

INSTITUTO DE ALTOS ESTUDOS MILITARES
CURSO DE ESTADO-MAIOR

2003 / 2005



TRABALHO INDIVIDUAL DE LONGA DURAÇÃO

**A AVALIAÇÃO DOS MILITARES DOS QUADROS PERMANENTES DO
EXÉRCITO. O NOVO REGULAMENTO DE AVALIAÇÃO DO MÉRITO DOS
MILITARES DO EXÉRCITO, ENSINAMENTOS E CONTRIBUTOS PARA O SEU
APERFEIÇOAMENTO**

JOSÉ LUÍS SOUSA PEREIRA
MAJ INF

Presidente do Júri: MGEN JOÃO FRANCISCO FÉLIX PEREIRA
Arguente Principal: TCOR INF LÚCIO AGOSTINHO BARREIRO DOS SANTOS
Arguente: MAJ INF PAULO JORGE VARELA CURRO
Arguente: MAJ INF JOÃO ALBERTO GONÇALVES DOMINGOS

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

**ESTE TRABALHO FOI ELABORADO COM FINALIDADE
ESSENCIALMENTE ESCOLAR, DURANTE A FREQUÊNCIA DE UM
CURSO NO INSTITUTO DE ALTOS ESTUDOS 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 ALTOS ESTUDOS
MILITARES**

**PROFESSOR ORIENTADOR:
JOÃO MANUEL PERES DE ALMEIDA
TCOR ART**

“A avaliação dos Militares dos Quadros Permanentes do Exército. O novo Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército, ensinamentos e contributos para o seu aperfeiçoamento.”

Lisboa, 30 de Setembro de 2004

RESUMO DO TRABALHO

Qualquer sistema de avaliação, adoptado por uma organização, terá de ser um instrumento efectivo na Gestão dos seus Recursos Humanos. Para atingir este objectivo no Exército Português, torna-se necessário substituir a actual *Ficha de Avaliação Individual* por uma outra, que responda às necessidades organizacionais de gestão horizontal e vertical dos seus Recursos Humanos.

Em termos de motivações humanas preconizadas pelas teorias de Maslow e Herzberg as situações identificadas no *Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército*, e por nós analisadas, não contribuem para a manutenção da auto-estima e da auto-realização dos militares, já que estes verificam que a progressão na carreira não depende só do seu mérito mas do peso atribuído à antiguidade e de outras situações circunstanciais tais como o universo em análise.

Cientes desta situação, sugerimos a alteração da actual metodologia de ordenação dos militares a promover por escolha, por outra, em que os militares são ordenados por ordem decrescente da antiguidade, sendo permitida a reordenação por um diferencial a partir de 0,1 valores (consoante o universo a avaliar) da respectiva *Ficha de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército*. Sugerimos também a diminuição do peso da antiguidade nos coeficientes das bases do *Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército* a favor da *Avaliação Individual*, assim como, propomos que se contabilize nas bases do Sistema de Avaliação, através de uma média ponderada, todos os dados da carreira de um militar. Para minimizar o efeito das passagens à reserva, propomos a alteração do Estatuto dos Militares das Forças Armadas no sentido de o militar não passar à reserva (simplesmente não seria promovido - continuando a ser apreciado) ou aumentar o número de ultrapassagens necessárias para o fazer.

Propomos ainda que, aquando da atribuição dos 0,5 valores (competência atribuída aos Conselhos das Armas e Serviços do Exército), que consideramos essencial para corrigir eventuais “injustiças”, seja tida em consideração a sua elevada equivalência nas bases do Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército.

ABSTRAT

Any evaluation system, adopted by an organisation, must be a real and effective management tool. To accomplish this aim in the Portuguese Army, we should make the substitution of the actual *Individual Evaluation Sheet* by another one taking into consideration the proposed goals.

Considering human motivations as defined by Maslow and Herzberg, the situations identified in the *Directive of Evaluation* (Regulamento de Avaliação) and analyzed by us, do not contribute to the maintenance of self-esteem and self-realization of military staff, as it is visible that a progress in one's career does not depend only on each person's merit, but also on the weight attributed to seniority and other circumstances such as the universe of analysis.

Aware of this situation, we proposed the change of the present methodology of military staff's classification to be promoted by choice, to another, in which military staff should only be ranked by decreasing order based on the average of the respective seniority, permitting the re-ordering from the 0,1 points (according by the universe to be evaluated). We also proposed the decreasing weight of seniority for the coefficients of the *Evaluation System on behalf of Individual Evaluation*, as well in order to account on the Evaluation Method's basis, through an weight average, all military carre data. To minimize the effect of retirements, the change of the *Directive for Armed Forces Military Staff* (Estatuto dos Militares das Forças Armadas) was suggested in order to avoid the soldiers' retirement (he just wouldn't be promoted), or else an increase of the necessary number of overtakings to achieve it.

We also proposed, the Council's competence to attribute 0,5 points, which we consider essential to correct any eventual unfairness, shall be decreased, as we consider its correspondent equivalence on the Evaluation System base as too high.

DEDICATÓRIA

**À minha mulher, Lurdes e
aos meus filhos Carlos e Alberto.**

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Tenente-coronel de Artilharia Peres de Almeida, da Secção de Ensino de Administração do Instituto de Altos Estudos Militares, agradeço o rigor e a sobriedade com que sempre me incentivou ao longo da realização deste trabalho.

Ao Tenente-coronel de Artilharia Thomaz, do Ministério da Defesa Nacional e ao Tenente-coronel de Infantaria Freire, da Academia Militar, agradeço o apoio documental concedido.

Ao Tenente-coronel de Infantaria Moura, do Gabinete do Chefe do Estado-Maior do Exército, agradeço-lhe a partilha da sua experiência no Conselho da Arma de Infantaria.

Este trabalho também não teria sido possível se o conjunto de Entidades, que passo a referir e às quais estou profundamente grato, não me proporcionassem a realização de entrevistas:

- Doutora Helena Chantre Espírito Santo, do Instituto Nacional de Administração;
- Tenente-general Silvério, Comandante do Comando do Pessoal;
- Major-general Oliveira Cardoso, Presidente do Conselho da Arma de Infantaria;
- Major -general Cadavez, Presidente do Conselho da Arma de Cavalaria;
- Major-general Nogueira, Director da Direcção de Administração e Mobilização do Pessoal;
- Tenente-coronel de Infantaria Filipe, do Gabinete do Comando do Pessoal.

Estou bastante agradecido às funcionárias da biblioteca do Instituto de Altos Estudos Militares, pelo apoio prestado e pela simpatia de que sempre deram provas.

LISTA DE ABREVIATURAS

A	– Antiguidade
AI	– Avaliação Individual
ARH	– Administração de Recursos Humanos
BGECM	– Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar
CASE	– Conselhos das Armas e Serviços do Exército
CEM	– Curso de Estado-Maior
CEME	– Chefe de Estado-Maior do Exército
CPC	– Curso de Promoção a Capitão
CPOS	– Curso de Promoção a Oficial Superior
DAMP	– Direcção de Administração e Mobilização de Pessoal
EMFAR	– Estatuto dos Militares das Forças Armadas
F	– Formação
FAI	– Ficha de Avaliação Individual
FAMME	– Ficha de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército
FB	– Ficha Biográfica
GRH	– Gestão de Recursos Humanos
OER	– Officer Evaluation Report (Relatório de Avaliação dos Oficiais)
QP	– Quadro Permanente
RAMME	– Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército
RD	– Registo Disciplinar
RH	– Recursos Humanos
SAMME	– Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I - Enquadramento da Avaliação	7
I.1 – Breve Enquadramento Conceptual.....	7
I.2 – Enquadramento Legal	10
I.3 – Referência a trabalhos anteriores	12
I.4 – Análise de alguns sistemas de avaliação Nacionais e Estrangeiros	14
I.4.1 – Sistemas de Avaliação Nacionais.....	14
I.4.1.1 – Sistema Avaliação da Administração Pública.....	14
I.4.1.2 – Sistemas de Avaliação Militares.....	15
I.4.1.2.1 – Força Aérea Portuguesa.....	15
I.4.1.2.2 – Marinha Portuguesa.....	15
I.4.1.2.1 – Comparação dos três Sistemas com o do Exército Português	15
I.4.2 – Sistemas de Avaliação Estrangeiros.....	17
I.4.2.1 – O sistema do Exército dos Estados Unidos da América.....	17
I.4.2.2 – O sistema da Marinha Francesa.....	18
I.4.2.3 – O sistema do Reino Unido.....	19
I.4.2.4 – O sistema do Exército Brasileiro	20
I.4.2.5 – Comparação dos quatro sistemas de Avaliação Estrangeiros.....	20
CAPÍTULO II - Análise do actual RAMME	22
II.1– A Avaliação no Exército Português	22
II.2– Comparação do Actual RAMME com o RAMME de 1991	23
II.3– As Bases do SAMME	24
II.4– Processamento do SAMME	27
II.4.1 – A Ficha Biográfica	27
II.4.2 – A Ficha de Avaliação Individual	28
II.4.3 – A Ficha de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército.....	29
I.4.3.1 – Coeficientes de ponderação das Bases do SAMME.....	29
I.4.3.2 – Elaboração da Lista a Apreciar nas Promoções por Escolha.....	35
I.4.3.3 – Os 0,5 valores dos CASE	40
CONCLUSÕES.....	43
PROPOSTAS	45
BIBLIOGRAFIA	47
ÍNDICE DE ANEXOS	50
ÍNDICE DE APÊNDICES	51

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Necessidades Organizacionais de Gestão dos RH.....	7
Figura 2: A Pirâmide de Maslow.	9
Figura 3: Os dois factores de Herzeberg.	10
Figura 4: Factores de avaliação comuns aos três Ramos.....	16
Figura 5: Coeficientes de ponderação das bases do SAMME	30
Figura 6: Equivalência de um ano de antiguidade nas promoções por escolha	30
Figura 7: Diferença de um ano de antiguidade na FAMME.....	30
Figura 8: Equivalência de um ano de antiguidade - promoção a Coronel.....	31
Figura 9: Equivalência de um ano de antiguidade - promoção a Sargento-mor	31
Figura 10: Equivalência de um ano de antiguidade - promoção a Major.....	32
Figura 11: Equivalência de um ano de antiguidade - promoção a Sargento-chefe	32
Figura 12: Novos coeficientes de ponderação para as bases do SAMME	33
Figura 13: Quadro de relacionamento dos coeficientes de ponderação	34
Figura 14: Novas equivalências de um ano de antiguidade	34
Figura 15: Nova diferença de um ano de antiguidade na FAMME.....	34
Figura 16: Primeira situação provocada pela mudança do universo a avaliar	36
Figura 17: Segunda situação provocada pela mudança do universo a avaliar	37
Figura 18: Situação provocada pela mudança de grupo por acção dos CASE.....	38
Figura 19: Simulação da nova metodologia	40
Figura 20: Equivalência dos 0,5 valores dos CASE nas bases do SAMME	41
Figura 21: Equivalência dos 0,5 valores - promoção a Coronel.....	41
Figura 22: Equivalência dos 0,5 valores - promoção a Sargento-mor	41

INTRODUÇÃO

“A diferença e o sucesso residirão nos países e nas empresas que, independentemente da sua dimensão física, sejam capazes de descobrir, criar e cultivar talentos.”¹

Na actualidade, os sistemas de avaliação de desempenho são considerados uma poderosa ferramenta posta à disposição de uma empresa ou instituição por, através deles, se poder inferir um conjunto de dados, relativos aos seus colaboradores, que podem ser utilizados na área da Gestão dos Recursos Humanos (GRH). É ainda de referir que *“uma avaliação negativa ou positiva em determinada altura do percurso profissional dos avaliados pode condicionar todas as suas oportunidades de desenvolvimento. Consequentemente, as empresas e instituições procuram dotar os seus sistemas de Gestão de Recursos Humanos de instrumentos fidedignos, claros e transparentes, com especial relevo para os mecanismos de avaliação de desempenho e de recompensas.”* (Leitão, 2001, 1)².

Belmiro de Azevedo, presidente do Grupo SONAE, em Câmara et al. (2001, 23) define três princípios relativamente aos Recursos Humanos (RH):

- “1. O capital humano³ é o principal instrumento de crescimento e riqueza dos países, com especial relevo para os países pequenos e periféricos como Portugal;*
- 2. O capital humano, tal como o capital financeiro e tecnológico, tem que ser redescoberto e renovado;*
- 3. A função Recursos Humanos ou pessoal, tal como é desenvolvida na maioria das funções, é uma função em extinção”.*

Refere ainda que *“a diferença e o sucesso residirão nos países e nas empresas que, independentemente da sua dimensão, sejam capazes de descobrir, criar e cultivar talentos”* (transcrito de Câmara et al., 2001, 24).

¹ Belmiro de Azevedo citado em Câmara et al. (2001, 24).

² Esta autora e a sua Tese de Mestrado será referenciada no ponto I.3 deste estudo (Referência a trabalhos anteriores).

³ Capital humano é definido como o potencial de crescimento, mudança e desenvolvimento latente em qualquer ser humano.

Na mesma linha de raciocínio, Peter Drucker refere que *“as pessoas são a única vantagem competitiva sustentável de que uma empresa pode dispor, a longo prazo”* (citado em Câmara et al., 2001, 51).

Assim, a função Recursos Humanos nas organizações, tal como ela tem sido encarada ao longo dos tempos, terá de deixar de residir *“tanto no planeamento baseado em dados e análises, devendo antes direccioná-lo nas competências detidas pelo capital humano ao seu dispor (...). Levantam-se assim, para as actuais organizações, marcadas pelo mundo da nova tecnologia, vários desafios relacionados com a capacidade interna para implementar processos, visando atrair novas competências bem como otimizar as existentes”* (Murteira Nabo citado em Câmara, et. al., 2001, 19).

O actual Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército⁴ (RAMME) vigora há cerca de três anos⁵. Verifica-se que a sua principal “função”, assim como a do anterior RAMME⁶, tem sido as promoções por escolha o que é bastante redutor para um sistema de avaliação que está bem implementado e interiorizado e que se pretende que seja, acima de tudo, um precioso auxiliar na Gestão dos RH do Exército.

Importância e objectivo do estudo

A permanente actualidade do tema que iremos abordar, como o atestam as sucessivas tentativas de aperfeiçoamento do Sistema de Avaliação do Exército, tem-se revestido de grande importância não só pelos efeitos que produz na carreira dos militares mas também na Gestão dos Recursos Humanos do Exército.

O RAMME, em vigor desde 2002, passou já por um período de implementação que permite proceder a um diagnóstico de possíveis disfunções, que corrigidas, possibilitem a sua melhoria.

Consideramos ainda que, estes contributos poderão ser de elevada importância numa altura que se perspectiva o aumento de tempo de permanência nos postos, nomeadamente na categoria de oficiais, à semelhança do que vem sucedendo na categoria de sargentos, desde alguns anos a esta parte.

Face ao tema proposto e em função da identificação das necessidades de melhoramento, definimos como objectivo deste trabalho propor as alterações que contribuam para o aperfeiçoamento do actual RAMME, de modo a torná-lo um verdadeiro instrumento de gestão na área dos RH.

⁴ Instituído pela Portaria 1246/2002, de 7 de Setembro.

⁵ Produziu efeitos a partir de 1 de Janeiro de 2002, excepto na aplicação das Fichas de Avaliação Individuais, que se iniciou com as avaliações do ano de 2003.

⁶ Instituído pela Portaria 361-A/91, de 30 de Outubro.

Delimitação do estudo

Dada a abrangência do tema balizaremos o nosso estudo aos seguintes aspectos:

- Ao actual RAMME;
- À experiência adquirida nos Conselhos das Armas de Infantaria (desde 1991) e de Cavalaria (desde 2001);
- Aos sistemas de avaliação nacionais analisados e actualmente em vigor, nomeadamente: o sistema de avaliação da Função Pública Portuguesa, os sistemas de avaliação da Força Aérea e da Marinha Portuguesa;
- Aos sistemas de avaliação estrangeiros analisados e actualmente em vigor, nomeadamente: o sistema de avaliação dos Oficiais do Exército dos Estados Unidos da América, do Exército Brasileiro, das Forças Armadas do Reino Unido e o dos Oficiais da Marinha Francesa;
- À análise estatística efectuada às Fichas de Avaliação Individuais (FAI) correspondente ao período de 1 de Janeiro de 1994 a 31 de Dezembro de 2000.

Metodologia

A metodologia adoptada na abordagem do tema assentou, inicialmente, numa pesquisa bibliográfica e documental. Posteriormente analisámos alguns sistemas de avaliação nacionais e estrangeiros. Como trabalho de campo, elaborámos um conjunto de entrevistas⁷ fundamentalmente a militares que, no âmbito das funções desempenhas, estão directa ou indirectamente relacionadas com esta problemática, assim como a oficiais que participaram em grupos de trabalho que concorreram para a elaboração do actual RAMME. Por último, procedemos ao desenvolvimento do tema.

Para atingir o objectivo deste trabalho, formulámos a seguinte Questão Central: *Que ensinamentos práticos e orientações teóricas podem contribuir para o aperfeiçoamento do actual Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército?* Desta decorreram as seguintes Questões Derivadas:

- 1ª. Adequa-se a actual FAI às necessidades de gestão do Exército, contribuindo para que o actual RAMME se constitua numa “ferramenta” efectiva na área dos RH?
- 2ª. Poderá a excessiva valoração da antiguidade em detrimento de outros factores, em especial da avaliação individual, desmotivar os militares?

⁷ Entre outros ao: Tenente-general Silvério (Ajudante Geral do Exército), Major-general Nogueira (Direcção de Administração e Mobilização do Pessoal), Major-general Oliveira Cardoso (Presidente do Conselho da Arma de Infantaria), Major-general Cadavez (Presidente do Conselho da Arma de Cavalaria), Tenente-coronel de Infantaria Moura do Gabinete do Chefe do Estado-Maior do Exército, Tenente-coronel de Artilharia Thomaz do Ministério da Defesa Nacional e Tenente-coronel Freire da Academia Militar. Postos e funções referidas às datas das entrevistas (ver Apêndice 2).

- 3ª. Quais são os factores que contribuem para aumentar o “peso” da antiguidade na elaboração das listas dos militares a promover por escolha?
- 4ª. Dependerá a ordenação final dos militares nas listas de promoção por escolha do universo em apreciação?
- 5ª. Qual o significado dos 0,5 valores que os Conselhos das Armas e Serviços do Exército (CASE) podem adicionar ao resultado estabelecido pela FAMME?
- 6ª. A metodologia utilizada na elaboração das listas a promover por escolha provocará alterações “bruscas” na ordenação dos militares por motivos que não lhes podem ser directamente imputáveis?

Para responder a estas questões, construímos as hipóteses orientadoras do estudo, conscientes de que existem diferentes abordagens em função dos interesses particulares de cada militar. Assim, e para apurar da veracidade das questões derivadas consideramos as seguinte hipóteses:

- 1ª. A actual FAI não se adequa às necessidades de gestão dos RH do Exército;
- 2ª. A excessiva valoração da antiguidade em detrimento de outros factores, em especial da avaliação individual, poderá desmotivar os militares, pois estes verificam que acabam por ser promovidos por antiguidade;
- 3ª. Além do “peso” atribuído à antiguidade na quantificação das bases do SAMME, temos que a ordenação por antiguidade dentro dos grupos das FAMME, bem como o diferencial de ordenação de 0,3 valores no Grupo Superior constituem-se num meio para aumentar o peso da antiguidade na elaboração das listas dos militares a promover por escolha;
- 4ª. A ordenação final dos militares nas listas de promoção por escolha depende do universo em apreciação;
- 5ª. Os 0,5 valores que os CASE podem adicionar ao resultado estabelecido pela FAMME, correspondem a uma elevada equivalência nas bases do SAMME;
- 6ª. A metodologia utilizada na elaboração das listas dos militares a promover por escolha, ao “apoiar-se” em valores circunstanciais⁸ como a média e o desvio padrão, provoca alterações bruscas na ordenação dos militares por motivos que não lhe podem ser directamente imputáveis.

⁸ Dependem do universo em análise.

Definição de Termos

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

- **Avaliação do Desempenho:** “... é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das actividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento” (Chiavenato, 1999, 189);
- **Cargo:** “Considera-se cargo militar o lugar fixado na estrutura orgânica das Forças Armadas, a que corresponde uma função legalmente definida” (Artigo 33.º do Estatuto dos Militares das Forças Armadas - EMFAR);
- **Competência:** O conceito de competência é relativamente recente, não existindo consenso quanto à sua definição. Iremos defini-la como o “conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos e permitem agir na solução de problemas, estimulando desempenhos profissionais superiores, alinhados com a orientação estratégica da empresa” (Câmara et al., 2001, 293);
- **Potencial:** “... potencial dos empregados é a matéria-prima para ulterior construção de planos de carreira.” (Câmara et al., 2001, 338). Esta “matéria-prima” corresponde às qualidades intrínsecas e as competências detidas pelos avaliados;
- **Avaliação do Potencial:** Processo que visa avaliar o potencial dos avaliados;
- **Gestão Vertical dos Recursos Humanos:** é o conjunto de actividades no âmbito da Gestão dos RH que visa a “estimativa do potencial de desenvolvimento (hetero-avaliação e auto-avaliação) e o desenvolvimento vertical das carreiras (promoções e recrutamento vertical)” (Academia Militar, 2001, 5)⁹;
- **Gestão Horizontal dos Recursos Humanos:** é o conjunto de actividades no âmbito da Gestão dos RH que visa entre outras: a “integração dos indivíduos na cultura da organização, colocação e adequação do individuo aos cargos/funções (recrutamento horizontal) ... ” (Academia Militar, 2001, 5).

Organização e Conteúdo do Estudo

Organizámos o presente trabalho em cinco partes: introdução, dois capítulos, conclusões e propostas.

Na introdução, após uma breve contextualização, definimos: a importância, o objecto e a delimitação do estudo bem como, a metodologia a seguir e um corpo de conceitos.

No primeiro capítulo, para além do enquadramento conceptual e legal desta temática efectuamos a análise de alguns trabalhos que versam este assunto e abordamos alguns

⁹ Este trabalho, efectuado na Academia Militar, será referenciado no ponto 1.3 deste estudo (Referência a trabalhos anteriores).

sistemas de avaliação nacionais e estrangeiros.

O segundo capítulo é dedicado ao estudo do actual RAMME. Inicialmente fazemos um breve enquadramento histórico e depois a sua análise.

Após as conclusões apresentaremos as propostas da investigação efectuadas no sentido de responder à questão central e às questões derivadas.

CAPÍTULO I - Enquadramento da Avaliação

I.1 – Breve Enquadramento Conceptual

Elaborar um sistema de avaliação consensual, não se configura de simples execução. Contudo, as organizações que queiram progredir ou no mínimo sobreviver entre os seus pares, terão que dispor de um sistema que lhes permita a avaliação do desempenho dos seus membros, assim como, definir claramente os que se constituem merecedores de uma carreira com uma progressão mais rápida ou, pelo contrário, que devam ver essa progressão retardada ou mesmo negada.

A avaliação do desempenho, normalmente uma responsabilidade de topo, é uma apreciação do comportamento das pessoas nos cargos que ocupam. Muitos são os métodos para a efectuar¹⁰. Todavia, a avaliação do desempenho esbarra em muitas barreiras e dificuldades¹¹.

“Avaliação, não sendo um fim em si mesmo, é um instrumento que serve para estimular ou julgar o valor, a excelência e as qualidades individuais, e a consequente motivação, no sentido de localizar problemas de integração ou desaproveitamento, permitindo que a colocação de pessoas em diversos cargos e funções passe de uma actividade meramente operacional e burocrática, para uma actividade de relevante importância e de nível estratégico na Gestão dos Recursos Humanos.” (Academia Militar, 2001, 5).

“Qualquer sistema de avaliação deve ser, acima de tudo, um instrumento de gestão claro e eficiente. No essencial, deve responder às necessidades organizacionais de gestão horizontal e vertical dos Recursos Humanos” (Academia Militar, 2001, 5), nomeadamente e conforme **Figura 1**:

Necessidades Organizacionais de Gestão Horizontal e Vertical dos RH

Gestão horizontal	Gestão vertical
<ul style="list-style-type: none">• Integração dos indivíduos na cultura organizacional;• O diagnóstico de necessidades de formação;• A auto-avaliação e auto-aperfeiçoamento individual;• A colocação e adequação dos indivíduos aos cargos/funções;• A melhoria das relações humanas e de cooperação;• O estímulo para um melhor desempenho e a uma maior produtividade;• A retroacção da informação para outros fins.	<p>Este tipo de gestão está relacionado com o desenvolvimento de carreiras.</p> <ul style="list-style-type: none">• A estimativa do potencial de desenvolvimento;• A gestão do desenvolvimento vertical de carreira (promoções e recrutamento vertical).

Figura 1: Necessidades Organizacionais de Gestão dos RH¹²

¹⁰ Chefe Imediato, Auto-avaliação, 360 graus, entre outros.

¹¹ Efeito de “Halo”, erro de semelhança, entre outros.

¹² Academia Militar (2001, 5).

Para que os cargos sejam exercidos com sucesso, “os seus titulares devem dispor, não só dos conhecimentos técnicos indispensáveis para o efeito mas, ainda, das atitudes e comportamentos que os mobilizem ao serviço do projecto da empresa. A isto se chama de competências” (Câmara et al., 2001, 287).

“O conceito de competência surge, modernamente, como forma de superar a dicotomia tradicional entre aptidões técnico-profissionais (habilitações e experiência) e comportamentais [“vontade de fazer”]” (Câmara et al., 2001, 292). Assim, o facto de uma pessoa possuir grandes conhecimentos de nada serve, a menos que tenha vontade de os colocar ao serviço da empresa. Câmara et al. (2001, 296) refere ainda que “esta ligação das competências com a missão de uma empresa permitem identificar dois conjuntos de competências:

- *Competências genéricas*¹³ – são comuns a todas as funções da empresa ou instituição;
- *Competências específicas* – indispensáveis ao bom desempenho de uma função.”

Para Câmara et al. (2001, 296) “o perfil de competências de uma função é o conjunto das competências genéricas e específicas. Assim, ao estabelecer o perfil de competências de uma determinada função deve-se considerar todas as competências genéricas, acrescidas daquelas que forem específicas de uma determinada função”.

Nesta ordem de ideias é referido em Academia Militar (2001, 16) que “os perfis de competências poderão ser utilizados para vários fins na área da Gestão de Recursos Humanos, nomeadamente, em processos de recrutamento e selecção; avaliação de desempenho, formação e desenvolvimento, em processos de promoção e gestão de carreiras, e de recompensas. Uma aplicação desta natureza, que abarca todas as áreas da gestão de recursos humanos, é designada por Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos baseado em Modelos de Competências”.

“Na selecção dos titulares dos cargos atende-se, modernamente, às competências que possuem, ou seja, não só aos conhecimentos técnicos que detêm, mas ainda às qualidades e comportamentos que dêem garantias de que tais conhecimentos são postos ao serviço do projecto da Empresa” (Câmara et al., 2001, 311). Assim, a inexistência de um sistema de descrição e análise de funções numa Empresa não possibilita o correcto preenchimento dos cargos.

¹³ Ou transversais.

Em termos de motivações humanas Maslow, identificou cinco níveis de Necessidades Humanas (ver

Figura 2). Estas estão dispostas segundo uma hierarquia de Necessidades, em que só surgem novas necessidades se as de nível inferior forem satisfeitas.

Pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow

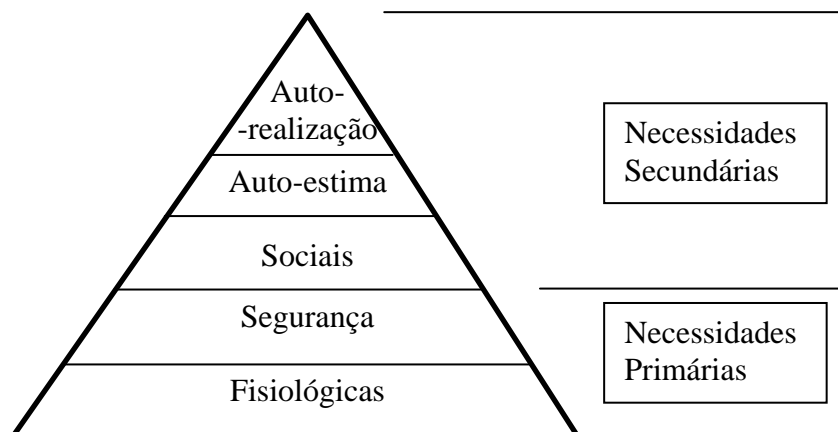


Figura 2: A Pirâmide de Maslow¹⁴.

1º Nível – Necessidades Fisiológicas: fome, sede, abrigo e repouso;

2º Nível – Necessidades de Segurança: desejo de protecção contra perigos ou privações;

3º Nível – Necessidades Sociais: ser integrado no meio social (família e amigos);

4º Nível – Necessidades de Auto-estima: ser reconhecido, apreciado e ser respeitado;

5º Nível – Necessidades de Auto-realização: aceder ao seu verdadeiro potencial.

Ou seja, para além das Necessidades Primárias, o homem, procura também satisfazer as Necessidades Secundárias. “Assim, depois de satisfeitas as necessidades básicas é necessário, para motivar o indivíduo, satisfazer sucessivamente as suas necessidades sociais, de auto-estima e de auto-realização” (Câmara et al., 2001, 96).

Herzeberg, apresenta a teoria dos dois factores: os factores higiénicos¹⁵, e os factores motivadores¹⁶. “Os factores higiénicos estão relacionados com a insatisfação no trabalho e os factores motivadores estão relacionados com a satisfação. Assim, a presença de

¹⁴ Câmara et. al. (2001, 95).

¹⁵ Referem-se à segurança, ao estatuto, às relações com os subordinados, à vida pessoal, às relações com o grupo, o salário, às condições de trabalho, às relações com os superiores, à supervisão e à política geral da empresa.

¹⁶ Referem-se ao crescimento, a responsabilidade, ao trabalho em si, ao reconhecimento e à realização.

factores higiénicos é uma expectativa normal do trabalhador, não gerando por si só motivação. É a sua ausência que conduz à insatisfação. Assim, para motivar os colaboradores é necessário actuar ao nível dos factores motivadores” (Câmara et al., 2001, 97), (ver **Figura 3**).

Os factores de Herzeberg

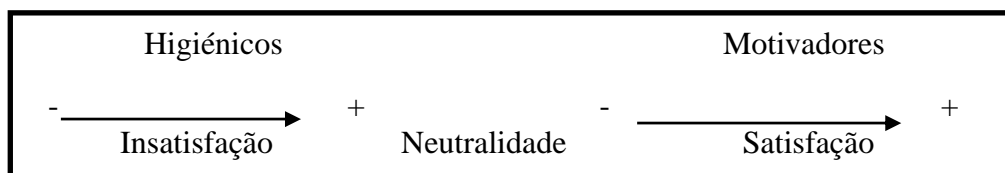


Figura 3: Os dois factores de Herzeberg¹⁷.

“Herzeberg vem reforçar a ideia de que a ausência de bem-estar nas relações com os pares, superiores ou subordinados é indutora de insatisfação, bem como evidenciar a necessidade de reconhecimento, da identificação com o conteúdo do trabalho, da responsabilização como meio de motivar e, assim, incrementar a produtividade” (Câmara et al., 2001, 97).

No que se refere à auto-estima e à satisfação no trabalho, Chiavenato (1999, 9) refere que, *“para os empregados, o trabalho é a maior fonte de identidade pessoal. As pessoas passam a maior parte das suas vidas no trabalho o que requer uma estreita identidade com o que fazem. Empregados satisfeitos não são necessariamente os mais produtivos, mas empregados insatisfeitos tendem a desligar-se da empresa e a produzir cada vez menos, (...). A felicidade na organização e a satisfação no trabalho são fortes determinantes no sucesso organizacional.”*

I.2 – Enquadramento Legal

A avaliação dos militares das Forças Armadas Portuguesas e em especial no Exército, é regulada pelos seguintes diplomas:

- As Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar (BGECM)¹⁸;

O número 1 do artigo 11.º das BGECM refere que: *“É garantido a todos os militares o direito de progressão na carreira.”*, referindo o seu número 2 que *“o desenvolvimento das carreiras militares se deve orientar pela valorização da carreira militar (...) e pelo aproveitamento da capacidade profissional avaliada em função da competência revelada e da experiência”*.

- O Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR)¹⁹;

¹⁷ Câmara et al. (2001, 97).

¹⁸ Instituídas pela Lei n.º 11/89, de 1 de Junho.

O número 1 do artigo 80.º do EMFAR, refere 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, designadamente quanto a: a) recrutamento e selecção; b) formação e aperfeiçoamento; c) promoção; d) exercício de funções*”.

Neste sentido, estabelece o seu artigo 82.º, que a avaliação individual se destina a: “*a) Seleccionar os mais aptos para o desempenho de determinados cargos e funções; b) Actualizar o conhecimento do potencial humano existente; c) Avaliar a adequabilidade dos recursos humanos aos cargos e funções exercidos; d) Compatibilizar as aptidões do avaliado e os interesses da instituição militar, tendo em vista a crescente complexidade decorrente do progresso científico, técnico, operacional e organizacional; e) Incentivar o cumprimento dos deveres militares*”.

- As Bases Gerais da Avaliação (BGA)²⁰

Esta Portaria “*estabelece os critérios gerais que presidem à ordenação dos militares que reúnam condições para promoção (...) e é aplicável a modalidade de promoção por escolha*”²¹.

O número 1 do artigo 4.º refere que “*A apreciação do mérito é feita com base na avaliação da competência profissional e na avaliação curricular*”. Para este efeito o número 2 do mesmo artigo estabelece os factores a serem considerados na avaliação. Relativamente a estes factores referimos o seguinte:

- A antiguidade no posto constitui-se como factor de avaliação;
- Não é feita qualquer referência à avaliação do desempenho físico do militar (sendo esta uma das razões pela qual a Aptidão Física deixou de se constituir como base do SAMME no actual RAMME).

- O RAMME²²

Ao abrigo do disposto do número 3 do artigo 80.º do EMFAR, foi aprovado o RAMME sendo este um conjunto de normas que institui o SAMME. No seu preâmbulo é referido que a “*avaliação constitui uma importante fonte de dados para o planeamento da administração dos recursos humanos, (...) devendo apoiar-se na componente avaliação do mérito e privilegiar os bons desempenhos*”.

Verifica-se que em todos estes diplomas, no que respeita à progressão na carreira, é

¹⁹ Instituído pelo Decreto-Lei n.º 197-A/2003, de 30 de Agosto.

²⁰ Portaria n.º 21/94 de 8 de Janeiro.

²¹ Artigo 1.º da Portaria.

²² Instituído pela Portaria n.º 1246/2002, de 07 de Setembro de 2002.

enfaticado o mérito do militar e o desempenho profissional como “condição de excelência” da referida progressão.

I.3 – Referência a trabalhos anteriores

Iremos abordar de uma forma breve dois trabalhos que tratam esta temática com grande profundidade e rigor científico.

O primeiro destes trabalhos (Academia Militar, 2001) com a designação de “Projecto ESSA” (Projecto de Investigação Científica e Desenvolvimento (I&D) para o Estudo sobre o Sistema de Avaliação Militar), foi efectuado na Academia Militar, por uma equipa multidisciplinar²³, com o objectivo de analisar o RAMME de 1991 e propor um sistema de avaliação alternativo a aplicar ao Exército Português. Dada a confidencialidade deste projecto só nos foi facultado o seu resumo.

Neste trabalho constatou-se que a FAI não estava a fornecer os dados que pudessem ser aproveitados numa óptica de Gestão Horizontal e Vertical dos RH. Para que a FAI pudesse proporcionar estes dados foi proposta a sua substituição, por outra, *“elaborada com base num modelo de competências que tomou em consideração o desempenho funcional de cada militar, tendo por base as competências transversais (comuns a todas as funções militares, postos ou cargos) e as competências específicas para cada grupo de funções”* (Academia Militar, 2001, 30).

As competências transversais referidas no parágrafo anterior foram agrupadas em 4 grupos e foram definidas²⁴ do seguinte modo (Academia Militar, 2001, 38):

- “Competências Institucionais – referem-se à cultura organizacional específica e traduzem o mérito do militar;
- Competências Pessoais - denominadas de competências de gestão pessoal, referem-se ao auto-controlo, auto-confiança, iniciativa, entre outras;
- Competências Interpessoais – referem-se ao respeito pelas capacidades, aptidões e sentimentos de outras pessoas e na resposta adequada às questões e desafios colocados por outros. São as que se referem às relações interpessoais;
- Competências Técnicas – referem-se ao uso e aplicação da experiência e aptidões técnicas apropriadas”.

As competências específicas, a incluir nesta proposta de FAI, não foram apresentadas neste trabalho (sendo remetidas para outro relatório).

²³ Participaram entre outros: um psicólogo, especialistas em análises de sistemas, elementos da Guarda Nacional Republicana e o Instituto Superior Técnico.

²⁴ Definições simplificadas.

Como suporte deste “Projecto” foi efectuada uma análise de conteúdo da FAI, assim como uma análise estatística da mesma. Esta análise estatística será incluída no nosso estudo²⁵, tendo sido facultada pelo Comando do Pessoal e correspondente ao período de 1 de Janeiro de 1994 a 31 de Dezembro de 2000 (últimos seis anos de vigência do anterior RAMME). Contudo, e em virtude das alterações introduzidas na FAI (na altura em vigência), e que estiveram na origem da actual FAI, não serem de molde a inviabilizar o estudo efectuado, iremos pois, referi-lo com as devidas anotações e “chamadas de atenção”. “Assim, do estudo estatístico da FAI, foram detectadas algumas limitações e falhas. Iremos apenas enumerar as principais (Academia Militar, 2001, 29)²⁶:

- *Existiam muitos parâmetros da FAI que não estão preenchidos (possivelmente, por não serem observados);*
- *Verificava-se um número anormal de avaliações extraordinárias com valores bem diferenciados das avaliações periódicas (actualmente, este número é bastante menor pois já não são elaboradas durante a frequência de cursos);*
- *Existia um grande número de militares com interrupções nas avaliações - alguns chegavam a 4 anos (actualmente este número tende a diminuir pois o actual RAMME já contempla a avaliação para os militares fora da estrutura das FA);*
- *As médias sobem de ano para ano; em 2000 o seu valor era de 4,22 (actualmente são mais elevadas²⁷);*
- *Os postos mais elevados são melhor qualificados;*
- *Os valores médios das FAI das “Unidades” variam entre 2,85 e valores próximos de 5 (o actual RAMME já contempla a elaboração de um tratamento estatístico às FAI);*
- *Existiam 2,5% de avaliações (460) desde 1994 com classificação superior ou igual a 4,75, que traduziam em média, 60 a 70 oficiais por ano com esta classificação;*
- *Os níveis 1 e 2 foram pouco utilizados;*
- *O nível 4 foi o mais utilizado, seguido do 5 e por fim do 3, traduzindo-se numa tendência excessiva de valores à direita da escala;*
- *Os parâmetros que correspondem a valores institucionais: integridade de carácter com 4,33 (actualmente deixou de ser quantificado) e sentido do dever e da disciplina com 4,27 encontram-se entre os melhores cotados”.*

Ainda como suporte deste “Projecto”, são analisados e comparados os anteriores

²⁵ Autorizada a sua inclusão neste trabalho pelo Tenente-general Silvério, (General Ajudante Geral do Exército). Entrevista efectuada em 14 de Abril de 2004.

²⁶ Fazemos referência às alterações provocadas pela actual FAI.

²⁷ Conforme Tenente-general Silvério (General Ajudante Geral do Exército). Entrevista efectuada em 14 de Abril de 2004.

regulamentos de Avaliação dos três Ramos²⁸ das Forças Armadas Portuguesas, e três sistemas de avaliação estrangeiros, nomeadamente: o do Reino Unido, o dos oficiais da Marinha Francesa e o do Exército Brasileiro. Esta análise e comparação dos sistemas estrangeiros será utilizada no âmbito do presente estudo (ver **Anexo A**). Contudo, por uma questão de sistematização, será apresentada no ponto I.4 (Análise de alguns sistemas de avaliação nacionais e estrangeiros). Do mesmo modo iremos também seguir o mesmo esquema de análise²⁹ para os actuais regulamentos de avaliação dos diferentes Ramos das nossas Forças Armadas.

O segundo trabalho (Leitão, 2001) resultou de uma Tese de Mestrado, o qual se apoiou no projecto anteriormente referido e que além de procurar evidenciar a metodologia científica utilizada no “Projecto ESSA”, chegou às mesmas conclusões quanto à eficiência/utilidade da actual FAI na gestão dos RH do Exército. Apresentou igualmente, uma proposta de FAI baseada em competências.

I.4 – Análise de alguns sistemas de avaliação Nacionais e Estrangeiros

Iremos de seguida passar em revista alguns sistemas de avaliação de desempenho, nacionais e estrangeiros nomeadamente: os da Marinha e da Força Aérea Portuguesa e os do Exército dos Estados Unidos da América, do Reino Unido, da Marinha Francesa e do Exército Brasileiro.

Iremos ainda analisar o actual sistema de avaliação da função pública portuguesa (Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública).

I.4.1 – Sistemas de Avaliação Nacionais

I.4.1.1 – Sistema Avaliação da Administração Pública

Até 22 de Março de 2004³⁰, na Administração Pública Portuguesa, esteve implementado um modelo de avaliação de desempenho designado de classificação de serviço. Leitão (2001, 63) refere que “a *classificação de serviço pretendia espelhar de forma clara e tão objectiva quanto possível, o comportamento do avaliado em situação de trabalho (...). Com estes objectivos pretendia efectuar a gestão de competências dos seus colaboradores*”.

“Contudo, tornou-se um sistema desacreditado, considerado apenas mais um formalismo sem sentido” (Leitão, 2001, 64).

Com vista a alterar esta situação a Lei n.º 10/2004 de 22 de Março, veio criar o Sistema

²⁸ Marinha, Exército e Força Aérea.

²⁹ Será apresentada numa tabela a três colunas com os mesmos subtítulos.

³⁰ Data da publicação do actual Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP).

Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP). O seu principal objectivo é avaliar a qualidade dos serviços e organismos da Administração Pública, responsabilizando e reconhecendo os seus colaboradores em função da produtividade e dos resultados obtidos, ao nível da concretização de objectivos e da aplicação de competências. No **Anexo B**, apresentam-se as principais características do SIADAP.

Este novo sistema de avaliação pretende efectuar, em simultâneo, a gestão das competências dos colaboradores e efectuar uma verdadeira gestão por objectivos. É de referir que este sistema fixa quotas para garantir a diferenciação do mérito. Contudo, não se aplica aos quadros superiores da Administração Pública.

I.4.1.2 – Sistemas de Avaliação Militares

De seguida analisaremos os sistemas de avaliação da Força Aérea e da Marinha Portuguesa, e iremos compará-los com o sistema de avaliação do Exército Português.

I.4.1.2.1 – Força Aérea Portuguesa

O Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares da Força Aérea (SIAMMFA) tem por base a Portaria 967/2004 de 3 de Agosto e é o mais recente dos três Ramos. No **Apêndice 1**, apresentamos, sinteticamente o resumo deste sistema de avaliação.

I.4.1.2.2 – Marinha Portuguesa

O Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares da Marinha tem por base a Portaria 502/95 de 26 de Maio (sofreu alterações através da Portaria 1380/2002 de 23 Outubro). No **Apêndice 1**, apresentamos de uma forma sintética, o resumo deste sistema de avaliação.

I.4.1.2.1 – Comparação dos três Sistemas com o do Exército Português

A sequência temporal da publicação dos sistemas de avaliação dos três Ramos das FA foi a seguinte: Exército em 30 de Outubro de 1991³¹, Força Aérea em 15 de Maio de 1994³², Marinha em 26 de Maio de 1995³³ e de novo o Exército em 7 de Setembro de 2002³⁴; por último, a Força Aérea em 3 de Agosto de 2004³⁵ apresenta um novo REAMMFA.

No **Apêndice 1**, apresentamos de uma forma sintética, o resumo e a respectiva comparação destes sistemas de avaliação. Da sua análise realça-se o seguinte:

- “*Nos três casos, pela análise da respectiva FAI verificamos que a avaliação dos*

³¹ Portaria 361-A/91 – primeiro RAMME.

³² Portaria 292/94 – primeiro REAMMFA.

³³ Portaria 502/95.

³⁴ Portaria 1246/2002 – segundo RAMME.

³⁵ Portaria 967/2004 - segundo REAMMFA.

Militares se destina, essencialmente, às Promoções” (Leitão, 2001, 109)³⁶;

- O ciclo de avaliação é anual;
- Os três Ramos avaliam (embora não possuam as mesmas designações) a formação, a avaliação individual, o registo disciplinar e a antiguidade;
- Os coeficientes de ponderação das bases dos sistemas de avaliação da Força Aérea e da Marinha não vêm explicitados nas Portarias (competem aos Ramos);
- O Exército é o único que aplica tratamento estatístico às FAI;
- A Marinha e Força Aérea, têm um maior número de factores de avaliação. Da análise destes factores constatámos (ver **Figura 4**):

Factores de avaliação

Factores Comuns ³⁷ aos Ramos	Factores específicos dos Ramos		
	Exército	Marinha	Força Aérea
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de planeamento e organização; • Autoconfiança e autodomínio; • Iniciativa; • Adaptabilidade; • Cultura Geral; • Comunicação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura Militar; • Condição Física. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalho Intelectual; • Senso Comum; • Sentido do humano; • Valor agregado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Espírito de Missão; • Qualidade do trabalho.

Figura 4: Factores de avaliação comuns aos três Ramos³⁸

- “*Os restantes factores estão intimamente relacionados ainda que não se utilize o mesmo termo para a sua designação*” (Leitão, 2001, 109)³⁹;
- Na Marinha e no Exército é avaliada respectivamente a “Aptidão Física” e a “Condição Física” numa óptica de “compatibilidade com a função” numa escala “qualitativa”;
- No que respeita à classificação dos factores das Fichas de Avaliação, verificámos que os três sistemas utilizam uma escala de cinco níveis. No caso do Exército e da Força Aérea, a escala é composta por cinco “padrões descritivos” de comportamento (no caso do Exército as “caixas 11 e 12” são avaliadas com: “Tem/Não tem” e “Satisfaz/Não satisfaz”, respectivamente). No caso da Marinha, é solicitado ao avaliador que perante uma afirmação (frase neutra) a classifique numa escala de 1 a 5 (a que corresponde Insuficiente, (...), Muito Bom), de modo a traduzir o desempenho do avaliado. A Marinha e a Força Aérea utilizam o termo “Não Observado” (adaptado de Leitão, 2001, 110).

³⁶ Análise igual à apresentada para os anteriores sistemas de avaliação dos três Ramos.

³⁷ Designações não essencialmente iguais.

³⁸ Análise igual à apresentada em Leitão (2001, 109) para os anteriores sistemas de avaliação dos três Ramos.

³⁹ Análise igual à apresentada para os anteriores sistemas de avaliação dos três Ramos.

I.4.2 – Sistemas de Avaliação Estrangeiros

Conforme referido, a comparação apresentada no **Anexo A**, dos sistemas de avaliação dos oficiais da Marinha Francesa, do Exército Brasileiro e das Forças Armadas do Reino Unido foi efectuada no âmbito do “projecto ESSA” e do “mestrado” que se lhe seguiu (documentos já referenciados e analisados no ponto I.3 deste capítulo). Iremos, contudo, fazer-lhes uma breve referência e compará-los conjuntamente com o sistema de avaliação dos oficiais do Exército dos Estados Unidos da América (EUA).

I.4.2.1 – O sistema do Exército dos Estados Unidos da América

O sistema de avaliação do desempenho dos oficiais do Exército Americano apoia-se no Relatório de Avaliação dos Oficiais (OER), “*sendo a sua principal finalidade apoiar o programa de desenvolvimento dos junior oficer e não somente os avaliados*” (Bonn, 2002, 270)⁴⁰.

O OER é constituído por sete partes (Bonn, 2002, 270-272): as três primeiras são de carácter administrativo, a quarta caracteriza os parâmetros de avaliação do potencial dos avaliados as restantes destinam-se à execução de pequenos relatórios nos quais o avaliador deve:

- Caracterizar o potencial do avaliado;
- Indicar as áreas de preferência para o “empregar”;
- Classificá-lo como estando (relativamente aos seus pares) no centro de massa (center of mass⁴¹), abaixo do centro de massa, retido (do antecedente) abaixo do centro de massa, acima do centro de massa (só estes têm possibilidade de serem promovidos);
- Por último deve indicar se o avaliado tem (ou não) potencial para ser promovido (esta indicação destina-se a apoiar a decisão quanto à sua possível promoção).

Os factores de avaliação do potencial (constantes da quarta parte) são os seguintes (são avaliados com “Yes” ou “No”):

- Valores do Exército Americano: Honra, Integridade de Carácter, Coragem, Lealdade, Equidade⁴², Espírito de Missão e Dever;
- Atributos (Mentais, Psíquicos e Emocionais);
- Competências (Conceptuais, Interpessoais e Técnicas);
- Acções de liderança.

Conforme se pode verificar o registo disciplinar e a frequência de cursos não têm

⁴⁰ Tradução.

⁴¹ Corresponde ao conceito “estar na média”.

⁴² Promover a dignidade, consideração, justiça e a igualdade de oportunidades.

valores específicos nestas avaliações (a sua frequência é importante).

É de referir que o desempenho do avaliado não é “graduado” quantitativamente mas qualitativamente. O primeiro avaliador faz uma primeira apreciação do desempenho e o segundo avaliador para além de o avaliar compara-o com o universo dos oficiais a avaliar.

Em Almeida et al. (2001, 23) é referido que se considera uma informação negativa quando um militar possuir:

- “*Um OER com uma avaliação do 2º avaliador abaixo da média como field grade officer (Capitão promovível);*
- *Mais do que uma avaliação na média (do 2º avaliador) como field grade officer;*
- *Várias avaliações na média;*
- *Avaliações na média em funções de qualificação das armas⁴³;*
- *Juízos ampliativos do 2º avaliador no OER, fracos.”*

Com o objectivo de evitar inflações nas avaliações, “*a percentagem de oficiais de um determinado posto, que na avaliação são considerados acima da média por cada um dos segundos avaliadores, não pode ultrapassar os 49%. Se tal acontecer os militares que tenham sido avaliados acima da média são administrativamente considerados na média*” (Almeida et al., 2001, 22).

É de referir que não existe qualquer referência à Antiguidade, Aptidão ou Condição Física, ou coeficientes de ponderação.

I.4.2.2 – O sistema da Marinha Francesa

O sistema de avaliação dos oficiais da Marinha Francesa, que se apresenta resumidamente no **Anexo A**, tem como objectivo fornecer um documento ao departamento de pessoal que lhe permita (Leitão, 2001, 126):

- “*Desenvolvimento de carreiras;*
- *Determinar as aptidões dos militares para os diferentes domínios de trabalho;*
- *Seleccionar os militares para promoção e para os comandos.*

(...) *A avaliação do desempenho dos oficiais é anual e apoia-se em três dimensões⁴⁴:*

- *Características Intrínsecas (Capacidades Físicas, Capacidades Intelectuais e outras);*
- *Qualidade do oficial (Qualidades Morais, Carácter e Dinamismo Intelectual);*
- *Síntese da personalidade (efectuado com base nos pontos anteriores).”*

Este sistema de avaliação inclui, para algumas funções, uma apreciação do desempenho.

⁴³ Comandante de companhia, 2º comandante ou oficial de operações de um batalhão.

⁴⁴ Permite conhecer os traços de personalidade do oficial.

Leitão (2001, 128) refere que *“depois de conhecidos os traços da personalidade do avaliado e dos “serviços” que presta nas actuais funções, o avaliador emite um parecer sobre o perfil da carreira possível para o avaliado. As linhas orientadoras para execução deste parecer são: gostos pessoais do oficial avaliado; a sua experiência profissional e conhecimentos adquiridos; análise crítica da sua possível adaptação às áreas de trabalho propostas pelo avaliador”*.

I.4.2.3 – O sistema do Reino Unido

Em vigor desde 2001, *“surgiu da dificuldade em avaliar os diferentes militares em missões conjuntas em que cada um possuía uma ficha de avaliação diferente, consoante o Ramo a que pertencia”* (Leitão, 2001, 111). No **Anexo A**, apresenta-se o resumo deste sistema de avaliação.

O objectivo deste sistema de avaliação de desempenho é a execução de um relatório de avaliação que se apoia em dez atributos de desempenho individual (factores de avaliação). *“Estes são traduzidos por um conjunto variável de indicadores de comportamento”⁴⁵ que permitem fornecer um diagnóstico das “forças” e “fraquezas” do avaliado o que permite* (Leitão, 2001, 112):

- *Fornecer feedback aos militares para que estes possam melhorar o seu desempenho;*
- *Reunir informação completa e coerente para os fornecer aos gestores de carreira”* .

A avaliação do desempenho é anual. É feita em três momentos/entrevistas (Leitão, 2001, 111):

- *“Período inicial (primeira entrevista) – inicia-se quando o militar assume o cargo, sendo o momento da definição das suas principais responsabilidades e tarefas;*
- *Período intermédio (segunda entrevista) – é obrigatório e deve realizar-se entre os 4 e 8 meses do início da actividade com o objectivo de dar oportunidade ao avaliado de corrigir e melhorar o seu desempenho;*
- *Período final (entrevista final) - o militar é formalmente avaliado segundo o relatório de avaliação pelo seu superior hierárquico”⁴⁶.*

Contudo, Leitão (2001, 111) refere que *“apesar deste sistema de avaliação fazer uso de várias técnicas de avaliação de desempenho, a avaliação do tipo 360º foi rejeitada, bem como, o modelo de gestão por objectivos, por não ser considerado adequado para aplicação em ambiente militar”*.

⁴⁵ Liderança, Julgamento, Gestão, Iniciativa, e outras.

⁴⁶ Caracterização simplificada.

I.4.2.4 – O sistema do Exército Brasileiro

O sistema de avaliação do Exército Brasileiro (só para militares de carreira), o qual se apresenta resumido no **Anexo A**, “*tem como objectivo fornecer ao departamento de pessoal um documento que lhe permita* (Leitão, 2001, 117):

- *Fornecer à Instituição a imagem de cada um dos seus integrantes;*
- *Detectar possíveis desvios de comportamento;*
- *Possibilitar o planeamento e desenvolvimento de acções para a correcção de comportamentos insatisfatórios;*
- *Adequar a atribuição de tarefas à qualificação de cada militar;*
- *Permitir o aperfeiçoamento contínuo de cada militar”.*

A avaliação de desempenho é anual⁴⁷ e apoia-se na Ficha de Avaliação do Militar (FAM) que se divide em duas partes:

- Parte A - constituída por 21 “pautas comportamentais”⁴⁸ a que correspondem os seguintes atributos: Decisão, Dinamismo, Equilíbrio Emocional, Objectividade, Persistência, Previsão e Responsabilidade;
- Parte B - é composta por oito atributos (Apresentação, Comunicabilidade, Cooperação, Dedicção, Disciplina, Discricção, Imparcialidade e Iniciativa / Tacto), incluindo ainda atributos a avaliar (específicos por função).

I.4.2.5 – Comparação dos quatro sistemas de Avaliação Estrangeiros

No **Anexo A**, apresenta-se o resumo e a respectiva comparação dos sistemas de avaliação do Reino Unido, França e Brasil. Desta comparação, à qual se junta a do Sistema dos EUA, considera-se importante realçar:

- *“Todos têm como preocupação base o desenvolvimento vertical das carreiras (promoções) e o aperfeiçoamento profissional”* (Leitão, 2001, 139);
- O sistema inglês e americano dão importância aos juízos ampliativos;
- Em Academia Militar (2001, 35) é referido que *“nenhum dos sistemas refere como obrigatório a entrevista ao avaliado. No entanto, quer o francês quer o inglês fazem referência à necessidade constante de diálogo com o avaliado, sendo mais vincada em termos formais no inglês a quando da entrevista inicial. Em todos o avaliado toma conhecimento da sua avaliação”;*

⁴⁷ É expressamente afirmado, que a avaliação deve ser um processo contínuo, e não uma actividade momentânea ou esporádica.

⁴⁸ Frases a que correspondem comportamentos a observar.

- “O ciclo de avaliação é em todos anual, embora o brasileiro refira que a avaliação é contínua” (Leitão, 2001, 139);
- “Todos os sistemas (ainda que não necessariamente com a mesma designação) referem a Iniciativa, a Comunicação e o Julgamento como factores de avaliação” (Leitão, 2001, 139);
- Apenas o sistema francês tem como elemento de avaliação qualitativa a “Capacidade Física”;
- As “Fichas de Avaliação” dos sistemas francês e brasileiro englobam uma parte de avaliação geral e uma parte de avaliação específica na função;
- Quanto à classificação do desempenho, os quatro sistemas utilizam escalas diferentes: O inglês recorre a uma escala de 8 pontos, do (A) – Desempenho superior em todos os parâmetros até (IK) – Conhecimento insuficiente. O sistema brasileiro recorre a duas escalas: uma de 9 pontos (intervalos de 0,5), do 1,0 – Inaceitável ao 5,0 – Excelente e outra de 5 pontos, também, do Inaceitável ao Excelente. O caso francês, recorre a escalas diferentes, consoante o que está a ser avaliado. Assim, a avaliação dos “traços de personalidade” é feita com uma escala de três pontos, da Cotação (-): traço pouco presente à Cotação (+): traço forte; os “atributos de desempenho” são avaliados com base numa escala de 5 níveis, do Insuficiente ao Excepcional. Por fim, é atribuída uma classificação global que resulta da comparação do desempenho do avaliado com o dos seus pares, que vai do Insuficiente ao Excepcional. O Sistema Americano recorre a uma escala de Sim/Não. No final do relatório classifica o avaliado no universo a apreciar como estando abaixo ou acima da média (centro de massa) e se tem condições para ser promovido.⁴⁹

⁴⁹ Adaptado de Leitão (2001, 139), por inclusão do sistema de avaliação dos EUA.

CAPÍTULO II - Análise do actual RAMME

Este capítulo é dedicado à análise do actual RAMME, do qual se apresenta um resumo no **Apêndice 1**.

Conforme referido na introdução deste estudo, foram realizadas um conjunto de entrevistas fundamentalmente a militares⁵⁰ que no âmbito das funções desempenhas estão directa ou indirectamente relacionadas com esta problemática. O âmbito das perguntas e o resumo das entrevistas são apresentadas no **Apêndice 2**.

II.1 – A Avaliação no Exército Português

Até 30 de Outubro de 1991⁵¹, os Conselhos das Armas ou Serviços eram apenas órgãos de conselho do Director da Arma ou Serviço a que diziam respeito, e limitavam-se basicamente à elaboração de uma lista de oficiais a promover por escolha. Esta seria apresentada, para aprovação, ao respectivo Director. É referido em Pascoal (1996, 2) que *“essa lista, assentava nas Fichas de Avaliação Individual (FAI), nos Processos Individuais e em paralelo, não estando regulamentada a relação com estas, existia a lista de antiguidade. Com base nas FAI eram calculadas as médias aritméticas, sem que fossem feitas quaisquer correcções estatísticas. Estas listagens davam uma ideia aproximada do desempenho”*.

Nesse período eram estabelecidas percentagens de militares a serem promovidos por escolha e por antiguidade. *“Regra geral prevalecia de forma quase absoluta a antiguidade. A prática revelava que para uma proposta dos Conselhos de dois a seis Oficiais a promover por escolha, num universo de 70 a 80, o Director da Arma ou do Serviço elegia um a dois Oficiais, que depois o Conselho Superior do Exército normalmente rejeitava, ou reduzia”*(Pascoal, 1996, 3).

Em 1990, o “primeiro” EMFAR⁵², criou a necessidade da avaliação formal e o Exército, em 1991, evoluiu para um sistema de avaliação sob a forma de Regulamento (“primeiro” RAMME) que estabeleceu um conjunto de normas que instituiu o SAMME. Passou então a estar definido a forma de avaliar os militares com vista à elaboração das listas de promoção por escolha, tendo como bases de avaliação: a Antiguidade, a Formação, o Registo Disciplinar, a Avaliação Individual e a Aptidão Física.

A revisão deste regulamento estava prevista⁵³ para 1992. Contudo, só em 1999, após um período de cerca de nove anos, é que a sua revisão foi decisivamente reiniciada procurando

⁵⁰ Efectuámos uma entrevista no Instituto Nacional de Administração à Doutora Helena Chantre Espírito Santo.

⁵¹ Data da entrada em vigor do “primeiro” RAMME, através da Portaria 361-A/91.

⁵² Instituído pelo Decreto-lei n.º 34-A/90, de 24 de Janeiro.

⁵³ Conforme preconizado pelo número 3 da portaria 361-A/91 que instituiu o RAMME de 1991.

integrar as novas disposições estatutárias, com implicações na avaliação⁵⁴, resultante do EMFAR⁵⁵ de 1999 e, posteriormente da alteração ao mesmo Diploma através da Lei n.º 25/2000 de 23 de Agosto⁵⁶.

Decorrente do EMFAR (artigo 154.º e 189.º), o Exército viu-se “a braços” com a possibilidade de um grande número de militares passarem à reserva por efeito das ultrapassagens e, que devido ao seu “reduzido” tempo de serviço provavelmente continuariam na reserva, na efectividade do serviço, desmotivados e, indirectamente, a desmotivar os restantes militares que poderiam ver nestes a sua situação futura.

É ainda de referir que, relativamente a este RAMME de 1991, o Tenente-general Silvério⁵⁷, apontou as seguintes desvantagens:

- *“Permitia ultrapassagens por margens reduzidas (ultrapassagens sem significado);*
- *Proporcionava alterações bruscas na antiguidade relativa;*
- *Não oferecia ordem nas ultrapassagens”.*

Conforme referido em Academia Militar (2001, 1), em 2001 e com o objectivo de colmatar as situações anteriormente referidas, o então Chefe do Estado Maior do Exército, General Silva Viegas estabeleceu as seguintes linhas orientadoras para a sua revisão:

- *“Impedir situações que proporcionem alterações bruscas da antiguidade relativa;*
- *Não se inviabilizar a natural ascensão dos mais aptos aos postos mais elevados das respectivas categorias;*
- *Tornar o sistema de avaliação mais transparente”.*

É de referir que estas preocupações ficaram patentes no preâmbulo da portaria que o instituiu: “A alteração do RAMME visa ainda criar mecanismos que impeçam alterações bruscas na antiguidade relativa dos militares, sem que se inviabilize a natural ascensão dos mais aptos aos postos mais elevados dentro das respectivas categorias, (...)”⁵⁸.

II.2 – Comparação do Actual RAMME com o RAMME de 1991

O actual RAMME foi publicado em 7 de Setembro de 2002, instituindo o actual SAMME e introduzindo, entre outras, as seguintes alterações:

- As bases do SAMME passaram a ser quatro: a Antiguidade (A), a Formação (F), o Registo Disciplinar (RD), a Avaliação Individual (AI);

⁵⁴ Exclusão da promoção por escolha, e conseqüente passagem à reserva, se um militar for ultrapassado na promoção duas vezes no posto de Coronel, três no posto de Tenente-coronel e Sargento-chefe, quatro anos nos postos de Capitão e Sargento-ajudante.

⁵⁵ Instituído pelo Decreto-Lei n.º 236/99 de 25 de Julho.

⁵⁶ O número 1 do artigo 81.º passou a referir que, “A avaliação é obrigatoriamente comunicada ao avaliado” e o número 6 do artigo 85.º refere que, no âmbito interno da Forças Armadas “os avaliadores dos militares dos Quadros Permanentes são, obrigatoriamente militares dos Quadros Permanentes”.

⁵⁷ Tenente-general Silvério, (General Ajudante Geral do Exército). Entrevista efectuada em 14 de Abril de 2004.

⁵⁸ Portaria n.º 1246/2002 de 7 de Setembro.

- A Antiguidade assumiu um papel relevante nos coeficientes de ponderação das bases do SAMME;
- A “Aptidão Física” deixou de se constituir como base do SAMME (no RAMME de 1991, esta correspondia à média das classificações obtidas nas Provas de Aptidão Física). Actualmente é avaliada através da FAI (factor de avaliação com o código 12 da caixa 4) com a designação de “Condição Física”, cujo objectivo é avaliar a “disponibilidade e a resistência física dos militares necessária ao desempenho das funções atribuídas”⁵⁹. Esta é avaliada com “Satisfaz/Não satisfaz”⁶⁰;
- A AI é sempre fundamentada e obrigatoriamente comunicada ao avaliado;
- As FAI passaram a ser sujeitas a tratamento estatístico;
- Apresenta quatro modelos de FAI;
- As condecorações deixam de ser contabilizadas no RD;
- A metodologia para elaboração das listas a apreciar na promoção por escolha têm por base três grupos (grupo superior, intermédio e inferior)⁶¹ “elaborados” com base na “média” e “desvio padrão” do universo das FAMME a avaliar;
- A atribuição dos CASE passa de 1 para 0,5 valores.

Relativamente ao actual RAMME o Tenente-general Silvério⁶², referiu que “*este permitiu colmatar as situações referidas anteriormente, e evitar que um grande número de militares passassem à reserva*”. Contudo, como inconveniente apontou o facto de “*não permitir que oficiais e sargentos, (mesmo que não exista qualquer dúvida sobre o seu mérito) passem ao grupo superior, ainda que sejam os primeiros do grupo intermédio (voltando ao seu lugar por acção da antiguidade)*”. Como solução para esta situação apontou uma ligeira diminuição do actual peso da antiguidade relativamente à Avaliação Individual ou, preferencialmente, o escalonamento dos militares do Grupo Intermédio (igual ao do grupo superior). Contudo, referiu que a existir uma destas alterações, “*ela só devia abranger as promoções a Coronel e a Sargento-mor, já que o tempo nas fileiras é mais do que suficiente para conhecer qualquer militar*”.

II.3 – As Bases do SAMME

As bases do SAMME a que se refere o ponto anterior são caracterizadas e, os seus dados contabilizados para efeitos de promoção, de acordo com o descrito no **Apêndice 3**.

⁵⁹ Conforme código 12 da caixa 4 da FAI.

⁶⁰ Id. Ibid..

⁶¹ Estes conceitos estão “apresentados” no ponto I.4.3.2 deste estudo.

⁶² Tenente-general Silvério, (General Ajudante Geral do Exército). Entrevista efectuada em 14 de Abril de 2004.

Interpretando os dados a contabilizar nas bases do SAMME para efeitos de promoção constata-se o seguinte:

- Os dados constantes da formação são contabilizados em todas as promoções por escolha;
- Contrariamente, os dados constantes do RD e da AI só são contabilizadas nos universos a que dizem respeito e a antiguidade só é referida ao tempo de posto que o militar possui (criando a sensação que existe um “corte com o passado” do militar). Acresce ainda que, a antiguidade deixa de ter significado para um universo de militares com mais de onze anos (132 meses) de posto, pois é atingida a nota máxima - vinte valores; Somos de opinião que na carreira de um militar todos os dados (a contabilizar nas bases do SAMME), desde a data da sua entrada no Quadro Especial a que diz respeito, deveriam contar para todas as promoções por escolha. Neste caso, seria efectuada uma média ponderada (para cada tipo de bases: AI, A, F e RD) em que os dados que actualmente são contabilizados teriam coeficiente dois e os restantes coeficiente um. A título de exemplo para a promoção a Coronel os dados referentes aos postos de Major e Tenente-coronel teriam coeficiente dois; os dos restantes postos coeficiente um. Assim, evitava-se:
 - Que os militares com mais de 11 anos de posto “percam” a sua antiguidade;
 - Que seja feito um “corte” com o passado do militar;
- A antiguidade no posto só é contabilizada por períodos de 30 dias. Esta situação deverá ser alterada de modo a serem contabilizados todos os dias referidos à data de promoção. Isto porque:
 - Esta situação pode criar situações de “injustiças” se não forem acautelados os anos bissextos (o militar perde um mês de antiguidade);
 - Em termos de equivalência: 0,01 valores na média final da FAMME correspondem a 4,5 dias de antiguidade na promoção a Coronel assim como a Sargento-mor, 6,7 dias na promoção a Major e a 5,7 dias na promoção a Sargento-chefe. Este valor (0,01) corresponde à competência mínima dos CASE⁶³. Com a actual metodologia⁶⁴ de ordenação dos militares para efeitos de promoção por escolha, os 0,01 valores a mais na média da FAMME podem fazer a diferença entre estar no grupo Inferior, Intermédio ou Superior, o que por sua vez pode significar ser ou não promovido (ver **Figura 16, Figura 17 e Figura 18**);

⁶³ Conceito desenvolvido no ponto II.4.3.3, deste estudo.

⁶⁴ Apoia-se na “média” e no “desvio padrão” do universo a avaliar (ver ponto II.4.3.2).

- A antiguidade para efeitos de elaboração da lista de antiguidades é referida à data de promoção, pelo que não se justifica que para esta situação também não o seja.
- A harmonização das FAI, com a qual se concorda, se por um lado vem reduzir o número e a diferença nos valores da AI que resultam do facto de os avaliadores não serem os mesmos para todos os militares, pode por outro lado, aumentar ou diminuir a nota de um determinado militar, que esteja em “contra ciclo”, com o resto das FAI da sua Unidade. Assim, um militar com uma nota de FAI muito “alta” num universo com notas muito baixas e que tenham de ser corrigidas (“subidas”), a sua nota final ainda ficará mais elevada e o inverso também é possível de se verificar. Pelo referido, julgamos que, a harmonização da FAI não deve ser encarada como uma simples operação estatística que acabou quando a “máquina a produziu”, mas antes, como um processo que deve ser interpretado e se necessário corrigido;
- Conforme referido, a “Aptidão Física” deixou de se constituir como base do SAMME. Actualmente é avaliada através da FAI com a designação de “Condição Física”. Relativamente a esta troca de designações convém referir o seguinte: em termos conceptuais a “Aptidão Física” é uma condição fisiológica que um militar possui numa determinada altura e que pode ser avaliada como “tem/não tem” ou no caso das condições especiais de promoção⁶⁵ pode ser classificada com “apto para promoção/não apto para promoção” (exemplo: um deficiente físico não tem “Aptidão Física” para praticar todo e qualquer desporto). Quanto ao conceito de “Condição Física” esta reflecte o estado de preparação física que um militar possui num determinado momento e como tal pode ser medida e quantificada (exemplo: corre 3100 metros em doze minutos a que corresponde a nota de 16 valores). Assim, no RAMME de 1991 o conceito estava “trocado” e no actual RAMME, os conceitos não se aplicam. Julgamos que o que se pretende avaliar com o actual RAMME é o “desempenho físico na função” isto é, se o militar possui a “Preparação Física” necessária para desempenhar cabalmente a sua missão e esta será necessariamente diferente para cada função. Julgamos que a designação mais correcta seria “Possui a Preparação Física necessária para o cabal cumprimento da sua Missão”;
- Os quatro modelos de FAI são: para os militares em geral; para os militares que prestam serviço fora da estrutura das Forças Armadas, em países estrangeiros; para os Brigadeiros-generais e Majores-generais em geral e para os Brigadeiros-generais e

⁶⁵ Na alínea d) do artigo 56º do EMFAR refere que o militar deve possuir a “Aptidão física e psíquica adequada”.

Majores-generais que prestam serviço fora da estrutura das Forças Armadas, em países estrangeiros. Contudo, os diferentes modelos, dentro dos seus universos de aplicação, são os mesmos qualquer que seja o posto do militar ou a função que desempenhe.

Nos três últimos modelos a avaliação não é quantificada, sendo antes, elaborado um juízo ampliativo sobre o desempenho do avaliado. Nestes casos não é referido como devem ser contabilizadas para efeitos de promoções. Julgamos que estas, após análise, devem ser tidas em consideração para efeitos de apreciação;

- As condecorações deixam de ser contabilizadas no RD, com o que se concorda, pois resultam de um “acto administrativo” (decorrem da contabilização e da análise dos louvores em tempo de paz). Acresce ainda, que os louvores que lhes deram origem já foram contabilizados. Contudo, deixa de “fora” as medalhas resultantes de acções em campanha⁶⁶ (por exemplo a Cruz de Guerra). Parece-nos pois que estas deviam ser objecto de contabilização;
- A metodologia para elaboração das listas a apreciar na promoção por escolha têm por base três grupos (grupo superior, intermédio e inferior) “individualizados” com base na “média” e “desvio padrão” do universo das FAMME a avaliar. Julgamos que esta metodologia, já muito “contestada” pelos efeitos que produz na elaboração dos grupos (como iremos verificar no ponto I.4.3.2 deste estudo), não tem qualquer “lógica” para cursos pequenos (por exemplo no caso dos cursos do Serviço de Saúde ou mesmo de Cavalaria o universo a avaliar varia entre cinco e dez) pois os militares podem ser facilmente comparados.

II.4 – Processamento do SAMME

Os documentos que servem de suporte material ao SAMME são: a FAI, a Ficha Biográfica (FB) e a FAMME.

II.4.1 – A Ficha Biográfica

O modelo da FB é o mesmo para todos os postos independentemente da função que o militar tenha ou venha a desempenhar. Nela são inscritos todos os registos⁶⁷ relativos ao currículo do militar que vão servir para elaboração da FAMME.

⁶⁶ Não consideramos as Operações de Apoio à Paz.

⁶⁷ Conforme número 3 do artigo 17.º do RAMME, referem-se à: identificação do militar, antiguidade no posto, colocações, cargos desempenhados, funções exercidas, registo disciplinar e habilitações literárias ...”. Não inclui a Avaliação Individual.

II.4.2 – A Ficha de Avaliação Individual

Conforme referido anteriormente o RAMME apresenta quatro modelos de FAI. O primeiro modelo de FAI, que a seguir será objecto de análise e de proposta de alteração, assenta na apreciação do avaliado relativamente a um conjunto de 16 factores, 14 dos quais graduados numa escala de um a cinco, sendo os restantes “graduados” qualitativamente⁶⁸. A cada nível (de um a cinco) corresponde uma frase que o caracteriza. A classificação final da FAI resulta da média ponderada⁶⁹ dos factores de avaliação.

Na análise efectuada à FAI no âmbito do “projecto ESSA”⁷⁰, verificou-se que esta não está a proporcionar a informação sobre os avaliados que possa ser utilizada numa perspectiva de gestão horizontal e vertical dos RH (neste Projecto foi proposta uma nova FAI elaborada com base num modelo de competências).

Constata-se que a principal função (quase única) da FAI tem sido o “fornecer” uma “nota”, para incluir na FAMME, com vista à elaboração das listas de promoção dos militares a promover por escolha. A este respeito, o Tenente-general Silvério⁷¹ é da opinião que o actual sistema de avaliação, em especial a FAI, “*não serve de base a uma eficiente gestão do pessoal (a quantificação das FAI não tem significado prático, só serve para promoções) já que não permite conhecer o que o militar realmente é, e quais as suas potencialidades*”. Referiu ainda que, “*seria um grande passo para a gestão do pessoal no Exército a adopção de uma FAI que se apoiasse num modelo de competências que tomasse em consideração o desempenho funcional de cada militar*”.

Para que o RAMME se torne uma “ferramenta” na área dos RH do Exército, a actual caixa quatro da FAI devia ser substituída por outra, de modo a possibilitar a obtenção dos dados considerados relevantes para o Exército na óptica da GRH.

Quanto à avaliação desta nova FAI, julgamos que se devia basear na avaliação global e comparativa do militar relativamente aos seus pares⁷², com a actual escala de 1,00 a 5,00 valores. Tendo em consideração os artigos 10.º e 11.º do RAMME, o Despacho n.º 54/CEME/2004 de 12 de Março de 2004⁷³ e o despacho orientador n.º 10 de 2004 do General do Governo Militar de Lisboa⁷⁴, a “nota” final a atribuir à FAI deveria ter as seguintes “linhas orientadoras”:

⁶⁸ Os códigos 11 e 12 da caixa 4 da FAI são avaliadas com: “tem/não tem” e “satisfaz/não satisfaz”, respectivamente.

⁶⁹ A ponderação dos factores varia com os universos a avaliar.

⁷⁰ Este projecto foi analisado no ponto I.4. do capítulo I deste estudo (Revisão de Literatura).

⁷¹ Tenente-general Silvério, (General Ajudante Geral do Exército). Entrevista efectuada em 14 de Abril de 2004.

⁷² Conforme sistemas de avaliação dos EUA, Francês e da Marinha Portuguesa (comparam qualitativamente os militares com o universo em questão). O sistema Inglês efectua uma avaliação global (“*Overall Performance Grade*”) do avaliado.

⁷³ Realçou os elevados valores atribuídos às FAI.

⁷⁴ Na sequência do despacho do n.º 54/CEME/2004, o GML chama à atenção dos elevados valores atribuídos à FAI e fornece algumas linhas orientadoras para classificar a FAI.

- Valores de 4,50 a 5,00 – deve caracterizar um militar “*excepcional*”⁷⁵ e a avaliação deve ser fundamentada através de juízo ampliativo;
- Valores de 4,25 a 4,49 – deve caracterizar um militar muito acima da média e a avaliação deve ser fundamentada através de juízo ampliativo;
- Valores de 4,00 a 4,24 – deve caracterizar um militar acima da média;
- Valores de 2,76 a 3,99 – deve ser considerada uma avaliação positiva⁷⁶ devendo o militar ser considerado na média do universo a avaliar;
- Valores de 1,00 a 2,75 – deve ser considerada uma avaliação negativa e o militar com necessidades de “*intervenção*”. A avaliação deve ser fundamentada através de um juízo ampliativo.

Com estas “linhas orientadoras”, julgamos poder inverter algumas situações referenciadas no “projecto ESSA”⁷⁷, nomeadamente: que a apreciação dos factores de avaliação não sejam condicionados pela nota final a atribuir e com a obrigatoriedade da figura do “juízo ampliativo” julgamos também diminuir a tendência para avaliar à direita da escala (classificações muito elevadas).

Com os dados obtidos por esta nova FAI, associados aos fornecidos pela Folha de Matrícula (em base de dados), cada militar ficaria caracterizado quanto aos seus conhecimentos e potencial o que permitiria à administração de pessoal do Exército colocar “*o homem certo no lugar certo*”⁷⁸.

II.4.3 – A Ficha de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército

Com base no conteúdo das FB e das FAI a Direcção de Administração e Mobilização do Pessoal (DAMP) elabora para cada militar a FAMME, que resulta do tratamento quantitativo, numa escala de 0 a 20 valores, arredondados às centésimas, dos dados constantes das bases do SAMME.

“O resultado da FAMME traduz a quantificação dos critérios de avaliação mensuráveis que, em conjunto com os critérios estabelecidos no âmbito dos CASE, permite a elaboração da lista de promoção por escolha” (n.º 2 do artigo 18.º do RAMME).

I.4.3.1 – Coeficientes de ponderação das Bases do SAMME

Para efeitos de promoção, as bases do SAMME são quantificadas em obediência aos

⁷⁵ Termo utilizado pelo já referido despacho do Governo Militar de Lisboa.

⁷⁶ Desde que não inclua algumas das classificações referidas nas alíneas a), b) e c) do número 1 do artigo 10º.

⁷⁷ Este projecto foi analisado no ponto I.4. do capítulo I deste estudo (Referência a trabalhos anteriores).

⁷⁸ Na entrevista realizada em 04 de Março de 2004, ao Major-general Nogueira (Direcção de Administração e Mobilização do Pessoal), referiu que deste modo seria possível à Administração do Pessoal colocar “*o homem certo no lugar certo*”.

coeficientes de ponderação, que abaixo se indicam e que conforme o n.º 8 do artigo 18.º “tiveram em consideração as diferentes amplitudes das escalas”⁷⁹ (ver **Figura 5**):

Coeficientes de ponderação das bases do SAMME para efeitos de promoção

Bases do SAMME	Promoção a:			
	Coronel	Major	Sargento-mor	Sargento-chefe
Formação	0,30	0,45	0,30	0,40
Avaliação Individual	0,15	0,15	0,15	0,15
Registo disciplinar	0,10	0,10	0,10	0,10
Antiguidade	0,45	0,30	0,45	0,35

Figura 5: Coeficientes de ponderação das bases do SAMME

Da **Figura 5**, constata-se que em todas as promoções a AI é 15% da “nota” final da FAMME enquanto que a soma da Antiguidade com a Formação é de 75%, o que julgamos ser bastante elevado para uma avaliação que pretende dar ênfase à AI e aos bons desempenhos;

No que concerne à antiguidade, vejamos qual a sua correspondência relativamente às outras bases do SAMME, entre militares com as mesmas notas na AI, F e RD mas com uma diferença de um ano na antiguidade (ver **Figura 6**).

Equivalência de um ano de antiguidade nas promoções por escolha

Bases do SAMME	Promoção a: ⁸⁰			
	Coronel	Major	Sargento-mor	Sargento-chefe
Formação	2,71	1,2	2,71	1,58
Avaliação Individual ⁸¹	(1,35) 5,4	(0,9) 3,6	(1,35) 5,4	(1,05) 4,2
Registo disciplinar	8,14	5,4	8,14	6,3

Figura 6: Equivalência de um ano de antiguidade

A diferença de um ano de antiguidade, entre militares com as mesmas notas (nas restantes bases), corresponde a uma diferença significativa na média final da FAMME (ver **Figura 7**):

Diferença de um ano de antiguidade na média da FAMME

Valores	Promoção a: ⁸²			
	Coronel	Major	Sargento-mor	Sargento-chefe
	0,81	0,54	0,81	0,63

Figura 7: Diferença de um ano de antiguidade na FAMME

⁷⁹ Número 8 do artigo 18º do RAMME.

⁸⁰ Correspondem aos valores das respectivas escalas.

⁸¹ (Escala de 1 a 5) e escala de 4 a 20, respectivamente.

⁸² Correspondem aos valores das respectivas escalas.

As diferenças na média final da FAMME (referidas na **Figura 7**) correspondem às seguintes equivalências⁸³ (ver **Figura 8** a **Figura 11**):

Equivalência de um ano de antiguidade na promoção a Coronel

Nas bases do SAMME	Correspondência ⁸⁴
• 2,71 valores na Formação ou;	<ul style="list-style-type: none"> • 8,1 valores na Academia Militar ou; • Mais 16,2 valores no Curso de Promoção a Capitão ou; • Mais 5,4 valores no Curso de Promoção a Oficial Superior;
• 1,35 valores na média da AI ⁸⁵ ou;	• 5,4 valores (escala de 4 a 20)
• 8,14 valores no RD	<ul style="list-style-type: none"> • 14 Louvores de Presidente da República (tempo de paz) ou; • Mais 16 Louvores de CEME (tempo de paz) ou; • Mais 20 Louvores de Tenente-general (tempo de paz) ou; • Mais 27 Louvores de Major-general⁸⁶ (tempo de paz) ou; • Mais 40 Louvores de Coronel (tempo de paz) ou; • Ou se o oficial mais antigo for punido com: 160 dias de prisão disciplinar ou 320 detenções ou 400 repreensões agravadas.

Figura 8: Equivalência de um ano de antiguidade - promoção a Coronel

Equivalência de um ano de antiguidade na promoção a Sargento-mor

Nas bases do SAMME	Correspondência
• 2,71 valores na Formação ou;	<ul style="list-style-type: none"> • 8,1 valores na Curso de Formação de Sargentos ou; • Mais 16,2 valores no Curso / Estágio de Promoção a Sargento-ajudante ou; • Mais 5,4 valores no Curso de Promoção a Sargento-chefe;
• 1,35 valores na média da AI ⁸⁷ ou;	• 5,4 valores (escala de 4 a 20)
• 8,14 valores no RD	<ul style="list-style-type: none"> • 14 Louvores de Presidente da República (tempo de paz) ou; • Mais 16 Louvores de CEME (tempo de paz) ou; • Mais 20 Louvores de Tenente-general (tempo de paz) ou; • Mais 27 Louvores de Major-general⁸⁸ (tempo de paz) ou; • Mais 40 Louvores de Coronel (tempo de paz) ou; • Ou se o sargento mais antigo for punido com: 160 dias de prisão disciplinar ou 320 detenções ou 400 repreensões agravadas.

Figura 9: Equivalência de um ano de antiguidade - promoção a Sargento-mor

⁸³ “Notas” que o militar mais moderno deve possuir para igualar a média do militar mais antigo.

⁸⁴ Dados fornecidos (para a promoção a Coronel) pelo Tenente-coronel de Infantaria Moura, em 5 de Novembro de 2003.

⁸⁵ Escala de 1 a 5.

⁸⁶ Que não tenham equivalência disciplinar a Tenente-general.

⁸⁷ Escala de 1 a 5.

⁸⁸ Que não tenham equivalência disciplinar a Tenente-general.

Equivalência de um ano de antiguidade na promoção a Major

Nas bases do SAMME	Correspondência
<ul style="list-style-type: none"> • 1,2 valores na Formação ou; 	<ul style="list-style-type: none"> • 3,6 valores na Academia Militar ou; • Mais 7,2 valores no Curso de Promoção a Capitão ou; • Mais 2,4 valores no Curso de Promoção a Oficial Superior;
<ul style="list-style-type: none"> • 0,9 valores na média da AI⁸⁹ ou; 	<ul style="list-style-type: none"> • 3,6 valores (escala de 4 a 20)
<ul style="list-style-type: none"> • 5,4 valores no RD 	<ul style="list-style-type: none"> • 9 Louvores de Presidente da República (tempo de paz) ou; • Mais 11 Louvores de CEME (tempo de paz) ou; • Mais 14 Louvores de Tenente-general (tempo de paz) ou; • Mais 18 Louvores de Major-general⁹⁰ (tempo de paz) ou; • Mais 27 Louvores de Coronel (tempo de paz) ou; • Ou se o oficial mais antigo for punido com: 108 dias de prisão disciplinar ou 216 dias de detenção ou 270 repreensões agravadas.

Figura 10: Equivalência de um ano de antiguidade - promoção a Major

Equivalência de um ano de antiguidade na promoção a Sargento-chefe

Nas bases do SAMME	Correspondência
<ul style="list-style-type: none"> • 1,58 valores na Formação ou; 	<ul style="list-style-type: none"> • 3,15 valores na Curso de Formação de Sargentos ou; • Mais 9,5 valores no Curso / Estágio de Promoção a Sargento-ajudante ou; • Mais 4,75 valores no Curso de Promoção a Sargento-chefe;
<ul style="list-style-type: none"> • 1,05 valores na média da AI⁹¹ ou; 	<ul style="list-style-type: none"> • 4,2 valores (escala de 4 a 20)
<ul style="list-style-type: none"> • 6,3 valores no RD 	<ul style="list-style-type: none"> • 11 Louvores de Presidente da República (tempo de paz) ou; • Mais 12 Louvores de CEME (tempo de paz) ou; • Mais 16 Louvores de Tenente-general (tempo de paz) ou; • Mais 21 Louvores de Major-general⁹² (tempo de paz) ou; • Mais 32 Louvores de Coronel (tempo de paz) ou; • Ou se o sargento mais antigo for punido com: 126 dias de prisão disciplinar ou 252 dias de detenção ou 315 repreensões agravadas.

Figura 11: Equivalência de um ano de antiguidade - promoção a Sargento-chefe

⁸⁹ Escala de 1 a 5.

⁹⁰ Que não tenham equivalência disciplinar a Tenente-general.

⁹¹ Escala de 1 a 5.

⁹² Que não tenham equivalência disciplinar a Tenente-general.

Verificamos pois, que a antiguidade tem um peso excessivo relativamente às outras bases do SAMME, o que contraria o preâmbulo do RAMME ao referir que a avaliação deve “*apoiar-se na componente avaliação do mérito e privilegiar os bons desempenhos.*”. Esta situação poderá desmotivar os militares mais modernos, mas mais aptos, já que verificam que a progressão vertical na carreira consiste “em esperar” pela sua vez.

Apesar dos diplomas que enquadram a avaliação (referenciados no ponto I.2 deste estudo) advogarem que a AI deve ter um “grande peso” na progressão das carreiras dos militares é nosso parecer que, a alteração dos coeficientes das bases do SAMME deverão ter em consideração o seguinte:

- Enquanto não existirem alternativas de carreira para os militares que passem à reserva⁹³ por efeito dos artigos 154.º e 189.º do EMFAR, o peso atribuído à Antiguidade terá de ser sempre superior à da AI, já que deste modo estaremos a penalizar várias vezes o mesmo militar pela mesma situação. Conforme já referido, o que provavelmente irá suceder é que o militar continuaria na reserva, na efectividade do serviço, possivelmente desmotivado e indirectamente a desmotivar outros;
- O anterior RAMME era criticado por permitir demasiadas ultrapassagens (muitas sem significado) e o actual pela situação oposta, pelo que, julgamos que um valor intermédio seria mais plausível;
- Por último é de referir que não temos conhecimento de algum estudo científico que hierarquize (pelo seu valor ou importância) estas ou outras bases de avaliação, pelo que a ponderação dos coeficientes de avaliação baseiam-se na sensibilidade dos decisores de topo de cada instituição.⁹⁴

Assim, no âmbito do nosso trabalho, julgamos que os coeficientes de ponderação das bases do SAMME devam a ser os seguintes (ver figura **Figura 12**):

Coeficientes de ponderação propostos

Bases do SAMME	Promoções a:			
	Coronel	Major	Sargento-mor	Sargento-chefe
Formação	0,30	0,45	0,30	0,40
Avaliação Individual	0,25	0,20	0,25	0,20
Registo disciplinar	0,10	0,10	0,10	0,10
Antiguidade	0,35	0,25	0,35	0,30

Figura 12: Novos coeficientes de ponderação para as bases do SAMME

⁹³ O Major-general Cadavez, Presidente do Conselho da Arma de Cavalaria e o Major-general Oliveira Cardoso, Presidente do Conselho da Arma de Infantaria, foram unânimes ao referirem que a falta de “saídas laterais” para os militares que passem à reserva por efeito das ultrapassagens nas promoções, tem tido um grande peso na construção de qualquer sistema de avaliação.

⁹⁴ No caso do Exército o General CEME.

Apresentamos na **Figura 13** um quadro resumo dos anteriores, propostos e dos actuais coeficientes das bases do SAMME.

Quadro de relacionamento dos coeficientes de ponderação

Bases do SAMME	Promoção a:											
	Coronel			Major			Sargento-mor			Sargento-chefe		
	P		A	P		A	P		A	P		A
F	0,33	0,30	0,30	0,30	0,45	0,45	0,30	0,30	0,30	0,32	0,40	0,40
AI	0,25	0,25	0,15	0,32	0,20	0,15	0,35	0,25	0,15	0,30	0,20	0,15
RD	0,15	0,10	0,10	0,15	0,10	0,10	0,15	0,10	0,10	0,15	0,10	0,10
A	0,25	0,35	0,45	0,18	0,25	0,30	0,17	0,35	0,45	0,21	0,30	0,35

Legenda: P = Coeficientes anteriores Coeficientes Propostos A = Coeficientes actuais

Figura 13: Relacionamento dos coeficientes de ponderação

No que concerne à antiguidade, vejamos agora qual a sua correspondência relativamente às outras bases do SAMME, entre militares com as mesmas notas na AI, F e RD, mas com uma diferença de um ano na antiguidade (ver **Figura 14**).

Novas equivalências de um ano de antiguidade nas promoções por escolha

Bases do SAMME	Promoção a: ⁹⁵			
	Coronel	Major	Sargento-mor	Sargento-chefe
Formação	2,1	1	2,1	1,3
Avaliação Individual ⁹⁶	(0,63) 2,5	(0,55) 2,2	(0,63) 2,5	2,7
Registo disciplinar	6,3	4,5	6,3	5,4

Figura 14: Novas equivalências de um ano de antiguidade

Vejamos também a que corresponde agora a diferença de um ano de antiguidade entre militares com as mesmas notas (nas restantes bases), ver **Figura 15**):

Nova diferença de um ano de antiguidade na média final da FAMME

Valores	Promoção a: ⁹⁷			
	Coronel	Major	Sargento-mor	Sargento-chefe
	0,63	0,45	0,63	0,54

Figura 15: Nova diferença de um ano de antiguidade na FAMME

Estes “novos” coeficientes iriam permitir que um Tenente-coronel mais moderno um ano que um outro, ficasse com a mesma nota de FAMME desde que tivesse cumulativamente mais 1,5 valores na formação, 0,2 valores na AI e mais 1,3 valores no RD. Julgamos que esta situação já é mais aceitável.

⁹⁵ Correspondem aos valores das respectivas escalas.

⁹⁶ (Escala de 1 a 5) e Escala de 4 a 20, respectivamente.

⁹⁷ Correspondem aos valores das respectivas escalas.

I.4.3.2 – Elaboração da Lista a Apreciar nas Promoções por Escolha

Elaboradas as FAMME compete à DAMP elaborar, por quadro especial e posto, uma lista de militares a apreciar na promoção por escolha, de acordo com a seguinte metodologia (n.º 10 do artigo 18.º do RAMME):

- Os militares são posicionados por ordem decrescente da média da FAMME;
- Calculada a média e o desvio padrão do universo em apreciação, os militares são escalonados em três grupos e ordenados por antiguidade. Assim:
 - Grupo Superior: integra os militares cuja média das FAMME seja igual ou superior ao valor da soma da média com um desvio padrão;
 - Grupo Inferior: integra os militares cuja média das FAMME seja inferior ao valor da subtração da média com um desvio padrão;
 - Grupo Intermédio: integra os militares cuja média das FAMME esteja entre os grupos referidos anteriormente.
- É permitida a reordenação do grupo superior podendo um militar ultrapassar outros militares se a média da sua FAMME for superior, no mínimo, em 0,3 valores.

Esta lista é enviada aos CASE com vista à elaboração das listas de promoção por escolha e das propostas de preterição, após o que são devolvidas para despacho.

A distribuição resultante da aplicação de conceitos como “média” e “desvio padrão” nas médias finais das FAMME, e o conseqüente escalonamento dos militares em três grupos diminui o número de militares a promover por escolha a um número muito reduzido. É de referir que num universo em apreciação, apenas 16% estão acima da média adicionada do desvio padrão. Isto significa que num universo de 50 militares⁹⁸ apenas oito estarão incluídos no grupo superior e, como tal, serão considerados “promovidos por mérito”, enquanto que os restantes serão promovidos por antiguidade. Deste facto resulta:

- A possibilidade de ultrapassagens para um pequeno número de militares;
- A retenção no grupo intermédio de militares com média de FAMME muito superior a outros mais antigos, mas que pelo efeito da “antiguidade” voltam ao seu lugar;
- O posicionamento na lista de promoção por escolha depende do universo a avaliar.

⁹⁸ Dimensão média dos actuais cursos de infantaria nos postos de Major e Tenente-coronel.

Para demonstrar o referido no parágrafo anterior vejamos o exemplo⁹⁹ da **Figura 16** (as classificações das FAMME apresentadas na figura são totalmente fictícias).

Situação provocada pela mudança do universo a avaliar

Ordenação por Antiguidade			Ordenação inicial por Grupos				Ordenação final por Grupos (Antiguidade + diferencial de 0,3 Valores no Grupo Superior)				Nova ordenação com cinco militares do curso anterior (+ 0,81 -> 1 ano de antiguidade)			
Nome	A	FAMME	Nome	A	FAMME	Grupo	Nome	A	FAMME	Grupo	Nome	A	FAMME	Grupo
A	1	14,76	G	7	14,79	Superior	A	1	14,76	Superior	AA	27	15,92	Superior
B	2	14,62	C	3	14,78	Superior	B	2	14,62	Superior	CC	28	15,63	Superior
C	3	14,78	A	1	14,76	Superior	C	3	14,78	Superior	BB	29	15,67	Superior
D	4	14,75	D	4	14,75	Superior	D	4	14,75	Superior	DD	30	15,59	Superior
E	5	12,35	B	2	14,62	Superior	G	7	14,79	Superior	EE	31	15,47	Superior
F	6	12,34	T	20	14,56	Superior	T	20	14,56	Superior	E	5	13,16	Intermédio
G	7	14,79	J	10	14,52	Intermédio	E	5	12,35	Intermédio	F	6	13,15	Intermédio
H	8	14,50	H	8	14,50	Intermédio	H	8	14,50	Intermédio	H	8	15,31	Intermédio
I	9	12,89	K	11	14,34	Intermédio	I	9	12,89	Intermédio	I	9	13,70	Intermédio
J	10	14,52	M	13	14,09	Intermédio	J	10	14,52	Intermédio		10	15,33	Intermédio
K	11	14,34	N	14	14,06	Intermédio	K	11	14,34	Intermédio	K	11	15,15	Intermédio
L	12	13,52	O	15	13,98	Intermédio	L	12	13,52	Intermédio	L	12	14,33	Intermédio
M	13	14,09	L	12	13,52	Intermédio	M	13	14,09	Intermédio	M	13	14,90	Intermédio
N	14	14,06	P	16	13,27	Intermédio	N	14	14,06	Intermédio	N	14	14,87	Intermédio
O	15	13,98	U	21	13,09	Intermédio	O	15	13,98	Intermédio	O	15	14,79	Intermédio
P	16	13,27	X	24	13,07	Intermédio	P	16	13,27	Intermédio	P	16	14,08	Intermédio
Q	17	12,94	Q	17	12,94	Intermédio	Q	17	12,94	Intermédio	Q	17	13,75	Intermédio
R	18	12,76	I	9	12,89	Intermédio	R	18	12,76	Intermédio	R	18	13,57	Intermédio
S	19	12,33	R	18	12,76	Intermédio	U	21	13,09	Intermédio	T	20	15,37	Intermédio
T	20	14,56	V	22	12,60	Intermédio	V	22	12,60	Intermédio	U	21	13,90	Intermédio
U	21	13,09	E	5	12,35	Intermédio	X	24	13,07	Intermédio	V	22	13,41	Intermédio
V	22	12,60	F	6	12,34	Inferior	F	6	12,34	Inferior	X	24	13,88	Intermédio
W	23	11,92	S	19	12,33	Inferior	S	19	12,33	Inferior	S	19	13,14	Inferior
X	24	13,07	W	23	11,92	Inferior	W	23	11,92	Inferior	W	23	12,73	Inferior
Y	25	11,26	Z	26	11,35	Inferior	Y	25	11,26	Inferior	Y	25	12,07	Inferior
Z	26	11,35	Y	25	11,26	Inferior	Z	26	11,35	Inferior	Z	26	12,16	Inferior
Cinco Militares foram promovidos											Entraram na lista cinco militares			
Nota: Média (M) = 13,44 Desvio-Padrão (DP) = 1,09 Limite Superior = M + DP = 14,53 Limite Inferior = M - DP = 12,35			Nota: Média (M) = 14,27 Desvio-Padrão (DP) = 1,12 Limite Superior = M + DP = 15,39 Limite Inferior = M - DP = 13,15											

Figura 16: Primeira situação provocada pela mudança do universo a avaliar

Na **Figura 16**, podemos verificar que o militar “T” que num determinado ano se encontrava (no grupo superior) em sexto na lista de promoção, no ano seguinte¹⁰⁰, após promoção dos cinco primeiros e entrada para a lista de promoção de outros cinco militares com nota de FAMME superior à sua, passou para décimo nono da lista (grupo intermédio). O inverso se verifica relativamente ao militar “F”, que passa de vigésimo segundo para sétimo da lista. Destas “movimentações” podemos concluir que o posicionamento final na lista de promoção por escolha depende mais do universo a avaliar e da antiguidade do que do mérito do militar.

⁹⁹ Esta figura e as duas seguintes, foram elaboradas num programa em “Excel” gentilmente cedido pelo Tenente-coronel de Infantaria Moura no decorrer da entrevista realizada em 5 de Novembro de 2003.

¹⁰⁰ Adicionou-se mais 0,81 valores referentes a um ano de antiguidade.

Igual situação, mas sem entrada de novos militares, pode acontecer se a lista inicialmente aprovada tiver que ser alterada por terem existido promoções imprevistas antes do início do ano a que dizem respeito (ver **Figura 17**).

Nova situação provocada pela mudança do universo a avaliar

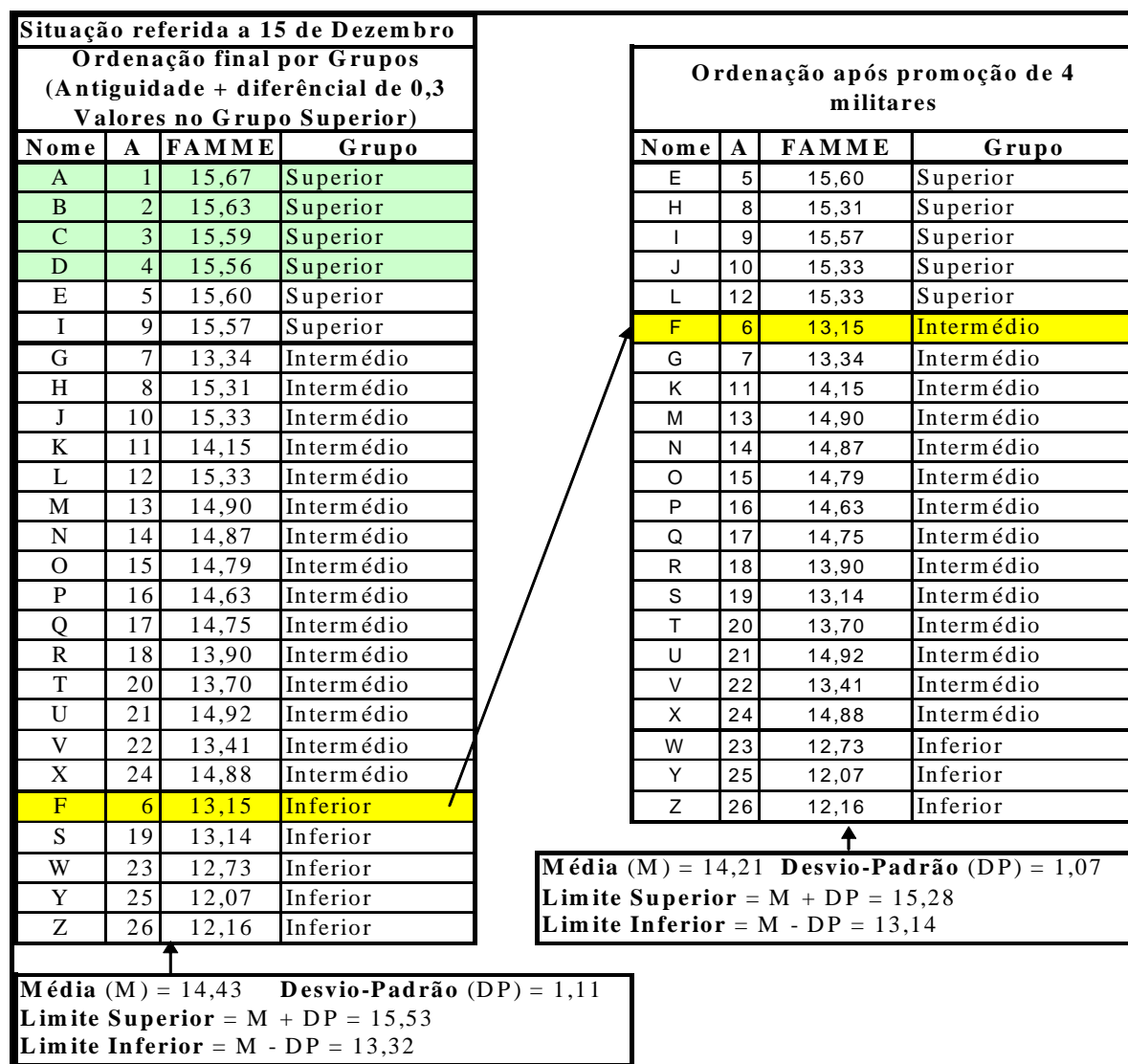


Figura 17: Segunda situação provocada pela mudança do universo a avaliar

Na **Figura 17** verificamos que o militar “F” em 15 de Dezembro¹⁰¹, após homologação das listas de promoção por escolha, encontrava-se em vigésimo segundo da lista (primeiro do grupo inferior); caso ocorressem quatro promoções antes de 31 de Dezembro¹⁰² e a lista tivesse de ser “refeita” ele passaria para sexto da mesma lista. Assim, mais uma vez concluímos que o posicionamento final do militar na lista de promoção por escolha depende mais do universo a avaliar do que do mérito do mesmo.

¹⁰¹ Conforme preconizado pelo EMFAR esta é a data de homologação das listas e refere-se ao ano anterior a que diz respeito.

¹⁰² Data de publicação das listas de promoção.

Uma outra situação a ter presente, e que se prende com a ordenação por grupos, é o facto da simples intervenção dos CASE (intervenção que não se põe em causa) poder originar alterações “bruscas” no posicionamento final dos militares na lista de promoção. Vejamos a seguinte situação apresentada na **Figura 18**:

Mudança de grupo por acção dos CASE

Ordenação por Antiguidade			Ordenação inicial por Grupos				Ordenação final por Grupos (Antiguidade + diferencial de 0,3 Valores no Grupo Superior)					Ordenação com Intervenção dos CASE			
Nome	A	FAMME	Nome	A	FAMME	Grupo	Nome	A	FAMME	Grupo	CASE	Nome	A	FAMME	Grupo
A	1	15,37	G	7	15,60	Superior	A	1	15,37	Superior		A	1	15,37	Superior
B	2	15,43	C	3	15,59	Superior	B	2	15,43	Superior		B	2	15,43	Superior
C	3	15,59	I	9	15,57	Superior	C	3	15,59	Superior		C	3	15,59	Superior
D	4	15,56	D	4	15,56	Superior	D	4	15,56	Superior		D	4	15,56	Superior
E	5	13,16	B	2	15,43	Superior	G	7	15,60	Superior		G	7	15,60	Superior
F	6	13,15	A	1	15,37	Superior	I	9	15,57	Superior		I	9	15,57	Superior
G	7	15,60	J	10	15,33	Intermédio	E	5	13,16	Intermédio		E	5	13,16	Intermédio
H	8	15,31	H	8	15,31	Intermédio	H	8	15,31	Intermédio		F	6	13,16	Intermédio
I	9	15,57	K	11	15,15	Intermédio	J	10	15,33	Intermédio		H	8	15,31	Intermédio
J	10	15,33	M	13	14,90	Intermédio	K	11	15,15	Intermédio		J	10	15,33	Intermédio
K	11	15,15	N	14	14,87	Intermédio	L	12	14,33	Intermédio		K	11	15,15	Intermédio
L	12	14,33	O	15	14,79	Intermédio	M	13	14,90	Intermédio		L	12	14,33	Intermédio
M	13	14,90	L	12	14,33	Intermédio	N	14	14,87	Intermédio		M	13	14,90	Intermédio
N	14	14,87	P	16	14,08	Intermédio	O	15	14,79	Intermédio		N	14	14,87	Intermédio
O	15	14,79	U	21	13,90	Intermédio	P	16	14,08	Intermédio		O	15	14,79	Intermédio
P	16	14,08	X	24	13,88	Intermédio	Q	17	13,75	Intermédio		P	16	14,08	Intermédio
Q	17	13,75	Q	17	13,75	Intermédio	R	18	13,57	Intermédio		Q	17	13,75	Intermédio
R	18	13,57	T	20	13,70	Intermédio	T	20	13,70	Intermédio		R	18	13,57	Intermédio
S	19	13,14	R	18	13,57	Intermédio	U	21	13,90	Intermédio		T	20	13,70	Intermédio
T	20	13,70	V	22	13,41	Intermédio	V	22	13,41	Intermédio		U	21	13,90	Intermédio
U	21	13,90	E	5	13,16	Intermédio	X	24	13,88	Intermédio		V	22	13,41	Intermédio
V	22	13,41	F	6	13,15	Inferior	F	6	13,15	Inferior	+0,01	X	24	13,88	Intermédio
W	23	12,73	S	19	13,14	Inferior	S	19	13,14	Inferior		S	19	13,14	Inferior
X	24	13,88	W	23	12,73	Inferior	W	23	12,73	Inferior		W	23	12,73	Inferior
Y	25	12,07	Z	26	12,16	Inferior	Y	25	12,07	Inferior		Y	25	12,07	Inferior
Z	26	12,16	Y	25	12,07	Inferior	Z	26	12,16	Inferior		Z	26	12,16	Inferior

Nota: Média (M) = 14,25 Desvio-Padrão (DP) = 1,09 Limite Superior = M + DP = 15,34 Limite Inferior = M - DP = 13,16

Figura 18: Situação provocada pela mudança de grupo por acção dos CASE

Na **Figura 18** podemos verificar a situação do militar “F”, inicialmente ordenado pela FAMME como sendo o primeiro do grupo inferior, e que após intervenção dos CASE (que lhe atribuiu +0,01 valores) transita para o grupo intermédio, passando a segundo desse mesmo grupo por força da sua antiguidade. Julgamos que esta situação, apenas por simples transição de grupo, não contribui para uma credível ordenação por mérito, continuando a antiguidade a ter um “papel fundamental”.

Da análise anteriormente efectuada verificamos que a posição de um militar, na lista de promoção, não depende apenas do seu mérito mas também do universo das classificações das FAMME e sua antiguidade. Para evitar esta situação, seria mais motivador e menos censurável (em termos de progressão vertical na carreira) que fosse alterada a actual metodologia utilizada na elaboração da lista de promoção por escolha baseada nos três grupos das médias das FAMME. Como metodologia alternativa propomos a seguinte:

- Que a lista a apreciar na promoção por escolha seja elaborada, posicionando os militares por ordem decrescente da média da respectiva antiguidade, sendo permitida a reordenação por um diferencial a partir de 0,1 valores de diferença da média da FAMME (conforme o universo a avaliar). Os CASE poderiam ajustar a lista com o objectivo de atenuar “injustiças” ou “impulsionar” os reconhecidamente como os “mais válidos” para o Exército.
- Quanto à problemática das passagens à reserva, propomos que se altere o EMFAR num dos seguintes sentidos:
 - Que o militar ultrapassado não passe à reserva¹⁰³, mas sim, somente não seja promovido (continuará a ser considerado em futuras apreciações);
 - Que se aumente o número de ultrapassagens necessárias para que o militar passe à reserva.

Na **Figura 19** (página seguinte), simula-se esta nova metodologia, em que para efeitos de ultrapassagens considerou-se um diferencial de 0,1 das FAMME. O valor deste diferencial deve-se ao facto de o universo a avaliar ter as notas das FAMME muito próximas umas das outras. Verifica-se que na ordenação final dos militares, existem ultrapassagens em todo o universo; de uma forma uniforme não implicando alterações bruscas na antiguidade relativa. Na mesma figura os efeitos desta nova metodologia podem ser comparados com os provocados pela actual metodologia.

¹⁰³ Tal como no Exército dos Estados Unidos da América.

Simulação da nova metodologia na elaboração da lista de promoção por escolha

Ordenação por Antiguidade			Ordenação final por Grupos (Antiguidade + diferença de 0,3 Valores no Grupo Superior)				Metodologia proposta		
Nome	A	FAMME	Nome	A	FAMME	Grupo	Nome	A	FAMME
A	1	15,37	A	1	15,37	Superior	C	3	15,59
B	2	15,43	B	2	15,43	Superior	D	4	15,56
C	3	15,59	C	3	15,59	Superior	G	7	15,60
D	4	15,56	D	4	15,56	Superior	I	9	15,57
E	5	13,16	G	7	15,60	Superior	A	1	15,37
F	6	13,15	I	9	15,57	Superior	B	2	15,43
G	7	15,60	E	5	13,16	Intermédio	H	8	15,31
H	8	15,31	H	8	15,31	Intermédio	J	10	15,33
I	9	15,57	J	10	15,33	Intermédio	K	11	15,15
J	10	15,33	K	11	15,15	Intermédio	M	13	14,90
K	11	15,15	L	12	14,33	Intermédio	N	14	14,87
L	12	14,33	M	13	14,90	Intermédio	O	15	14,79
M	13	14,90	N	14	14,87	Intermédio	L	12	14,33
N	14	14,87	O	15	14,79	Intermédio	P	16	14,08
O	15	14,79	P	16	14,08	Intermédio	U	21	13,90
P	16	14,08	Q	17	13,75	Intermédio	X	24	13,88
Q	17	13,75	R	18	13,57	Intermédio	Q	17	13,75
R	18	13,57	T	20	13,70	Intermédio	T	20	13,70
S	19	13,14	U	21	13,90	Intermédio	R	18	13,57
T	20	13,70	V	22	13,41	Intermédio	V	22	13,41
U	21	13,90	X	24	13,88	Intermédio	E	5	13,16
V	22	13,41	F	6	13,15	Inferior	F	6	13,15
W	23	12,73	S	19	13,14	Inferior	S	19	13,14
X	24	13,88	W	23	12,73	Inferior	W	23	12,73
Y	25	12,07	Y	25	12,07	Inferior	Y	25	12,07
Z	26	12,16	Z	26	12,16	Inferior	Z	26	12,16
Nota: Média (M) = 14,25 Desvio-Padrão (DP) = 1,09 Limite Superior = M + DP = 15,34 Limite Inferior = M - DP = 13,16							Ultrapassagem por 0,1 da FAMME		

Figura 19: Simulação da nova metodologia

I.4.3.3 – Os 0,5 valores dos CASE

Os CASE na apreciação dos militares a promover por escolha, podem adicionar ao resultado estabelecido pela FAMME, uma só vez, uma classificação até 0,5 valores, como resultado da apreciação do militar. Tal destina-se a:

- Eventual mudança para o grupo imediatamente superior;
- Reordenamento dos militares que integrem o grupo superior.

Contudo, importa ter presente qual o significado dos 0,5 valores. Relativamente à antiguidade, a sua correspondência com as outras bases do SAMME é a seguinte (ver **Figura 20**):

Os 0,5 valores dos CASE nas bases do SAMME

Bases do SAMME	Promoção a: ¹⁰⁴			
	Coronel	Major	Sargento-mor	Sargento-chefe
Formação	1,65	1,1	1,65	1,25
Avaliação Individual ¹⁰⁵	(0,83) 3,32	(0,83) 3,32	(0,83) 3,32	(0,83) 3,32
Registo disciplinar	5	5	5	5
Antiguidade	1,1	1,65	1,1	1,4

Figura 20: Equivalência dos 0,5 valores dos CASE nas bases do SAMME

Vejamos ainda, qual é a correspondência dos 0,5 valores nas bases do SAMME.

Equivalência dos 0,5 valores dos CASE na promoção a Coronel

Nas bases do SAMME	Correspondência
<ul style="list-style-type: none"> Mais 1,65 valores na Formação ou; 	<ul style="list-style-type: none"> Mais 4,93 valores na Academia Militar ou; Mais 9,86 valores no Curso de Promoção a Capitão ou; Mais 3,28 valores no Curso de Promoção a Oficial Superior;
<ul style="list-style-type: none"> Mais 0,83 valores na AI (escala 1 a 5) ou; 	<ul style="list-style-type: none"> 3,32 valores (escala de 4 a 20)
<ul style="list-style-type: none"> Mais 5,0 valores no RD ou; 	<ul style="list-style-type: none"> 8 Louvores de Presidente da República (tempo de paz) ou; Mais 10 Louvores de CEME (tempo de paz) ou; Mais 24 Louvores de Coronel (tempo de paz); Ou se o oficial mais antigo for punido com: 98 dias de prisão disciplinar ou 245 repreensões agravadas.
<ul style="list-style-type: none"> Mais 1,1 valores na antiguidade. 	<ul style="list-style-type: none"> 7,3 meses no posto.

Figura 21: Equivalência dos 0,5 valores - promoção a Coronel

Equivalência dos 0,5 valores dos CASE na promoção a Sargento-mor

Nas bases do SAMME	Correspondência
<ul style="list-style-type: none"> 1,65 valores na Formação ou; 	<ul style="list-style-type: none"> 4,93 valores na Curso de Formação de Sargentos ou; Mais 9,86 valores no Curso/Estágio de Promoção a Sargento-ajudante ou; Mais 3,28 valores no Curso de Promoção a Sargento-chefe;
<ul style="list-style-type: none"> 0,83 valores na média da AI¹⁰⁶ ou; 	<ul style="list-style-type: none"> 3,32 valores (escala de 4 a 20)
<ul style="list-style-type: none"> 5,0 valores no RD 	<ul style="list-style-type: none"> 8 Louvores de Presidente da República (tempo de paz) ou; Mais 10 Louvores de CEME (tempo de paz) ou; Mais 24 Louvores de Coronel (tempo de paz) ou; Ou se o sargento mais antigo for punido com: 98 dias de prisão disciplinar ou 245 repreensões agravadas.
<ul style="list-style-type: none"> Mais 1,1 valores na antiguidade. 	<ul style="list-style-type: none"> 7,3 meses no posto.

Figura 22: Equivalência dos 0,5 valores - promoção a Sargento-mor

¹⁰⁴ Correspondem aos valores das respectivas escalas.

¹⁰⁵ (Escala de 1 a 5) e Escala de 4 a 20, respectivamente.

¹⁰⁶ Escala de 1 a 5.

Da análise anterior, verifica-se que os CASE, em termos das bases do SAMME, têm uma equivalência demasiado elevada. Assim, julgamos que aquando da atribuição dos 0,5 valores, que consideramos essencial para corrigir eventuais “injustiças”, seja tida em consideração a sua elevada equivalência nas bases do Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército.

CONCLUSÕES

Para atingir o objectivo deste trabalho, procurámos responder à questão central - **Que ensinamentos práticos e orientações teóricas podem contribuir para o aperfeiçoamento do actual Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército?** - a partir da qual, formulámos algumas questões derivadas. Para responder a estas questões, construímos as hipóteses orientadoras do estudo que se vieram a confirmar. Assim, deste estudo concluímos o seguinte:

1. Orientações teóricas

Constatou-se que o Sistema de Avaliação em uso no Exército Português não se constitui como uma “verdadeira ferramenta” na área dos RH do Exército, em virtude da FAI não possibilitar a obtenção dos dados considerados relevantes para o Exército na óptica da Gestão dos RH.

Em termos de motivações humanas (preconizadas por Maslow e Herzberg), as situações identificadas no Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército e por nós analisadas, não contribuem para a manutenção da auto-estima e da auto-realização dos militares, já que estes verificam que a sua progressão na carreira não depende só do seu mérito, mas fundamentalmente, do peso atribuído à antiguidade e de situações circunstanciais tais como o universo em análise.

2. Do SAMME

- Nas bases do SAMME, com excepção da Formação, é feito um “corte com o passado” do militar no que respeita à Antiguidade, à Avaliação Individual e ao Registo Disciplinar;
- A não contabilização, para efeitos de antiguidade, dos dias que não perfaçam períodos de 30 dias pode criar situações de “injustiça”;
- A harmonização das FAI, não deve ser encarada como uma simples operação estatística que acabou quando a “máquina a produziu”, mas antes, como um processo que deve ser interpretado e se necessário corrigido;
- A designação de “Condição Física” no código 12 na caixa 4 da FAI não é o mais adequado;
- Não é referido como são contabilizadas, para efeitos de promoções, os modelos de FAI com avaliação qualitativa;
- As condecorações ao deixarem de ser contabilizadas no RD, deixaram de “fora” as

medalhas resultantes de acções em campanha (por exemplo a Cruz de Guerra);

- A metodologia utilizada na elaboração das listas a apreciar na promoção por escolha não tem significado para universos pequenos;
- Nos cálculos e “ensaios” efectuados ficou patente a real dimensão do peso atribuído à antiguidade. Verificou-se que esta não se manifesta apenas tão e somente nos coeficientes de ponderação das bases do SAMME, mas também, através da reordenação por antiguidade dentro de cada grupo de FAMME, e pelos 0,3 valores usados na reordenação do grupo superior;
- A competência dos CASE em atribuir 0,5 valores corresponde a uma equivalência demasiado elevada nas bases do SAMME;
- Torna-se necessário alterar o artigo 154.º e 189.º do EMFAR (passagens à reserva por efeitos das ultrapassagens) para que um sistema de avaliação, assente no Mérito, não seja tão penalizante para os militares que sejam ultrapassados por razões que não lhes são imputáveis;
- O número 2 do artigo 4.º da Portaria nº 21/94 de 08 Janeiro, ao estabelecer os factores que devem ser contabilizados na avaliação refere que a antiguidade só deve ser considerada no posto, facto que não permite contabilizá-la desde a data da entrada para o quadro da categoria a que o militar respeita.

PROPOSTAS

Como corolário deste trabalho e tendo como referência as conclusões apresentadas propomos o seguinte:

No âmbito do RAMME

- Que a actual FAI seja substituída por outra, que possibilite a obtenção dos dados considerados relevantes para o Exército na óptica da GRH. Indica-se a título de exemplo a FAI proposta pelo “Projecto ESSA”;
- Que se contabilize nas bases do SAMME, através de uma média ponderada (para cada tipo de bases: AI, A, F e RD), todos os dados da carreira de um militar;
- Que na contagem da antiguidade sejam contabilizados todos os dias e não apenas os que perfaçam períodos de 30 dias;
- Que ao nível da Administração do Pessoal, aquando da harmonização das FAI, esta a interprete e se necessário corrija eventuais distorções;
- Que o termo “Condição Física” do código 12 da caixa 4 da FAI seja substituído por “Desempenho Físico na Função” com o seguinte descritor: “Possui a Preparação Física necessária para o cabal cumprimento da sua missão?”. Sendo o “Desempenho Físico” avaliado através de uma escala dicotómica com as seguintes designações: “Possui” e “Não Possui”, sendo esta última sempre justificada;
- Que os modelos das FAI, com avaliação qualitativa, sejam tidas em consideração para efeitos de promoção, após análise dos CASE;
- Que se contabilize no RD as condecorações resultantes de acções em campanha (por exemplo a Cruz de Guerra);
- Que os coeficientes de ponderação das bases do SAMME passem a ser os seguintes:

Bases do SAMME	Coeficientes propostos nas promoções a:			
	Coronel	Major	Sargento-mor	Sargento-chefe
Formação	0,30	0,45	0,30	0,40
Avaliação Individual	0,25	0,20	0,25	0,20
Registo disciplinar	0,10	0,10	0,10	0,10
Antiguidade	0,35	0,25	0,35	0,30

- Que a actual metodologia utilizada na ordenação dos militares a promover por escolha seja alterada: que a lista a apreciar na promoção seja elaborada posicionando os militares por ordem decrescente da média da respectiva antiguidade sendo permitida a reordenação por um diferencial a partir de 0,1 valores (conforme o

universo a avaliar) na média da FAMME. Os CASE podem ajustar a lista com o objectivo de atenuar “injustiças” ou “impulsionar” os reconhecidamente como “mais válidos” para o Exército;

- Propomos ainda que, aquando da atribuição dos 0,5 valores (competência dos CASE) que consideramos essencial para corrigir eventuais “injustiças”, seja tida em consideração a sua elevada equivalência nas bases do Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército.

No âmbito do EMFAR

- Quanto à problemática das passagens à reserva, propomos que se altere o EMFAR num dos seguintes sentidos:
 - Que o militar ultrapassado não passe à reserva, mas sim, somente não seja promovido (continuará a ser considerado em futuras apreciações);
 - Que se aumente o número de ultrapassagens necessárias para que o militar passe à reserva.

No âmbito das Bases Gerais da Avaliação

- Propomos que seja alterado o número 2 do artigo 4.º da Portaria nº 21/94 de 08 de Janeiro (define os factores a serem considerados na avaliação) no sentido de se poder contabilizar toda a Antiguidade da carreira de um militar (através de uma média ponderada) e não só no posto a que respeita.

Chegados ao fim deste trabalho, estamos conscientes de que existem diferentes abordagens em função dos interesses particulares de cada militar. Temos consciência que não existem sistemas de avaliação perfeitos, e como tal, outros assuntos terão ficado por responder. Por outro lado, alguns dos assuntos apresentados requeriam uma abordagem mais profunda efectuada não no âmbito de um Trabalho Individual de Longa Duração, mas por um grupo de trabalho multidisciplinar.

BIBLIOGRAFIA

LIVROS

- ALMEIDA, Fernando Neves – “*avaliação de desempenho para gestores*”. 1ª Edição. Alfragide: McGraw-Hill, 1996. 122p. ISBN 972-8298-39-0.
- BONN, LTC E. – “*ARMY OFFICER’S GUIDE*”. 49th Edition USA (Ret.): Stackpole Books, 2002. ISBN 0-8117-2649-5. 252-279.
- CÂMARA, P. B.; et. al. – “*HUMANATOR: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*”. 5ª Edição. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2001. p.585. ISBN 972-20-2023-4.
- CASCÃO, Ferreira; CUNHA, Namércio. – “*Gestão de Competências: Novas perspectivas na Gestão de Recursos Humanos*”. Porto: Edições IPAM, 1998. 199p. ISBN 972-95293-1-0.
- CHIAVENATO, Idalberto – “*DESEMPENHO HUMANO NAS EMPRESAS: Como desenhar cargos e avaliar o desempenho*”. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1998. ISBN 85-224-1987-6.
- CHIAVENATO, Idalberto – “*GESTÃO DE PESSOAS: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*”. 18ª Tiragem. Rio de Janeiro: Editora CAMPUS, 1999. 457p. ISBN 85-352-0427-X.
- INA [Instituto Nacional de Administração] – “*A reinvenção da função pública*”. Maia: SerSilito-Empresa Gráfica, Lda, 202. p.519. ISBN 972-9222-29-0.
- MEIGNANT, Alain – “*A Gestão da Formação*”. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 297p. ISBN 972-20-1608-3.
- PEREIRA, Alexandre; POUPA, Carlos – “*COMO ESCREVER UMA TESE: monografia ou livro científico usando o Word*”. 2ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo, 2003. 224p. ISBN 972-618-307-3.
- ROCHA, J. A. Oliveira – “*Gestão de Recursos Humanos*”. 2ª Edição. Lisboa: Editorial Presença, 1999. 212p. ISBN 972-23-2220-6.
- STONER, James A. F.; Freeman R. Edward – “*Administração*”. 5ª Edição. Rio de Janeiro: Editora Prentice Hall do Brasil LTDA, 1995. 533p. ISBN 85-705-4054-X.

ARTIGOS DE REVISTAS

- ANTUNES, Maria Helena - Que avaliação de Competências. **Revista “FORMAR”**. **Lisboa:** Ministério do Trabalho e da Solidariedade – Instituto do Emprego e Formação Profissional. Outubro/Dezembro 2000. ISSN 0872-4989. 3-17.

LEGISLAÇÃO

- LEI n.º 11/89. **D.R. I Série A.** 125 (1989-07-01) – Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar.
- PORTARIA 361-A/91, **D.R. II 2ª Série B.** 250 (1991-10-30) - “Primeiro” Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército (RAMME de 1991).
- DECRETO-LEI N.º 200/93. **D.R. I Série A.** 129 (1993-6-3) 2983-2985 – Criação dos Conselhos da Armas e Serviços.
- PORTARIA n.º 21/94. **D.R. I Série B.** 6 (1994-01-08) 83-84 - Critérios Gerais a que deve obedecer a apreciação do mérito dos militares com efeitos na promoção por escolha.
- PORTARIA n.º 502/95. **D.R. I Série B.** 122 (1995-05-26) 3331-3342 – Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Marinha.
- PORTARIA n.º 976/2004. **D.R. I Série B.** 181 (2004-08-03) 5061-5080 – Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Força Aérea.
- DECRETO-LEI n.º 197-A/2003, de 30 de Agosto, Estatuto dos Militares das Forças Armadas
- PORTARIA n.º 1246/2002, **D.R. I Série B.** 207 (2002-09-07) 6298-6337 – “Actual” Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército.
- PORTARIA n.º 1380/2002. **D.R. I Série B.** 245 (2002-10-23) 6882-6888 – Alteração ao Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Marinha.
- DECRETO-LEI n.º 226/2003. **D.R. I Série A.** 223 (2003-09-26) 6254-6258 – Define a composição, competência e funcionamento dos conselhos das armas e serviços do Exército.

OUTROS TRABALHOS DE INVESTIGAÇÃO RELACIONADAS COM O TEMA

- ACADEMIA MILITAR – Projecto ESSA: “*Projecto de Investigação Científica e Desenvolvimento Experimental (I&D) para o “Estudo sobre o Sistema de Avaliação Militar”*”. Lisboa; Academia Militar, Dezembro de 2001.
- ALMEIDA, Major de Engenharia [et tal.] – “*A Avaliação dos Militares como Instrumento de Gestão de Recursos Humanos*”, Administração de Recursos

Humanos, Trabalho de Aplicação de Grupo, Curso de Estado Maior 00-02, Instituto de Altos Estudos Militares, Lisboa, 2001.

- EXÉRCITO PORTUGUÊS; Comando do Pessoal – “*Análise Estatística às Fichas de Avaliação Individual dos Militares do Exército*”. Lisboa, 5 de Dezembro de 2001.
- LEITÃO, Mestre MÓNICA A. L. S. - Dissertação de Mestrado: “*A Avaliação de Desempenho dos Oficiais do Exército Português. Um Modelo Alternativo*”. UNIVERSIDADE LUSÍADA, Lisboa, Dezembro 2001.
- PASCOAL, TCor Inf Domingos Luís Dias – “*Contributo pessoal para uma revisão do RAMME*”, SEA, Instituto de Altos Estudos Militares, Lisboa, 1996.
- SERAFINO, Major de Infantaria [et tal.] – “*A Avaliação do Mérito*”, Trabalho de Aplicação de Grupo, Curso de Estado Maior 92-93, Instituto de Altos Estudos Militares, Lisboa, 1993.

ENTREVISTAS

- Ao Tenente-coronel de Infantaria Leitão, do Gabinete da Direcção de Administração e Mobilização do Pessoal, em 29 de Outubro de 2003, quando o entrevistei;
- Ao Tenente-coronel de Infantaria Filipe, do Gabinete do Comando do Pessoal, em 29 de Outubro de 2003, quando o entrevistei;
- Ao Tenente-coronel de Infantaria Moura, do Gabinete do Chefe do Estado Maior do Exército, em 5 de Novembro de 2003, quando o entrevistei;
- Ao Tenente-coronel de Infantaria Freire, da Academia Militar, em 12 de Novembro de 2003, quando o entrevistei;
- Ao Tenente-coronel de Artilharia Thomaz, do Ministério da Defesa Nacional, em 13 de Novembro de 2003, quando o entrevistei;
- À Doutora Helena Chantre Espírito Santo, do Instituto Nacional de Administração, em 9 de Dezembro de 2003, quando a entrevistei;
- Ao Major-general Nogueira, Director da Direcção de Administração e Mobilização do Pessoal, em 04 de Março de 2004, quando o entrevistei;
- Ao Tenente-general Silvério, Comandante do Comando do Pessoal, em 14 de Abril de 2004, quando o entrevistei;
- Ao Major-general Oliveira Cardoso, Presidente do Conselho da Arma de Infantaria, em 20 de Maio de 2004, quando o entrevistei;
- Ao General Major-general Cadavez, Presidente do Conselho da Arma de Cavalaria, em 2 de Junho de 2004, quando o entrevistei.

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A – Comparação dos sistemas de avaliação dos militares do Reino Unido, Brasil e França.	Anexo A/1
Anexo B – Principais características do novo Sistema de Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP).....	Anexo B/1

ÍNDICE DE APÊNDICES

Apêndice 1 – Comparação dos Regulamentos de Avaliação dos três Ramos da Forças

Armadas Portuguesas..... Ap 1/1

Apêndice 2 – Resumo das entrevistas efectuados. Ap 2/1

Apêndice 3 – Caracterização das bases do SAMME..... Ap 3/1

Anexo A – Comparação dos sistemas de avaliação dos militares do Reino Unido, Brasil e França¹.

REINO UNIDO	BRASIL	FRANÇA (Marinha)
1. Objectivo:		
<ul style="list-style-type: none"> • Dar <i>feedback</i> claro e credível aos militares para que estes possam melhorar o seu desempenho; • Reunir informação completa e coerente aos gestores de carreira, munindo-os de dados necessários para facilitar o recrutamento e selecção, promoção, treino ou aperfeiçoamento dos militares avaliados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fornecer à Instituição a imagem de cada um dos seus integrantes; • Detectar possíveis desvios de comportamento; • Possibilitar o planeamento e desenvolvimento de acções para a correcção de comportamentos insatisfatórios; • Adequar a atribuição de tarefas à qualificação de cada militar; • Permitir o aperfeiçoamento dos militares. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fornecer ao departamento as informações necessárias para um conhecimento preciso dos oficiais com vista a: <ul style="list-style-type: none"> - Conduzir da melhor forma, em benefício da Marinha do próprio, o desenvolvimento da sua carreira; - Determinar aptidão para diferentes domínios de trabalho possível; - Seleccioná-los para a promoção e para os comandos.
2. População Alvo		
<ul style="list-style-type: none"> • Todos os militares dos Três Ramos das Forças Armadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Todos os militares de carreira do Exército, de terceiro-sargento a sub-tenente e de aspirante a oficial a coronel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Oficiais da Marinha.
3. Finalidade		
<ul style="list-style-type: none"> • Execução do relatório de avaliação (<i>Appraisal Report</i>) permite ao avaliado dar a conhecer as suas preferências em termos de evolução de carreira, bem como uma hipótese de comentário relativamente à acção do avaliador. É efectuado com base nos atributos de desempenho individual (ver ponto 4); • O enfoque é dado ao desenvolvimento do potencial dos oficiais, tanto no que se refere a promoções futuras, quanto a colocações futuras, estando por isso separado da avaliação do desempenho na função, propriamente dita. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definição da política de pessoal; • Desenvolvimento dos valores sociais no âmbito da Instituição; • Melhorar o desempenho dos militares da Força Terrestre; • Adequar o militar ao cargo e à função; • Subsidiar processos de Gestão de Recursos Humanos (ex. processos de promoção, etc); • Estimular a produtividade; • Permitir o aperfeiçoamento do desempenho do militar mediante conhecimento da sua avaliação. 	<p>A avaliação tem como objectivo fornecer ao departamento de pessoal as informações necessárias para um conhecimento preciso dos oficiais, com vista a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conduzir da melhor forma o desenvolvimento de carreira; • Determinar a aptidão para os diferentes domínios de trabalho possível; • Seleccioná-los para a promoção e para os comandos.

¹ Fonte: Leitão (2001, 129).

<p>4. Componentes:</p> <p>A avaliação de desempenho inclui 3 elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atributos de desempenho individual: O relatório de avaliação tem por base 10 atributos de desempenho individual. Estes não são todos necessariamente aplicáveis a todos os militares. São traduzidos por um conjunto variável de indicadores de comportamento observável que permitem um diagnóstico das “forças” e “fraquezas” do avaliado, (ver ponto 9 deste apêndice) • Nota (valor) de avaliação global (<i>Overall Performance Grade</i>): Não é a média dos valores atribuídos aos atributos de desempenho, é, antes uma avaliação genérica; • Narrativa justificativa (<i>Narrative</i>): Destina-se a chamar a atenção para as “forças” e/ou “fraquezas” identificadas pelos atributos de desempenho. Pretende-se verificar quais as áreas de força e melhorar outras áreas. A ênfase é dada àquilo que foi efectivamente feito pelo avaliado e não às suas qualidades pessoais. 	<p>A avaliação do militar tem por base:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ficha de Avaliação Individual (avaliação do desempenho) – ver ponto 9 deste apêndice; • Condecorações e elogios; • Cursos; • Estágios e habilitações em idiomas; • Tempo de Serviço; • Trabalhos úteis e actividades essenciais; • Deméritos <p>E ainda:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Registos existentes nos prontuários do Centro de Inteligência do Exército; • Normas existentes na legislação de promoções e de condecorações militares; • Desempenho anterior do militar em cargos, funções ou missões semelhantes. 	<p>A avaliação dos oficiais é efectuada com base em 3 dimensões (ver ponto 9 deste apêndice):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análise da personalidade do oficial: <ul style="list-style-type: none"> - Determinação das características intrínsecas - Apreciação das suas qualidades de oficial; • Apreciação nas funções² desempenhadas³ como especialista e como dirigente • Opinião sobre orientação <ul style="list-style-type: none"> - Expressar gostos pessoais; - Inventário de experiência e conhecimentos adquiridos; - Opinião sobre adaptação;
<p>5. Avaliação individual – Regras</p> <p>A avaliação do militar é feita em três períodos (3 entrevistas – não implícitas):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inicial – inicia-se quando o militar assume um novo cargo, sendo o momento da definição e clarificação das suas principais responsabilidades e tarefas; 	<p>Será dado conhecimento anualmente da totalização dos pontos obtidos nos aspectos básicos da carreira:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Média dos atributos e do desempenho funcional da Ficha de Avaliação; • Superação dentro do universo considerado; 	<ul style="list-style-type: none"> • A avaliação assenta num conhecimento aprofundado do oficial a avaliar, adquirido não só através do seu comportamento diário em serviço, mas também através do diálogo, sobretudo nas entrevistas individuais. • A observação fornece ao avaliador uma

² Cada um delas tem caracterizações particulares que são classificadas qualitativamente. Por exemplo na especialidade mede conhecimentos técnicos; administração; perícia (savoir-faire); organização do trabalho; cooperação e segurança. Depois de classificados cada um destes parâmetros dá-se também o valor à função.

³ Análise minuciosa do comportamento e atribuição de uma nota de síntese

<ul style="list-style-type: none"> • Intermédia – este momento é obrigatório e deve realizar-se, no período entre 4 - 8 meses do início das actividades do militar com o intuito de dar oportunidade ao avaliado de corrigir e melhorar o seu desempenho. • Final – findo o período de avaliação, o militar é formalmente avaliado pelo seu superior hierárquico; Depois de avaliados os comportamentos observáveis (ver ponto 9), é solicitado ao avaliador que: <ul style="list-style-type: none"> • Elabore uma narrativa de potencial – fazendo uma avaliação global do potencial do avaliado, transformando as suas conclusões em planos de acção em benefício do avaliado, dos gestores de carreira, etc. • Formule recomendações – o avaliador deverá apresentar as suas sugestões relativamente às possibilidades de promoção do avaliado. De mudança de área, de formação futura, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamento (subtenentes e sargentos). 	<p>recolha dos factos que, em regra geral, nenhum comporta em si mesmo um significado evidente quanto às capacidades e qualidades do oficial avaliado, apesar de constituir uma indicação que convém ser interpretada.</p>
<p>6. Recomendações</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Sem referência. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sem referência. 	<ul style="list-style-type: none"> • A avaliação deve ser: <ul style="list-style-type: none"> - O mais objectiva possível; - Relativa a outros Oficiais; - Suficientemente selectiva.
<p>7. Frequência da avaliação</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • A avaliação é anual. 	<ul style="list-style-type: none"> • A avaliação é anual. No entanto é expresso que este é um processo contínuo. 	<ul style="list-style-type: none"> • A avaliação é anual.
<p>8. Nº de Avaliadores</p>		
<p>1 Avaliador – o superior hierárquico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 1 Avaliador – o superior hierárquico. 	<ul style="list-style-type: none"> • 4 Avaliadores.

<p>9. Factores (parâmetros) de Avaliação</p> <p>O relatório de avaliação enfoca dez atributos de desempenho individual. Estes não são todos necessariamente aplicáveis a todos os militares. Estes atributos, traduzidos por um conjunto variável de indicadores de comportamento observável, permitem um diagnóstico das “forças” e “fraquezas” do avaliado. Assim temos:</p> <p>1. Liderança</p> <p>a. Utiliza a sua personalidade e carácter para motivar os subordinados a cumprirem o que é esperado deles;</p> <p>b. Promove um sentimento positivo de missão e direcção;</p> <p>c. Inspira, influencia, direcciona e apoia outros, tanto em situações rotineiras, como de stress;</p> <p>d. Estimula a auto-estima, espírito de equipa e unidade de esforço;</p> <p>e. Cria <i>momentum</i> e êxito;</p> <p>f. Lidera com firmeza e justiça;</p> <p>g. Demonstra responsabilidade pelos subordinados;</p> <p>h. Dá um exemplo consistente com os valores e exigências de serviço;</p> <p>i. Motiva os outros a assumirem a mudança quando ela é necessária.</p> <p>2. Eficiência Profissional</p> <p>a. Desempenha a totalidade das suas tarefas com eficiência;</p> <p>b. Demonstra possuir entendimento claro do meio profissional;</p> <p>c. Procura o desenvolvimento pessoal e a compreensão de novas tecnologias e</p>	<p>A Ficha de Avaliação do Militar (FAM) é composta por:</p> <p style="text-align: center;">Parte A</p> <p>a) Pautas Comportamentais (relativas à área afectiva, que descrevem atitudes ou situações a observar):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tenta, quantas vezes for preciso, até vencer os obstáculos existentes; 2. Contagia os companheiros, pela energia com que desempenha suas actividades profissionais; 3. Enfrenta, com seriedade, situações críticas; 4. Trabalha firme e resolutamente, até completar a missão recebida; 5. Antecipa soluções alternativas para os problemas que possam surgir; 6. Opta pela melhor solução, ao se deparar com situações adversas; 7. Desempenha as suas actividades, sem se deixar surpreender pelos acontecimentos; 8. Posiciona-se, adequadamente, frente a um problema; 9. Responde pelas suas acções, mesmo que isso lhe prejudique; 10. Escolhe, em tempo hábil, a linha de acção mais favorável; 11. Selecciona a que é mais urgente e essencial, para o cumprimento da missão; 12. Cumpre as suas obrigações, independente de fiscalização; 13. Cumpre as suas missões, adequadamente, mesmo sob forte emoção; 	<p>a) Características Intrínsecas (subdivididas em atributos):</p> <p>1. Capacidades físicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actividade física; • Resistência ao Mar; • Resistência à fadiga. <p>2. Capacidades intelectuais;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Senso lógico; • Intuição; • Concentração; • Agilidade Intelectual; • Sentido do concreto; • Faculdade de abstracção; • Clareza de expressão; • Memorização. <p>3. Formação de opinião:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Opinião intuitiva; • Opinião reflectida; • Sentido de análise; • Sentido de síntese. <p>4. Natureza das reacções:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Espontaneidade • Moderação; • Adaptabilidade. <p>5. Forma da acção:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sentido prático; • Sentido teórico; • Audácia; • Prudência. <p>6. Natureza das relações humanas:</p>
--	--	--

<p>desenvolvimentos da ciência;</p> <p>d. Tem conhecimento do serviço, e da doutrina militar;</p> <p>e. Demonstra interesse por assuntos genéricos de defesa e assuntos correntes.</p> <p>3. Inteligência Prática</p> <p>a. Aplica inteligência inata na identificação e resolução de problemas, tanto práticos como intelectuais;</p> <p>b. Demonstra flexibilidade de pensamento e de acção;</p> <p>c. Adapta-se a novas situações às quais aplica um misto de bom senso e inovação.</p> <p>4. Julgamento</p> <p>a. Aplica de forma criteriosa a informação disponível por forma a tomar decisões tempestivas e correctas;</p> <p>b. Assume riscos calculados para atingir os objectivos.</p> <p>5. Gestão</p> <p>a. Planeia, organiza e estabelece prioridades com eficiência;</p> <p>b. Faz uma alocação eficaz de recursos, e optimiza capacidades dentro dos constrangimentos existentes;</p> <p>c. Delega apropriadamente;</p> <p>d. Define objectivos exigentes mas alcançáveis, e apoia o seu atingimento;</p> <p>e. Gere a mudança de forma eficiente;</p> <p>f. Desenvolve relações interpessoais com outros com sucesso;</p> <p>g. Gera entusiasmo e elevada moral, reconhecendo e recompensando o atingir de</p>	<p>14. Atinge o núcleo do problema, sem se perder em divagações;</p> <p>15. Destaca do contexto o fundamental, para atingir determinada meta;</p> <p>16. Imprime aos seus trabalhos um ritmo constante e produtivo;</p> <p>17. Insiste na busca de um objectivo, mesmo em situações adversas;</p> <p>18. Assume as consequências dos seus actos sem atribuí-los a terceiros;</p> <p>19. Planeia adequadamente a execução das suas tarefas;</p> <p>20. Realiza as suas tarefas, com entusiasmo, até completá-las;</p> <p>21. Toma decisões adequadas, mesmo sob pressão.</p> <p>Conforme referido Leitão (2001, 119), estas pautas comportamentais, correspondem aos seguintes atributos: Decisão (pautas 6, 15 e 20); Dinamismo (pautas 2, 16 e 21); Equilíbrio Emocional (pautas 3, 10 e 12); Objectividade (pautas 8, 11 e 14); Persistência (pautas 1, 4 e 17); Previsão (pautas 5, 6 e 19) e Responsabilidade (pautas 9, 12 e 18).</p> <p style="text-align: center;">Parte B</p> <p>b) Atributos de Avaliação:</p> <p>1. Apresentação: capacidade de demonstrar atitudes, porte e asseio condizentes com os padrões militares;</p> <p>2. Comunicabilidade: capacidade de se</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desembaraço; • Carisma; • Poder de persuasão; • Firmeza; • Sentido de humor. <p>b) Qualidades do Oficial:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualidades morais É avaliado: espírito de disciplina e sentido de dever; dedicação e lealdade; sentido do humano e espírito de equipa e finalmente, disponibilidade. • Carácter Avalia-se a autoridade, a capacidade de formar e encorajar uma equipa, o temperamento e vontade, o domínio, a capacidade para tomar uma decisão e mantê-la, o comportamento face á adversidades, etc. • Dinamismo Intelectual Visa avaliar a “energia motriz” do avaliado, ou seja, o conjunto de qualidades que lhe permitem fazer avançar tudo o que é do seu domínio de responsabilidade, adaptando-se às situações, compreendendo os problemas e encontrando soluções. <p>c) Síntese de Personalidade: É uma síntese dos traços principais da personalidade do avaliado. Neste ponto se pede ao avaliador que se pronuncie sobre os pontos fracos e fortes do desempenho e do potencial do candidato (anteriormente</p>
--	---	--

<p>objectivos;</p> <p>h. Forma e apoia equipas de sucesso;</p> <p>i. É eficiente enquanto membro de equipa.</p> <p>6. Iniciativa</p> <p>a. Cria e aproveita oportunidades de desenvolvimento;</p> <p>b. Demonstra espírito de iniciativa e capacidade para actuar de forma ajustada;</p> <p>c. Antecipa e resolve problemas.</p> <p>7. Confiabilidade</p> <p>a. Possui sentido do dever e compromisso;</p> <p>b. Possui lealdade e fiabilidade, é consciencioso e consistente.</p> <p>8. Capacidade de Comunicação</p> <p>a. Possui boas capacidades de comunicação verbal para informar e persuadir;</p> <p>b. O seu trabalho escrito é lógico, fluente, persuasivo e preciso;</p> <p>c. Emite ordens de forma confiante, sucinta e competente;</p> <p>d. Faz apresentações e “briefings” de forma eficiente;</p> <p>e. É exacto e eficiente na avaliação que faz dos seus subordinados.</p> <p>9. Desenvolvimento dos Subordinados</p> <p>a. Encoraja o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus subordinados;</p> <p>b. Exige que os seus subordinados respeitem e</p>	<p>relacionar com outros, por meio de ideias e acções;</p> <p>3. Cooperação: capacidade de contribuir, espontaneamente, para o trabalho de alguém e/ou de uma equipa;</p> <p>4. Dedicação: Capacidade de realizar, espontaneamente, actividades com empenho e entusiasmo;</p> <p>5. Disciplina: Capacidade de proceder conforme normas, leis e regulamentos que regem a Instituição;</p> <p>6. Imparcialidade: Capacidade de julgar, com isenção, sem se envolver emocionalmente;</p> <p>7. Iniciativa: Capacidade para agir, de forma adequada e oportuna, sem depender de ordem ou decisão superior;</p> <p>8. Tacto: Capacidade de lidar com pessoas, sem ferir susceptibilidades.</p> <p>9. Discrição: Capacidade de manter reserva sobre factos de seu conhecimento que não devem ser divulgados.</p> <p>c) Para além destes elementos são definidos atributos específicos por função a desempenhar.</p>	<p>avaliado – Características Intrínsecas).</p> <p>E ainda:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apreciação nas funções desempenhadas como especialista e como dirigente: <ul style="list-style-type: none"> • Navegação ou pilotagem⁴ • Condução de operações⁵ • Especialidade • Serviço geral⁶ • Estado-maior⁷ • Condução do pessoal⁸
--	---	---

⁴ Inclui navegação; segurança; manobra; capacidade de reacção e coordenação.

⁵ Inclui conhecimentos táticos; organização; cooperação; inovação; sentido tático e capacidade de reacção.

⁶ Inclui conhecimento dos regulamentos, organização; execução; coordenação; segurança.

⁷ Inclui conhecimento dos textos; planeamento e organização; criatividade; expressão escrita; expressão oral e produtividade;

⁸ Inclui conhecimento dos indivíduos, conhecimento dos textos; enquadramento da direcção; delegação; controle e seguimento de formação e treino.

<p>garantam o cumprimento do princípio da igualdade de oportunidades e do código de conduta.</p> <p>10. Coragem e Valores.</p> <p>a. Possui coragem física e moral;</p> <p>b. Tem coragem de tomar decisões difíceis e impopulares, e assume os seus erros;</p> <p>c. Demonstra aos seus pares, superiores e subordinados o seu compromisso com os valores de igualdade de oportunidades;</p> <p>d. É honesto e íntegro;</p> <p>e. É auto-confiante e acredita em si próprio;</p> <p>f. Possui disciplina pessoal e auto controlo, demonstra tacto e cooperação;</p> <p>g. Age em conformidade com os códigos de conduta. É um exemplo irrepreensível;</p> <p>h. Possui apropriadas capacidades de relacionamento interpessoal, revelando possuir sentido de humor.</p>		
--	--	--

<p>9. Níveis de Classificação</p> <p>A avaliação dos parâmetros de avaliação é feita tendo em consideração a seguinte escala de avaliação:</p> <p>(A) – Desempenho superior em todos os parâmetros;</p> <p>(A-) - Desempenho acima da média em todos os parâmetros;</p> <p>(B+) - Desempenho superior na maioria dos parâmetros;</p> <p>(B) - Desempenho acima da média em todos dos parâmetros;</p> <p>(B-) -Desempenho acima de média na maioria dos parâmetros;</p> <p>(C) - Desempenho abaixo da média na maioria dos parâmetros;</p> <p>(D) - Desempenho abaixo da média em todos os parâmetros;</p> <p>(IK) – Conhecimento insuficiente (<i>Insufficient Knowledge</i>) – não aplicado para a avaliação global;</p> <p>(NA) - Não aplicável - não aplicado para a avaliação global.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A avaliação das Pautas Comportamentais e dos atributos são efectuados com a seguinte escala: <ul style="list-style-type: none"> 5.0 – Excelente 4.5 - Muito Bom 4.0 - Muito Bom 3.5 – Bom 3.0 – Bom 2.5 – Regular 2.0 – Regular 1.5 – Inaceitável 1.0 – Inaceitável • Não se especifica sobre a forma de avaliar o comportamento efectivo do avaliado no desempenho da sua função. 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação das características intrínsecas com: <ul style="list-style-type: none"> - Cotação + : traço forte - Cotação S: de nível normal - Cotação -: traço pouco presente • Avaliação de cada atributo do desempenho funcional e no valor final desse desempenho segundo 5 níveis de descritor correspondentes a: <ul style="list-style-type: none"> - Excepcional - Superior - Bom - Relativamente bom - Insuficiente. • No final pronunciam-se sobre a qualificação do avaliado em termos de ordenação entre o universo dos avaliados na unidade e também sobre a qualidade global dos serviços assinalando a que grau corresponde entre os seguintes: <ul style="list-style-type: none"> - Excepcional - Superior - Satisfatório - Aceitável - Insuficiente
<p>10. Audiência do Avaliado</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Sem referencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sem referência. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sem referência.
<p>11. Avaliação Desfavorável</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Sem referência. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sem referência. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sem referência.

Fonte: Leitão (2001, 129)

Anexo B – Principais características do novo Sistema de Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP).

O novo SIADAP obedece às seguintes orientações:

- Cria-se pela primeira vez um sistema integrado, que consta da avaliação individual dos trabalhadores, da avaliação dos dirigentes e da avaliação dos serviços e organismos;
- Tem-se como objectivo promover o mérito, motivando os trabalhadores e valorizando os melhores desempenhos, através da sua qualificação e melhoria contínua;
- Visa-se criar uma cultura de responsabilidade, com a avaliação rigorosa do cumprimento de objectivos e reforço dos vários níveis de responsabilidade e de controlo.

Em concreto o SIADAP:

- Aplica-se a todos os trabalhadores, independentemente da natureza do vínculo jurídico e do serviço a que pertencem e aos dirigentes de nível intermédio da Administração Pública Central;
- É um sistema flexível na medida em que se possibilita a adaptação do modelo às especificidades próprias dos institutos públicos, bem como dos corpos e carreiras especiais (vg. forças armadas, médicos, professores, etc), e ainda da Administração Regional Autónoma e Administração Local;
- Integra-se no ciclo anual de gestão dos serviços da Administração Pública e depende da aprovação do plano de actividades respectivo, que será a base para a definição de objectivos das unidades orgânicas e dos trabalhadores (objectivos em cascata), promovendo-se, assim, o envolvimento dos trabalhadores nos resultados do serviço a que pertencem.
- A avaliação dos trabalhadores compreende as seguintes componentes:
 - *Objectivos*, que visam avaliar os contributos individuais para a concretização dos resultados previstos no plano de actividades e que serão estabelecidos no início do ano entre notador e notado;
 - *Competências comportamentais*, que visam avaliar características pessoais relativamente estáveis que diferenciam os níveis de desempenho de uma função, designadamente, conhecimentos e competências, capacidade de realização e execução, espírito de equipa, coordenação e disciplina, entre outras;

- *Atitude pessoal*, que visa avaliar a manifestação da vontade pessoal para alcançar níveis superiores de desempenho, incluindo aspectos como o esforço realizado, o interesse e a motivação demonstrados.

Cada uma destas componentes será objecto de ponderação que variará em função do grupo de pessoal a avaliar, de acordo com a sua contribuição para a obtenção de resultados pelo serviço ou organismo. Assim:

- Fixa quotas para garantir a diferenciação pelo mérito, excepto para o pessoal dirigente;
- Responsabiliza os dirigentes, enquanto actores privilegiados do processo de modernização da Administração Pública, tendo estes o dever de assegurar a correcta aplicação do sistema de avaliação;
- Promove o compromisso entre o avaliador e o avaliado na atribuição da avaliação ao prever a auto-avaliação e a entrevista;
- Cria o Conselho Coordenador da Avaliação para garantia da harmonização de critérios e justiça do sistema;
- Desaparecem as Comissões Paritárias;
- Garante a publicitação dos resultados e cria uma base de dados para monitorizar a aplicação do SIADAP.

Fonte: <http://www.min-financas.pt/v30/Documentos/NOTA%20SIADAP.pdf>

Apêndice 1 – Comparação dos Regulamentos de Avaliação dos três Ramos da Forças Armadas Portuguesas¹.

Marinha (Portaria 502/95 de 26 de Maio) ²	Exército (Portaria 1246/2002 de 7 de Setembro)	Força Aérea (Portaria 976/2004 de 3 de Agosto)
1. Objectivo:		
<ul style="list-style-type: none"> Definir conceptualmente o sistema de avaliação do mérito; Estabelecer o normativo para o seu funcionamento. (Artigo 1.º) 	<ul style="list-style-type: none"> Estabelecer as competências, definir as bases e desenvolver os princípios, regras e procedimentos da avaliação do mérito dos militares; Definir critérios objectivos, claros e simples que permitam avaliar da competência e aptidão dos militares, Definir os modelos dos documentos de suporte do SAMME; Definir as instruções de preenchimento, tramitação, tratamento e registo dos documentos de suporte da avaliação; Habilitar os avaliadores a: Conhecer os princípios orientadores da avaliação do mérito; Aplicar correctamente as normas e procedimentos; Emitir um juízo justo sobre cada avaliado. (Artigo 3.º) 	<ul style="list-style-type: none"> Estabelecer as competências, actividades e procedimentos relativos à avaliação do mérito, Estabelecer as instruções para o preenchimento, tramitação e registo das FAI; Estabelecer os modelos da FAI, Habilitar e sensibilizar os avaliadores para a aplicação correcta dos critérios de avaliação individual (Artigo 3.º)
2. População Alvo		
<p>Todos os militares da Marinha na efectividade do serviço, com excepção dos militares com os postos de almirante, vice-almirantes e contra-almirantes, nos quadros especiais em que este posto é o mais elevado, que são apenas sujeitos à avaliação extraordinária (Artigo 9.º).</p>	<ul style="list-style-type: none"> Aos militares do Exército dos quadros permanentes, na efectividade de serviço, com excepção dos militares com os postos de general e Tenente-general, bem como de Major-general, nos quadros especiais em que este posto é o mais elevado (Artigo 2.º). 	<ul style="list-style-type: none"> Todos os militares da Força Aérea na efectividade de serviço, com excepção dos generais de quatro estrelas, generais e brigadeiros dos quadros especiais em que este o posto seja o mais elevado (Artigo 2.º).

¹ Apesar destes diplomas serem diferentes dos analisados em, Leitão (2001, 100), iremos seguir o mesmo esquema de análise (tabela a três colunas e os mesmos subtítulos).

² Sofreu alterações através da portaria 1380/2002 de 23 de Outubro.

3. Finalidade do Sistema de Avaliação Mérito		
<ul style="list-style-type: none">• Visa assegurar a caracterização do merecimento dos militares, por forma a possibilitar a sua correcta gestão, designadamente (Artigo 4.º):<ol style="list-style-type: none">a) Recrutamento e selecção;b) Formação e aperfeiçoamento;c) Promoção;d) Desempenho de funções.	<p>Conforme Artigo 4.º:</p> <ul style="list-style-type: none">• Contribuir para a avaliação dos militares em termos de mérito absoluto e possibilitar a avaliação do mérito relativo, entre militares do mesmo posto e quadro especial;• Possibilitar a avaliação do mérito relativo, com base no currículo e nas qualidades, conhecimentos e eficácia revelados no exercício de cargos, exercício de funções e execução de tarefas;• Permitir que o mérito do militar tenha a devida importância no desenvolvimento de carreira, possibilitando a selecção dos mais aptos para o desempenho de cargos, exercício de funções e execução de tarefas de maior responsabilidade;• Fornecer ao órgão de administração e direcção de pessoal informação que permita avaliar e corrigir ou actualizar, com oportunidade, as políticas de recrutamento e selecção, de formação e aperfeiçoamento, de promoção e nomeação para o desempenho de cargos e o exercício de funções colocação;• Compatibilizar as aptidões do avaliado com os interesses da instituição militar, (...);• Contribuir para incentivar o cumprimento dos deveres militares e estimular o aperfeiçoamento técnico-militar;• Estabelecer e actualizar o registo biográfico e curricular dos militares e melhorar o conhecimento do potencial humano existente;• Possibilitar a correcção de assimetrias	<p>Visa a correcta gestão do pessoal nomeadamente (Artigo 4.º):</p> <ul style="list-style-type: none">• Apreciação do mérito absoluto e relativo de cada militar,• Assegurar o desenvolvimento da carreira dos avaliados de acordo com as suas capacidades;• Aproveitamento das capacidades individuais dos avaliados,• Aperfeiçoar as actividades de recrutamento, selecção, formação, desempenho e promoção;• Estimular a valorização global do avaliado, em particular o cumprimento dos deveres militares e o aperfeiçoamento técnico-militar.

	<p>originadas, nomeadamente, pela aplicação nas avaliações individuais de critérios muito diferenciados;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Permitir o tratamento estatístico, cumulativo e comparativo das avaliações individuais do conjunto dos militares do mesmo posto e quadro especial; • Permitir a correcção e o aperfeiçoamento do sistema, das técnicas e dos critérios de avaliação. 	
<p>4. Componentes:</p>		
<p>O Sistema de avaliação do mérito é composto pelos seguintes subsistemas (Artigo 5.º):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avaliação Individual (Artigo 8.º) – apreciação das aptidões reveladas pelo avaliado e o nível do desempenho das funções exercidas; • Avaliação da formação (Artigo 28.º) – Apreciação dos conhecimentos, perícias e atitudes específicas dos militares enquanto sujeitos a acções de formação; • Avaliação disciplinar (Artigo 34.º) – apreciação do comportamento do militar à luz dos louvores, recompensas e condecorações atribuídas e ainda das sanções aplicadas; • Avaliação complementar (Artigo 39.º) - apreciação do militar feita com base no conjunto dos demais elementos curriculares do militar. 	<p>O Sistema de avaliação é composto pelas seguintes bases (Artigo 5.º):</p> <ul style="list-style-type: none"> • A Formação – Consiste na quantificação das classificações obtidas nos cursos e ou concursos de ingresso nos QP ou de transição de categoria, nos cursos de promoção na respectiva categoria e nos cursos de qualificação e especialização definidos por o efeito, por despacho do CEME; • Avaliação Individual – consiste em valorar as acções, comportamentos e resultados do trabalho observados no desempenho de cargos, exercício de funções ou execução de tarefas de que o avaliado foi incumbido, (...) e traduz-se no preenchimento de uma FAI; • Registo Disciplinar – Consiste na quantificação dos louvores, das punições e das penas que lhe foram aplicadas na categoria a que pertence (...); • Antiguidade no posto – Consiste na quantificação do tempo de permanência no respectivo posto determinado pela data fixada no documento oficial de promoção (...) e medida em períodos de 30 dias completos; 	<p>O Sistema de avaliação do mérito é composto pelos seguintes subsistemas (Artigo 5.º):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avaliação Individual (Artigo 10.º) – consiste em apreciar o avaliado nas áreas militar, do desempenho e dos atributos pessoais e é materializada pelo posicionamento do avaliado no descritor de cada factor inscrito na ficha de avaliação individual; • Avaliação das Acções de Formação (Artigo 28.º) – determinado pela classificação obtida ou, na falta desta, pela apreciação qualitativa de: cursos de formação para ingresso nas diferentes formas de prestação de serviço, cursos de promoção, cursos de especialização ou qualificação e de actualização; • Outros dados constantes do processo individual (Artigo 30.º): dados respeitantes ao desenvolvimento da carreira, desempenho de cargos ou posto superior, registo disciplinar, participação em actividades operacionais e de treino operacional e técnico, licença para estudos, internamentos, elenco e conteúdo de

		<p>funções e cargos desempenhados fora do âmbito da FA, trabalhos realizados no âmbito civil com eventual interesse para a instituição militar, realização de trabalhos ou participação em reuniões, comissões ou grupos de trabalho, no âmbito militar ou fora dele, cursos e acções de formação, frequentados por iniciativa e expensas do avaliado, cujos conhecimentos específicos sejam utilizados nos serviços da FA, Antiguidade no posto.</p>
<p>5. Avaliação individual – Regras (vários artigos)</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Requer atenta observação dos militares a avaliar durante o período de tempo a que respeita, sendo independente de avaliações anteriores; • A avaliação individual é periódica ou extraordinária; • A avaliação é sempre comunicada; • Deve ser sempre fundamentada no caso de classificação insuficiente; • Intervêm dois avaliadores; • O primeiro avaliador classifica cada uma das aptidões do avaliado e exprime juízo opinativo relativamente ao desempenho do avaliado e ao desenvolvimento e orientação que considere adequados para a sua carreira; • Os primeiros avaliadores devem indicar aos avaliados o teor global das avaliações individuais, dando-lhes a conhecer, quando apropriado, a forma de ser aperfeiçoarem ou de corrigirem deficiências; 	<ul style="list-style-type: none"> • Normalmente intervêm dois avaliadores, obrigatoriamente, do quadro permanente; • A avaliação individual é periódica ou extraordinária; • A avaliação é sempre comunicada; • A avaliação é sempre fundamentada; • Cada avaliação diz respeito apenas ao período em análise, sendo independente das avaliações anteriores e intervêm dois avaliadores; • O primeiro Avaliador preenche, obrigatoriamente, todos os campos da FAI de que é responsável, de acordo com as instruções nela contidas; • O segundo avaliador assinala na FAI, apenas os aspectos de cuja avaliação feita pelo 1º avaliador discorda, entendendo-se o não preenchimento dos demais como afirmação de concordância com as avaliações feitas por aquele. 	<ul style="list-style-type: none"> • Normalmente intervêm dois avaliadores, obrigatoriamente, do quadro permanente; • A avaliação individual é periódica ou extraordinária; • A avaliação é sempre fundamentada; • A avaliação é sempre comunicada;

<ul style="list-style-type: none"> • As avaliações dos primeiros avaliadores são apreciados pelos segundos avaliadores que devem pronunciar-se quer sobre a maneira com o primeiro avaliador apreciou os avaliados do mesmo posto, considerados no seu conjunto; • Para efeitos de registo e processamento, a avaliação prevalecente é a do 1º avaliador; • Nenhuma avaliação individual pode, por si só, determinar qualquer acto de administração de pessoal em matéria de promoções. 		
<p>6. Recomendações</p>		
<p>Devem ser respeitados os seguintes critérios (Artigo 11.º):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objectividade – de modo a evitar julgamentos preconcebidos, sejam ou não favoráveis; • Isenção, sem benevolência bem rigor excessivo; • Relatividade – situando o militar avaliado no conjunto dos militares da mesma classe e posto e, sempre que aplicável, com especialização e funções idênticas. 	<p>Os avaliadores devem adoptar uma atitude mental baseada nos seguintes parâmetros (Artigo 13.º):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Terem firme convicção do valor da avaliação e da responsabilidade e obrigatoriedade de bem conhecer os subordinados, • Serem precisos, objectivos e completos, fundamentando o seu juízo em factos ocorridos durante o período a que se refere a avaliação e nunca em opiniões ou julgamentos preconcebidos; • Serem isentos, na certeza de que a benevolência ou o excessivo rigor afectam, inevitavelmente, os outros avaliados que não tenham sido julgados de igual modo, pelo que não devem produzir avaliações em clima emocional; • Rejeitarem as opiniões e os juízos sobre situações não relacionadas com o desempenho das funções e actos de serviço; • Considerarem que o avaliado pode ser 	<p>A avaliação individual subordina-se a juízos de valor precisos e objectivos, de modo a serem evitados (Artigo 12.º):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Julgamentos preconcebidos; • Juízos definitivos, baseados na persistência das primeiras impressões ou de anteriores avaliações, bem como na recordação de actos remotos, louváveis ou reprováveis, que não voltaram a ser praticados; • Apreciações de natureza emotiva ou ocasional; • Apreciações que considerem apenas uma dada característica ou dêem demasiada relevância a expressões de insuficiência ou excelência; • Apreciações baseadas em médias fictícias, não considerando que a existência de um só defeito pode, pela sua importância, arrastar degradação geral, ou ainda que uma dada característica positiva muito vincada pode, dentro de certos limites, compensar

	<p>insuficiente num dos factores de avaliação, mas bom em qualquer outro, pelo que deve ser rigorosamente observado o conteúdo de cada padrão descritivo;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evitem a influência de um factor sobre outros, pelo que cada factor deve ser avaliado per si; • Evitem a tendência para centrar as avaliações no nível médio dos factores; • Terem presente a influência das circunstâncias redutoras da eficácia do avaliado no desempenho, quer sejam inerentes ou envolventes da função quer organizacionais ou sociais. 	<p>determinadas deficiências;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Influência da avaliação de um factor sobre os outros, não avaliando cada factor individualmente, por suposta existência ou inexistência das qualidades restantes; • Avaliação por um modelo determinado por estereótipos desligados do descritor de cada factor constante na FAI.
7. Frequência da avaliação		
<ul style="list-style-type: none"> • Periódica – carácter anual (com referência a 1 de Janeiro de cada ano); • Extraordinária – Quando o primeiro avaliador ou o avaliado destaquem da unidade ou serviço, desde que decorridos 4 meses sobre a última avaliação, quando qualquer dos avaliadores o considere conveniente, Quando as repartições da DSP o solicitem; quando determinado pelo comandante, director ou chefe da unidade ou organismo a que o militar pertence. 	<p>Conforme Artigos 8.º e 9.º:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Periódica – período mínimo de 90 dias em termos de tempo de observação de cada avaliador sobre o avaliado e um período máximo de 1 ano; • Extraordinária – referida a um período mínimo de 6 meses de observação do avaliador sobre o avaliado. Sempre que: o CEME o determine; quando se verifique a transferência do avaliado desde que tenha decorrido um período igual ou superior a 6 meses da última avaliação; qualquer dos avaliadores o considere justificado e oportuno alterar a última avaliação desde que decorrido 6 meses; O militar termine em U/E/O diferente daquele em que está colocado, o exercício de funções ou execução de tarefas com a duração mínima de 6 meses (não correspondam à frequência de cursos); 	<ul style="list-style-type: none"> • Periódica – carácter anual (30 de Abril de cada ano); • Extraordinária – carácter eventual – sempre que: determinado pelo CEMFA, sempre que por qualquer dos avaliadores seja considerado justificado e oportuno; sempre que o militar entre numa das situações seguintes (mais de 6 meses) - Frequência de cursos de formação e de promoção, licença para estudos, inactividade temporária.

	• Se o militar ainda não tenha sido avaliado.	
8. Nº de Avaliadores		
• 2 Avaliadores.	• 2 Avaliadores.	• 2 Avaliadores.
9. Factores de Avaliação		
<p>Nas avaliações individuais apreciam-se (Artigo 15.º):</p> <p>a) Aptidões Intelectuais:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabalho Intelectual; • Senso comum; • Facilidade de expressão; • Capacidade de adaptação; • Cultura Geral. <p>b) Aptidões de Carácter:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinação; • Autodomínio; • Iniciativa e eficácia. <p>c) Aptidões Sociais e Morais:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sociabilidade; • Espírito de Cooperação; • Sentido do humano; • Conduta. <p>d) Aptidões Militares:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aparência e atitude; • Sentido da disciplina. <p>e) Aptidões de Chefia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de organização; • Sentido das responsabilidades; • Aptidão para conduzir homens. <p>f) Aptidões Técnico-profissionais:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualidades pedagógicas; • Valor agregado. 	<p>Nas avaliações individuais dos oficiais e dos sargentos apreciam-se (Artigo 15.º):</p> <p>a) Factores quantificáveis em níveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relações humanas e cooperação; • Autoconfiança e autodomínio; • Iniciativa; • Sentido do dever e da disciplina; • Poder de comunicação; • Dedicção e empenhamento na função; • Planeamento e organização; • Aptidão técnico-profissional; • Aptidão para Julgar; • Capacidade de decisão; • Cultura geral • Cultura geral militar • Determinação e perseverança • Adaptabilidade. <p>b) Factores não quantificáveis em níveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integridade de carácter; • Condição física. 	<p>Nas avaliações individuais dos oficiais e sargentos apreciam-se (Artigo 24.º):</p> <p>a) Área Militar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disciplina; • Apresentação pessoal; • Capacidade de comando e chefia; • Iniciativa; • Adaptabilidade; • Espírito de missão. <p>b) Área de Desempenho:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualidade do trabalho; • Conhecimentos profissionais; • Relações humanas e cooperação; • Utilização dos recursos; • Capacidade de planeamento; • Capacidade de julgamento; • Capacidade de decisão; • Expressão oral e escrita; <p>c) Área dos Atributos Pessoais:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cultura Geral; • Autodomínio; • Autoconfiança.

<p>g) Desempenho:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desempenho Específico; • Desempenho não Específico. 		
<p>10. Níveis de Classificação dos factores de avaliação</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Escala de 5 Níveis (Artigo 17.º) por factor: Classificação dos factores de avaliação com uma frase de valor neutro à qual se atribui: <ul style="list-style-type: none"> • Insuficiente; • Com deficiências; • Regular; • Bom; • Muito Bom. • Se necessário: Não Observado. • Não existe “classificação final” 	<ul style="list-style-type: none"> • Cada factor é graduado em 5 Níveis(1 a 5): a que corresponde uma frase (padrão descritivo) definidor do mesmo (as “caixas 11 e 12” são avaliadas com: “Tem/Não tem” e “Satisfaz/Não satisfaz”, respectivamente); • Existe classificação final. Os factores de avaliação têm ponderações diferentes (1 a 4). (Artigo 16.º) 	<ul style="list-style-type: none"> • Escala de 5 Níveis (Artigo 26.º) por factor: a cada factor de avaliação corresponde uma frase (padrão descritiva) definidora do mesmo neutro à qual se atribui: <ul style="list-style-type: none"> • Nível 1 - Mau; • Nível 2 - Insuficiente; • Nível 3 - Suficiente; • Nível 4 - Bom; • Nível 5 - Muito Bom; • Se necessário: Não Observado. • Não existe “classificação final”
<p>11. Audiência do Avaliado</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Poderá ser convocada por qualquer dos avaliadores para esclarecimento ou informação sobre a avaliação conferida, a fim de incentivar e orientar o avaliado no cumprimento dos deveres militares, na actualização e aperfeiçoamento técnico, no desempenho das funções ou em qualquer aspecto relacionado com o serviço, como também para realçar e valorizar qualidades demonstradas no desempenho de funções. 	<ul style="list-style-type: none"> • A avaliação é sempre comunicada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualquer avaliação desfavorável deve ser comunicada ao avaliado.
<p>12. Avaliação Desfavorável</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação individual (Artigo 20.º) – quando for atribuído o nível de Insuficiente em qualquer dos factores de avaliação; ou quando acumulem 5 ou mais classificações do nível “Com deficiências” num único 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação individual (Artigo 10.º) – quando for atribuído o nível 1 em qualquer dos factores da caixa 4 da Ficha de Avaliação Individual; • Não satisfazer nos factores integridade de carácter (código 11) e condição física (código 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação Individual (Artigo 27.º) - constitui avaliação desfavorável a atribuição, pelo 1º ou 2º avaliador, de: nível 1 em qualquer factor de avaliação, mais de 2 níveis 2 nos diferentes factores de avaliação, um “Não” em qualquer

<p>impresso de avaliação individual, quando a opinião sobre a permanência do avaliado na unidade expressa no impresso da avaliação individual for “Não o desejo” ou “preferia não o ter” desde que motivada por razões imputáveis ao militar avaliado, excluindo-se motivos físicos ou clínicos, os quais devem ser expressamente mencionados; quando nos espaços de redacção livre sobre as aptidões se façam referências negativas aos méritos ou ao desempenho do militar avaliado; ou quando a aptidão física ou a estabilidade psicológica do avaliado forem considerados incompatíveis com o desempenho do cargo ou funções atribuídas.</p>	<p>12);</p> <ul style="list-style-type: none">• Quando for atribuído o nível 2 em 1 ou mais dos seguintes factores: sentido do dever e da disciplina (código 04), dedicação e empenhamento na função (código 06), aptidão técnico-profissional (código 08) e capacidade de decisão (código 10);• Quando a média ponderada nos factores quantificáveis da caixa 04 da FAI for igual ou inferior a 2,75.	<p>dos atributos da área – atributos pessoais;</p> <ul style="list-style-type: none">• Avaliação das acções de formação (Artigo 28.º) - quando o militar apreciado tenha sido considerado “sem aproveitamento” por razões que lhe sejam imputáveis.
---	---	--

Apêndice 2 – Resumo das entrevistas efectuados.

As entrevistas foram efectuadas às entidades constantes da bibliografia (entidades entrevistadas) e nas datas que a cada um se refere. Estas foram dirigidas fundamentalmente a militares do Exército Português ligados a esta problemática, e que pelas funções e responsabilidades que detinham, destacamos: os Presidentes dos Conselhos das Armas de Infantaria¹ e de Cavalaria², o Major-general Director da Direcção de Administração e Mobilização do Pessoal³ (DAMP) e o General Ajudante Geral do Exército⁴ (AGE).

A tipologia das questões colocadas foi a seguinte:

- O actual sistema de avaliação e a GRH do Exército;
- Vantagens e desvantagens da actual FAI, alternativas;
- Relação entre o RAMME de 1991 e o actual RAMME;
- Relação Antiguidade versus AI;
- Contabilização das medalhas no RD;
- Contabilização da Condição Física nas Bases do SAMME;
- Tratamento estatístico das FAI, alternativas;
- Metodologia utilizada na elaboração das listas dos militares a promover por escolha.

De um modo geral podemos dizer que todas estas entidades convergiram nas mesmas ideias base. Assim:

O Exmo. Tenente-general Silvério apontou as seguintes desvantagens relativamente ao anterior RAMME:

- *“Permitia ultrapassagens por margens reduzidas (ultrapassagens sem significado);*
- *Proporcionava alterações bruscas na antiguidade relativa;*
- *Não oferecia ordem nas ultrapassagens”.*

Referiu que o actual sistema de avaliação tem as seguintes vantagens:

- *“Permitiu combater as ultrapassagens por margens reduzidas (redução/eliminação de ultrapassagens sem significado);*
- *Diminuiu as passagens à reserva por ultrapassagens;*
- *Colocou ordem nas ultrapassagens”.*

Referiu como inconveniente deste sistema *“o facto de não permitir que oficiais e*

¹ Major-general Oliveira Cardoso (Presidente do Conselho da Arma de Infantaria). Entrevista efectuada em 20 de Maio de 2004.

² Major-general Cadavez (Presidente do Conselho da Arma de Cavalaria). Entrevista efectuada em 2 de Junho de 2004.

³ Major-general Nogueira (Director da DAMP). Entrevista efectuada em 04 de Março de 2004.

⁴ Tenente-general Silvério (AGE). Entrevista efectuada em 14 de Abril de 2004.

sargentos passem ao grupo superior, ainda que sejam os primeiros do grupo intermédio e que não exista qualquer dúvida sobre o seu mérito (voltam ao seu lugar por “acção” da antiguidade)”. Como solução para esta situação apontou “uma ligeira diminuição (mas nunca inferior) do actual peso da antiguidade relativamente à avaliação individual ou preferencialmente o escalonamento dos militares do grupo Intermédio (igual ao do grupo superior). Contudo, a existir uma destas alterações, ela só devia abranger as promoções a Coronel e a Sargento-mor, pois nestes postos o tempo nas fileiras já é mais do que suficiente para se conhecer qualquer militar”.

Concordou que o actual sistema de avaliação, em especial a FAI, “*não serve de base a uma eficiente gestão do pessoal (a quantificação das FAI não tem significado prático, só serve para promoções) já que não permite conhecer o que o militar realmente é, e quais as suas potencialidades*”. Concordou ainda, que “*seria um grande passo para a gestão do pessoal no Exército a adopção de uma FAI que se apoiasse num modelo de competências que tomasse em consideração o desempenho funcional de cada militar*”.

O Ex.º Major-general Director da DAMP, concordou que a utilização dos dados disponibilizados pelas folhas de matrícula (actualmente em suporte digital) com um sistema de avaliação que se apoiasse em competências iria permitir à Administração do Pessoal uma melhor gestão dos seus efectivos colocando o “*homem certo no local certo*”.

Os restantes entrevistados foram unânimes ao referirem que a falta de “saídas laterais” para os militares que passem à reserva por efeito de ultrapassagens nas promoções, tem tido um grande peso na construção de qualquer sistema de avaliação.

Foi ainda realizada uma entrevista⁵ à Doutora Helena Chantre Espírito Santo, do Instituto Nacional de Administração no decorrer da qual, defendeu a actual tendência da avaliação tendo por base as competências do avaliado.

⁵ Em 9 de Dezembro de 2003.

Apêndice 3 – Caracterização das bases do SAMME

As bases do SAMME são caracterizadas¹ e os seus dados contabilizados², para efeitos de promoção, do seguinte modo:

Formação	<ul style="list-style-type: none">• Consiste na quantificação ponderada das classificações obtidas nos “<i>curtos e/ou concursos de ingresso nos Quadros Permanentes ou de transição de categoria, nos cursos de promoção na respectiva categoria</i>” e nos cursos de “<i>qualificação e especialização definidos por o efeito, por despacho do General Chefe do Estado Maior do Exército</i>” (n.º 4 do artigo 18.º do RAMME);• A classificação obtida nos cursos de qualificação é adicionada à média ponderada dos restantes cursos, o Curso de Estado Maior (CEM) soma 1 valor na promoção a Coronel; os restantes cursos somam 0,3 valores nos postos de promoção por escolha, não sendo acumuláveis com o valor do CEM. A média ponderada é calculada até às centésimas numa escala de 10 a 20 valores.
Avaliação Individual	<ul style="list-style-type: none">• Consiste na quantificação ponderada das FAI nos universos a que respeitam.• É considerada a média das médias ponderadas³ das FAI que antecedem os postos de promoção por escolha (a título de exemplo, para a promoção a Coronel só são consideradas as FAI nos postos de Major e Tenente-coronel);• A FAI é quantificada numa escala de 1 a 5 valores (aproximada às centésimas), no entanto para efeitos da FAMME o seu valor é multiplicado por 4 convertendo a escala inicial numa de 4 a 20 valores;• Para efeitos de promoção as notas das FAI são sujeitas a harmonização, conforme n.º 5 do artigo 18º do RAMME.
Registo Disciplinar	<ul style="list-style-type: none">• Consiste na quantificação dos louvores, das punições e das penas que lhes forem aplicadas nos universos a que pertencem (a título de exemplo, na promoção a Coronel só são consideradas os louvores nos postos de Major e Tenente-coronel);• Às punições e às penas são atribuídos pontos negativos, aos louvores pontos positivos. Esta pontuação é convertida até às centésimas numa escala de 0 (zero) a 20, em que 10 valores traduz um militar sem louvores ou punições. Desprezam-se os valores abaixo de zero e acima de vinte.
Antiguidade	<ul style="list-style-type: none">• Conforme n.º 7 do artigo 18.º do RAMME “<i>consiste na quantificação do tempo de permanência no respectivo posto, a contar da data oficial de promoção</i>” (não inclui o tempo que o militar esteve graduado no posto).• A cada período de 30 dias completos são atribuídos 0,15 valores, desprezando-se o que exceder 20 valores.

¹ Conforme artigo 5.º do RAMME.

² Conforme números 4, 5, 6 e 7 do artigo 18.º do RAMME.

³ A ponderação das FAI varia com os universos a avaliar.