB?

Anderson	Nas UEB as funções de S1 são desempenhadas por um Tenente (1st Lieutenant) ou Capitão (Captain), de qualquer arma. O normal é ser da mesma arma da Unidade.
Luccetti	Nas UEB das Armas o S1, por norma é um TCOR (não oriundo da Academia).
Paez	Nas UEB das Armas, normalmente é um Oficial dessa arma. O posto normal é Capitão, mas pode inclusive ser desempenhado por um Sargento-Chefe ou mesmo Sargento-Ajudante.

QUESTÃO 2

No Exército Português, algumas das FND têm um Oficial de Recursos, que acumula as funções de S1 e S4. No seu Exército também existe, em alguma situação, Oficial de Recursos ou as funções S1 e S4 estão sempre individualizadas?

Anderson	As funções de S1 e S4 são sempre diferenciadas, constituindo cada uma delas uma secção de Estado-Maior.
Luccetti	As funções de S1 e S4 são sempre individuais.
Paez	Nas armas as funções, por norma, estão individualizadas.

QUESTÃO 3

Quando o seu Exército envia forças para missões de OAP é efectuado algum treino específico antes do embarque para o TO? Durante quanto tempo?

Anderson	Normalmente é feito um treino específico para cada TO, focalizado no tipo de operação, local, cultura e missão atribuída. Esse treino começa por uma fase individual, progredindo depois para treino colectivo.
Luccetti	<p>a. Há um treino em duas fases: uma fase teórica ministrada por Oficiais e Sargentos com experiência do TO sobre o TO e aspectos sanitários (esta fase foi denominada como “cadeiras itinerantes”); a outra fase é treino específico de âmbito operacional com a duração mínima de 1 mês (para unidades que já tenham estado no TO);</p> <p>b. Não há nenhum treino específico para o S1.</p>
Paez	<p>a. Teoricamente há uma “instrução geral¹” que diz todos os passos;</p> <p>b. Nos exercícios participam elementos (2 ou 3 Oficiais) da última força que esteve no TO, assim como observadores da força que posteriormente irá render;</p> <p>c. O S1 deve ter pronta a Base de Dados (BD), pelo que frequenta anteriormente um estágio de BD;</p> <p>d. Há uma “visita” de Oficiais de Estado-Maior que falam com todos os S1 para explicar os aspectos relativos a licenças, condecorações que se podem</p>

¹ As instruções gerais são um documento administrativo.

	atribuir/propor, ajudas de custo, etc; e. É elaborado um documento denominado “ <i>PROL</i> ” ² , pelo Comando de Apoio às Operações ³ relativo às rotações do pessoal, “ <i>welfare</i> ” (com os valores pecuniários por indivíduo), etc.
--	--

QUESTÃO 4

Existe legislação específica para a participação em missões de OAP? (do tipo normas de nomeação do pessoal, incentivos financeiros, seguros de vida, etc).

Anderson	Todas as missões das Forças Armadas Americanas são aprovadas, normalmente, pelo Congresso. Não existe uma lei específica, mas de acordo com a constituição (Article I, Section 8), o Congresso tem de a aprovar.
Luccetti	A legislação é a mesma do tempo de paz.
Paez	a. A base da legislação é a nacional; b. São elaboradas “ <i>Directivas</i> ” específicas para cada missão.

QUESTÃO 5

No caso do Exército Português, para além dos vencimentos auferidos em tempo de Paz, quando se está em Portugal, existem os seguintes incentivos financeiros: suplemento de missão (dinheiro pago ao dia, em montante diferenciado de acordo com o posto) e os militares ficam isentos do pagamento do Imposto (IRS). Como são os inventivos financeiros no seu Exército?

Anderson	a. Os incentivos financeiros são o Eminent Danger Pay (150 USD/Mês), o Separation Pay (200 USD/Mês) e isenção de IRS durante o período da missão (Cerca de 500 USD/Mês, para um Major); b. O ordenado líquido de um Maj (caso concreto Anderson) é de cerca de 5800 USD/Mês.
Luccetti	a. Há um suplemento de missão, diário, diferente por cada TO em função do “ <i>perigo</i> ”; por exemplo um Capitão no Kosovo, recebe cerca de 110 €/dia e no Iraque cerca de 160 €/dia. (o ordenado líquido do Cap Luccetti é cerca de 2000

² PROL- Procedimentos Operacionais Logísticos.

³ Este Comando depende da Força Logística Operacional.

	<p>€mês);</p> <p>b. O suplemento de missão é diferente por posto, embora as diferenças sejam mínimas;</p> <p>c. Há isenção de IRS durante a missão.</p>
Paez	<p>a. Há uma “<i>gratificação</i>” em função do TO, composta por várias “<i>componentes</i>”, em que uma delas varia de acordo com o TO. Por exemplo no Iraque é menor do que na Bósnia;</p> <p>b. No Iraque, um Major recebe de gratificação cerca de 3000 €mês. O ordenado líquido é cerca de 2000 €mês;</p>

QUESTÃO 6

Para além dos incentivos financeiros, a probabilidade de um militar ser louvado e/ou condecorado pela participação numa FND é muito superior à dos militares que permanecem em Portugal. Como se processam as condecorações e louvores no vosso caso?

Anderson	<p>Para além da condecoração conferida pela OI que lidera a missão (NATO/ONU/?), o Exército Americano impõe uma condecoração específica para cada missão (geral para todos). Para além destas duas condecorações, nas missões existe uma maior probabilidade (em relação ao desempenho em tempo de paz) de o militar ser condecorado com outras condecorações.</p>
Luccetti	<p>a. Existe uma condecoração específica, Italiana, por cada participação, sendo de 2 tipos: missão de paz e missão humanitária;</p> <p>b. A probabilidade de se ser condecorado nas missões é maior.</p>
Paez	<p>a. Por norma, cerca de 1% da força é condecorada, podendo contudo haver mais condecorações extraordinárias;</p> <p>b. Se for uma entrada em TO, ou seja a primeira missão, a percentagem é de cerca de 33% da força.</p>

QUESTÃO 7

A avaliação do desempenho no vosso Exército avalia o desempenho real? São estabelecidos objectivos? Como são medidos? Qual é a periodicidade da avaliação? A participação em missões no exterior implica uma avaliação extraordinária no final dessa missão?

Anderson	<p>a. A avaliação, avalia o desempenho real;</p> <p>b. Tem uma periodicidade anual, a não ser que haja mudança de cargo;</p> <p>c. São estabelecidos objectivos, havendo um aconselhamento com o avaliador de 3 em 3 meses;</p> <p>d. Não há avaliações extraordinárias nas missões (a não ser que haja mudança de cargo).</p>
Luccetti	<p>a. A avaliação é do desempenho e também é visto quem é que avalia (uma boa avaliação dada por um General é muito melhor do que uma dada por um TCor);</p> <p>b. A avaliação serve como requisito para ocupar alguns cargos;</p> <p>c. A avaliação tem uma periodicidade no máximo de um ano e no mínimo de 2 meses. Há avaliação sempre que o avaliador muda de função;</p> <p>d. Há uma avaliação “<i>específica</i>” antes da projecção da força para o TO e outra no final da missão.</p>
Paez	<p>a. A avaliação avalia o desempenho e tem uma periodicidade anual, ou quando há mudança de Comando;</p> <p>b. No caso de ser constituída uma unidade “<i>temporária</i>”, o tempo mínimo de observação é de 4 meses.</p>

No decorrer da entrevista surgiu ainda a seguinte questão:

Existem JOB DESCRIPTIONS no Exército do vosso país?

Anderson	Sim, cada função tem um Job Description.
Luccetti	Sim, cada função tem um Job Description.
Paez	Sim, cada função tem um Job Description.

No Anexo E são apresentados exemplos de Job Description facultados por estes Oficiais.

APÊNDICE J – GRAU DE CONFIRMAÇÃO DAS HIPÓTESES

HIPÓTESES	Confirmada	Parcialmente Confirmada	Não Confirmada
1 – A Unidade Operacional designada para FND deverá nomear os seus militares para a missão, independentemente de estes serem voluntários ou não.		X	
2 – A existência de Descrição de Funções a par de outras técnicas como o <i>mentoring</i> , por exemplo, poderá contribuir para um melhor desempenho dos militares;	X		
3 – A avaliação do desempenho avalia mais o mérito e o potencial do que o desempenho, contudo tem sido reconhecida como justa e adequada, mas não identifica as necessidades de formação, o que não está de acordo com a própria percepção dos militares;		X	
4 – As recompensas instituídas são adequadas e de forma geral a sua atribuição é considerada justa;			X
5 – A conjugação dos vários cursos (formação inicial, formação contínua, etc) com a formação ministrada na fase de aprontamento da FND tem garantido as qualificações necessárias para o desempenho das funções atribuídas.	X		

APÊNDICE K – DADOS SOBRE AS FORÇAS NACIONAIS DESTACADAS¹

Tabela 1 – Efectivos por Teatro de Operações (TO)

TO da BÓSNIA						
FND	Missão no TO		Efectivo			
	Início	Fim	Oficiais	Sargentos	Praças	Total
2BIAT/BAI/IFOR	29-Jan-96	12-Ago-96	30	105	543	678
3BIAT/BAI/IFOR	12-Ago-96	20-Dez-96	33	109	588	730
3BIAT/BAI/SFOR (1)	20-Dez-96	10-Fev-97	23	63	244	330
1BIMOTO/BMI/SFOR	10-Fev-97	30-Jul-97	29	63	244	336
2BIMOTO/BMI/SFOR	30-Jul-97	14-Jan-98	30	63	230	323
1BIAT/BAI/SFOR	14-Jan-98	15-Jul-98	36	68	245	349
AgrALFA/BLI/SFOR	15-Jul-98	12-Jan-99	34	67	223	324
3BIMOTO/BMI/SFOR	12-Jan-99	10-Jul-99	32	69	225	326
2BIPARA/BAI/SFOR	10-Jul-99	31-Jan-00	30	65	233	328
AgrConjuntoALFA/BLI/SFOR	31-Jan-00	29-Jul-00	22	47	138	207
2BIMEC/BMI/SFOR	29-Jul-00	28-Jan-01	30	68	226	324
AgrECHO/BMI/SFOR	28-Jan-01	29-Jul-01	30	72	214	316
1BIPARA/BAI/SFOR	29-Jul-01	29-Jan-02	30	62	259	351
2BIMEC/BMI/SFOR	29-Jan-02	30-Jul-02	29	58	236	323
2BI/BLI/SFOR	30-Jul-02	30-Jan-03	29	58	236	323
1BIPARA/BAI/SFOR	30-Jan-03	30-Jul-03	25	57	195	277
AgrGOLF/BMI/SFOR	30-Jul-03	24-Jan-04	26	57	192	275
3BIPARA/BAI/SFOR	24-Jan-04	23-Jul-04	26	57	193	276
2BIMEC/BMI/SFOR	23-Jul-04	02-Dez-04	26	57	192	275
Componente PRT/BMI/EUFOR (2)	02-Dez-04	13-Jan-05	26	57	192	275
Componente PRT/BAI/EUFOR	13-Jan-05	30-Jun-05	16	44	125	185
Componente PRT/BrigInt/EUFOR	30-Jun-05	15-Jan-06	22	45	128	195
Componente PRT/BrigMec/EUFOR	15-Jan-06	22-Jul-06	22	46	129	197

(1) Mudança da Missão IFOR para SFOR
(2) Mudança da Missão da NATO para a UE

TO do KOSOVO						
FND	Missão no TO		Efectivo			
	Início	Fim	Oficiais	Sargentos	Praças	Total
AgrBRAVO/BAI/KFOR	09-Ago-99	11-Fev-00	32	75	197	304
AgrCHARLI/BLI/KFOR	11-Fev-00	11-Ago-00	31	72	193	296
AgrDELTA/BMI/KFOR	11-Ago-00	31-Mai-01	32	74	192	298
2BI/BLI/KFOR	16-Fev-05	16-Set-05	30	57	212	299
BIPARA/BRR	16-Set-05	16-Mar-06	30	57	212	299
1BIMEC/BrigMec/KFOR	16-Mar-06	20-Set-06	30	57	212	299

TO de TIMOR-LESTE						
FND	Missão no TO		Efectivo			
	Início	Fim	Oficiais	Sargentos	Praças	Total
1BIPARA/BAI/TFOR	14-Fev-00	14-Ago-00	41	97	415	553
2BIPARA/BAI/TFOR	14-Ago-00	21-Fev-01	41	102	408	551
2BI/BLI/TFOR	21-Fev-01	08-Out-01	46	122	529	697
1BI/BLI/TFOR	08-Out-01	08-Jun-02	45	133	553	731
2BIPARA/BAI/TFOR	08-Jun-02	23-Jan-03	37	84	374	495
1BIMEC/BMI/TFOR	23-Jan-03	23-Jul-03	35	82	374	491
AgrFOXTROT/BLI/TFOR	23-Jul-03	25-Jan-04	36	83	373	492
AgrHOTEL/BLI/TFOR	25-Jan-04	11-Jun-04	32	78	273	383

¹ Fontes: Ferreira (2004); Cavaleiro (2005); Relatórios de Fim de Missão das FND (consultados no CmdOp); QOP disponibilizados pelos S1.

Tabela 2 - Relação dos Oficiais de Pessoal por TO

FND	TO da BÓSNIA				Oficial de Pessoal Nome
	Missão no TO		Posto/Arma	NIM	
	Início	Fim			
2BIAT/BAI/IFOR	29-Jan-96	12-Ago-96	Cap Inf	13212486	CARLOS MANUEL PEREIRA VELO
3BIAT/BAI/IFOR	12-Ago-96	20-Dez-96	Cap Inf	13212487	CARLOS MANUEL PEREIRA VELO
3BIAT/BAI/SFOR (1)	20-Dez-96	10-Fev-97	Cap Inf	13212487	CARLOS MANUEL PEREIRA VELO
1BIMOTO/BMI/SFOR	10-Fev-97	30-Jul-97	Cap Inf	01304389	RUI MANUEL SOARES PIRES
2BIMOTO/BMI/SFOR	30-Jul-97	14-Jan-98	Cap Inf	16551887	PAULO DOMINGOS BICHO RAMINHAS
1BIAT/BAI/SFOR	14-Jan-98	15-Jul-98	Cap Inf	04801288	JOSÉ MANUEL TAVARES DAS NEVES
AgrALFA/BLI/SFOR	15-Jul-98	12-Jan-99	Cap Inf	9591888	LUIS ALEXANDRE PEREIRA LEITE BASTO
3BIMOTO/BMI/SFOR	12-Jan-99	10-Jul-99	Cap Inf	01304389	RUI MANUEL SOARES PIRES
2BIPARA/BAI/SFOR	10-Jul-99	31-Jan-00	Cap Inf	7149485	JOÃO CARLOS DE MIRANDA SABORANO
AgrConjuntoALFA/BLI/SFOR	31-Jan-00	29-Jul-00	Cap Inf	12273785	EDUARDO DIA DUARTE FERNANDES
2BIMEC/BMI/SFOR	29-Jul-00	28-Jan-01	Cap Inf	17671388	LUIS FILIPE ALMEIDA COSTA
AgrECHO/BMI/SFOR	28-Jan-01	29-Jul-01	Cap Inf	16458990	JOSÉ DA SILVA CAMPOS
1BIPARA/BAI/SFOR	29-Jul-01	29-Jan-02	Cap SGPQ	08205784	RUI DOS SANTOS B. BERNARDO
2BIMEC/BMI/SFOR	29-Jan-02	30-Jul-02	Maj SGE	10937379	FRANCISCO LUIS PEREIRA ROCHA
2B/BLI/SFOR	30-Jul-02	30-Jan-03	Cap SGE	03796679	AUGUSTO MANUEL TIRÁ RODRIGUES
1BIPARA/BAI/SFOR	30-Jan-03	30-Jul-03	Cap Inf	07748791	VITOR MANUEL RASTEIRO FERNANDES
AgrGOLF/BMI/SFOR	30-Jul-03	24-Jan-04	Cap SGE	11543079	CARLOS FERNANDO OLIVEIRA CARRISOSA
3BIPARA/BAI/SFOR	24-Jan-04	23-Jul-04	Maj Inf	01913289	JOÃO ANTÓNIO PALMINHA RODRIGUES HENRIQUES
2BIMEC/BMI/SFOR	23-Jul-04	02-Dez-04	Cap Cav	02306090	FERNANDO LUÍS FERREIRA DA SILVA
Componente PRT/BMI/EUFOR (2)	02-Dez-04	13-Jan-05	Cap Cav	02306090	FERNANDO LUÍS FERREIRA DA SILVA
Componente PRT/BAI/EUFOR	13-Jan-05	30-Jun-05	Maj SGPQ	00268885	JOSÉ JOAQUIM GONÇALVES DIAS DE PINHO
Componente PRT/BrigInt/EUFOR	30-Jun-05	15-Jan-06	Maj Inf	18502784	ANTÓNIO B. MASCARENHAS
Componente PRT/BrigMec/EUFOR	15-Jan-06	22-Jul-06	Cap Art	30399192	NELSON JOSÉ MENDES REGO

(1) Mudança da Missão IFOR para SFOR
(2) Mudança da Missão da NATO para a UE

FND	TO do KOSOVO				Oficial de Pessoal Nome
	Missão no TO		Posto/Arma	NIM	
	Início	Fim			
AgrBRAVO/BAI/KFOR	09-Ago-99	11-Fev-00	Maj SGE	08504875	ALEXANDRE CARVALHO SOBREIRA
AgrCHARLI/BLI/KFOR	11-Fev-00	11-Ago-00	Maj Inf	05972286	MANUEL PAULO DA COSTA SANTOS
AgrDELTA/BMI/KFOR	11-Ago-00	31-Mai-01	Maj STMan	02693176	JOÃO VARELA DOS SANTOS
2B/BLI/KFOR	16-Fev-05	16-Set-05	Cap SGE	03796679	AUGUSTO MANUEL TIRÁ RODRIGUES
BIPARA/VBRR	16-Set-05	16-Mar-06	Cap Inf	17632687	RUI PEDRO SIMÕES PEREIRA
1BIMEC/BrigMec/KFOR	16-Mar-06	20-Set-06	Maj Inf	07821688	LUIS MANUEL GONÇALVES LEAL

FND	TO de TIMOR-LESTE				Oficial de Pessoal Nome
	Missão no TO		Posto/Arma	NIM	
	Início	Fim			
1BIPARA/BAI/TFOR	14-Fev-00	14-Ago-00	Cap Inf	12755091	CARLOS PEDRO SILVESTRE OLIVEIRA
2BIPARA/BAI/TFOR	14-Ago-00	21-Fev-01	Cap Inf	13193191	JOÃO ALBERTO ALEXANDRE FERREIRA
2B/BLI/TFOR	21-Fev-01	08-Out-01	Maj Art	07376881	JOSÉ FERNANDO DE ARAÚJO CARVALHO
1B/BLI/TFOR	08-Out-01	08-Jun-02	Cap Art	00219393	HOMERO GOMES ABRUNHOSA
2BIPARA/BAI/TFOR	08-Jun-02	23-Jan-03	Cap SGPQ	07682979	TOMAS JOSE OLIVEIRA DOS SANTOS
1BIMEC/BMI/TFOR	23-Jan-03	23-Jul-03	Maj Inf	01672587	FERNANDO PAULO MONTEIRO LÚCIO GONÇALVES
AgrFOXTROT/BLI/TFOR	23-Jul-03	25-Jan-04	Cap Cav	11507092	CELESTINO MANUEL CALDEIRA SANTANA
AgrHOTEL/BLI/TFOR	25-Jan-04	11-Jun-04	Maj SGE	4750179	JOSÉ LUIS MARQUES DA SILVA

Tabela 3 - Relação dos Comandantes por TO

TO da BÓSNIA						
FND	Missão no TO		Comandante			
	Início	Fim	Posto	Arma	NIM	Nome
2BIAT/BAI/IFOR	29-Jan-96	12-Ago-96	TCOR	INF	06989873	Pedro Manuel Moço Ferreira
3BIAT/BAI/IFOR	12-Ago-96	20-Dez-96	TCOR	INF	01350270	Fernando Pires Saraiva
3BIAT/BAI/SFOR (1)	20-Dez-96	10-Fev-97	TCOR	INF	01350271	Fernando Pires Saraiva
1BIMOTO/BMI/SFOR	10-Fev-97	30-Jul-97	TCOR	INF	06381969	Carmelino Monteiro Mesquita
2BIMOTO/BMI/SFOR	30-Jul-97	14-Jan-98	TCOR	INF	05984173	Artur Neves Pina Monteiro
1BIAT/BAI/SFOR	14-Jan-98	15-Jul-98	TCOR	INF	07566872	Joaquim M. Carreto Cuba
AgrALFA/BLI/SFOR	15-Jul-98	12-Jan-99	TCOR	INF	12438173	Alberto Augusto Nunes
3BIMOTO/BMI/SFOR	12-Jan-99	10-Jul-99	TCOR	INF	14033168	António José M. Pires Nunes
2BIPARA/BAI/SFOR	10-Jul-99	31-Jan-00	TCOR	INF	13126974	António Manuel Cameira Martins
AgrConjuntoALFA/BLI/SFOR	31-Jan-00	29-Jul-00	TCOR	INF	09334568	João Manuel Pinheiro Moura
2BIMEC/BMI/SFOR	29-Jul-00	28-Jan-01	TCOR	INF	05161381	Marco A. M. Paulino Serronha
AgrECHO/BMI/SFOR	28-Jan-01	29-Jul-01	TCOR	INF	12686881	António X. L. Faria Menezes
1BIPARA/BAI/SFOR	29-Jul-01	29-Jan-02	TCOR	INF	03526079	António Carlos Gomes Martins
2BIMEC/BMI/SFOR	29-Jan-02	30-Jul-02	TCOR	INF	2498480	Isidro de Morais Pereira
2BI/BLI/SFOR	30-Jul-02	30-Jan-03	TCOR	INF	13242781	Jorge Alexandre R Pinto de Almeida
1BIPARA/BAI/SFOR	30-Jan-03	30-Jul-03	TCOR	INF	12284883	César Nunes da Fonseca
AgrGOLF/BMI/SFOR	30-Jul-03	24-Jan-04	TCOR	CAV	14336280	Luis Nunes da Fonseca
3BIPARA/BAI/SFOR	24-Jan-04	23-Jul-04	TCOR	INF	13706383	Jorge Paulo S. Mendes Prazeres
2BIMEC/BMI/SFOR	23-Jul-04	02-Dez-04	TCOR	INF	15254081	João Pedro F. S. Barros Duarte
Componente PRT/BMI/EUFOR (2)	02-Dez-04	13-Jan-05	TCOR	INF	15254081	João Pedro F. S. Barros Duarte
Componente PRT/BAI/EUFOR	13-Jan-05	30-Jun-05	TCOR	INF	8413982	Carlos José Soares de Figueiredo Pereira
Componente PRT/BrigInt/EUFOR	30-Jun-05	15-Jan-06	TCOR	INF	06907079	Carlos Avelino Viegas da Paz Moreno
Componente PRT/BrigMec/EUFOR	15-Jan-06	22-Jul-06	TCOR	CAV	11898185	Rui Manuel da Silva Ferreira
(1) Mudança da Missão IFOR para SFOR						
(2) Mudança da Missão da NATO para a UE						

TO do KOSOVO						
FND	Missão no TO		Comandante			
	Início	Fim	Posto	Arma	NIM	Nome
AgrBRAVO/BAI/KFOR	09-Ago-99	11-Fev-00	TCOR	CAV	01354980	José Carlos F. Antunes Calçada
AgrCHARLI/BLI/KFOR	11-Fev-00	11-Ago-00	TCOR	INF	18944077	António Manuel Rebelo Teixeira
AgrDELTA/BMI/KFOR	11-Ago-00	31-Mai-01	TCOR	CAV	07382279	José A. M. Ataíde Banazol
2BI/BLI/KFOR	16-Fev-05	16-Set-05	TCOR	INF	17636380	Carlos Alberto Lopes Beleza
BIPARA/BRR/KFOR	16-Set-05	16-Mar-06	TCOR	INF	18070785	José Carlos Almeida Sobreira
1BIMEC/BrigMec/KFOR	16-Mar-06	20-Set-06	TCOR	INF	18922483	Eduardo M. B. C. M. Ferrão


TO de TIMOR-LESTE						
FND	Missão no TO		Comandante			
	Início	Fim	Posto	Arma	NIM	Nome
1BIPARA/BAI/TFOR	14-Fev-00	14-Ago-00	TCOR	INF	08651780	José A. Cordeiro Simões
2BIPARA/BAI/TFOR	14-Ago-00	21-Fev-01	TCOR	INF	14056180	João Francisco Braga Marquilhas
2BI/BLI/TFOR	21-Fev-01	08-Out-01	TCOR	INF	02941183	Fernando Pereira de Figueiredo
1BI/BLI/TFOR	08-Out-01	08-Jun-02	TCOR	INF	03666381	José A. da Fonseca e Sousa
2BIPARA/BAI/TFOR	08-Jun-02	23-Jan-03	TCOR	INF	06737381	Nuno Augusto T. Pires da Silva
1BIMEC/BMI/TFOR	23-Jan-03	23-Jul-03	TCOR	INF	13020883	Eugénio F. Nunes Henriques
AgrFOXTROT/BLI/TFOR	23-Jul-03	25-Jan-04	TCOR	INF	03572379	Artur Carabau Brás
AgrHOTEL/BLI/TFOR	25-Jan-04	11-Jun-04	TCOR	CAV	14559083	Francisco Xavier F. Sousa

ANEXOS

ANEXO A – EXEMPLO DE DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES DO COMANDO OPERACIONAL DO EXÉRCITO

- RESERVADO -

Apêndice 2 ao Anexo E

	<h2>COMANDO OPERACIONAL DO EXÉRCITO</h2> <p>DESCRIÇÃO DO CARGO</p>	
	N.º REF: A110	ÁREA: CHEFIA / EM
CARGO: CHEFE DA REPARTIÇÃO DE PESSOAL	CREDENCIAÇÃO: NATO SECRET	
POSTO: TCOR	ESPECIALIDADE: LICENC AM	
FUNÇÕES: <ul style="list-style-type: none"> – Dirigir, orientar e coordenar as actividades da REPARTIÇÃO DE PESSOAL; – Assessorar o comando do COE nos assuntos relativos ao pessoal e à formação; – Promover e assegurar a elaboração, difusão e monitorização das normas, planos e directivas que orientem e determinem as acções a realizar no âmbito do apoio administrativo à actividade operacional do Exército; – Coordenar e monitorizar a gestão dos recursos humanos afectos às unidades e órgãos do COE; – Promover e assegurar o planeamento e elaboração de propostas relativas à composição geral dos quadros e às tarefas funcionais dos efectivos das unidades e órgãos do COE; – Garantir a permanente actualização dos requisitos definidos na descrição de cargos do COE; – Planear e elaborar propostas relativas às necessidades de formação das unidades e órgãos do COE; – Assegurar, na área do Pessoal, as actividades relativas ao acompanhamento e monitorização das operações em curso; – Assegurar, na área do Pessoal, a elaboração de planos coordenados relativos às operações futuras; – Assegurar, na área do Pessoal, as actividades de planeamento no âmbito do treino operacional; – Promover e assegurar a avaliação permanente das actividades do seu âmbito de competência; – Promover e assegurar o cumprimento da responsabilidade específica da REPARTIÇÃO DE PESSOAL, relativamente à informação a disponibilizar nos sítios da Internet e Intranet do COE, em conformidade com as directivas e orientações superiores; 		

COE/TCOR.CAMELO

- RESERVADO -

Anx E2 - EM Carg_V123.doc

E2 - 1/5

- RESERVADO -

Apêndice 2 ao Anexo E

	<h2>COMANDO OPERACIONAL DO EXÉRCITO</h2> <h3>DESCRIÇÃO DO CARGO</h3>
N.º REF: A110	ÁREA: CHEFIA / EM
CARGO: CHEFE DA REPARTIÇÃO DE PESSOAL	CREDENCIAÇÃO: NATO SECRET
POSTO: TCOR	ESPECIALIDADE: LICENC AM
<p>(continuação)</p> <ul style="list-style-type: none"> — Promover a colecção, análise e manutenção de dados estatísticos e elementos de informação sobre assuntos do seu âmbito; — Promover e assegurar a realização de estudos ou actividades no respectivo âmbito de actuação, por sua iniciativa ou que lhe sejam determinados, e colaborar com os restantes órgãos e unidades nas actividades que envolvam coordenação com a sua área de responsabilidade. 	
<p>QUALIFICAÇÕES:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Curso de Estado-Maior; — Experiência de estado-maior; — Bons conhecimentos relativamente à organização e procedimentos da OTAN; — FQWQ01P280 Curso do SICCE; — Nível linguístico/inglês SLP 3333; — Conhecimentos de informática ao nível do utilizador (<i>MS Word e Excel</i> ou equivalentes). 	
<p>OBSERVAÇÕES: (1) É o G1/CENTRO DE OPERAÇÕES. (2) O exercício deste cargo, como oficial superior e pelo prazo mínimo de um ano com informação favorável, é considerado equivalente à condição constante na alínea a) ou c) do n.º1 do artigo 242º do EMFAR.</p>	

COE/TCOR/CAMELO

- RESERVADO -

Anx E2 - EM Carg_V123.doc

E2 - 2/5

ANEXO B – EXEMPLO DE DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES DA MARINHA

UNIDADE:	4A572 - SSP	ÁREA:	GABINETE	ACE:	SSP
LOTAÇÃO:	NORMAL	N.º DETALHE:	C011		
SIT. UNIDADE:	LOTAÇÃO				
CARGO PRINCIPAL:	C155 ADJUNTO			VARIANTE:	
POSTO/CATEGORIA:	00012 CFR	CLASSE/QUADRO:	0010 M	ORIGEM:	
CREDENCIAÇÃO:		QUADRO:	QP-ACT		
NATO:	NATO SECRET				
NACIONAL:					
CARGOS SECUNDÁRIAS:	OFICIAL SEGURANÇA UNIDADE				
FUNÇÕES:					
SU103	COADJUVAR O COMANDANTE DIRECTOR OU CHEFE NO ÂMBITO DAS SUAS COMPETÊNCIAS				
SU104	PREPARAR E SUBMETER A DESPACHO OS ASS. QUE DEVAM SER DIRECTAMENTE TRATADOS P/ SUPERIOR HIERÁRQUICO				
SU106	AUXILIAR NO TRATAMENTO DE ASSUNTOS QUE LHE SEJAM COMETIDOS NO ÂMBITO DA ÁREA ATRIBUÍDA				
SU107	ELABORAR ESTUDOS INFORMAÇÕES PROPOSTAS E/OU RECOMENDAÇÕES SOBRE ASSUNTOS DA ÁREA ATRIBUÍDA				
SU167	ELABORAR PARECERES, INFORMAÇÕES E ESTUDOS SOBRE ASSUNTOS QUE LHE SEJAM SUBMETIDOS PARA ESSE EFEITO				
SU177	COADJUVAR O CHEFE NO ÂMBITO DAS COMPETÊNCIAS QUE LHE FOREM DELEGADAS				
SU338	COLABORAR NA ACTUALIZAÇÃO DE REGULAMENTOS DIRECTIVAS INSTRUÇÕES E OUTROS DOCUMENTOS				
SU380	CUMPRIR E FAZER CUMPRIR TODAS AS DETERMINAÇÕES EMANADAS PELOS SEUS SUPERIORES HIERÁRQUICOS				
QUALIFICAÇÕES:					
Código	Descrição			Prioridade	
APG04	APERFEIÇOAMENTO GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS			D	
CFG03	FBC.GERAL NAVAL DE GUERRA			E	
DKI21	ADAPTAÇÃO INTRODUÇÃO À INFORMÁTICA EM AMBIENTE WINDOWS			E	
DKI22	ADAPTAÇÃO AO WORD			E	
DKI23	ADAPTAÇÃO AO EXCEL - BÁSICO			D	
DKI24	ADAPTAÇÃO AO POWERPOINT			D	
PPG01	POS-GRAD.GESTÃO RECURSOS HUMANOS (ISG)			D	
ZC029	OFICIAL DE SEGURANÇA DA UNIDADE			D	
XXXX	EXPERIÊNCIA ÁREA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS			E	
LÍNGUAS:					
I:	3 3 3 3				
F:	3 2 3 2				
OBSERVAÇÕES:					
PODE SER CTEN					

ANEXO C – EXEMPLO DE DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES DA FORÇA AÉREA

RFA 303-6
ANEXO D-6

DP	DATA: 1997	
	CÓDIGO DO CARGO	NORMAL: 13111.2201
DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES	ORDEM DE BATALHA:	
POSTO: MAJ ESPEC.: TPAА	NOME DO CARGO: CHEFE DA 2ª SECÇÃO - PROMOÇÕES, RESERVAS, REFORMAS E PENSÕES - ÁREA DE PROMOÇÕES E RESERVAS DE OFICIAIS ÓRGÃO: REPARTIÇÃO DE CARREIRAS E PROMOÇÕES	
I PARTE - QUALIFICAÇÕES		
A. LÍNGUAS:		
B. QUALIFICAÇÕES ESSENCIAIS:		
1. PROFISSIONAIS: Experiência na Área de Pessoal ao nível de Cmdt. de Esquadra ou Esquadriha Dominio da legislação aplicável. Bons conhecimentos do SIGAP. Curso do Código do Procedimento Administrativo		
2. CLASSIFICAÇÃO DE SEGURANÇA: SECRETO		
C. QUALIFICAÇÕES DESEJÁVEIS: Formação ou experiência em microinformática na óptica do utilizador		

6-D-39

ORIGINAL

RFA 303-6
ANEXO D-6

DP	DATA: 1997	
	CÓDIGO DO CARGO	NORMAL: 13111.2201
DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES	ORDEM DE BATALHA:	

II PARTE - FUNÇÕES

DESCRIÇÃO:

1. Organizar os processos de promoção dos oficiais a avaliar pelos Conselhos de Especialidades (CESFA) para elaboração de listas de promoção e apoiar estes no que lhe for solicitado;
2. Organizar os processos para apreciação da verificação das condições gerais de promoção dos oficiais pelos CSFA/CSDFA;
3. Organizar os processos de promoção e graduação dos oficiais e efectuar as mesmas;
4. Organizar os processos de apreciação para nomeação de oficiais para o CSGA e de apreciação para promoção de e a Oficial General;
5. Elaborar os processos de passagem à situação de reserva dos oficiais dos QP;
6. Elaborar os processos de passagem à situação de licença ilimitada dos oficiais dos QP e de concessão de licença registada;
7. Elaborar os processos de abate dos oficiais dos QP;
8. Controlar os quadros especiais dos oficiais dos QP e accionar as mudanças de situação que provoquem alteração aos mesmos;
9. Analisar, informar e submeter a despacho requerimentos e exposições relacionadas com a carreira militar dos oficiais;
10. Supervisionar a elaboração dos processos dos sargentos a avaliar pelos Conselhos de Especialidades para elaboração das listas de promoção, bem como os processos a submeter à apreciação dos Conselhos Superiores;
11. Coordenar os processos de promoção/graduação dos sargentos e praças;
12. Controlar os processos de concessão de licenças (registada e ilimitada), passagem à reserva e abates dos sargentos dos QP;
13. Coordenar e controlar os actos administrativos relativos aos processos de amparo, passagem dos militares à situação de reforma e atribuição de pensões;
14. Assegurar a publicação em OFA dos diversos actos administrativos no que se refere à área de promoção e reserva de oficiais;
15. Controlar as publicações em OFA das restantes áreas de secção;
16. Orientar e coordenar as restantes áreas da secção.

ORIGINAL

6-D-40

ANEXO D – JOB SATISFACTION SURVEY DE PAUL SPECTOR¹

<p align="center">JOB SATISFACTION SURVEY Paul E. Spector Department of Psychology University of South Florida Copyright Paul E. Spector 1994, All rights reserved</p>							
<p align="center">PLEASE CIRCLE THE ONE NUMBER FOR EACH QUESTION THAT COMES CLOSEST TO REFLECTING YOUR OPINION ABOUT IT.</p>		Disagree very much	Disagree moderately	Disagree slightly	Agree slightly	Agree moderately	Agree very much
1	I feel I am being paid a fair amount for the work I do.	1	2	3	4	5	6
2	There is really too little chance for promotion on my job.	1	2	3	4	5	6
3	My supervisor is quite competent in doing his/her job.	1	2	3	4	5	6
4	I am not satisfied with the benefits I receive.	1	2	3	4	5	6
5	When I do a good job, I receive the recognition for it that I should receive.	1	2	3	4	5	6
6	Many of our rules and procedures make doing a good job difficult.	1	2	3	4	5	6
7	I like the people I work with.	1	2	3	4	5	6
8	I sometimes feel my job is meaningless.	1	2	3	4	5	6
9	Communications seem good within this organization.	1	2	3	4	5	6
10	Raises are too few and far between.	1	2	3	4	5	6
11	Those who do well on the job stand a fair chance of being promoted.	1	2	3	4	5	6
12	My supervisor is unfair to me.	1	2	3	4	5	6
13	The benefits we receive are as good as most other organizations offer.	1	2	3	4	5	6
14	I do not feel that the work I do is appreciated.	1	2	3	4	5	6
15	My efforts to do a good job are seldom blocked by red tape.	1	2	3	4	5	6
16	I find I have to work harder at my job because of the incompetence of people I work with.	1	2	3	4	5	6
17	I like doing the things I do at work.	1	2	3	4	5	6
18	The goals of this organization are not clear to me.	1	2	3	4	5	6

¹ Disponível na Internet em <http://chuma.usf.edu/~spector/scales/jssnice.doc>.

	PLEASE CIRCLE THE ONE NUMBER FOR EACH QUESTION THAT COMES CLOSEST TO REFLECTING YOUR OPINION ABOUT IT. Copyright Paul E. Spector 1994, All rights reserved.	Disagree very much Disagree moderately Disagree slightly Agree slightly Agree moderately Agree very much
19	I feel unappreciated by the organization when I think about what they pay me.	1 2 3 4 5 6
20	People get ahead as fast here as they do in other places.	1 2 3 4 5 6
21	My supervisor shows too little interest in the feelings of subordinates.	1 2 3 4 5 6
22	The benefit package we have is equitable.	1 2 3 4 5 6
23	There are few rewards for those who work here.	1 2 3 4 5 6
24	I have too much to do at work.	1 2 3 4 5 6
25	I enjoy my coworkers.	1 2 3 4 5 6
26	I often feel that I do not know what is going on with the organization.	1 2 3 4 5 6
27	I feel a sense of pride in doing my job.	1 2 3 4 5 6
28	I feel satisfied with my chances for salary increases.	1 2 3 4 5 6
29	There are benefits we do not have which we should have.	1 2 3 4 5 6
30	I like my supervisor.	1 2 3 4 5 6
31	I have too much paperwork.	1 2 3 4 5 6
32	I don't feel my efforts are rewarded the way they should be.	1 2 3 4 5 6
33	I am satisfied with my chances for promotion.	1 2 3 4 5 6
34	There is too much bickering and fighting at work.	1 2 3 4 5 6
35	My job is enjoyable.	1 2 3 4 5 6
36	Work assignments are not fully explained.	1 2 3 4 5 6

ANEXO E – EXEMPLO DE DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES DOS EXÉRCITOS DE ESPANHA E ITÁLIA

1. EXEMPLO DO EXÉRCITO DE ESPANHA

JOB DESCRIPTION FOR PERSONNEL IN HEADQUARTERS NRF BDE	DUTY LOCATION:
	DATE:
NATIONALITY: SP	RANK / TITLE:
<u>ESTABLISHMENT</u> JOB TITLE: BDE G1 - PERSONNEL	
POST NUMBER:	
DIVISION:	
BRANCH:	
PART I – QUALIFICATIONS	
LANGUAGE QUALIFICATIONS	
MANDATORY 1ST:	DESIRABLE 1ST:
SECURITY CLEARANCE:	
NATIONAL REQUIREMENT/ QUALIFICATIONS	
A. Education, skills, training and experience:	
Essential:	
Desirable:	
B. Courses:	
Essential:	
Desirable:	
PART II – DUTIES	
C. Functional statements	
1. Division or Branch:	
2. Specific duties:	
<ul style="list-style-type: none"> • To advice to the NRF BDE Commander in management, assistance and medical support of the Brigade's personnel. • To study the personnel necessities for future operations. • To monitor the operational strength • To monitor the state and formations of medical support. • To develop SOP,s. about personnel (replacement, travel orders...) 	

