

**MINISTÉRIO DA DEFESA
COMANDO DA AERONÁUTICA**



(PESSOAL – OFICIAIS)

ICA 36-4

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE OFICIAIS DA
AERONÁUTICA**

2005

**MINISTÉRIO DA DEFESA
COMANDO DA AERONÁUTICA
COMISSÃO DE PROMOÇÕES DE OFICIAIS**



PESSOAL – OFICIAIS

ICA 36-4

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE OFICIAIS DA
AERONÁUTICA**

2005



MINISTÉRIO DA DEFESA
COMANDO DA AERONÁUTICA
COMISSÃO DE PROMOÇÕES DE OFICIAIS

PORTARIA CPO Nº 20, DE 22 DE NOVEMBRO DE 2005.

Aprova a reedição da ICA 36-4 que dispõe sobre a Avaliação de Desempenho de Oficiais da Aeronáutica.

O PRESIDENTE DA COMISSÃO DE PROMOÇÕES DE OFICIAIS, no uso da atribuição que lhe confere o art. 13 do Decreto nº 1.319, de 29 de novembro de 1994 (Regulamento de Promoções de Oficiais da Ativa da Aeronáutica – REPROA),

RESOLVE:

Art. 1º Aprovar a reedição da ICA 36-4 “Avaliação de Desempenho de Oficiais da Aeronáutica”, elaborada pela Secretaria da Comissão de Promoções de Oficiais.

Art. 2º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 3º Ficam revogadas as Portarias CPO Nº 01, de 31 de julho de 2001, que aprovou a reedição do MCA 36-1 - Manual de Avaliação de Desempenho de Oficiais da Aeronáutica e CPO Nº 02, de 31 de julho de 2001, que aprovou a reedição da ICA 36-4 - Instruções para o preenchimento de Fichas de Avaliação de Oficiais da Aeronáutica, publicadas em Bol Ext Ost nº 10, de 03 de agosto de 2001, do EMAER.

Ten Brig Ar SÉRGIO PEDRO BAMBINI
Presidente da CPO

(Publicado no BCA nº 243 de 27 de dezembro de 2005)

SUMÁRIO

PREFÁCIO	7
1 DISPOSIÇÕES PRELIMINARES	11
1.1 <u>FINALIDADE</u>	11
1.2 <u>CONCEITUAÇÕES</u>	11
1.3 <u>ÂMBITO</u>	12
1.4 <u>RESPONSABILIDADE</u>	12
1.5 <u>GRAU DE SIGILO</u>	12
1.6 <u>SEGURANÇA DAS INFORMAÇÕES</u>	12
2 POR QUE AVALIAR	13
2.1 <u>PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE OFICIAIS</u>	13
2.2 <u>OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE OFICIAIS</u>	13
3 O QUE AVALIAR.....	15
3.1 <u>APRECIÇÃO DO MÉRITO</u>	15
3.2 <u>CONCEITOS PROFISSIONAL E MORAL</u>	15
3.3 <u>POTENCIALIDADE</u>	15
4 QUANDO AVALIAR.....	17
4.1 <u>PERÍODO DE AVALIAÇÃO</u>	17
4.2 <u>ETAPAS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO</u>	17
5 COMO AVALIAR.....	18
5.1 <u>PROCESSO INTERATIVO DE AVALIAÇÃO</u>	18
5.2 <u>PLANO DE AVALIAÇÃO</u>	18
5.3 <u>PROGRAMA ANUAL DE AVALIAÇÃO</u>	18
6 FICHA CPO-1- AVALIAÇÃO DE OFICIAL	28
6.1 <u>RESPONSABILIDADE PELA AVALIAÇÃO</u>	28
6.2 <u>AVALIADO</u>	28
6.3 <u>AVALIADOR</u>	28
6.4 <u>REVISOR</u>	29
6.5 <u>INSTRUÇÕES PARA O PREENCHIMENTO DA FICHA CPO-1</u>	30
6.6 <u>CAMPOS DA FICHA CPO-1</u>	30

6.7 <u>COMPROVANTE DE AVALIAÇÃO</u>	38
7 FICHA CPO-2 - AVALIAÇÃO DE ASPIRANTE-A-OFICIAL	39
7.1 <u>INTRODUÇÃO</u>	39
7.2 <u>AVALIADOR</u>	39
7.3 <u>REVISOR</u>	39
7.4 <u>INSTRUÇÕES PARA O PREENCHIMENTO</u>	39
7.5 <u>CAMPOS DA FICHA CPO-2</u>	40
7.6 <u>REMESSA À SECPROM</u>	42
8 FICHA CPO-3 - RECOMENDAÇÃO AO GENERALATO	43
8.1 <u>FINALIDADE</u>	43
8.2 <u>INSTRUÇÕES</u>	43
9 FICHA CPO-4 - AVALIAÇÃO EVENTUAL	44
9.1 <u>FINALIDADE</u>	44
9.2 <u>INSTRUÇÃO</u>	44
10 FICHA CPO-6 - ORIENTAÇÃO PARA CORREÇÃO DE DISCREPÂNCIAS	45
10.1 <u>FINALIDADE</u>	45
10.2 <u>INSTRUÇÕES</u>	45
11 FICHA CPO-7 - DEMONSTRATIVO DE DESEMPENHO RELATIVO	46
12 DISPOSIÇÕES FINAIS	47
REFERÊNCIAS	48
Anexo A - Ficha CPO-1	49
ÍNDICE	53

PREFÁCIO

A avaliação de desempenho sempre esteve presente no cotidiano das sociedades, podendo ser considerada intrínseca aos padrões culturais da humanidade. Nesse sentido, a avaliação de desempenho parece ser universal e inevitável, na medida em que há uma tendência básica do ser humano de fazer julgamentos sobre as pessoas com quem trabalha, assim como sobre si próprio. Pesquisas demonstram que, na ausência de um processo de avaliação estruturado, as pessoas irão julgar o desempenho profissional dos outros de maneira informal e arbitrária. Portanto, caso as organizações não adotem processos sistemáticos de avaliação, é pouco provável que tais julgamentos sejam acurados e justos, o que pode gerar sérios problemas motivacionais, éticos e legais no ambiente de trabalho.

Ainda que, em 1842, o serviço público federal dos Estados Unidos tenha implantado um sistema de relatórios anuais sobre o desempenho de seus funcionários, as raízes da avaliação de desempenho no contexto da Administração de Recursos Humanos só serão encontradas no início do século XX, mais precisamente nos estudos realizados por Frederick Taylor (1911). Em 1918, a *General Motors* criaria um dos primeiros sistemas de avaliação de desempenho de que se tem notícia, ainda que bastante incipiente. No entanto, como procedimento formal de administração utilizado para avaliar a eficiência e a eficácia do trabalhador, a avaliação de desempenho nasce no fim da Segunda Guerra Mundial.

Nos seus primórdios, os processos de avaliação de desempenho nada mais eram do que um método utilizado para estipular o salário do trabalhador, ou seja, a avaliação servia de base para se decidir (e justificar) quanto o indivíduo deveria receber pelo trabalho. Assim, o desempenho estava direta e exclusivamente associado à recompensa material. Caso o desempenho do funcionário fosse avaliado como abaixo do ideal, poderia haver redução do pagamento. Por outro lado, se o desempenho superasse a expectativa do supervisor, um aumento salarial poderia estar a caminho. Havia, portanto, pouca ou nenhuma consideração pelas possibilidades de desenvolvimento profissional associadas à avaliação. Considerava-se que o simples corte ou aumento de salário seria capaz de, respectivamente, estimular o trabalhador a melhorar o desempenho ou a manter uma boa *performance*.

Com a Crise de 1929 (Grande Depressão), estudiosos de Administração passaram a questionar o tipo de organização mecanicista e ultra-racional defendido pela Escola Clássica. Estudos empíricos sobre motivação, realizados na época, concluíram que diferentes pessoas com habilidades semelhantes poderiam receber igual pagamento e, mesmo assim, apresentar níveis de desempenho muito diferentes. O salário era importante, diziam os pesquisadores, mas não era o aspecto que mais influenciava o desempenho dos trabalhadores.

As pessoas têm necessidade de reconhecimento, segurança e de pertencer ao grupo. Portanto, a motivação e o desempenho profissional seriam muito mais influenciados pela auto-estima, pela auto-realização e pelo entusiasmo, por exemplo, do que por incentivos pecuniários. Em virtude dessa constatação, a ênfase exclusiva na relação desempenho *versus* recompensa foi progressivamente perdendo força e, a partir da década de 1950, nos Estados Unidos, o potencial da avaliação de desempenho como ferramenta de motivação e desenvolvimento profissional passou a ser gradualmente reconhecido.

Focalizando-se a componente humana das organizações, a avaliação de desempenho representa hoje um papel crucial entre os diversos sistemas que compõem a Administração de Recursos Humanos, na medida em que se considera que pode gerar impacto significativo sobre a produtividade do trabalho, quer diretamente, enquanto processo de

controle do desempenho, quer indiretamente, por meio de sua relação com a seleção, a formação, o desenvolvimento profissional, a promoção e a remuneração dos funcionários.

Nesse sentido, as informações relacionadas ao desempenho de indivíduos no trabalho podem ser coletadas com propósitos administrativos, de pesquisa e/ou de orientação e aconselhamento. Os propósitos administrativos incluem decisões relacionadas a promoções, transferência, demissão e retenção; reconhecimento do mérito; programas de treinamento; e estabelecimento de parâmetros de seleção. As informações acerca do desempenho também podem ser utilizadas em pesquisas relacionadas à validação de procedimentos de seleção, avaliação de programas de treinamento e análise de intervenções gerenciais com foco na motivação dos empregados, como planos de recompensas e melhoria das condições de trabalho. A utilização das informações obtidas na avaliação de desempenho para orientação e aconselhamento inclui o *feedback* fornecido ao avaliado quanto aos pontos fortes e fracos de sua *performance*, visando fornecer-lhe condições de corrigir suas deficiências, aperfeiçoar suas qualidades e, assim, apresentar melhores desempenhos futuros.

As experiências com sistemas de avaliação de desempenho costumam seguir um padrão. A organização implementa uma nova sistemática de avaliação que, no início, é muito bem aceita pelos funcionários, principalmente pela perspectiva de corrigir definitivamente antigas distorções. No segundo ano, a nova sistemática já não provoca o mesmo entusiasmo. As críticas negativas costumam surgir a partir do terceiro ano. No quarto ano aquela sistemática já é percebida como inadequada, repleta de distorções e, muitas vezes, injusta. Diversas organizações, por reconhecerem tal padrão, modificam suas sistemáticas de avaliação a cada três anos, em média. No entanto, tratando-se da eficácia de sistemas de avaliação de desempenho, o ponto crítico não é a sistemática propriamente dita, mas as pessoas que dela participam, sobretudo os avaliadores.

O problema das avaliações de desempenho começa pelo fato de afrontar uma característica básica da natureza humana: pouquíssimas pessoas gostam de ouvir sobre suas próprias deficiências e poucos chefes se sentem à vontade para descrevê-las. Por isso, alguns chefes ainda tratam a avaliação como um evento anual meramente burocrático, durante o qual se sentem sobrecarregados pela obrigação de preencher formulários com informações acerca do desempenho de seus subordinados.

É importante ressaltar, entretanto, que o modelo tradicional – no qual a avaliação de desempenho é centrada no preenchimento de formulários, sem nenhuma participação do avaliado – não mais atende as organizações. Um processo de avaliação calcado em tal modelo pode se tornar ambíguo, nem sempre conduzir a avaliações justas e raramente produzir o necessário aprimoramento do avaliado. Diversas outras podem ser as razões para tais distorções: o método para medir o desempenho pode não ser adequado ou os parâmetros adotados podem não estar de acordo com a cultura e os objetivos organizacionais, por exemplo. Mas a falta de *feedback* talvez seja o aspecto que mais comprometa a eficácia dos sistemas de avaliação de desempenho.

Para o Comando da Aeronáutica, o processo de avaliação de desempenho de oficiais tem caráter estratégico, porquanto, além de fornecer informações essenciais para decisões relativas à administração de seus recursos humanos – patrimônio mais valioso da Organização – representa papel crucial no aprimoramento de seus profissionais e, conseqüentemente, no desenvolvimento da própria Instituição. As informações e os dados obtidos nesse processo fundamentam recomendações para promoções e cursos de carreira, indicações para cargos e comissões, concessão de medalhas militares, *feedback* de

desempenho, identificação de aspectos a serem desenvolvidos e/ou fatores que estejam interferindo na *performance* do avaliado, necessidade de treinamento, definição de planos de ação, entre outros.

A incorporação de aeronaves mais modernas, o incremento de novas tecnologias e a implantação de programas de qualidade são recursos que, por si só, não tornarão a Força Aérea Brasileira mais eficaz. O cumprimento de nossa missão depende primordialmente de oficiais competentes, éticos, com boa formação acadêmica em permanente aprimoramento, capazes de tirar proveito das vantagens da evolução tecnológica, com iniciativa para a resolução de problemas, aptos a inovar processos, e que saibam trabalhar em equipe. E a criação e manutenção de um corpo de oficiais dessa qualidade passam, obrigatoriamente, por um processo de avaliação de desempenho justo e coerente com a cultura organizacional da Aeronáutica.

1 DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

1.1 FINALIDADE

Estabelecer os fundamentos e procedimentos do processo de avaliação de desempenho de oficiais da Aeronáutica, visando ao provimento de *feedback* construtivo aos oficiais e ao permanente aprimoramento da sistemática de seleção aos postos, cargos e comissões mais elevados da carreira.

1.2 CONCEITUAÇÕES

1.2.1 COMISSÃO DE PROMOÇÕES DE OFICIAIS (CPO)

A Comissão de Promoções de Oficiais (CPO) – diretamente subordinada ao Comandante da Aeronáutica e presidida pelo Chefe do Estado-Maior da Aeronáutica – é o órgão permanente encarregado do estudo de todos os assuntos relativos às promoções no Corpo de Oficiais da Ativa da Aeronáutica.

1.2.2 FICHA CPO-1 - AVALIAÇÃO DE OFICIAL

Destinada ao registro dos conceitos profissional e moral do oficial em serviço ativo na Aeronáutica – de segundo-tenente a coronel – a partir das apreciações do oficial avaliador e do oficial revisor sobre o desempenho, o comportamento e a conduta de seu subordinado, no exercício de determinado cargo, durante o período estabelecido.

1.2.3 FICHA CPO-2 - AVALIAÇÃO DE ASPIRANTE-A-OFICIAL

Destinada à avaliação de aspirante-a-oficial quanto à suficiência de conceitos profissional e moral para a promoção ao primeiro posto do oficialato.

1.2.4 FICHA CPO-3 - RECOMENDAÇÃO AO GENERALATO

Emitida por maiores-brigadeiros, brigadeiros e coronéis, destinada à recomendação de coronéis para a promoção ao primeiro posto do generalato.

1.2.5 FICHA CPO-4 - AVALIAÇÃO EVENTUAL

Emitida por oficiais-generais e por comandantes, chefes e diretores de OM da Aeronáutica, destinada ao relato excepcional de fato significativamente meritório ou demeritório relacionado a oficial – de segundo-tenente a coronel – ou aspirante-a-oficial em serviço ativo na Aeronáutica.

1.2.6 FICHA CPO-6 - ORIENTAÇÃO PARA CORREÇÃO DE DISCREPÂNCIAS

Destinada a registrar discrepâncias encontradas em ficha CPO e a orientar as correções.

1.2.7 FICHA CPO-7 - DEMONSTRATIVO DE DESEMPENHO RELATIVO

Destinada a fornecer a cada oficial, mediante senha pessoal, o demonstrativo de seu desempenho em relação à turma de formação.

1.2.8 LISTA DE MERECIMENTO RELATIVO (LMR)

Relação dos oficiais de uma mesma turma de formação e quadro, posicionados em ordem decrescente de mérito quantitativo, calculado de acordo com metodologia desenvolvida pela CPO. A LMR é o instrumento básico de quantificação do mérito individual e do realce do oficial entre seus pares.

1.2.9 ORGANIZAÇÃO MILITAR (OM)

É a denominação genérica dada à unidade de tropa, repartição, estabelecimento, navio, base, arsenal ou qualquer outra unidade administrativa tática ou operativa das Forças Armadas.

1.3 ÂMBITO

Estas instruções aplicam-se aos oficiais que, como revisores, avaliadores e avaliados, participam do processo de avaliação de desempenho dos oficiais da Aeronáutica.

1.4 RESPONSABILIDADE

É responsabilidade do comandante, chefe ou diretor dar conhecimento destas instruções aos oficiais subordinados e zelar pelo seu cumprimento.

Os oficiais avaliadores e revisores deverão cumprir estas instruções.

1.5 GRAU DE SIGILO

As informações contidas nas fichas CPO têm grau de sigilo CONFIDENCIAL e destinam-se ao uso exclusivo da Comissão de Promoções de Oficiais.

1.6 SEGURANÇA DAS INFORMAÇÕES

Todo material utilizado para a confecção das fichas CPO – mormente rascunhos impressos, arquivos eletrônicos e suas reproduções – deverá ser destruído após a entrevista final de avaliação.

2 POR QUE AVALIAR

A avaliação de desempenho é essencial para o desenvolvimento profissional, o reconhecimento do mérito, a seleção e as promoções dos oficiais da Aeronáutica.

2.1 PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE OFICIAIS

2.1.1 A avaliação de desempenho de oficiais da Aeronáutica é um processo sistemático de apreciação quantitativa e qualitativa do grau de eficiência e eficácia com que os oficiais desempenham as atividades e lidam com as responsabilidades relativas ao posto, quadro, cargo e função que ocupam na Instituição, bem como do comportamento e da conduta com que atuam.

2.1.2 Trata-se, portanto, de um processo por meio do qual oficiais avaliadores formulam julgamentos sobre o desempenho e a conduta de oficiais avaliados, utilizando:

- a) observação de amostras representativas do desempenho, comportamento e conduta;
- b) critérios de avaliação;
- c) instrumentos e escalas de avaliação; e
- d) entrevistas de avaliação (*feedback*).

2.1.3 Avaliar pressupõe a comparação entre o desempenho, o comportamento e a conduta apresentados pelo oficial com aqueles esperados, em termos de realizações, atuação e resultados efetivos, durante o período de tempo considerado, bem como o acompanhamento e a orientação.

2.1.4 O termo **desempenho** está ligado à atuação do avaliado na(s) função(ões) ou cargo(s) que exerce na Organização, ao posto que ocupa na hierarquia e ao quadro de oficiais a que pertence, tendo em vista as responsabilidades afetas às tarefas que lhe foram atribuídas ou lhe são inerentes e de acordo com as normas de conduta estabelecidas na legislação militar e nos padrões de eficiência definidos pelo Comando da Aeronáutica.

2.1.5 Por serem os principais fatores de avaliação do mérito individual dos oficiais, o desempenho e a conduta determinam o acesso aos postos da hierarquia militar.

2.2 OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE OFICIAIS

2.2.1 Por meio da avaliação de desempenho, a Aeronáutica busca os seguintes objetivos:

- a) fornecer ao **oficial avaliado** o *feedback* construtivo de seu desempenho profissional, a fim de que ele identifique os aspectos nos quais atingiu resultados expressivos e aqueles em que precisa atuar com vistas ao aprimoramento;
- b) fornecer ao **oficial avaliador** a oportunidade de aprimorar a sua capacidade de liderança e a comunicação entre chefia e subordinados;
- c) fornecer aos **comandantes, chefes e diretores** dados e informações

relevantes para o aproveitamento eficiente das competências profissionais dos oficiais subordinados, alocando-os para cargos e funções nos quais seus conhecimentos, habilidades e atitudes possam produzir os melhores resultados para a Organização; e

- d) fornecer ao **Alto-Comando** e à **Comissão de Promoções de Oficiais da Aeronáutica** dados e informações essenciais à avaliação das competências e do mérito dos oficiais, com vistas ao processo seletivo para promoções, cursos de carreira, cargos e comissões.

3 O QUE AVALIAR

A manutenção de uma Aeronáutica de alto nível, conduzida por oficiais competentes e éticos, passa pelo emprego contínuo e diligente de um processo de avaliação de desempenho justo e eficaz. As competências organizacionais da Aeronáutica são constituídas a partir da combinação de recursos e de múltiplas competências profissionais, de forma que o resultado total é maior do que a soma das competências individuais (sinergia). Portanto, o processo de avaliação de desempenho de oficiais pode ser considerado a mais significativa auto-avaliação que a Aeronáutica faz no sentido de aferir a capacidade e orientar a *performance* do acervo que lhe é mais caro: o profissional militar.

3.1 APRECIACÃO DO MÉRITO

3.1.1 A carreira militar é eminentemente seletiva e fundamenta-se, principalmente, no valor moral e profissional.

3.1.2 Como se trata de um processo de comparação e de tomada de decisão, a seleção de recursos humanos deve, necessariamente, apoiar-se em determinado padrão ou critério para ter validade.

3.1.3 Por conseguinte, para a seleção dos oficiais, a apreciação do mérito deve considerar, basicamente, os seguintes fatores:

- a) a eficiência revelada no desempenho de cargos e comissões;
- b) a potencialidade para o desempenho de cargos mais elevados;
- c) a capacidade de liderança, iniciativa e decisão;
- d) os resultados obtidos nos cursos regulamentares da carreira; e
- e) o realce do oficial entre seus pares.

3.1.4 Na Aeronáutica, além da observância aos padrões definidos na legislação comum às Forças Armadas, os perfis ideais dos oficiais são delineados a partir das necessidades organizacionais, considerando os diferentes quadros e postos da carreira.

3.1.5 O ponto de partida do processo de seleção de oficiais é a obtenção de informações precisas e oportunas acerca dos conceitos profissional e moral, com base nos diferentes níveis de desempenho e no potencial registrados ao longo da vida militar desses oficiais.

3.2 CONCEITOS PROFISSIONAL E MORAL

De acordo com disposições legais, os conceitos profissional e moral são requisitos essenciais à progressão dos oficiais na carreira. Resultam da análise, pela CPO, dos atributos inerentes ao exercício da função militar do oficial, de seu caráter e de sua conduta como militar e cidadão, à luz dos deveres e obrigações expressos no Estatuto dos Militares.

3.3 POTENCIALIDADE

3.3.1 A potencialidade – entendida como competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) que poderão ser desenvolvidas pelo indivíduo – representa outro aspecto da avaliação.

3.3.2 A verificação do **potencial** não deve se restringir aos limites da função ocupada pelo subordinado, mas estender-se a situações complexas e/ou não rotineiras, que podem surgir naturalmente ou ser estimuladas pelo próprio avaliador.

3.3.3 A identificação e acompanhamento do potencial, realizados de modo sistemático, são capazes de:

- a) possibilitar ao chefe um melhor aproveitamento das potencialidades do subordinado, o que contribui para a motivação deste; e
- b) identificar os oficiais capazes de responder aos variados desafios profissionais e de assumir funções mais complexas.

4 QUANDO AVALIAR

4.1 PERÍODO DE AVALIAÇÃO

4.1.1 O período padrão de avaliação de desempenho dos oficiais da Aeronáutica inicia-se no dia **1º de novembro** de cada ano e termina no dia **31 de outubro** do ano seguinte, compreendendo, portanto, 12 (doze) meses.

4.1.2 É importante ressaltar que cada avaliação se refere a determinado período, e que o resultado de uma avaliação não deve influenciar as avaliações seguintes.

4.2 ETAPAS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

4.2.1 A avaliação de desempenho dos oficiais da Aeronáutica deve contemplar um modelo integrado de **gestão de desempenho**, entendido, aqui, como um processo resultante de três etapas – planejamento, acompanhamento e avaliação.

4.2.2 Esse modelo, com fases sequenciais e interdependentes, compreende uma espécie de ciclo de gestão – do qual a avaliação propriamente dita constitui uma das etapas – e deve ser visualizado como parte de um contexto organizacional mais amplo. Isso porque as etapas de acompanhamento e avaliação formam, juntas, o mecanismo de *feedback*.

4.2.3 O **planejamento** compreende o estabelecimento de objetivos e metas a serem alcançados, dos recursos necessários, do desempenho, comportamentos e conduta esperados, e dos indicadores sobre os quais será realizada a avaliação. Indicador de desempenho é uma variável ou parâmetro que reflete um estágio de desenvolvimento desejável, podendo ser utilizado para avaliação tanto quantitativa como qualitativa de organizações, de processos de trabalho, de equipes e de indivíduos. Nesta etapa, portanto, são estabelecidas as diretrizes, metas e orientações preliminares para o início dos trabalhos de avaliação.

4.2.4 O **acompanhamento**, por sua vez, tem a finalidade de assegurar que o desempenho e a execução correspondam ao que, respectivamente, é esperado e foi planejado, o que pressupõe a necessidade de identificar desvios que porventura ocorram, estabelecer alternativas de solução e implementar ações para corrigir as falhas detectadas. Nesta etapa, o avaliado é acompanhado e orientado no cargo que exerce. Torna-se fundamental, portanto, que os comportamentos observados e os resultados alcançados pelo avaliado sejam registrados e com ele comentados.

4.2.5 Finalmente a terceira fase, a **avaliação** propriamente dita, destina-se a comparar o desempenho e os resultados alcançados com aqueles esperados e planejados, figurando como consequência das fases anteriores. Nesta etapa os registros são transcritos para a ficha CPO-1, e o avaliador realiza a **entrevista final de avaliação** com o avaliado, na qual ocorre a crítica e são fornecidas as orientações finais relativas ao desempenho deste no período de avaliação considerado.

5 COMO AVALIAR

5.1 PROCESSO INTERATIVO DE AVALIAÇÃO

5.1.1 O processo de avaliação de desempenho de oficiais é, por natureza, interativo, e pressupõe maturidade, confiança, autocrítica, senso de justiça e ética, por parte tanto do avaliador quanto do avaliado.

5.1.2 Ao longo do período de avaliação, o avaliador deve acompanhar, apreciar e orientar oportunamente o desempenho do avaliado, formal e informalmente.

5.1.3 Só assim o avaliador oferece ao avaliado a imprescindível oportunidade de questionar seu próprio desempenho, reexaminar sua autocrítica, mudar comportamentos e estimular sua motivação profissional, tanto pelo reconhecimento de seus resultados mais expressivos, quanto daqueles que demandarão maior atenção para o aprimoramento.

5.2 PLANO DE AVALIAÇÃO

5.2.1 É o documento pelo qual o comandante, chefe ou diretor estabelece as ações necessárias para que o processo de avaliação de desempenho de oficiais, no âmbito de sua OM, seja conduzido de acordo com o previsto nesta ICA.

5.2.2 Neste plano, o comandante, chefe ou diretor credencia oficiais a ele subordinados para atuarem como avaliadores e revisores ao longo do período e apresenta o programa anual de avaliação a ser cumprido pela OM.

5.2.3 Como referência, a CPO disponibiliza um modelo de Plano de Avaliação no endereço eletrônico <http://www.cpo.intraer>.

5.3 PROGRAMA ANUAL DE AVALIAÇÃO

É o cronograma de eventos, instruções e procedimentos relativos ao processo de avaliação de desempenho a ser posto em prática na OM durante o período de avaliação. É o Anexo A do Plano de Avaliação.

5.3.1 ETAPA DE PLANEJAMENTO

5.3.1.1 O processo de avaliação inicia-se efetivamente nesta fase, e as primeiras providências a serem tomadas pelo comandante, chefe ou diretor são:

- a) elaborar o plano de avaliação da OM; e
- b) reunir seus oficiais e apresentar-lhes o plano de avaliação da OM, bem como as diretrizes e orientações de comando para os trabalhos de avaliação.

5.3.1.2 Nesta fase, é importante que oficiais avaliadores e revisores tenham em mente que a confiabilidade da avaliação advirá do(a):

- a) comprometimento com os objetivos da OM;
- b) conhecimento das instruções e procedimentos desta ICA;
- c) participação efetiva em todas as fases do processo de avaliação;
- d) precisão na observação e registro dos fatos; e

- e) fiel transcrição do desempenho do avaliado.

5.3.2 ORIENTAÇÕES AOS AVALIADORES

5.3.2.1 A eficácia do processo de avaliação de desempenho depende muito mais do avaliador do que das técnicas utilizadas.

5.3.2.2 É fundamental, portanto, que o avaliador tenha consciência da importância de seu trabalho para a qualidade da avaliação e para a trajetória profissional de seu subordinado.

5.3.2.3 Nesse sentido, o avaliador deve fundamentar seu trabalho nas seguintes orientações:

- a) basear a avaliação no desempenho do subordinado no cargo ocupado e não na natureza intrínseca deste nem no tempo em que o exerce;
- b) promover um ambiente de desenvolvimento profissional, supervisionando e orientando o desempenho do avaliado;
- c) ser justo e jamais fazer da avaliação um “ajuste de contas”;
- d) não se deixar influenciar por avaliações passadas;
- e) estar atento aos erros típicos de avaliação; e
- f) registrar, contínua e oportunamente, as observações positivas e negativas referentes ao desempenho de seus avaliados.

5.3.3 ENTREVISTA INICIAL DE AVALIAÇÃO

5.3.3.1 Não se pode avaliar o desempenho de um oficial sem que lhe seja informado, no início do período de avaliação, os aspectos em que será avaliado e o desempenho esperado.

5.3.3.2 Portanto, o avaliador deverá estabelecer as metas a serem atribuídas a seu subordinado e, em seguida, convocá-lo para a entrevista inicial de avaliação, na qual deverá:

- a) atribuir-lhe as metas no período;
- b) definir o desempenho esperado;
- c) estabelecer um processo de avaliação interativo;
- d) solicitar ao avaliado que, no decorrer do período de avaliação, registre os trabalhos mais relevantes que realizar, de forma que, na fase final do processo, tais registros sejam entregues ao avaliador e com ele discutidos; e
- e) estimulá-lo a ler esta ICA.

5.3.3.3 O avaliador deverá traduzir suas expectativas em relação ao desempenho do avaliado em termos de resultados, comportamentos e conduta.

5.3.3.4 É interessante que, durante a entrevista inicial de avaliação, o avaliador forneça as seguintes orientações, entre outras, ao avaliado:

- a) atuar como líder;
- b) comportar-se com dignidade, mantendo sempre conduta ética, íntegra e honesta;
- c) assumir responsabilidade por suas ações;

- d) ser leal à Instituição e a superiores, pares e subordinados;
- e) conhecer suas atribuições funcionais e operacionais;
- f) empenhar-se nos cursos de especialização profissional e regulamentares de carreira;
- g) atuar com iniciativa;
- h) assessorar com coragem moral e honestidade de propósitos;
- i) julgar com critério e isenção;
- j) aplicar suas competências de forma a agregar valor à organização e à sua carreira;
- k) contribuir para o clima de confiança e de respeito mútuo no ambiente de trabalho;
- l) ser flexível frente às mudanças;
- m) procurar sempre aprimorar processos de trabalho;
- n) cumprir os prazos estabelecidos;
- o) participar dos trabalhos em grupo de forma a otimizar o alcance dos objetivos propostos;
- p) expressar-se oralmente e por escrito de forma clara, objetiva e gramaticalmente correta;
- q) manter uma boa apresentação pessoal;
- r) manter-se fisicamente bem condicionado;
- s) honrar os compromissos financeiros assumidos;
- t) cumprir os deveres de cidadão;
- u) não freqüentar lugares incompatíveis com o decoro de sua classe; e
- v) ser receptivo às orientações de seus chefes e às observações de seus avaliadores, buscando identificar padrões de desempenho que porventura precisa aprimorar e compreendendo que avaliar e ser avaliado são formalidades legais que visam, além de apreciar comportamentos, condutas e resultados, quantificar e qualificar desempenhos e nunca sua pessoa.

5.3.4 ETAPA DE ACOMPANHAMENTO

Para o acompanhamento sistemático do desempenho do subordinado, o avaliador deverá:

- a) saber o que observar e o que avaliar (para tanto, a leitura desta ICA torna-se imprescindível);
- b) observar e supervisionar os trabalhos realizados pelo avaliado;
- c) registrar fatos relevantes relacionados ao desempenho do avaliado; e
- d) confrontar as metas atribuídas com os resultados obtidos, orientando o avaliado quando necessário.

5.3.4.1 Registros

5.3.4.1.1 A literatura acerca da avaliação de desempenho denomina **erro de recência** a tendência de o desempenho observado pouco antes do preenchimento da ficha de avaliação influenciar significativamente o avaliador e, assim, tornar-se determinante na formalização da apreciação, em detrimento do comportamento e das realizações de todo o período de avaliação considerado.

5.3.4.1.2 Por isso, recomenda-se que o avaliador não confie apenas em sua memória. É muito importante que, durante o período de avaliação, o avaliador registre todo comportamento, conduta e resultado – positivo e negativo – do avaliado que considere relevante para o processo de avaliação.

5.3.4.1.3 Tais registros contribuirão para a qualidade da avaliação e auxiliarão o avaliador no momento de formalizá-la na ficha de conceito.

5.3.4.1.4 Ao fazer os registros, o avaliador deve estar permanentemente atento para não incorrer em inferências, preconceitos e nos erros típicos de avaliação.

5.3.4.2 Entrevistas periódicas de avaliação

5.3.4.2.1 Entrevistas periódicas deverão ser realizadas com o avaliado, a fim de verificar o andamento dos trabalhos e, se necessário, propor ajustes ao desempenho por ele apresentado.

5.3.4.2.2 A entrevista de avaliação nada mais é do que um diálogo entre o chefe/avaliador e o subordinado/avaliado acerca da atuação deste e dos resultados obtidos durante um período de tempo determinado, assim como sobre seu aprimoramento profissional com vistas a obter melhores resultados futuros.

5.3.4.2.3 É importante salientar que, em uma entrevista de avaliação, tanto **o que** se diz quanto **como** se diz influirão na melhoria, ou não, do desempenho do subordinado. Vale lembrar que o avaliador deve ater-se aos aspectos relacionados ao desempenho e não à personalidade do avaliado. Caso contrário, este provavelmente adotará postura defensiva, e a comunicação deixará de fluir como necessário em uma entrevista de avaliação.

5.3.4.2.4 As seguintes orientações facilitam a condução de entrevistas de avaliação eficientes:

- a) atuar de forma mais racional que emocional;
- b) evitar comparações com outros subordinados;
- c) concentrar-se no desempenho e nos comportamentos observáveis; e
- d) envolver o avaliado na solução de eventuais problemas relacionados ao seu desempenho.

5.3.4.2.5 Mais que uma responsabilidade, é dever do avaliador orientar o avaliado. Para tanto, é necessário que ocorra o efetivo acompanhamento do desempenho deste e que, sempre que julgar oportuno, o avaliador teça comentários acerca de seu comportamento, conduta e resultados.

5.3.4.2.6 Nunca é demais ressaltar que críticas são feitas ao desempenho e não ao indivíduo, e que é obrigação do militar “ser justo e imparcial no julgamento dos atos e na apreciação do mérito dos subordinados” (Estatuto dos Militares).

5.3.4.3 O *feedback* de desempenho

5.3.4.3.1 Um dos objetivos permanentes da Aeronáutica é aprimorar o desempenho de seus profissionais, e o *feedback* fornecido no processo de avaliação de desempenho é parte essencial de tal aprimoramento.

5.3.4.3.2 Por esse motivo, um dos propósitos mais importantes do processo de avaliação de desempenho é prover informações que possam ser usadas pelo avaliado para aprimorar-se como oficial.

5.3.4.3.3 Nesse sentido, é interessante ressaltar as razões pelas quais o próprio oficial busca constantemente *feedback*:

- a) **Correção de erros** – Por meio do *feedback*, o oficial pode obter informações acerca da qualidade e da “quantidade” de seu desempenho. Tais informações são essenciais para a correção de desacertos relacionados à sua *performance* que podem estar dificultando a consecução dos objetivos almejados pelo indivíduo e estabelecidos pela Organização. O oficial, por conseguinte, é motivado a buscar *feedback* para obter maiores possibilidades de atingir as metas desejadas.
- b) **Auto-avaliação** – O oficial tem necessidade inerente de avaliar-se. Primeiramente, tentará se avaliar em relação a referências como, por exemplo, comportamentos considerados “corretos”. No entanto, como tais referências podem não ser totalmente claras ou são de difícil interpretação, o oficial inevitavelmente irá se comparar a outros. Estudos destacam que a avaliação subjetiva da adequação da *performance* e das habilidades do indivíduo é uma das maiores fontes de satisfação derivada das inter-relações sociais, e sugerem que as pessoas, além de fazerem comparações sociais ativamente, procuram obter *feedback* para basear tais analogias.
- c) **Obtenção de competência** – A palavra inglesa *effectance* designa a motivação para alcançar certo senso de excelência que conduza à capacidade de interagir efetivamente com o ambiente. O indivíduo, por conseguinte, é motivado a interagir com seu ambiente de forma competente. Assim, o *feedback*, associado a determinada situação ou tarefa, torna-se condição necessária, apesar de insuficiente, para se atingir a competência, ou seja, não é possível obter o senso de excelência sem que o oficial tenha informações de *feedback* disponíveis e as utilize. Por conseguinte, os oficiais invariavelmente buscam *feedback*, neste caso para obter competência.
- d) **Redução das incertezas** – Outro motivo para a busca de *feedback* foi apontado em trabalhos teóricos e empíricos relacionados à curiosidade e à busca de informações pelo ser humano. Tais estudos inferem que os indivíduos se conflitam diante de estímulos para os quais as respostas apropriadas não lhes são claras. Tais conflitos motivariam a busca de informações capazes de reduzir as incertezas e ambigüidades nessas situações. Considerando as incertezas relacionadas à relevância de determinado comportamento para a consecução dos objetivos individuais, depreende-se que o oficial procura ativamente obter *feedbacks* pertinentes à adequação de comportamentos específicos.

5.3.4.3.4 Além de contribuir para o aprimoramento profissional do avaliado, o *feedback* construtivo melhora a comunicação entre chefe e subordinado.

5.3.4.3.5 É importante salientar que, para ser efetivo, o *feedback* – tanto positivo quanto corretivo – deve ocorrer o mais próximo possível do momento em que o desempenho (ou comportamento) relevante ocorreu.

5.3.4.3.6 O *feedback* positivo é aquele fornecido ao subordinado cujo desempenho merece elogio. Já o *feedback* corretivo visa propor ação corretiva para determinado problema de desempenho. De qualquer forma, o *feedback* deve ser sempre construtivo. Assim, para fornecer *feedback* corretivo de maneira construtiva, o chefe/avaliador deve:

- a) escolher local e momento que preservem a privacidade do subordinado;
- b) focar o problema, não o indivíduo;
- c) identificar exatamente porque o problema gera dificuldades para o grupo, a seção, a unidade e/ou a organização;
- d) estimular o subordinado a participar da solução do problema;
- e) estabelecer prazos;
- f) nunca ameaçar o subordinado com consequências ambíguas (exemplo: “Melhore ou vai se arrepender!”). Isso não significa que medidas disciplinares não deverão ser adotadas caso o subordinado não se empenhe para a necessária mudança de comportamento; e
- g) nunca utilizar o *feedback* para “pôr o subordinado em seu lugar”, embaraçá-lo perante outros ou para “descarregar” em um momento de raiva.

5.3.4.4 Problemas de desempenho

5.3.4.4.1 Caso ocorram problemas de desempenho com o avaliado, os seguintes procedimentos deverão ser adotados pelo avaliador:

- a) assumir uma atitude favorável à solução desses problemas;
- b) procurar, junto ao subordinado, identificar as causas e as circunstâncias em que os problemas ocorreram;
- c) usar a descrição do cargo do avaliado como base para avaliar o desempenho;
- d) reavaliar se as metas estabelecidas para o avaliado são compatíveis com seu cargo, posto e quadro, e exeqüíveis com os recursos disponíveis;
- e) se necessário, reformular as metas; e
- f) não deixar para criticar e orientar apenas ao final do período de avaliação.

5.3.5 ETAPA FINAL

5.3.5.1 Na última quinzena do período de avaliação, após realizados os procedimentos previstos na etapa de acompanhamento, inicia-se a etapa final, o que significa que é o momento de **formalizar a avaliação**.

Para isso, será necessário:

- a) esta ICA;

- b) a pasta com os registros efetuados durante o período de avaliação;
- c) a relação de trabalhos realizados preenchida pelo avaliado; e
- d) o acesso ao PAD (Programa de Avaliação de Desempenho) no site <http://www.cpo.intraer>.

Recomenda-se a seguinte técnica para se atribuir conceitos ao avaliado:

- a) ler com atenção a descrição do que está sendo avaliado;
- b) selecionar os registros considerados relevantes e freqüentes durante o período;
- c) assinalar o nível que melhor corresponde ao alcançado pelo avaliado; e
- d) ser justo nas avaliações, além de coerente e objetivo nas observações.

Vale ressaltar que tanto o excessivo rigor (severidade) quanto o paternalismo (leniência) são extremamente prejudiciais ao processo de avaliação de desempenho.

5.3.6 ERROS TÍPICOS DE AVALIAÇÃO

Por ser baseada em julgamento pessoal, a avaliação de desempenho está sujeita a erros decorrentes das idiossincrasias do avaliador. Portanto, se os instrumentos de avaliação utilizados para medir desempenho não forem empregados adequadamente pelo avaliador, uma série de distorções poderão ser geradas pelas diferenças naturais de julgamentos. Tais distorções são denominadas **erros de apreciação**. Ao final de cada período de avaliação, a Secretaria da Comissão de Promoções de Oficiais (SECROM) procura detectar indícios de tais erros e, ao identificá-los, informa ao oficial avaliador – via cadeia de comando e por meio da ficha CPO-6 – as prováveis discrepâncias, bem como solicita a retificação ou ratificação daquele aspecto da ficha de avaliação. Portanto, é fundamental que o oficial avaliador tenha plena consciência de que a subjetividade da apreciação subordina-se aos padrões estabelecidos nesta ICA. Deve, ainda, admitir que, como todo e qualquer avaliador, é susceptível a tais erros, e procurar evitá-los.

5.3.6.1 Erro de tendência central

5.3.6.1.1 Trata-se do predomínio de cotações em torno do ponto médio da escala, evitando-se os conceitos extremos, tanto positivos quanto negativos.

As principais causas do erro de tendência central são:

- a) o avaliador tem receio de efetuar distinções entre seus avaliados;
- b) o avaliador evita atribuir conceitos abaixo do normal para não prejudicar seus avaliados e, ao mesmo tempo, não atribui conceitos acima da média da escala para não se comprometer perante a Administração; e
- c) o avaliador não observou devidamente os aspectos que estão sendo avaliados.

5.3.6.1.2 Normalmente associado a avaliadores sem experiência ou pouco zelosos, o erro de tendência central é facilmente detectável em apreciações feitas por um único avaliador. As fichas por ele preenchidas apresentam, com freqüência, conceitos medianos; raramente algum avaliado é posicionado acima ou abaixo do ponto médio da escala.

5.3.6.1.3 Tal erro é freqüentemente associado à **restrição de amplitude**, na qual as cotações se agrupam em torno de determinado ponto da escala, não discriminando os diferentes avaliados em termos de desempenho.

5.3.6.1.4 No entanto, embora a tendência central implique sempre restrição de amplitude, o contrário não é verdadeiro, uma vez que a restrição de amplitude pode corresponder à utilização sistemática dos extremos da escala. Portanto, a restrição de amplitude, quando se limita ao ponto médio da escala, revela tendência central. Todavia, quando se concentra nos extremos positivos, reflete leniência e, quando as cotações se agrupam no extremo negativo da escala, exprime severidade.

5.3.6.1.5 Nesse sentido, alguns avaliadores tendem a agrupar suas apreciações sempre próximas ao centro da escala ou, exclusivamente, em suas extremidades, como apresentado a seguir.

5.3.6.2 Erro de leniência e de severidade

5.3.6.2.1 O erro de leniência exprime a tendência de o avaliador cotar as pessoas acima do ponto médio da escala, apesar de os desempenhos apresentados assim não o justificarem.

5.3.6.2.2 A prática da leniência ou supervalorização costuma ser muito danosa e prejudicial para a Organização como um todo, uma vez que pode resultar em desmotivação e redução do empenho profissional, principalmente daqueles oficiais mais eficientes e comprometidos com a Força Aérea.

5.3.6.2.3 Alguns avaliadores, sob influência de pressões culturais, praticam a supervalorização dos conceitos, contribuindo, dessa forma, para a sua perpetuação. Torna-se imprescindível, portanto, eliminar o problema mediante a sensibilização dos avaliadores para os efeitos danosos de tal prática, principalmente sobre o comportamento de oficiais mais empenhados e competentes.

5.3.6.2.4 Há, ainda, a manifestação oposta à leniência. Trata-se da tendência para atribuir cotações abaixo do ponto médio da escala – apesar de os desempenhos apresentados assim não o justificarem – conhecida como erro de severidade.

5.3.6.2.5 Assim, quando tende a atribuir avaliações extremadas à maioria de seus subordinados, o avaliador é considerado "generoso" ou "rigoroso", conforme as manifestações de sua personalidade. Em ambos os casos, o processo de avaliação de desempenho tem sua eficácia negativamente afetada.

5.3.6.3 Erro de halo

5.3.6.3.1 Trata-se da dificuldade resultante da influência da avaliação global que os avaliadores mostram em discriminar dimensões conceitualmente distintas e, mesmo, independentes no comportamento do avaliado.

5.3.6.3.2 O erro de halo tem sua origem nas simpatias, antipatias, opiniões, amizades, preconceitos e outros sentimentos, e pode ser tanto favorável quanto desfavorável ao oficial apreciado.

5.3.6.3.3 Alguns avaliadores não conseguem evitar que a impressão geral que têm sobre o subordinado interfira na apreciação do seu desempenho. No entanto, essa opinião, formada

por observações ou por conhecimentos alheios à apreciação, não deve influenciar o conceito que se pretende emitir do oficial.

5.3.6.4 Erro lógico

5.3.6.4.1 Esse erro pode ocorrer quando o avaliador tende a atribuir, por associação supostamente lógica, conceitos semelhantes a aspectos que nem sempre se relacionam.

5.3.6.4.2 Por exemplo, segundo a ótica desse avaliador, por demonstrar excelente qualidade de trabalho, um oficial apresenta automaticamente excelente produtividade, o que nem sempre é verdadeiro. Esta correlação equivocada persistirá para qualquer outro avaliado, sendo atribuídos sempre níveis semelhantes para esses dois fatores.

5.3.6.5 Erro de cristalização de julgamento

5.3.6.5.1 Este erro é freqüente entre avaliadores que não observam "de perto" o desempenho do avaliado e, por conseguinte, formulam a avaliação com base em impressões remotas ou estabelecidas no passado.

5.3.6.5.2 O desempenho dos indivíduos está sujeito tanto ao aprimoramento quanto à deterioração. Por isso, o avaliador deve observar e registrar o desempenho, comportamento e conduta de seu subordinado no período de avaliação determinado, de modo a não "cristalizar" julgamentos anteriores.

5.3.7 FINALIZAÇÃO DA FICHA DE AVALIAÇÃO

Antes de finalizar a ficha de avaliação, o avaliador e o revisor deverão verificar se foram observadas as orientações desta ICA.

5.3.8 ENTREVISTA FINAL DE AVALIAÇÃO

5.3.8.1 Na entrevista final, o avaliador deverá sintetizar a apreciação realizada na ficha CPO-1, comentando com o avaliado os pontos positivos do desempenho, as potencialidades identificadas, os aspectos que deverão ser aprimorados e as ações recomendadas para tal aprimoramento.

5.3.8.2 Para assegurar a eficiência desta etapa fundamental do processo de avaliação de desempenho, as considerações a serem feitas nesta entrevista hão de guardar fidedignidade com os níveis assinalados e as observações emitidas na ficha CPO-1.

5.3.8.3 Para que a entrevista final de avaliação atinja plenamente seu propósito, recomenda-se que o avaliador:

- a) defina claramente os objetivos da entrevista antes de iniciá-la;
- b) estabeleça, logo de início, um clima amigável e receptivo;
- c) faça críticas específicas e seja franco;
- d) estimule a autoconfiança do avaliado, enfatizando os aspectos positivos de seu desempenho;
- e) não permita que a entrevista sofra interrupções indevidas;
- f) aponte claramente os aspectos que devem ser aprimorados;

- g) evite desvios ou digressões, mantendo a entrevista focada nos objetivos propostos;
- h) utilize o tempo que for necessário para esclarecimentos;
- i) assuma atitude interativa, e não indiferente ou antagônica;
- j) após os comentários, ouça com interesse o que o oficial avaliado tem a dizer; e
- k) encerre a entrevista com uma mensagem de estímulo.

5.3.8.4 A entrevista final de avaliação agrega valor tanto para os oficiais quanto para a própria Organização, na medida em que, por meio do *feedback*:

- a) o **oficial avaliado** terá oportunidade de melhor interpretar seu desempenho e aprimorar-se para os novos desafios da carreira;
- b) o **oficial avaliador** poderá aprimorar habilidades relacionadas à liderança e à comunicação, aspectos de suma importância na gestão de pessoas, mormente nos postos mais elevados da carreira; e
- c) a **Força Aérea** contará com oficiais conscientes de seus talentos, capacidades e limitações, e com desempenho profissional em permanente aprimoramento.

5.3.9 ENCERRAMENTO DO PERÍODO DE AVALIAÇÃO

O comandante, chefe ou diretor deverá encerrar formalmente os trabalhos de avaliação no mês de novembro. Para tanto, é recomendável que profira, para seus oficiais, palestra sobre as metas alcançadas pela OM e relacionadas ao plano de avaliação elaborado e divulgado no início daquele período.

6 FICHA CPO-1 - AVALIAÇÃO DE OFICIAL

6.1 RESPONSABILIDADE PELA AVALIAÇÃO

6.1.1 É responsabilidade do comandante, chefe ou diretor a avaliação dos oficiais efetivos ou adidos à sua Organização Militar ou que nela estejam prestando serviço.

6.1.2 No âmbito de sua OM, o comandante, chefe ou diretor poderá **delegar competência** para avaliar ao oficial que possua ascendência sobre o avaliado, de acordo com o item 6.3.2 desta instrução e com o estabelecido no seu Plano de Avaliação.

Exemplo: O comandante de uma unidade aérea poderá delegar competência ao seu oficial de operações para avaliar o adjunto de operações.

6.1.3 O delegante deverá exercer fiscalização sobre a atuação do seu delegado, de forma a certificar-se de que as diretrizes e os dispositivos regulamentares estão sendo cumpridos.

6.2 AVALIADO

6.2.1 O avaliado é oficial da ativa da Aeronáutica, do posto de segundo-tenente a coronel.

6.3 AVALIADOR

6.3.1 POSTO

6.3.1.1 O oficial avaliador deverá ser oficial superior ou general da ativa da Aeronáutica.

6.3.1.2 Excepcionalmente, um oficial intermediário ou oficial subalterno poderá ser avaliador, desde que no exercício de cargo de oficial superior, ou quando for o oficial mais antigo da OM. Tal situação deverá ser informada no subcampo INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES.

Exemplo: O Comandante do Esquadrão de Suprimento e Manutenção (ESM) de determinada base aérea, ainda que não seja oficial superior, poderá avaliar seus oficiais subordinados, desde que esteja previsto o posto de oficial superior para o exercício de tal cargo.

6.3.1.3 Excepcionalmente, o oficial da reserva ou reformado poderá ser avaliador, desde que em cargo de chefia ou direção em OM da Aeronáutica.

Exemplo: O Diretor do MUSAL, mesmo sendo oficial da reserva, poderá avaliar os oficiais da ativa sob sua direção.

6.3.2 ASCENDÊNCIA SOBRE O AVALIADO

6.3.2.1 O princípio norteador da responsabilidade pela avaliação de desempenho do oficial é o da ascendência direta, definida em regulamentos, regimentos internos e planos de avaliação.

6.3.2.2 Portanto, a avaliação de desempenho de oficiais, realizada por meio da ficha CPO-1, pressupõe subordinação administrativa, operacional ou normativa (sistêmica) do avaliado ao avaliador, o que significa que poderá decorrer de cargo, função ou comissão que o oficial avaliado exerceu no período de avaliação.

Exemplo: Por ascendência funcional direta, compete ao Comandante do ESM de uma base aérea formalizar a avaliação de desempenho do oficial que com ele serve, não obstante este pertencer ao efetivo de uma unidade aérea sediada na mesma base.

6.3.2.3 O avaliador não pode emitir ficha CPO-1 de oficial da sua turma de formação.

6.3.3 AVALIAÇÃO DE OFICIAIS SUBORDINADOS A MAIS DE UMA CADEIA DE COMANDO

6.3.3.1 Caso o avaliado esteja subordinado a mais de uma cadeia de comando, caberá à maior autoridade de tais escalões coordenar a avaliação, estabelecendo as responsabilidades pelo preenchimento e pela revisão da ficha CPO-1.

6.3.3.2 Sempre que possível, o escalão responsável pelo preenchimento da ficha CPO-1 deve ser aquele porventura sediado na mesma localidade do avaliado. Portanto, a ficha CPO-1 do comandante de unidade sediada deverá ser preenchida pelo comandante da respectiva organização sediadora e revisada pelo escalão administrativo/operacional superior.

Exemplo: O comandante de uma base aérea, após avaliar o comandante da unidade aérea a ele subordinada administrativamente, deverá disponibilizar a ficha CPO-1 para a revisão por parte do comando operacional imediatamente superior àquela unidade aérea.

6.3.3.3 Estando a unidade sediada em organização de comando privativo de oficial-general, fica dispensada a revisão pelo escalão administrativo/operacional superior.

6.3.3.4 Quando o escalão responsável pelo preenchimento da ficha CPO-1 não estiver sediado na mesma localidade do avaliado, deverá recorrer ao **diligenciamento de informações** junto às outras cadeias de comando porventura existentes, a título de complementação de dados.

6.3.3.5 Recomenda-se que o avaliador mencione no subcampo INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES quando houver diligenciamento de informações.

6.3.4 TRANSFERÊNCIA, SUCESSÃO E SUBSTITUIÇÃO

6.3.4.1 O oficial avaliador transferido da OM durante a fase de acompanhamento da avaliação deverá, antes de deixar o cargo, reunir os registros das observações de desempenho de seus subordinados; efetuar, junto aos avaliados, uma entrevista de orientação de desempenho; e passar os referidos registros ao seu sucessor.

6.4 REVISOR

6.4.1 O revisor deverá ser oficial superior ou general da ativa da Aeronáutica.

6.4.2 Se o avaliador for oficial-general não haverá revisor.

6.4.3 Se o avaliado for coronel, o revisor deverá ser oficial-general.

6.4.4 Se o avaliado for tenente-coronel ou major de quadro cujo posto máximo seja, respectivamente, coronel ou tenente-coronel, o revisor deverá ser o comandante, chefe ou diretor da OM ou oficial-general.

6.5 INSTRUÇÕES PARA O PREENCHIMENTO DA FICHA CPO-1

6.5.1 As instruções de preenchimento da ficha CPO-1 estão na página da CPO na intraer – <http://www.cpo.intraer> – link SISTEMAS CPO, menu AJUDA.

6.5.2 O **Anexo A** desta ICA apresenta a concepção geral da ficha CPO-1, com todos os seus campos.

6.6 CAMPOS DA FICHA CPO-1

6.6.1 DADOS DO AVALIADO, DO AVALIADOR E DO REVISOR

6.6.1.1 Posto, quadro e nome completo.

6.6.1.2 Número da identidade.

6.6.1.3 Principal cargo ou função no período da avaliação.

6.6.1.4 OM.

6.6.2 PERÍODO DE AVALIAÇÃO

6.6.2.1 Início: 1º de novembro, para o oficial que, nesta data, já ocupava cargo na OM. Para o oficial movimentado para a OM durante o período de avaliação, registrar a respectiva data de apresentação.

6.6.2.2 Término: 31 de outubro, para o oficial que, nesta data, ocupava cargo na OM. Para o oficial movimentado para outra OM antes dessa data, registrar a respectiva data de desligamento.

6.6.2.3 Excepcionalmente, o período de avaliação do oficial recém-promovido de aspirante-a-oficial a segundo-tenente em 31 de agosto será de 1 (um) ano e 2 (dois) meses, ou seja, entre 1º de setembro do ano da promoção e 31 de outubro do ano seguinte.

6.6.2.4 A ficha CPO-1 deverá ser preenchida para os oficiais que foram avaliados nas OM em que exerceram cargo, comissão ou função, seja na situação de efetivo ou de adido, por, no mínimo, 04 (quatro) meses.

6.6.2.5 Ainda que o oficial permaneça na situação de efetivo ou adido em determinada OM por menos de 4 (quatro) meses, o comandante, chefe ou diretor que, nesse período, observar fato sobre seu subordinado que julgue relevante para a CPO, deverá registrá-lo em CPO-4 (avaliação eventual) e remeter esta ficha, de imediato, à Secretaria da Comissão de Promoções de Oficiais (SECPROM).

6.6.2.6 É importante não confundir a data de término do período de avaliação com aquela em que o oficial avaliador preenche a ficha.

6.6.3 AVALIAÇÃO DA EFICIÊNCIA

6.6.3.1 Neste campo, de **preenchimento obrigatório**, o avaliador descreverá – de forma sucinta e utilizando verbos no infinitivo – as principais tarefas pelas quais o avaliado foi responsável no período de avaliação, até o limite de 10 (dez) tarefas.

6.6.3.2 Em seguida, o avaliador atribuirá, de acordo com seu julgamento, um peso ponderado (%), múltiplo de 5, para cada tarefa que descreveu, conforme a relevância, complexidade e exigência de cada uma, de forma que o somatório seja 100%.

6.6.3.3 Finalmente, o avaliador deverá assinalar o seu julgamento sobre o **grau de eficiência** demonstrado pelo avaliado em cada tarefa que descreveu: DEFICIENTE, REGULAR, BOM, MUITO BOM ou EXCELENTE.

6.6.3.4 A avaliação do grau de eficiência deve considerar a precisão com que o oficial executa a tarefa; a dedicação e energia despendidas; a confiabilidade; a presteza; e a atenção do avaliado ao atendimento dos prazos e à qualidade dos resultados.

6.6.3.5 Caso determinada tarefa atribuída deixe de ser realizada por motivo desvinculado da eficiência intrínseca do avaliado – problema de saúde do oficial, falta de recursos essenciais, entre outros – o avaliador não deverá registrá-la neste campo; poderá, caso julgue pertinente, utilizar o subcampo INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES para tecer comentários a esse respeito.

Exemplo de preenchimento do campo AVALIAÇÃO DA EFICIÊNCIA da ficha CPO-1:

TAREFAS VERBOS NO INFINITIVO MÁXIMO: 10 (DEZ) TAREFAS	PONDERAÇÃO MÚLTIPLO DE 5% SOMATÓRIO: 100 %	GRAU DE EFICIÊNCIA DO OFICIAL NA TAREFA DESCRITA
Planejar e controlar as atividades de Inteligência do COMAR.	20%	<input type="checkbox"/> DEFICIENTE <input type="checkbox"/> REGULAR <input type="checkbox"/> BOM <input type="checkbox"/> MUITO BOM <input type="checkbox"/> EXCELENTE
Secretariar as Juntas Regular e Especial de Saúde.	15%	<input type="checkbox"/> DEFICIENTE <input type="checkbox"/> REGULAR <input type="checkbox"/> BOM <input type="checkbox"/> MUITO BOM <input type="checkbox"/> EXCELENTE
Controlar o Plano de Missões de Ensino.	15%	<input type="checkbox"/> DEFICIENTE <input type="checkbox"/> REGULAR <input type="checkbox"/> BOM <input type="checkbox"/> MUITO BOM <input type="checkbox"/> EXCELENTE
Elaborar o 3º termo aditivo ao contrato de desenvolvimento da aeronave AL-X.	15%	<input type="checkbox"/> DEFICIENTE <input type="checkbox"/> REGULAR <input type="checkbox"/> BOM <input type="checkbox"/> MUITO BOM <input type="checkbox"/> EXCELENTE
Coordenar as atividades administrativas da FAE III.	10%	<input type="checkbox"/> DEFICIENTE <input type="checkbox"/> REGULAR <input type="checkbox"/> BOM <input type="checkbox"/> MUITO BOM <input type="checkbox"/> EXCELENTE
Gerenciar os programas de capacitação de RH do SISCEAB.	10%	<input type="checkbox"/> DEFICIENTE <input type="checkbox"/> REGULAR <input type="checkbox"/> BOM <input type="checkbox"/> MUITO BOM <input type="checkbox"/> EXCELENTE
Ministrar a disciplina Chefia e Liderança no Curso de Aperfeiçoamento de oficiais.	5%	<input type="checkbox"/> DEFICIENTE <input type="checkbox"/> REGULAR <input type="checkbox"/> BOM <input type="checkbox"/> MUITO BOM <input type="checkbox"/> EXCELENTE
Elaborar a NPA de Fadiga de Vôo da Unidade Aérea.	5%	<input type="checkbox"/> DEFICIENTE <input type="checkbox"/> REGULAR <input type="checkbox"/> BOM <input type="checkbox"/> MUITO BOM <input type="checkbox"/> EXCELENTE
Atualizar a ICA 36-4 – Avaliação de Desempenho de Oficiais da Aeronáutica.	5%	<input type="checkbox"/> DEFICIENTE <input type="checkbox"/> REGULAR <input type="checkbox"/> BOM <input type="checkbox"/> MUITO BOM <input type="checkbox"/> EXCELENTE
-X-	-X-X-X-X-X-X-X-	<input type="checkbox"/> DEFICIENTE <input type="checkbox"/> REGULAR <input type="checkbox"/> BOM <input type="checkbox"/> MUITO BOM <input type="checkbox"/> EXCELENTE

6.6.3.6 A utilização, no decorrer do período de avaliação, do BLOCO DE TAREFAS disponibilizado na página da CPO na intraer facilita sobremaneira o preenchimento deste campo da ficha CPO-1.

6.6.4 AVALIAÇÃO DO COMPORTAMENTO

6.6.4.1 Neste campo, são apresentadas descrições de comportamentos, e os avaliadores indicam, em uma escala de 1 (um) a 7 (sete), a frequência e/ou qualidade que, de acordo com sua observação, o avaliado apresentou em cada comportamento, no período de avaliação.

6.6.4.2 Ao assinalar **1 (um)**, o avaliador informa que, no período de avaliação, o avaliado **NUNCA** apresentou esse comportamento e/ou que a qualidade desse comportamento foi **DEFICIENTE**.

6.6.4.3 O grau **7 (sete)** indica que, de acordo com a apreciação do avaliador, o avaliado **SEMPRE** apresentou esse comportamento e/ou que a qualidade desse comportamento foi **EXCELENTE**.

6.6.4.4 Os graus intermediários – **de 2 (dois) a 6 (seis)** – são gradações de frequência e/ou qualidade do comportamento considerado, de acordo com a apreciação do avaliador.

Modelo do campo **AValiação DO Comportamento** da ficha CPO-1:

		FREQUÊNCIA / QUALIDADE DO COMPORTAMENTO						
		NUNCA DEFICIENTE			SEMPRE EXCELENTE			
DESCRIÇÃO DO COMPORTAMENTO	NOB	1	2	3	4	5	6	7

6.6.4.5 Pretende-se, com isso, que a avaliação incida sobre **comportamentos** inferidos na observação e não sobre traços da personalidade do avaliado.

6.6.4.6 Caso o avaliador não possa emitir parecer seguro acerca de determinado comportamento do avaliado, mesmo após diligenciamento de informações, deverá assinalar **não observado** (NOB) no campo considerado, e justificar o motivo no subcampo **INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES**. Havendo mais de um comportamento assinalado NOB, a justificativa poderá ser feita em conjunto.

6.6.4.7 O campo avaliação do comportamento é dividido em 6 (seis) fatores, a saber:

- a) FATOR LIDERANÇA;
- b) FATOR CONHECIMENTO;
- c) FATOR MILITAR;
- d) FATOR ORGANIZACIONAL;
- e) FATOR INTERPESSOAL; e
- f) FATOR COMUNICAÇÃO.

6.6.4.8 Cada fator é mensurado por determinados comportamentos que o definem. Tais comportamentos, bem como os fatores com que estão associados, encontram-se descritos no **Anexo A** desta ICA.

6.6.4.9 A critério da CPO, os comportamentos associados a cada fator e suas descrições poderão ser alterados **no início de cada período de avaliação**.

6.6.5 CONDICIONAMENTO FÍSICO

6.6.5.1 O conceito do oficial no 2º Teste de Avaliação do Condicionamento Físico (TACF) anual, estabelecido pela NSCA 54-1 – TESTE DE AVALIAÇÃO DO CONDICIONAMENTO FÍSICO NA AERONÁUTICA, deverá ser registrado neste campo.

6.6.5.2 Se o conceito obtido pelo avaliado houver sido MAC, ACN ou NOR, o avaliador deverá assinalar APTO na ficha CPO-1. Para conceitos ABN e MAB, o avaliador deverá assinalar NÃO APTO.

6.6.5.3 Caso o oficial não tenha realizado o 2º TACF naquele período de avaliação, o avaliador deverá assinalar NÃO REALIZOU. Nesse caso, o avaliador informará se a não realização do 2º TACF pelo avaliado foi considerada JUSTIFICADA ou NÃO JUSTIFICADA **pela Junta Especial de Avaliação do Condicionamento Físico (JEACF)**, presidida pelo comandante da OM e normatizada pela NSCA 54-1.

6.6.6 CONCEITO MORAL

6.6.6.1 Neste campo, o avaliador deverá ajuizar o conceito moral do seu avaliado, preenchendo, em cada fator, a opção SIM ou NÃO, face à conduta apresentada por este no que tange aos aspectos CARÁTER e CONDUTA SOCIAL.

6.6.6.2 Fator caráter

Caráter: ocorreu(ram) fato(s) desabonador(es) no período?

O avaliador deverá considerar se o oficial avaliado:

- a) adota conduta ética, íntegra e honesta;
- b) assume responsabilidade pelas suas ações;
- c) comporta-se com dignidade;
- d) defende interesses legítimos;
- e) é fiel aos compromissos assumidos com a Instituição; e
- f) é leal a superiores, pares e subordinados.

6.6.6.3 Fator conduta social

Conduta social: ocorreu(ram) fato(s) desabonador(es) no período?

O avaliador deverá considerar:

- a) comportamento em público;
- b) educação e vida privada;
- c) honradez nos compromissos financeiros assumidos;
- d) cortesia e urbanidade;
- e) correção de atitudes na sociedade;
- f) observância das convenções sociais;
- g) respeito às leis, instituições e autoridades civis;
- h) assistência moral e material à família;

- i) frequência a lugares compatíveis com o decoro de sua classe; e
- j) cumprimento dos deveres de cidadão.

6.6.6.4 Observações quanto ao conceito moral

Caso assinale SIM na questão relativa ao CARÁTER e/ou à CONDUTA SOCIAL, o avaliador **deverá** registrar no subcampo OBSERVAÇÕES QUANTO AO CONCEITO MORAL o(s) fato(s) que considere desabonador(es) do caráter e/ou da conduta social do oficial avaliado.

Exemplos:

- a) O avaliado vem apresentando problemas sérios de conduta e de relacionamento. O consumo excessivo de bebida alcoólica tem-lhe criado problemas familiares, bem como dificuldades no convívio social e para o cumprimento de suas tarefas como aluno do curso de carreira que ora realiza. Por orientação do Comandante da OM, o oficial está sendo tratado em clínica especializada, e sua conduta, supervisionada por esta chefia.
- b) O oficial negou-se a assumir o pagamento de ligações telefônicas efetuadas a partir de seu setor, sob a alegação de que não haviam sido por ele realizadas. Após investigação levada a efeito por ordem do Diretor do Hospital, constatou-se que o avaliado havia realizado as ligações em questão. Por faltar com a verdade nesse episódio, o oficial foi punido com 2 (dois) dias de detenção em 8 de março de 2005.
- c) Em 11 de janeiro de 2005, o oficial foi punido pelo Comandante da Base Aérea com 10 (dez) dias de prisão pelo seguinte motivo: após ingerir bebida alcoólica em excesso, portou-se de maneira inconveniente e sem compostura em estabelecimento público (restaurante), ferindo o pundonor militar e o decoro da classe. Vale registrar que, abordado por autoridade policial, o avaliado desacatou-a aos berros e proferindo palavras de baixo calão; foi conduzido a uma delegacia de polícia e prontamente liberado.
- d) O oficial cometeu falta grave que depõe contra seu caráter ao forjar documento com o timbre da OM e a assinatura de seu comandante para obter benefícios pessoais de empresas particulares. Descoberta a fraude, tentou negar sua participação. Posteriormente, após abertura de Inquérito Policial Militar (IPM), o avaliado assumiu a falta, sob alegação de dificuldades financeiras associadas a problema de saúde de pessoa da família. O oficial será submetido a Conselho de Justificação.

6.6.6.5 Caso o avaliador assinale NÃO na questão relativa ao CARÁTER e à CONDUTA SOCIAL, o preenchimento do campo OBSERVAÇÕES QUANTO AO CONCEITO MORAL ficará **a seu critério**, ou seja, não será obrigatório.

6.6.7 OBSERVAÇÕES DO AVALIADOR

6.6.7.1 O avaliador **não** deve utilizar este campo para registrar informações que pouco acrescentam àquela já fornecida pelo grau por ele atribuído em campos anteriores da ficha CPO-1. Por exemplo: se o avaliador assinalou o grau 4, 5, 6 ou 7 no comportamento “mantém a apresentação pessoal e seus uniformes de acordo com os padrões estabelecidos pela Instituição”, torna-se redundante escrever que “o oficial apresenta-se com o cinto brilhando, o sapato engraxado, o cabelo bem aparado, [...]”, uma vez que esta informação, bem como a

qualidade e/ou frequência do comportamento a que ela se refere já estão implícitas no grau atribuído; da mesma forma, se o avaliador assinalou grau 1, 2 ou 3 neste comportamento, não é necessário explicar que “o avaliado deixa a desejar quanto à sua apresentação pessoal”.

6.6.7.2 Deve-se evitar adjetivação exagerada. Os registros devem ser objetivos e diretos.

6.6.7.3 Da mesma forma, deve-se evitar generalizações, deduções infundadas e o emprego de expressões como "consta que", "dá a impressão", "tenho dúvidas quanto", "parece que".

6.6.7.4 Também não é adequado descrever aspectos demeritórios acerca do desempenho do avaliado e, posteriormente, afirmar que o oficial "demonstrou destacado potencial" ou que "no futuro, superará seus problemas".

6.6.7.5 Este campo é dividido em dois subcampos: ANÁLISE-SÍNTESE DO PERFIL DO AVALIADO e INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES.

6.6.7.5.1 Análise-síntese do perfil do avaliado - Este subcampo, de **preenchimento obrigatório**, é reservado à análise-síntese do perfil e da potencialidade do avaliado. Recomenda-se que, de modo geral, o avaliador utilize **entre 5 (cinco) e 15 (quinze) linhas de texto** para registrar esta análise-síntese.

Exemplos:

- a) Versátil e flexível, o avaliado reage muito bem às mudanças de rotina. Defende seus pontos de vista com assertividade e boa argumentação, mas aceita que idéias diferentes da sua prevaleçam, quando isso é o melhor para a organização ou a disciplina assim impõe. Em qualquer situação, mantém-se motivado e continua trabalhando com afinco. Revela grande competência na gestão de pessoas. Consegue explorar os conhecimentos e habilidades de seus subordinados de forma a se complementarem e obtém perfeita interação entre eles. Valoriza seus subordinados e não lhes tolhe a iniciativa. Oficial de esmerada educação, é exemplo nesse aspecto; trata com respeito e consideração superiores, pares e subordinados. É atlético, com excelente postura e condicionamento físico exemplar. Demonstra grande potencial para a área de administração de recursos humanos.
- b) Extremamente atento ao bem-estar e ao aprimoramento de seus subordinados, o avaliado procura sempre melhorar as instalações, propiciar cursos, registrar méritos, fazer valer direitos e cobrar deveres. Busca, e muito, valorizar o homem, mas cobra de seus subordinados a justa contrapartida. Em sendo assim, não hesita em propor sanções disciplinares para comportamentos e respostas muito aquém da expectativa. Isso denota coragem moral e liderança firme. O único ponto do avaliado a ser mais bem trabalhado é o fato de, por vezes, encampar muito rápido a argumentação ou a reivindicação de seus subordinados, levantando bandeiras que ainda demandariam apreciação e julgamento mais aprofundados. Demonstra ser possuidor de ampla cultura geral; lê muito, o que enriquece o seu vocabulário e possibilita que redija com conteúdo e precisão. Revela elevado potencial para funções de chefia e liderança.
- c) O avaliado não acata decisões superiores e dispensa tratamento extrema e desnecessariamente autoritário aos subordinados. Por isso e por ser intransigente, não é bem aceito pelo grupo, com o qual tem um

relacionamento marcado por conflitos esporádicos. Tem natureza reservada e introspectiva, sendo pouco dado a confraternizações. O seu potencial de cultura e de inteligência deixa de ser mais bem aproveitado pela organização por conta de sua restrita sociabilidade. Além disso, apresenta baixa capacidade de iniciativa e pouco interesse em assumir posições de liderança. O oficial rende melhor quando atuando de forma isolada.

- d) Oficial firme em seus propósitos e muito respeitado em todos os círculos da OM. É atento ao bem-estar de seus subordinados sem abrir mão da disciplina e do acatamento das diretrizes emanadas deste comando. É exemplo incontestado de profissional militar, perfeitamente afeito às regras que regem a vida na caserna, orientando no mesmo sentido seus subordinados e servindo de referência àqueles que o cercam. Possui amplo conhecimento na área de segurança de vôo, o que se reflete na consistência de suas colocações sobre o assunto e na excelência dos resultados auferidos como OSV da unidade aérea. Trabalha com velocidade e precisão. Talvez seu único ponto a aperfeiçoar seja buscar distribuir melhor as tarefas com os elementos do seu grupo de apoio, diminuindo a centralização que lhe traz carga por vezes demasiada. Apresenta elevado potencial para o gerenciamento de tarefas complexas e sensíveis, em especial aquelas associadas à prevenção e à investigação de acidentes aeronáuticos.
- e) Excelente oficial. Um dos melhores da OM e com potencial para tornar-se um dos mais completos da Força Aérea. Inteligente, culto e extremamente profissional, destaca-se em todos os fatores avaliados nesta ficha. É fluente em inglês e usuário avançado de informática. Escreve e fala muito bem. Como aviador, tem desempenho operacional primoroso. De personalidade forte, por vezes e em um primeiro impulso, reage desfavoravelmente a incumbências que entende não fazerem parte de suas tarefas precípuas, sem, no entanto, deixar de realizá-las com competência. Tais características, aliadas a uma ótima educação e um caráter bem formado, possibilitam ao avaliado uma grande capacidade de liderança e tornaram-no merecedor da indicação para o comando da OM a partir de 2006.
- f) O avaliado assumiu o Comando do EIE sem dispor de experiência anterior na área de infra-estrutura, o que procurou compensar com esforço e interesse. Faz-se necessário, contudo, um maior dinamismo no acompanhamento das diversas obras de construção e reparo de instalações, uma vez que alguns prazos de execução precisaram ser muito dilatados. Dedica-se permanentemente a obter um apurado preparo intelectual; lê bastante e é detentor de cultura geral e profissional destacadas. Expressa-se com fluência e lógica, inclusive no idioma inglês. É bastante interessado por informática e seus conhecimentos nessa área levam-no a ser amiúde consultado pelos companheiros, colaborando com gosto. Emite suas opiniões com propriedade, muito embora, ao defender suas posições, aparente acatar muito rápido a posição do chefe, mesmo não concordando. Apresenta potencial para a área de comunicação social.

6.6.7.5.2 Informações complementares - Este subcampo, cujo preenchimento ficará a critério do avaliador, é reservado ao registro de informações complementares acerca do desempenho, comportamento e conduta do avaliado no período de avaliação. O avaliador poderá utilizá-lo para relatar fato(s) – meritório(s) ou demeritório(s) – ocorrido(s) no período de avaliação, que

considere relevante(s) à avaliação do desempenho e do mérito do oficial avaliado. No entanto, problemas disciplinares porventura apresentados pelo avaliado no período de avaliação **deverão** ser registrados neste subcampo, tendo o oficial sido punido ou não.

Exemplos:

- a) O avaliado cumpriu com desenvoltura suas obrigações operacionais concomitantemente com as administrativas. Foi elogiado pelo Comandante da FAE em recente reunião do quadro de tripulantes da unidade na qual, em 2005, ministrou instrução aérea e, até a presente data, alcançou a expressiva marca de 250 horas de voo. Autodidata em informática, colaborou efetivamente para o aprimoramento dos recursos da informação deste Comando-Geral. O oficial está realizando curso de pós-graduação (MBA) em Administração de Recursos Humanos na Fundação Getúlio Vargas, em período noturno, sem prejuízo do serviço.
- b) A avaliada desenvolveu novas rotinas e procedimentos que resultaram em sensível agilização dos trabalhos das juntas de saúde deste hospital. Tal aprimoramento possibilitou que a entrega dos cartões de saúde aos interessados passasse a ocorrer no mesmo dia em que estes são submetidos à inspeção. No entanto, foi repreendida por escrito por atender paciente de seu círculo de amizades – ainda que não relacionada na marcação de consultas nem na emergência – em detrimento de outra, cuja consulta estava agendada.
- c) O avaliado teve participação decisiva nos trabalhos para o estabelecimento do controle de tráfego aéreo específico para helicópteros na TMA SP, apoio à navegação aérea há muito solicitado pelos operadores. Administrou com competência diversas situações de emergência, dentre as quais destaca-se a paralisação das comunicações do APP SP, em outubro de 2005, causada pelo travamento de equipamentos atingidos por raios.
- d) Além do bom desempenho registrado nesta ficha de avaliação, o avaliado destacou-se pela determinação e pelo vigor demonstrados em diversas competições esportivas nas quais representou a Força Aérea Brasileira, com destaque para o Campeonato Mundial de Pentatlo Aeronáutico Internacional Militar (PAIM), realizado no Chile, em agosto de 2005, no qual obteve o segundo lugar individual.

6.6.8 OBSERVAÇÕES DO REVISOR

6.6.8.1 O revisor deverá verificar se o avaliador seguiu as instruções desta ICA.

6.6.8.2 O revisor deverá utilizar o campo OBSERVAÇÕES DO REVISOR para registrar sua apreciação sobre o avaliado e/ou emitir comentários adicionais.

Exemplos:

- a) Excelente oficial. Como médico, destaca-se pelo conhecimento e experiência na área de pediatria, bem como pela maneira atenciosa com que atende seus pacientes. Concordo com os conceitos emitidos pelo avaliador.
- b) Concordo com os conceitos emitidos pelo avaliador. O desempenho do oficial avaliado deixou a desejar em vários aspectos. Seu comprometimento

com a OM e sua missão foi baixo. Por esse motivo, obteve resultados pouco expressivos. Não buscou aprimorar procedimentos nem processos da seção que chefiou e deu pouca atenção aos seus subordinados. Além disso, pouco se empenhou em atingir as metas que lhe foram estipuladas.

6.6.8.3 Caso não esteja de acordo com algum grau atribuído pelo avaliador nos campos AVALIAÇÃO DA EFICIÊNCIA ou AVALIAÇÃO DO COMPORTAMENTO, o revisor deverá selecionar aquele grau que considere apropriado e registrar, no campo OBSERVAÇÕES DO REVISOR, o motivo pelo qual o conceito do avaliado, no seu juízo, difere do atribuído pelo avaliador.

Exemplo:

- a) Considero excessivamente rigoroso o enquadramento feito pelo avaliador no comportamento “adota técnicas e métodos de administrar recursos que otimizam o atendimento às necessidades”, uma vez que o avaliado obteve excelentes resultados quando escalado pelo Comandante da Base Aérea para organizar, com os poucos recursos humanos e materiais disponíveis, a Reunião da Aviação de Patrulha.

6.6.9 RECOMENDAÇÕES

6.6.9.1 Neste campo, o avaliador e o revisor deverão assinalar SIM ou NÃO caso recomendem ou não, respectivamente, o avaliado para cargo de **comando, chefia e direção** e para **promoção pelo critério de merecimento** (QAM), neste último caso somente para avaliados dos postos de capitão, major e tenente-coronel.

6.7 COMPROVANTE DE AVALIAÇÃO

6.7.1 Após o avaliador e o revisor concluírem o preenchimento da ficha CPO-1, deverá ser impresso o comprovante de avaliação.

6.7.2 Para autenticar o comprovante de avaliação, o avaliador e o revisor deverão assiná-lo com caneta esferográfica azul ou preta.

6.7.3 Os comprovantes de avaliação de oficiais, devidamente assinados, deverão ser remetidos à SECPRM por meio de ofício. Caso algum oficial tenha deixado de ser avaliado, a justificativa deverá constar do ofício.

6.7.4 O prazo para a entrada dos comprovantes de avaliação na SECPRM é 5 de dezembro do ano da avaliação.

7 FICHA CPO-2 - AVALIAÇÃO DE ASPIRANTE-A-OFICIAL

7.1 INTRODUÇÃO

7.1.1 O aspirante-a-oficial só será incluído em quadro de acesso para a promoção ao primeiro posto do oficialato mediante apreciação pela Comissão de Promoções de Oficiais, realizada com base no seu conceito profissional e moral.

7.1.2 Por conseguinte, a avaliação destes conceitos deve refletir, de forma justa e precisa, o seu desempenho no exercício de funções, estágios de adaptação, instruções e cursos técnico-operacionais, bem como peculiaridades de seu caráter e de sua conduta como militar e cidadão; tudo à luz das obrigações e deveres preconizados no Estatuto dos Militares e na DCA 29-1 - CONDUTA DOS OFICIAIS SUBALTERNOS DA AERONÁUTICA.

7.1.3 A ficha CPO-2 é o documento destinado ao registro dessas importantes informações.

7.1.4 Mais que mero cumprimento de formalidade legal, o oficial avaliador deve ter sempre presente a razão e o valor de sua participação decisiva para que o acesso ao oficialato seja permitido somente àqueles aspirantes que possuam as qualidades essenciais ao desempenho proficiente de suas atribuições como oficiais.

7.2 AVALIADOR

7.2.1 No âmbito de sua OM, o comandante, chefe ou diretor deverá, sempre que possível, delegar competência para avaliar a oficial que possua ascendência sobre o avaliado.

7.2.2 O oficial avaliador deverá ser oficial superior ou general da ativa da Aeronáutica.

7.2.3 Excepcionalmente, um oficial intermediário ou oficial subalterno poderá preencher a ficha CPO-2, na condição de avaliador, desde que no exercício de cargo de oficial superior, ou quando for o oficial mais antigo da OM. Tal situação deverá ser informada no subcampo INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES.

7.2.4 O oficial da reserva ou reformado poderá ser avaliador, desde que em cargo de chefia ou direção em OM da Aeronáutica.

7.2.5 A avaliação de desempenho de aspirante-a-oficial pressupõe subordinação administrativa, operacional ou normativa (sistêmica) do avaliado ao oficial avaliador.

7.2.6 Para aspirantes-a-oficial do QOAV, QOINT e QOINF, o avaliador deverá informar se o avaliado realizou ou está realizando o **estágio funcional**.

7.3 REVISOR

7.3.1 O comandante, chefe ou diretor será o revisor das fichas CPO-2 dos aspirantes-a-oficial efetivos ou adidos à sua Organização Militar ou que nela estejam prestando serviço.

7.4 INSTRUÇÕES PARA O PREENCHIMENTO

7.4.1 As instruções de preenchimento da ficha CPO-2 estão na página da CPO na intraer – <http://www.cpo.intraer> – link SISTEMAS CPO, menu AJUDA.

7.4.2 O aspirante-a-oficial deve ser avaliado em relação às suas atribuições durante o estágio probatório, as instruções e os cursos inerentes ao seu quadro.

7.5 CAMPOS DA FICHA CPO-2

7.5.1 DADOS DO AVALIADO, DO AVALIADOR E DO REVISOR

7.5.1.1 Posto, quadro e nome completo.

7.5.1.2 Número da identidade.

7.5.1.3 Principal cargo ou função no período da avaliação.

7.5.1.4 OM.

7.5.2 PERÍODO DE AVALIAÇÃO

7.5.2.1 Início: data da apresentação do aspirante-a-oficial na OM.

7.5.2.2 Término: 60 (sessenta) dias antes da data prevista para a promoção ao posto de segundo-tenente ou data do desligamento do aspirante-a-oficial na OM, caso esta ocorra antes.

7.5.2.3 A ficha CPO-2 deverá ser preenchida para os aspirantes-a-oficial que foram avaliados nas OM em que exerceram funções e/ou participaram de estágios de adaptação, instruções e/ou cursos técnico-operacionais, seja na situação de efetivo ou de adido, por, no mínimo, 03 (três) meses.

7.5.2.4 Ainda que o aspirante-a-oficial permaneça na situação de efetivo ou adido em determinada OM por menos de 3 (três) meses, o comandante, chefe ou diretor que, nesse período, observar fato sobre seu subordinado que julgue relevante para a CPO, deverá registrá-lo em CPO-4 (avaliação eventual) e remeter esta ficha, de imediato, à SECROM.

7.5.2.5 Caso necessário, o avaliador deverá diligenciar informações para conhecer o desempenho, comportamento e conduta de seus avaliados. Ainda que missões, cursos ou estágios dificultem a avaliação, o avaliador deverá indagar outros oficiais e o próprio aspirante-a-oficial avaliado acerca das tarefas recebidas, dos resultados obtidos e das dificuldades encontradas, para posterior orientação e apreciação.

7.5.2.6 É importante não confundir a data de término do período de avaliação com aquela em que o oficial avaliador preenche a ficha.

7.5.3 OBSERVAÇÕES DO AVALIADOR

7.5.3.1 Conceito profissional

7.5.3.1.1 Neste campo, o avaliador deverá formular apreciação sobre o perfil profissional do avaliado, comentando, com base em fatos, o desempenho e o comportamento observados no estágio probatório.

7.5.3.1.2 O campo CONCEITO PROFISSIONAL deverá ser preenchido de forma discursiva, evitando-se o registro estanque dos aspectos enfatizados.

7.5.3.2 Conceito Moral

7.5.3.2.1 Neste campo, o avaliador deverá traçar, resumidamente, o perfil do avaliado, enfatizando a conduta do aspirante no ambiente de trabalho e no meio civil.

O avaliador deverá considerar se o aspirante-a-oficial avaliado:

- a) adota conduta ética, íntegra e honesta;
- b) assume responsabilidade pelas suas ações;
- c) comporta-se com dignidade;
- d) defende interesses legítimos;
- e) é fiel aos compromissos assumidos com a Instituição; e
- f) é leal a superiores, pares e subordinados.

No que tange à conduta social, o avaliador deverá considerar:

- a) comportamento em público;
- b) educação e vida privada;
- c) honradez nos compromissos financeiros assumidos;
- d) cortesia e urbanidade;
- e) correção de atitudes na sociedade;
- f) observância das convenções sociais;
- g) respeito às leis, instituições e autoridades civis;
- h) frequência a lugares compatíveis com o decore de sua classe; e
- i) cumprimento dos deveres de cidadão.

7.5.3.2.2 O campo CONCEITO MORAL deverá ser preenchido de forma discursiva, evitando-se o registro estanque dos aspectos enfatizados.

7.5.3.3 Recomendação para o oficialato

7.5.3.3.1 Após a descrição do comportamento do avaliado, tanto em relação ao conceito profissional quanto ao conceito moral, o avaliador deverá selecionar a respectiva recomendação para o oficialato, ou seja, assinalar SIM ou NÃO às questões:

- a) CONCEITO PROFISSIONAL: O aspirante-a-oficial possui condições de tornar-se um oficial?
- b) CONCEITO MORAL: O aspirante-a-oficial possui condições de tornar-se um oficial?

7.5.4 COMANDANTE DA OM

7.5.4.1 Observações do comandante da OM

7.5.4.1.1 Neste campo, além de concordar ou não com o avaliador, o Comandante da OM deverá registrar a sua própria apreciação sobre o avaliado.

7.5.4.1.2 Caso o Comandante da OM discorde da avaliação realizada, deverá apresentar o motivo pelo qual o conceito do avaliado, no seu juízo, difere daquele percebido pelo avaliador.

7.5.4.1.3 O Comandante da OM deverá verificar se o avaliador cumpriu as recomendações contidas nesta ICA.

7.5.4.2 Recomendação para o oficialato

7.5.4.2.1 Após analisar as observações do avaliador e acrescentar as suas próprias, o Comandante da OM deverá responder SIM ou NÃO à questão: O aspirante-a-oficial possui condições de tornar-se um oficial?

7.5.4.2.2 Caso sua recomendação discorde daquela assinalada pelo oficial avaliador, o Comandante da OM deverá descrever, no campo OBSERVAÇÕES DO COMANDANTE DA OM, a razão para tal discordância.

7.6 REMESSA À SECPRM

7.6.1 O comprovante de avaliação de aspirante-a-oficial, devidamente assinado pelo oficial avaliador e pelo comandante da OM (revisor), deverá ser remetido à SECPRM por meio de ofício.

7.6.2 Tal comprovante deverá dar entrada na SECPRM até 50 (cinquenta) dias antes da data prevista para a promoção do aspirante-a-oficial ao posto de segundo-tenente.

8 FICHA CPO-3 - RECOMENDAÇÃO AO GENERALATO

8.1 FINALIDADE

8.1.1 A ficha CPO-3 é destinada a coletar recomendações para a promoção de coronéis ao primeiro posto do generalato.

8.2 INSTRUÇÕES

8.2.1 PREENCHIMENTO

8.2.1.1 A ficha CPO-3 é preenchida pelos maiores-brigadeiros e brigadeiros da ativa da Aeronáutica, e pelos coronéis da turma imediatamente mais antiga que a avaliada, do mesmo quadro.

8.2.1.2 A SECPRM notificará oportunamente os avaliadores acerca dos procedimentos e prazos para o preenchimento da ficha CPO-3.

8.2.1.3 A ficha CPO-3, disponibilizada na página da CPO na intraer, contém a relação nominal e a fotografia dos integrantes da turma avaliada.

8.2.2 RECOMENDAÇÕES

8.2.2.1 Na ficha CPO-3, o número de oficiais recomendados por cada avaliador, para ascensão ao generalato, estará restrito a 1/3 (um terço) da turma, arredondado para o inteiro superior, até o limite máximo de 10 (dez) recomendações.

8.2.2.2 Não há limite mínimo para o número de recomendações.

8.2.3 COMPROVANTE DE AVALIAÇÃO

8.2.3.1 Após o preenchimento da CPO-3, o comprovante de avaliação deverá ser impresso, assinado pelo avaliador e encaminhado à SECPRM.

8.2.3.2 O prazo para a entrada do comprovante de avaliação da ficha CPO-3 na SECPRM é de 30 (trinta) dias a contar da data da notificação do avaliador.

9 FICHA CPO-4 – AVALIAÇÃO EVENTUAL

9.1 FINALIDADE

9.1.1 A ficha CPO-4 é o documento de que dispõe o comandante, chefe ou diretor para relatar fato significativamente meritório ou demeritório relacionado a oficial ou aspirante-a-oficial subordinado.

9.1.2 O oficial-general em serviço ativo na Aeronáutica também poderá emití-la – para qualquer oficial ou aspirante-a-oficial da ativa, pertencente ou não à sua cadeia de comando – quando julgar oportuno relatar fato que considere relevante para a avaliação do mérito do oficial ou aspirante-a-oficial.

9.1.3 Trata-se de uma avaliação excepcional, que visa à oportunidade da informação. Portanto, não se presta a registrar comportamento ou conduta que podem ser normalmente relatados na ficha CPO-1.

9.2 INSTRUÇÃO

9.2.1 A ficha CPO-4 está disponível para oficiais-generais e comandantes, chefes e diretores de OM na página da CPO na intraer – <http://www.cpo.intraer>.

10 FICHA CPO-6 – ORIENTAÇÃO PARA CORREÇÃO DE DISCREPÂNCIAS

10.1 FINALIDADE

10.1.1 A SECROM realiza a análise das fichas de avaliação, de modo a zelar pela confiabilidade das informações utilizadas em Plenário da CPO na apreciação do mérito dos oficiais.

10.1.2 Entre outros aspectos, busca-se verificar a consistência de informações, indícios de erros típicos de avaliação, a coerência e precisão dos registros dos fatos e o acatamento às instruções contidas nesta ICA.

10.1.3 A CPO-6 informa as discrepâncias encontradas e orienta a execução das correções porventura necessárias.

10.2 INSTRUÇÕES

10.2.1 A SECROM encaminhará ficha CPO-6 – via cadeia de comando – ao **oficial avaliador** e/ou **revisor** cuja ficha de avaliação apresente discrepância.

10.2.2 Nesse caso, a ficha CPO-1 será novamente disponibilizada na página da CPO na intraer – <http://www.cpo.intraer>.

11 FICHA CPO-7 - DEMONSTRATIVO DE DESEMPENHO RELATIVO

11.1 A ficha CPO-7 é destinada a fornecer ao oficial o demonstrativo de seu desempenho em relação à turma de formação.

11.2 O oficial terá acesso à própria posição na LMR em termos de terço da turma, via intranet – <http://www.cpo.intraer> – mediante senha pessoal.

11.3 A CPO-7 será disponibilizada para oficiais da ativa da Aeronáutica, integrantes de turmas com efetivo superior a 5 (cinco) e que possuam 8 (oito) anos ou mais de oficialato – exceto para o QCOA, o QOCon e o QOEA.

12 DISPOSIÇÕES FINAIS

A presente Instrução reedita a ICA 36-4 – INSTRUÇÕES PARA O PREENCHIMENTO DE FICHAS DE AVALIAÇÃO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA (FICHAS CPO) e revoga o MCA 36-1 – MANUAL DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA, ambos os documentos de 03 de agosto de 2001.

Os casos não previstos serão submetidos ao Exmo Sr Presidente da CPO.

13 REFERÊNCIAS

ABBAD, G.S. **Sistemas de avaliação de desempenho**: opinião de avaliadores e avaliados. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília, Instituto de Psicologia, Brasília, 1991.

BASS, B.M. **Bass & Stogdill's handbook of leadership**: theory, research and managerial applications. New York: Free Press, 1990.

BERGAMINI, C.W. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. São Paulo: Atlas, 1986.

BRASIL. **Lei nº 6.880, de 09 de dezembro de 1980**. Dispõe sobre o Estatuto dos Militares. Brasília, 1980.

_____. **Lei nº 5.821, de 10 de novembro de 1972**. Dispõe sobre as promoções dos oficiais da ativa das Forças Armadas – LPOAFA. Brasília, 1972.

_____. **Decreto nº 1.319, de 29 de novembro de 1994**. Regulamenta, para a Aeronáutica, a Lei nº 5.821, de 10 de novembro de 1972, que dispõe sobre as promoções dos oficiais da ativa das Forças Armadas – REPROA. Brasília, 1994.

_____. Comando da Aeronáutica. **Portaria EMAER nº R-156/GC3, de 23 de outubro de 1978**. Aprova a edição da diretriz de conduta dos oficiais subalternos da Aeronáutica – DCA 29-1, 1978.

_____. **Portaria DEPENDS nº 41/DE6, de 18 de março de 2004**. Aprova as instruções para teste de avaliação do condicionamento físico na Aeronáutica – NSCA 54-1. Brasília, 2004.

_____. Escola Nacional de Administração Pública. **Cadernos ENAP**: experiências de avaliação de desempenho na Administração Pública Federal. Brasília: ENAP, n. 19, 2000.

CAETANO, A. **Avaliação de desempenho**: metáforas, conceitos e práticas. 1. ed. Lisboa: RH, 1996.

CANADA. Canadian Armed Forces. **Canadian Forces personnel appraisal system handbook**. 2003.

LANDY, F.J.; FARR, J.L. **The measurement of work performance**: methods, theory, and applications. San Diego: Academic Press, 1983.

LESTER, R.I.; MORTON, A.G. (Ed.). **Concepts for Air Force leadership**. Maxwell AFB, Alabama: Air University Press, 2001.

LOBATO, A.J.M.T. **Avaliação de oficiais da Força Aérea Brasileira**: o feedback de desempenho. Monografia de pós-graduação (MBA) em Administração de Recursos Humanos. Fundação Getúlio Vargas, Brasília, 2004.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2002.

UNITED STATES. United States Air Force. **Officer and enlisted evaluation systems**. 2000.

Continuação Anexo A - Ficha CPO-1

AVALIAÇÃO DO COMPORTAMENTO									
FATOR	COMPORTAMENTO		FREQÜÊNCIA / QUALIDADE DO COMPORTAMENTO						
			NUNCA DEFICIENTE			SEMPRE EXCELENTE			
LIDERANÇA	Mobiliza seus subordinados eficientemente e de modo harmonioso, com vistas ao alcance das metas estabelecidas.	NOB	1	2	3	4	5	6	7
	Estabelece objetivos e responsabilidades para seus subordinados, definindo prioridades e prazos congruentes.	NOB	1	2	3	4	5	6	7
	Identifica as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) de seus subordinados e as aplica apropriadamente.	NOB	1	2	3	4	5	6	7
	Estimula o desenvolvimento pessoal e profissional dos subordinados.	NOB	1	2	3	4	5	6	7
	É justo e coerente na avaliação dos subordinados.	NOB	1	2	3	4	5	6	7
	Orienta e fornece <i>feedback</i> aos subordinados.	NOB	1	2	3	4	5	6	7
	Antevê problemas e adota providências oportunas, independentemente de ordens ou procedimentos previamente estabelecidos.	NOB	1	2	3	4	5	6	7
	Toma decisões oportunas e adequadas, considerando os riscos inerentes.	NOB	1	2	3	4	5	6	7
CONHECIMENTO	Detém e aplica os conhecimentos técnico-profissionais requeridos pelo cargo que exerce.	NOB	1	2	3	4	5	6	7
	Busca agregar conhecimentos que o aprimorem como oficial (autodesenvolvimento).	NOB	1	2	3	4	5	6	7
MILITAR	Comporta-se de acordo com os princípios e valores militares.	NOB	1	2	3	4	5	6	7
	Exige o cumprimento das normas da Instituição.	NOB	1	2	3	4	5	6	7
	Assessora com coragem moral e honestidade de propósitos.	NOB	1	2	3	4	5	6	7
	Mantém a apresentação pessoal e seus uniformes de acordo com os padrões estabelecidos pela Instituição.	NOB	1	2	3	4	5	6	7

Continuação Anexo A - Ficha CPO-1

FATOR	COMPORTAMENTO		FREQUÊNCIA / QUALIDADE DO COMPORTAMENTO						
			NUNCA DEFICIENTE			SEMPRE EXCELENTE			
ORGANIZACIONAL	Planeja, organiza e prioriza procedimentos para o alcance dos objetivos.	NOB	1	2	3	4	5	6	7
	Adota técnicas e métodos de administrar recursos que otimizam o atendimento às necessidades.	NOB	1	2	3	4	5	6	7
	Orienta, coordena e supervisiona a execução das ações planejadas.	NOB	1	2	3	4	5	6	7
	Delega apropriadamente.	NOB	1	2	3	4	5	6	7
	Concilia demandas, prioridades e conflitos.	NOB	1	2	3	4	5	6	7
	Julga com critério e isenção, baseado em uma ampla análise dos aspectos envolvidos.	NOB	1	2	3	4	5	6	7
	Cumpre os prazos estabelecidos.	NOB	1	2	3	4	5	6	7
	É flexível diante de novas idéias e situações, adaptando-se às mudanças.	NOB	1	2	3	4	5	6	7
	Realiza as atribuições inerentes ao seu cargo com eficiência e eficácia.	NOB	1	2	3	4	5	6	7
INTERPESSOAL	Persiste na condução das tarefas, a despeito das dificuldades.	NOB	1	2	3	4	5	6	7
	Participa de trabalhos em grupo de forma a otimizar o alcance dos objetivos propostos.	NOB	1	2	3	4	5	6	7
COMUNICAÇÃO	Relaciona-se de forma harmoniosa no ambiente de trabalho.	NOB	1	2	3	4	5	6	7
	Expressa-se oralmente de forma clara, lógica e concisa.	NOB	1	2	3	4	5	6	7
	Elabora textos claros, objetivos e gramaticalmente corretos.	NOB	1	2	3	4	5	6	7
	Ouve atentamente e procura compreender o ponto de vista do outro.	NOB	1	2	3	4	5	6	7

Continuação Anexo A - Ficha CPO-1

CONDICIONAMENTO FÍSICO	
Resultado do oficial avaliado no 2º TACF (NSCA 54-1).	<input type="checkbox"/> APTO (MAC / ACN / NOR) <input type="checkbox"/> NÃO APTO (ABN / MAB) <input type="checkbox"/> NÃO REALIZOU { <input type="checkbox"/> JUSTIFICADO (PELA JEACF) <input type="checkbox"/> NÃO JUSTIFICADO

CONCEITO MORAL	
Caráter: ocorreu(ram) fato(s) desabonador(es) no período?	<input type="checkbox"/> NOB <input type="checkbox"/> NÃO <input type="checkbox"/> SIM (JUSTIFICAR)
Conduta social: ocorreu(ram) fato(s) desabonador(es) no período?	<input type="checkbox"/> NOB <input type="checkbox"/> NÃO <input type="checkbox"/> SIM (JUSTIFICAR)

OBSERVAÇÕES QUANTO AO CONCEITO MORAL

ANÁLISE-SÍNTESE DO PERFIL DO AVALIADO

INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES

OBSERVAÇÕES DO REVISOR

RECOMENDAÇÕES				
COMANDO/CHEFIA/DIREÇÃO	TODOS OS OFICIAIS	<input type="checkbox"/> NOB	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> SIM
PROMOÇÃO POR MERECEMENTO	CAPITÃES / MAJORES / TENENTES-CORONÉIS	<input type="checkbox"/> NOB	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> SIM

DADOS DO AVALIADOR
POSTO E QUADRO:
NOME COMPLETO:
Nº DA IDENTIDADE:
PRINCIPAL CARGO / FUNÇÃO NO PERÍODO DE AVALIAÇÃO:
OM:

DADOS DO REVISOR
POSTO E QUADRO:
NOME COMPLETO:
Nº DA IDENTIDADE:
PRINCIPAL CARGO / FUNÇÃO NO PERÍODO DE AVALIAÇÃO:
OM:

ÍNDICE

- Acompanhamento do desempenho, 5.3.4**
 - entrevistas periódicas de avaliação, 5.3.4.2
 - registros, 5.3.4.1
- Análise-síntese do perfil do avaliado, 6.6.7.5.1**
- Apreciação do mérito, 3.1**
- Avaliação da eficiência, 6.6.3**
- Avaliação do comportamento, 6.6.4**
- Comprovante de avaliação, 6.7, 8.2.3**
- Conceito moral, 6.6.6**
- Condicionamento físico, 6.6.5**
- Encerramento do período de avaliação, 5.3.9**
- Erros típicos de avaliação, 5.3.6**
 - cristalização de julgamentos, 5.3.6.5
 - halo, 5.3.6.3
 - leniência e severidade, 5.3.6.2
 - lógico, 5.3.6.4
 - tendência central, 5.3.6.1
- Etapas da avaliação de desempenho, 4.2**
- Feedback de desempenho, 5.3.4.3**
- Ficha cpo-1, 6**
 - avaliado, 6.2
 - avaliador, 6.3
 - instruções para preenchimento, 6.5
 - responsabilidade pela avaliação, 6.1
 - revisor, 6.4
- Ficha cpo-2, 7**
 - avaliador, 7.2
 - revisor, 7.3
 - instruções para preenchimento, 7.4
 - comandante da OM, 7.5.4
- Ficha cpo-3, 8**
- Ficha cpo-4, 9**
- Ficha cpo-6, 10**
- Ficha cpo-7, 11**
- Finalização da ficha de avaliação, 5.3.7**
- Informações complementares do avaliado, 6.6.7.5.2**
- Objetivos da avaliação de desempenho, 2.2**
- Observações do avaliador, 6.6.7, 7.5.3**
- Observações do revisor, 6.6.8**
- Período de avaliação, 4.1, 6.6.2, 7.5.2**
- Plano de avaliação, 5.2**
- Problemas de desempenho, 5.3.4.4**
- Processo de avaliação de desempenho, 2.1**
- Processo interativo de avaliação, 5.1**
- Programa anual de avaliação, 5.3**
 - entrevista final de avaliação, 5.3.8
 - entrevista inicial de avaliação, 5.3.3
 - etapa de acompanhamento, 5.3.4

etapa de planejamento, 5.3.1
etapa final, 5.3.5
orientações aos avaliadores, 5.3.2