

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE ESTADO-MAIOR CONJUNTO**

2019/2020



TII

**FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS:
SELEÇÃO E NOMEAÇÃO PARA OS CARGOS DE DIREÇÃO E CHEFIA**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL
REPUBLICANA.**

**Carlos Manuel Rodrigues Coelho
TENENTE-CORONEL, GNR ADMIL**



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE
RECURSOS HUMANOS: SELEÇÃO E NOMEAÇÃO PARA
OS CARGOS DE DIREÇÃO E CHEFIA**

**TENENTE-CORONEL, GNR ADMIL Carlos Manuel Rodrigues
Coelho**

Trabalho de Investigação Individual do CEMC

Pedrouços 2020



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE
RECURSOS HUMANOS: SELEÇÃO E NOMEAÇÃO PARA
OS CARGOS DE DIREÇÃO E CHEFIA**

**TENENTE-CORONEL, GNR ADMIL Carlos Manuel Rodrigues
Coelho**

Trabalho de Investigação Individual do CEMC

Orientador: Major-General, GNR Domingos Luís Dias Pascoal

Coorientador: Tenente-Coronel, EXE ADMIL Carriço Pinheiro

Pedrouços 2020



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, Carlos Manuel Rodrigues Coelho declaro por minha honra que o documento intitulado “Formação e desenvolvimento de recursos humanos: seleção e nomeação para os cargos de direção e chefia” corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do Curso de Estado-Maior Conjunto 2019/2020 no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, 8 de maio de 2020

Carlos Manuel Rodrigues Coelho



Agradecimentos

O meu profundo agradecimento e reconhecimento a todos quanto direta ou indiretamente, das formas mais diversas, das mais claras às mais subtis, contribuíram para a concretização desta investigação que constitui o passo final para a conclusão do Curso de Estado-Maior Conjunto.

Aos meus camaradas de curso, expresso um sentimento de saudade pela amizade e alegria que partilhamos durante estes longos meses de trabalho intenso. Nesta difícil caminhada, contámos com o inestimável apoio e paciência sem limites do nosso Diretor de Curso. Ao Senhor Capitão-de-mar-e-guerra Luís Daniel Carona Jimenez, fica o sincero e sentido reconhecimento pela amizade, disponibilidade e compreensão, a níveis inexcedíveis, que o tornam credor da nossa incondicional gratidão.

Ao Senhor Major-General Domingos Luís Dias Pascoal, meu orientador e militar à frente do seu tempo, que nunca cessou de demonstrar arrojo, sabedoria e arte em proveito da instituição militar. Ao meu coorientador, Senhor Tenente-Coronel Pedro Manuel Carriço Pinheiro, pelos intensos e profícuos debates.

Não posso deixar de referir a amizade do Coronel António Manuel de Oliveira Bogas e do Coronel Nuno Miguel Parreira da Silva, incansáveis no apoio e na benfazeja camaradagem, muito para além da solidariedade profissional e da amizade pessoal, que assim me fazem refém voluntário de uma dívida de gratidão eterna.

À minha mulher Susana, agradeço o amor inabalável e incondicional, gerador de infinita paciência, que só é concebível a quem possui um coração longânime.

Aos meus filhos, Pedro e Matilde, fontes de inesgotável vaidade e amor que dão sentido à minha existência.

Aos meus pais e avós, pelos valores que sempre me dedicaram e inculcaram, permitiram ser o que sou.

Apesar de todas estas interações, todos os erros, inexactidões e oblívios só ao criador destas linhas poderão ser imputados.



[...] There are only four types of officer. First, there are the lazy, stupid ones. Leave them alone, they do no harm. Second, there are the hard-working intelligent ones. They make excellent staff officers, ensuring that every detail is properly considered. Third, there are the hard-working stupid ones. These people are a menace and must be fired at once. They create irrelevant work for everybody. Finally, there are the intelligent lazy ones. They are suited for the highest office.”

Generalfeldmarschall Erich von Manstein (1955, cit. por Bering, 2011).



Índice

1. Introdução	1
2. Os dirigentes da Administração Pública	6
2.1. Administração Pública e os seus dirigentes	6
2.2. Seleção e nomeação dos dirigentes	7
2.3. Gestão por competências na Administração Pública	10
2.4. Síntese conclusiva	12
3. Diagnóstico: seleção e competências dos dirigentes	13
3.1. Administração Pública	13
3.2. Guarda Nacional Republicana	16
3.2.1. Cargos e funções: direção e chefia	17
3.2.2. Seleção e nomeação: princípios e processo	18
3.2.3. Identificação das competências	19
3.2.4. Nomeações: 2017-2019	21
3.3. Síntese conclusiva	24
4. Apresentação dos resultados	25
4.1. Recolha, tratamento e caracterização da amostra	25
4.2. Apresentação dos resultados	26
4.2.1. Identificação e avaliação das competências	26
4.2.1.1. Conhecimentos	26
4.2.1.2. Habilidades, capacidades, aptidões e destrezas	28
4.2.1.3. Atitudes, comportamentos e interesses	29
4.2.2. Modelo de seleção e nomeação	30
4.2.2.1. Princípios e deveres	31
4.2.2.2. Processo de recrutamento, seleção e nomeação	32
4.2.2.3. Fatores de seleção	33
4.3. Síntese conclusiva	34
5. Análise e discussão dos resultados	35
5.1. Apuramento das competências transversais	35
5.2. Princípios orientadores	37



5.3. Modelo proposto	38
5.4. Síntese conclusiva.....	41
6. Conclusões	42
Referências bibliográficas	46
Legislação e normas referenciadas	55

Índice de apêndices

Apêndice A — Equiparação dos cargos dirigentes da GNR aos da AP.....	Apd A-1
Apêndice B — Modelo analítico e percurso metodológico da investigação	Apd B-1
Apêndice C — Modelos e reformas da Administração Pública.....	Apd C-1
Apêndice D — Conceito de competência	Apd D-1
Apêndice E — Sinopse legislativa.....	Apd E-1
Apêndice F — Respostas às entrevistas semi-estruturadas	Apd F-1
Apêndice G — Inquérito por questionário	Apd G-1
Apêndice H — Análise de conteúdo: informação e despachos de nomeação.....	Apd H-1

Índice de figuras

Figura 1 - Abordagem sistémica à GC	4
Figura 2 - Fluxograma do RSN dos dirigentes intermédios na AP.	16
Figura 3 – Fluxograma de seleção e nomeação pelo CGGNR.	21
Figura 4 - Fluxograma de seleção por proposta das USO e nomeação pelo CGGNR.	22
Figura 5 - Modelo de RSN proposto.	39

Índice de quadros

Quadro 1 - Modelos de AP	11
Quadro 2 – Requisitos de recrutamento e provimento dos cargos intermédios da AP	14
Quadro 3 – Carta de competências da Administração Pública (CCAP).....	15
Quadro 4 - Competências previstas no RADMGNR.....	20
Quadro 5 - Requisitos de nomeação dos cargos intermédios da GNR.....	23
Quadro 6 - Universo versus respostas	25
Quadro 8 – Caracterização do saber-saber: conhecimentos.	27
Quadro 9 – Caracterização do saber-fazer: habilidades, capacidades e destrezas.....	29
Quadro 10 - Caracterização do Saber-estar: atitudes, comportamentos e interesses.....	30



Quadro 11 - Princípios e deveres de atuação para seleção e nomeação.....	32
Quadro 12 - Perceções relativamente ao processo de RSN.....	33
Quadro 13 - Perceções relativamente aos fatores de seleção	34
Quadro 14 - Competências transversais	36
Quadro 15 - Vantagens do modelo proposto	40
Quadro 16 – Equiparação aos cargos de direção superior de 1.º grau.....	Apd A-1
Quadro 17 - Equiparação aos cargos de direção superior de 2.º grau	Apd A-1
Quadro 18 - Equiparação aos cargos de direção intermédia de 1.º grau	Apd A-1
Quadro 19 - Equiparação aos cargos de direção intermédia de 2.º grau	Apd A-2
Quadro 20 – Modelo analítico e percurso metodológico da investigação.....	Apd B-1
Quadro 21 - Triangulação entre técnicas, problemáticas e estrutura.....	Apd B-2
Quadro 23 - Sinopse legislativa aos diplomas e normativos da Guarda.	Apd E-1
Quadro 24 - Análise aos processos de nomeação.....	Apd H-1

Índice de tabelas

Tabela 1 - Relação das entrevistas semi-estruturadas solicitadas.....	Apd B-3
Tabela 2 - Respostas às entrevistas semiestruturadas.....	Apd F-1



Resumo

O aperfeiçoamento dos procedimentos de recrutamento, seleção e nomeação (RSN) dos cargos dirigentes na Administração Pública (AP), constituem uma das prioridades estratégicas do Programa do XXII Governo Constitucional.

Este trabalho de investigação, desenvolvido no domínio da gestão por competências (GC) centra-se no seu estudo, no contexto da Guarda Nacional Republicana (GNR).

Como objetivo ambiciona contribuir para a valorização do capital humano da GNR, propondo a conceção de um modelo de RSN para os cargos de direção e de chefia, com base no modelo de GC.

O estudo foi desenvolvido segundo uma metodologia do tipo de raciocínio indutivo, de abordagem qualitativa e com desenho de pesquisa de estudo de caso.

A partir desta investigação efetuou-se uma análise crítica aos procedimentos administrativos e às perceções dos interessados à luz dos referenciais teóricos.

Como conclusão, concebeu-se uma proposta de modelo de RSN para os cargos de direção e chefia com base no modelo de GC, de acordo com os princípios que devem nortear a atividade administrativa e estabelecendo como regra o procedimento concursal.

No final, apresentaram-se algumas propostas complementares ao desiderato inicial, na expectativa de mitigar esta divergência, aproximando o modelo proposto às melhores práticas internacionais e nacionais.

Palavras-chave

Administração Pública; Dirigentes; Guarda Nacional Republicana; Gestão por Competências; Nomeação; Recrutamento; Seleção.



Abstract

The improvement of procedures for recruitment, selection and appointment (RSN) of senior positions in the Portuguese Public Administration (AP), constitutes one of the strategic priorities of the XXII Constitutional Government Program.

This research, developed in the field of management by competences (GC) focuses on its study, in the context of the National Republican Guard (GNR).

As an objective, it aims to contribute to the enhancement of the human capital of GNR, proposing the design of an RSN model for management and leadership positions, based on the GC model.

The study was developed according to a methodology of the type of inductive reasoning, with a qualitative approach and with a case study research design.

Based on this investigation, a critical analysis was made of the administrative procedures and the perceptions of those interested in the light of the theoretical framework.

As a conclusion, a proposal for an RSN model was designed for management and leadership positions based on the GC model, according to the principles that should guide the administrative activity and establishing as a rule the concourse procedure.

In the end, some complementary proposals were offered to the initial intention, with the hope of mitigating this divergence, bringing the proposed model closer to the best international and national practices.

Keywords

Appointment; Competency Management; Managers; National Republican Guard; Public administration; Recruitment; Selection.



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

A

AP Administração Pública

B

BEP Bolsa de Emprego Público

C

CADAP Curso de Alta Direção em Administração Pública

CAGEP Curso Avançado de Gestão Pública

CAP Capitão

CARI Comando da Administração dos Recursos Internos

CCAP Carta de Competências da Administração Pública

CCARI Comandante do Comando da Administração dos Recursos Internos

CCO Comandante do Comando Operacional

CD Chefe de Divisão

CEE Comunidade Económica Europeia

CGGNR Comandante-Geral da Guarda Nacional Republicana

CO Comando Operacional

COR Coronel

CPA Código do Procedimento Administrativo

CPIS Centro de Psicologia e Intervenção Social

CRoSAP Comissão de Recrutamento e Seleção para a Administração Pública

CRP Constituição da República Portuguesa

D

DA Divisão de Abonos

DAD Divisão de Assistência na Doença

DAIC Divisão de Análise e de Investigação Criminal

DAJ Divisão de Assessoria Jurídica

DAPF Divisão de Análise e de Projetos Formativos

DARH Divisão de Administração de Recursos Humanos

DC Divisão de Criminalística



DCI	Divisão de Controlo Interno
DCRP	Divisão de Comunicação e Relações Públicas
DCS	Divisão de Contrainformação e Segurança
DCSI	Direção de Comunicações e Sistemas de Informações
DD	Diretor de Direção
DDD	Divisão da Doutrina e Documentação
DDOU	Direção de Doutrina
DE	Divisão de Ensino
DEO	Divisão de Emprego Operacional
DEPO	Divisão de Estudos, Planeamento e Organização
DF	Direção de Formação
DFTT	Divisão de Formação, Tiro e Treino
DGAEP	Direção-Geral da Administração e do Emprego Público
DGQTFP	Direção-Geral das Qualificações dos Trabalhadores em Funções Públicas
DHCG	Divisão de História e Cultura da Guarda
DI	Direção de Informações
DIC	Direção de Investigação Criminal
DIR	Direção
DIRI	Direção de Infraestruturas
DIV	Divisão
DIVA	Divisão de Aquisições
DIVC	Divisão de Contabilidade
DIVI	Divisão de Informações
DIVIC	Divisão de Infraestruturas e Comunicações
DIVR	Divisão de Reabastecimento
DJD	Direção de Justiça e Disciplina
DMT	Divisão de Manutenção e Transportes
DMV	Divisão de Medicina Veterinária
DNA	Divisão da Natureza e do Ambiente
DO	Direção de Operações
DORÇ	Divisão do Orçamento
DP	Divisão de Património
DPERI	Divisão de Planeamento Estratégico e Relações Internacionais



DPNS	Divisão de Procedimentos Não Sancionatórios
DPONRH	Divisão de Planeamento, Obtenção e Nomeação de Recursos-Humanos
DPPF	Divisão de Planeamento, Projetos e Fiscalização
DPSC	Divisão de Procedimentos Sancionatórios e Contencioso
DQC	Divisão da Qualidade e Certificação
DR	Diário da República
DRF	Direção de Recursos Financeiros
DRH	Direção de Recursos Humanos
DRL	Direção de Recursos Logísticos
DS	Diretor de serviço
DSAU	Divisão de Saúde
DSAD	Direção de Saúde e Assistência na Doença
DSEPNA	Direção do Serviço de Proteção da Natureza
DSI	Divisão de Sistemas de Informação
DSIC	Divisão de Segurança da Informação e Cibersegurança
DTA	Divisão Técnica Ambiental
DTSR	Divisão de Trânsito e Segurança Rodoviária
E	
EMGNR	Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana
EPD	Estatuto do Pessoal Dirigente dos Serviços e Organismos da Administração Central, Regional e Local do Estado
EUA	Estados Unidos da América
F	
FA	Forças Armadas
FORGEP	Programa de Formação em Gestão Pública
FS	Forças de Segurança
G	
GAP	Necessidade da Competência
GNR	Guarda Nacional Republicana
GOP	Grandes Opções do Plano



GRH	Gestão de Recursos Humanos
I	
IMP	Grau de importância
INA	Instituto Nacional de Administração
IUM	Instituto Universitário Militar
L	
LBGECM	Lei de Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar
LO	Lei Orgânica
LOGNR	Lei Orgânica da Guarda Nacional Republicana
M	
MAJ	Major
N	
N	Respostas
NCMGNRFA	Normas de colocação dos militares da Guarda Nacional Republicana e das Forças Armadas em Comissão de Serviço
NEC	Grau de necessidade
NPM	<i>New Public Management</i>
NPS	<i>New Public Service</i>
O	
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
OE	Objetivo Específico
OG	Objetivo Geral
ONU	Organização das Nações Unidas
OS	Ordem de Serviço
P	
PEC	Programa de Estabilidade e Crescimento
PP	Partido Popular



PRACE	Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado
PRE	Grau de presença
PREMAC	Plano de Redução e Melhoria da Administração Central do Estado
PRI	Prioridade da competência
PS	Partido Socialista
PSD	Partido Social Democrata
PSP	Polícia de Segurança Pública
Q	
QC	Questão central
QD	Questão derivada
QUAR	Quadro de Avaliação e Responsabilização
R	
RADMGNR	Regulamento da Avaliação do Desempenho dos Militares da Guarda Nacional Republicana
RAMMGNR	Regulamento da Avaliação do Mérito dos Militares da Guarda Nacional Republicana
RDGNR	Regulamento de Disciplina da Guarda Nacional Republicana
RGSGNR	Regulamento Geral de Serviço da Guarda Nacional Republicana
RH	Recursos Humanos
RN	Repartição de Nomeações
RSN	Recrutamento, seleção e nomeação
S	
SIADAP	Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública
SMA	Secretariado para a Modernização Administrativa
T	
TCOR	Tenente-Coronel
TII	Trabalho de Investigação Individual
TRA	Grau de transversalidade



U

UOF Unidade Orgânica Flexível

UON Unidade Orgânica Nuclear

USO Unidades, Serviço e Órgãos



1. Introdução

A reforma e a modernização da Administração Pública (AP) continuam na ordem do dia. São várias as iniciativas, as agendas, os programas de reestruturação que tornam evidente o paradoxo entre as sucessivas e profundas alterações aos modelos de governação e as críticas à ineficiência da AP (Carvalho, 2008).

Segundo o programa do XXII Governo Constitucional (2019, pp. 9,16), assume grande relevância para esta legislatura desenvolver no seio da AP um quadro de gestão e responsabilização de nova geração, suportada por dirigentes aptos a tomar decisões complexas, exigentes, bem fundamentadas, com capacidade de planeamento e de execução, de forma ágil e desburocratizada, para incrementar a eficiência na utilização dos recursos com ênfase na qualidade dos resultados obtidos¹.

Este conjunto de intenções, apelativo e intenso, sobre o modo de funcionamento, organização e gestão do Estado e da AP, permanece, invariavelmente, em várias formulações, nos diferentes programas de Governo das últimas décadas (Carvalho, 2008), sempre sob o compromisso de reduzir o peso do Estado na economia, ao mesmo tempo que se incrementa a eficiência das organizações através da prestação de serviços públicos de qualidade (Rodrigues, 2011).

Com as sucessivas reformas e modelos de configuração da máquina administrativa do Estado, surgem concomitantemente, iniciativas para aperfeiçoar o processo de seleção dos dirigentes e gestores públicos, com base em critérios definidos e orientados para a racionalização e eficácia da AP (Ferraz, 2008).

Este movimento reformador inicia-se de forma relevante em 2004, tendo como corolário um conjunto de diplomas estruturantes para o processo de reforma administrativa e modernização da AP Portuguesa.

Como denominador comum, temos entre outros objetivos, a preocupação em orientar e promover o desenvolvimento dos dirigentes públicos enquanto profissionais, comprometendo-os com os objetivos estratégicos para responsabilizá-los pelos resultados.

Conjuntamente, é definido o perfil de competências para o exercício da função de dirigente público, diretamente dependente da posse de perfil, experiência e conhecimentos adequados para o desempenho do respetivo cargo, bem como de formação profissional específica em gestão nos domínios da AP.

¹ Repristinado nas Grandes Opções do Plano (GOP) para 2020, Lei n.º 3/2020, de 31 de março, p. 334.



A Guarda Nacional Republicana (GNR), enquanto serviço integrado da administração central do Estado, dotado de autonomia administrativa, é responsável por assegurar uma das funções de soberania do Estado, a segurança interna.

Tendo como catalisador o Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE)², também a GNR foi obrigada a reestruturar-se pela publicação da Resolução do Conselho de Ministros n.º 44/2007, de 19 de março³, sob o pretexto de aumento da eficácia e de reforço da qualidade do serviço prestado aos cidadãos.

Após um processo legislativo conturbado, que culminou no veto presidencial à primeira proposta apresentada pela Assembleia da República, é publicada a nova Lei Orgânica (LO), em novembro de 2007⁴, e aprovado um novo Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana (EMGNR)⁵, em outubro de 2009.

Esta profunda reforma legislativa dos diplomas fundamentais que enquadram a Guarda, tentou, no essencial, ir ao encontro dos objetivos definidos pelo PRACE, para a promoção da cidadania, o desenvolvimento económico e a qualidade dos serviços públicos, com ganhos de eficiência, simplificação, racionalização e automatização de procedimentos que permitam a diminuição do número de serviços e dos recursos a eles afetos (Silva, 2015).

Simultaneamente, a Guarda sofre uma profunda reestruturação interna. No órgão nacional de comando, foram extintos o estado-maior geral e o estado-maior especial, e foi concebida uma nova estrutura que além do comando da Guarda e dos respetivos órgãos de inspeção, conselho e apoio, ganhou três órgãos superiores de comando e direção (OSCD), que asseguram o comando funcional, das áreas de operações, dos recursos humanos (RH), patrimoniais e financeiros, e da doutrina e formação.

Com a criação dos OSCD e a racionalização do modelo de organização e de otimização dos recursos, a Guarda adquire uma estrutura interna constituída por unidades orgânicas nucleares (UON) e unidades orgânicas flexíveis (UOF), idêntica à preconizada no artigo 21.º da Lei n.º 2/2004, de 15 de janeiro, que estabelece os princípios e normas a que deve obedecer a organização da administração direta do Estado.

Daqui resultam as alterações operadas pela publicação do novo EMGNR e pelo Decreto-Lei n.º 298/2009, de 14 de outubro⁶, com a criação dos cargos de Diretor de Direção

² Resolução do Conselho de Ministros n.º 124/2005, de 4 de agosto.

³ Opções fundamentais da reforma da GNR e da Polícia de Segurança Pública (PSP).

⁴ Lei n.º 63/2007, de 6 de novembro.

⁵ Decreto-Lei n.º 297/2009, de 14 de outubro.

⁶ Regime remuneratório aplicável aos militares da GNR.



(DD) e de Chefe de Divisão (CD), equiparados para todos os efeitos legais, aos cargos de direção intermédia de 1.º e 2.º grau, que apresentamos no apêndice A, previstos no Estatuto do Pessoal Dirigente dos Serviços e Organismos da Administração Central do Estado⁷, doravante abreviadamente designado por EPD.

Justifica-se, por isso, volvidos mais de dez anos, investigar os processos internos de recrutamento, seleção e de nomeação (RSN) dos cargos dirigentes na GNR.

O objetivo geral (OG) desta investigação é conceber um modelo de RSN para os cargos de direção e de chefia, com base no modelo de gestão por competências (GC). Para o efeito, decompôs-se o OG em três objetivos específicos (OE):

OE1: Caracterizar o modelo de gestão pública em matéria de RSN dos cargos de direção intermédia na AP.

OE2: Analisar e avaliar o modelo de RSN dos cargos de DD e CD na GNR, à luz do paradigma de gestão de recursos humanos (GRH) por competências.

OE3: Identificar as competências transversais ao desempenho das funções de direção e chefia na GNR.

Como desiderato último, pretende-se responder à seguinte questão central (QC), qual o modelo apropriado de RSN para os cargos de direção e de chefia na GNR, com base no modelo de GC?

A partir da QC identificaram-se três questões derivadas (QD) que concorrem para a resposta à QC:

QD1: Como se caracteriza o modelo de gestão pública em matéria RSN dos cargos de direção intermédia na AP?

QD2: Como se organiza e qualifica o processo de RSN para os cargos de DD e de CD na GNR, à luz do paradigma de gestão de GRH por competências?

QD3: Quais as competências transversais ao desempenho das funções de direção e chefia na GNR?

Com esta construção e aspiração, a investigação pretende alavancar o desenvolvimento do objetivo estratégico n.º 8, constante da Estratégia da Guarda 2025 “Implementar a gestão estratégica das pessoas” (GNR, 2019, p. 77), elevando o paradigma de GRH na GNR a uma gestão de pessoas por competências, numa perspetiva holística, que não se limite à formação para a aquisição de competências orientadas para as necessidades funcionais, mas que promova a evolução pessoal, através do desenvolvimento do pensamento complexo,

⁷ Cfr. n.º1 e n.º2, do artigo 26.º, do Decreto-Lei n.º 298/2009, de 14 de outubro.



sistêmico, transdisciplinar, reflexivo, capaz de se organizar e construir em contextos de mudança (Pires, 2002).

Neste pressuposto, a GC deve ser considerada em termos sistêmicos como suporte na definição de processos e políticas de RSN, na gestão de carreiras, na avaliação de desempenho, na definição de remuneração e benefícios, e na formação e desenvolvimento, contribuindo para que os resultados organizacionais sejam alcançados com maior eficiência, mais eficácia e elevada qualidade, promovendo os impactos resultantes para a sociedade na produção do serviço público segurança interna, conforme esquematizado na Figura 1.



Figura 1 - Abordagem sistêmica à GC

Fonte: Adaptado a partir de Dubois & Rothwell (2004) e Kochanski & Ruse (1996)

Não obstante tratar-se de uma investigação que se encontra a jusante do subsistema de formação e desenvolvimento de RH, permite, contudo, a montante, identificar as necessidades e as competências transversais⁸, reconhecidas como determinantes a desempenhos de excelência e sucesso.

A investigação encontra-se estruturada da seguinte forma: no presente capítulo, dedicado à introdução, procuramos contextualizar o enquadramento, delimitação, justificação e metodologia da investigação, que se encontra desenvolvida de forma autonomizada no apêndice B ; no segundo, referente ao enquadramento teórico e conceptual,

⁸ Também designadas por competências-chave, nucleares ou essenciais (Cabral-Cardoso, Estevão, & Silva, 2006, p. 36).



é apresentada uma revisão crítica do estado da arte e os principais conceitos teóricos e especificidades contextuais; no terceiro capítulo, por sua vez, é apresentado o resultado da análise documental/conteúdo dos processos de RSN dos cargos dirigentes na AP e na GNR; no quarto capítulo apresentam-se os resultados do inquérito por questionário; no quinto capítulo é apresentada a análise e discussão dos resultados obtidos; e no último capítulo são mencionadas as principais conclusões do presente trabalho, seguindo-se a lista de referências bibliográficas.



2. Os dirigentes da Administração Pública

A temática da reforma administrativa em Portugal⁹ não é um fenómeno que tenha emergido nos últimos anos, ela é omnipresente no domínio da ciência da AP (Carvalho, 2008, p. 70), cuja principal missão é estudar o relacionamento entre governantes e governados. (Tavares, Rato, & Martins, 2006, p. 61).

O objetivo central deste capítulo, consistiu em estudar os papéis e a importância que os dirigentes públicos desempenham nesta relação, entre o Governo e cidadão, caracterizando a evolução do processo de RSN no contexto dos diferentes modelos de Estado e de AP (*vide* apêndice C).

Por último, desconstruiu-se o conceito de competência (*vide* apêndice D) relacionando-o com o desempenho profissional e o movimento de introdução da GC na AP, para completar o quadro teórico e conceptual.

2.1. Administração Pública e os seus dirigentes

A problemática da relação entre atores políticos e dirigentes públicos no contexto da evolução dos modelos da AP, independentemente das diferentes configurações político-administrativas e do período histórico, é alvo de análise por todos quantos se debruçam sobre o estudo da ciência da administração (Campbell & Peters, 1988; Ferraz, 2016b; Pena & Patrícia, 2005; Stene, 1975).

Hodiernamente, é assente no contexto das democracias contemporâneas a existência de um equilíbrio entre o poder político, responsável pela formulação das políticas públicas através da legitimidade democrática conferida pelo cidadão, e a administração, titular dos conhecimentos técnicos especializados e responsável pela sua implementação e execução (Bearfield, 2009; Ferraz, 2016a; Madureira, 2011; Madureira & Ferraz, 2010).

Contudo, esta dicotomia sobre a relação entre poder político e dirigentes públicos continua a suscitar o debate académico, designadamente sobre o posicionamento, responsabilização, equilíbrio e intensidade entre as duas esferas de poder (Demir & Nyhan, 2008; Rosenbloom, 2008).

Os dirigentes públicos enquanto atores da mudança, são responsáveis por conduzir os processos de reforma do Estado e de reestruturação da AP. Nesse pressuposto, a sua atuação condiciona fortemente o restante corpo administrativo e afeta a imagem das organizações públicas que dirigem e, por consequência, a confiança dos cidadãos nas instituições e no

⁹ Sobre os modelos e as reformas da AP em Portugal, apresentamos no Apêndice C um resumo das políticas que dominaram a agenda governativa a partir dos anos oitenta.



poder político, pois a sua conduta encontra-se permanentemente sujeita ao escrutínio público dos cidadãos e, em particular, das equipas de trabalho que dirigem (Bilhim, 2014, p. 64).

Presentemente, no contexto da evolução dos modelos de AP e dos processos de governação, predominantemente assentes nos modelos pós-gestionários da *Governance*, caracterizados pela cidadania participativa e pela dispersão do poder através de fortes redes de relação e parcerias, constitui objeto de especial interesse perceber o papel que os dirigentes públicos desempenharão na definição e operacionalização das políticas públicas (Bilhim, 2017; Ferraz, 2016a; Madureira, 2011).

Só assim, através deste exercício, se poderão perspetivar as tarefas e o perfil dos dirigentes públicos para desenvolver os procedimentos adequados de RSN, tendentes à efetivação das políticas públicas e ao respeito pelos valores e princípios intemporais do serviço público (Janeiro & Carvalho, 2011, p. 263).

2.2. Seleção e nomeação dos dirigentes

Segundo Taylor & Collins (2000, p. 306) o conceito de recrutamento consiste no “conjunto de atividades levadas a cabo por uma organização com o objetivo fundamental de identificar um grupo considerável de candidatos, atraindo-os para a organização”.

Esta plêiade de procedimentos visa obter proponentes mais capacitados, para sujeição ao processo de seleção, enquanto “conjunto de operações que, mediante a utilização de métodos e técnicas adequados, permite avaliar os candidatos de acordo com as competências indispensáveis à execução das atividades inerentes ao cargo a prover” (Bilhim, 2012, p. 63).

Em Portugal, só após a Revolução dos Cravos, em 1978, se definiu de forma genérica um regime de RSN e vínculo dos dirigentes da AP (Rocha, 2018), através do Decreto-Lei n.º 191-F/79, de 26 de junho.

Nos termos do artigo 2.º, do referido diploma o recrutamento do pessoal dirigente far-se-ia entre indivíduos habilitados com licenciatura, mediante apreciação curricular. No entanto, estabelece-se, uma clara diferença entre dirigentes de topo e dirigentes intermédios. Se para os primeiros o recrutamento era aberto, podendo ser recrutado fora da AP, exigia-se, em contrapartida, competência reconhecida e experiência válida para o exercício de funções, mas, porque desempenhavam funções predominantemente políticas, a sua atividade podia cessar em qualquer momento. Já os dirigentes intermédios, por desempenharem funções predominantemente técnicas, eram recrutados no seio da AP, sem qualquer tipo de exigência profissional além da licenciatura (Rocha, 2018).



Dez anos depois, é publicado o Decreto-Lei n.º 322/89, de 26 de setembro, que revê o EPD, e introduz para o recrutamento dos cargos de diretor de serviços (DS) e CD, a definição dos seguintes requisitos:

- Licenciatura adequada;
- Integração em carreira do grupo de pessoal técnico superior;
- Seis ou quatro anos de experiência profissional em cargos inseridos em carreiras do grupo de pessoal a que alude a alínea precedente, consoante se trate, respetivamente, de lugares de diretor de serviços (DS) ou de CD.

Introduz ainda a possibilidade de o recrutamento poder ser efetuado mediante concurso, o que constitui uma inovação ao diploma anterior, e complementa em anexo com uma extensa descrição genérica das funções e competências próprias.

De salientar que, apesar de excluir do seu âmbito de aplicação o pessoal das Forças Armadas (FA) e das Forças de Segurança (FS), considera-os para efeitos de cumprimento dos requisitos de recrutamento, equiparados ao grupo de pessoal técnico superior, desde que estejam integrados em carreira para cujo ingresso seja exigível a posse de licenciatura.

Com a publicação da Lei n.º 49/99, de 22 de junho, estabelece-se como regra o sistema de concurso para o recrutamento de DS e CD, e é criada, junto do membro do Governo que tem a seu cargo a AP, uma comissão de observação e acompanhamento dos concursos para os cargos dirigentes. Concomitantemente, são definidos os procedimentos e os métodos de seleção, com obrigatoria publicitação do concurso em Diário da República (DR).

Cumprir ter presente que este estatuto introduz pela primeira vez um conjunto de deveres e direitos inerentes à condição de dirigente da AP, diretamente relacionados com o modelo de Governação que, entretanto, dominava as políticas públicas em Portugal.

Salienta-se o direito à permanente atualização no domínio das técnicas de gestão que influenciam mais diretamente a rentabilidade e produtividade dos serviços, e o dever de assegurar a orientação geral do serviço, definindo a estratégia da sua atuação tendente à eficiência, eficácia e economia.

Cinco anos depois, na sequência do conjunto de reformas impostas pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 95/2003, de 30 de julho¹⁰, e integrado num pacote legislativo alargado que redefiniu estruturalmente a AP até aos dias de hoje, surge o novo EPD¹¹, por efeito da onda reformista do NPM.

¹⁰ Linhas de orientação da reforma da AP.

¹¹ Lei n.º 2/2004, de 15 de janeiro.



Esta matriz assente no profissionalismo, na meritocracia e na *accountability*, é evidente no início do diploma legal, através da incorporação de uma secção dedicada exclusivamente à definição dos princípios de atuação que devem nortear o exercício de cargos dirigentes na AP. Com efeito, impõe que o exercício de funções dirigentes está dependente da posse de perfil, experiência e conhecimentos adequados para o desempenho do respetivo cargo.

Desde logo por este motivo, e apesar da versão original do diploma manter o processo de recrutamento dos cargos de direção superior por escolha, introduz, pela primeira vez, como requisito para o exercício de funções dirigentes de nível intermédio¹², o prévio aproveitamento em curso específico para alta direção em AP¹³, e reforça a obrigação de publicidade do ato de seleção e de nomeação, através de despacho devidamente fundamentado, publicado no DR, juntamente com uma nota relativa ao currículo académico e profissional do nomeado¹⁴.

É uma nova visão de gestão pública, baseada na capacidade de liderança, na definição e adoção de novas estratégias, competências, responsabilidades, avaliação e métodos de trabalho, assente em critérios de eficiência e de eficácia, que leva à publicação da Lei n.º 51/2005, de 30 de agosto, que para além de pequenas alterações ao estatuto, introduz novos instrumentos de gestão e responsabilização, particularmente, a Carta de Missão e o Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR).

Este movimento, com urgência na introdução de sistemas meritocráticos, transparentes e escrutináveis, culmina em 2011, com a criação da Comissão de Recrutamento e Seleção para a Administração Pública (CReSAP)¹⁵, que introduz novas regras para as nomeações dos dirigentes e estende pela primeira vez o mecanismo de concurso público para os cargos de direção superior.

Está-se, com efeito, numa evolução legislativa destinada a introduzir na AP uma política meritocrática, com base nos princípios do NPM, que pretende dotar os dirigentes públicos, enquanto agentes da mudança, com formação e competências adequadas às crescentes exigências e desafios de uma sociedade globalizada.

¹² Cfr. n.º1, do artigo 12.º.

¹³ Os cursos adequados à formação de alta direção são assegurados, no âmbito da Administração Pública, pelo Instituto Nacional da Administração (INA) (atual Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas), e por instituições do ensino superior.

¹⁴ Cfr. n.º5, do artigo 19.º.

¹⁵ Lei n.º 64/2011, de 22 de dezembro, que procede à quarta alteração à Lei n.º 2/2004, de 15 de janeiro, e à quinta alteração à Lei n.º 4/2004, de 15 de janeiro.



Paradoxalmente, o estatuto do dirigente público, assumindo-se como uma reforma promovida pela NPM contra o modelo burocrático *weberiano*, não deixa de partilhar a importância atribuída à meritocracia, como “sinal de modernidade, garantia ética, baluarte contra a corrupção e garantia de imparcialidade na gestão das pessoas no sector público” (Bilhim, 2013, p. 215).

2.3. Gestão por competências na Administração Pública

Nas últimas décadas, a AP passou por sucessivos processos de reforma que conduziram a transformações substanciais no ciclo de gestão, pela introdução de práticas de gestão estratégica e de gestão por objetivos, possibilitando uma maior articulação e coerência entre a aplicação das políticas públicas e os resultados obtidos (Horton, 2000, p. 315).

Estes processos de reforma, têm vindo a ser compelidos por pressões da sociedade do conhecimento e de uma economia globalizada (Madureira, 2007, p. 74), exigindo por parte dos dirigentes e funcionários da AP, um maior leque de competências para a resolução dos problemas e para a adequação das respostas às exigências dos cidadãos (INA, 2016. p. 3).

Numa perspetiva clássica, este leque de competências é considerado como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que favorecem um desempenho elevado, acreditando-se que a origem esteja na inteligência e na personalidade do indivíduo (Boyatzis, 1982; Fleury & Fleury, 2001; Mclagan, 1997; Spencer & Spencer, 1993).

Neste paradigma, a referência que enquadra o conceito de competência é a tarefa ou o conjunto de tarefas atribuídas ao cargo, o que representa uma realidade organizacional assente nos princípios do *taylorismo-fordismo* e do modelo burocrático *weberiano*, característico da AP tradicional (OCDE, 2010, p. 15; ONU, 2005, p. 8).

Lawler (1994) contra-argumenta esta linha de raciocínio, demonstrando que a definição do conjunto de habilidades e requisitos a partir das atribuições ou das tarefas do cargo, próprios do modelo burocrático, não corresponde às exigências de uma organização complexa, flexível e adaptável e, assim, capaz de responder aos desafios e problemas de um mundo globalizado.

Neste sentido, Lawler (1994), defende que as organizações devem procurar atrair e desenvolver pessoas com combinações de capacidades complexas, para responder às suas competências transversais. De tal modo, que o recrutamento deixa de ter como objetivo a escolha do indivíduo que melhor se ajusta a um determinado cargo, para passar a centrar-se no seu ajustamento à organização.



Este movimento pela introdução da GC, ganha importância no sector público enquanto veículo pela introdução de flexibilidade e capacidade de adaptação à mudança (Beeck & Hondeghem, 2010; Brans & Hondeghem, 2005; Hondeghem, Horton, & Scheepers, 2005; Hondeghem & Vandermeulen, 2000; Horton, Hondeghem, & Farnham, 2002).

Justifica-se, por isso, que várias organizações intergovernamentais e supra-estatais como a OCDE e a Organização das Nações Unidas (ONU), tenham destacado a importância da GC, assente em referenciais de competências, enquanto catalisador para a evolução dos modelos de gestão pública, considerando determinante o papel dos dirigentes da AP para a concretização dos objetivos da reforma e promoção das necessárias adaptações institucionais aos interesses da sociedade (OCDE, 1999, 2001; ONU, 2005).

Conforme referido no relatório elaborado pela ONU (2005, p. 7), e de acordo com a ensaio elaborado no apêndice C, identificam-se três grandes modelos de AP: a AP clássica, o NPM e a *Governance*. Cada um destes modelos apresenta uma visão diferente sob a conceção do Estado e sobre o papel a desempenhar pelos dirigentes. Estes modelos e relação encontram-se sistematizados no quadro 1.

Quadro 1 - Modelos de AP

Dimensões	Modelos de AP		
	AP clássica	NPM	<i>Governance</i>
Relação cidadão-Estado	Submissão	Clientes	Participação
Farol dos dirigentes	Políticos	Resultados	Cidadão
Princípios de atuação	Legalidade	Eficiência e eficácia	<i>Accountability</i>
Factor para o sucesso	Observância da lei	Produtividade	Processo
Competências transversais	Imparcialidade	Profissionalismo	Adaptabilidade
Configuração	Hierarquizada	Horizontal	Flexível
Seleção de dirigentes	Nomeação política	Concurso	Híbrido

Resumidamente, na AP tradicional o sistema caracteriza-se pela subordinação dos dirigentes face à política. No NPM, os dirigentes são dotados de grande autonomia gestonária, com vista ao incremento da eficiência, da produtividade e dos resultados (Denhardt & Denhardt, 2007; Rosenbloom, Kravchuk, & Clerkin, 2015). Por último, o novo modelo de governação, denominado genericamente por *Governance*, centra-se nos valores da equidade, transparência e participação dos dirigentes, onde assumem um papel fundamental na regulação dos conflitos e no estabelecimento de parcerias entre a AP, a sociedade e os cidadãos (Janeiro & Carvalho, 2011, p. 245).



Observa-se, neste contexto de evolução dos modelos da AP, uma importância crescente do papel dos dirigentes e uma exigência de competências em resolver os problemas complexos e as dificuldades que se colocam num ambiente particular, sobretudo através das necessárias adaptações institucionais no interesse do cidadão e da sociedade (Bilhim, 2013, p. 2013).

Tendo em conta esta premissa, a generalidade dos autores reconhece que, no contexto da *Governance*, o perfil dos dirigentes na AP, requer um conjunto de competências, relacionadas aos novos papéis que aqueles devem desempenhar na triangulação entre as componentes política, administrativa e societal (Ferraz, 2019).

Nesta medida, torna-se fundamental à AP implementar e possuir um modelo de GC eficaz e eficiente para identificar, selecionar e avaliar as competências dos seus dirigentes (INA, 2016, p. 4; Madureira, 2011).

2.4. Síntese conclusiva

Neste capítulo salientámos o papel dos dirigentes públicos no contexto dos modelos da AP, evidenciando a importância de integrar o conceito de competência e de GC aos exigentes e desafiantes papéis que aqueles devem desempenhar, potenciando os resultados organizacionais, com qualidade, maior eficácia e eficiência, e na aplicação das políticas públicas em favor do cidadão e da sociedade.



3. Diagnóstico: seleção e competências dos dirigentes

Através das linhas de reflexão emergentes do enquadramento teórico, procedeu-se neste capítulo à avaliação dos modelos de RSN dos dirigentes intermédios na AP e na GNR, à luz do paradigma de GRH por competências.

No caso da AP, efetua-se uma abordagem concisa, mas apoiada nos inúmeros estudos já realizados sobre esta temática, para aprofundar significativamente a análise e caracterização do modelo aplicado na GNR, para assim, responder às QD1 e QD2.

3.1. Administração Pública

A AP, nos termos da Constituição¹⁶, visa a prossecução do interesse público, no respeito pelos direitos e interesses legalmente protegidos dos cidadãos.

A sua principal missão é contribuir para o bem-estar dos cidadãos, enquanto elo de ligação entre governantes e governados, de forma eficiente e eficaz (Tavares et al., 2006, p. 61), devendo os seus órgãos e agentes administrativos atuar, no exercício das suas funções, com respeito pelos princípios da igualdade, da justiça, da imparcialidade e da boa-fé¹⁷.

Em coerência com estes princípios, que devem nortear toda a atividade administrativa, também os processos de RSN de dirigentes, se têm ajustado ao longo das sucessivas reformas da AP, promovendo introdução da meritocracia e da transparência¹⁸, através de procedimentos concursais isentos e autónomos (Bilhim, 2012, p. 60).

Cumpre, pois, sublinhar, conforme detalhado anteriormente, que o modelo de RSN dos dirigentes na AP portuguesa assenta, desde há três décadas, na análise e definição dos perfis profissionais (Núcleo de Psicologia, 2006, p. 36) e que no caso específico dos dirigentes intermédios, prevê como regra o sistema de concurso interno há mais de vinte anos¹⁹, ao contrário dos dirigentes superiores, que só recentemente passaram a ser selecionados por concurso público (Bilhim, 2012, p. 75; Pita, 2016, p. 10)

No que se refere ao recrutamento do pessoal dirigente de nível intermédio, o procedimento concursal em vigor segue o disposto nos artigos 20.º e 21.º, da Lei n.º 2/2004, de 15 de janeiro, na redação dada pela Lei n.º 64/2011 de 22 de dezembro.

O recrutamento é efetuado do universo de trabalhadores em funções públicas, licenciados, dotados de competência técnica e aptidão para o exercício de funções de direção,

¹⁶ Cfr. Artigo 266.º da Constituição da República Portuguesa (CRP).

¹⁷ Cfr. Artigo 266.º da CRP e artigos 6.º, 8.º, 9.º, 10.º do Código do Procedimento Administrativo (CPA)

¹⁸ A CRP não contém uma menção expressa ao princípio da transparência enquanto princípio fundamental, no entanto, tal menção existe, contudo, em diversos diplomas de direito administrativo, particularmente e tendo em conta o objeto da investigação, no CPA e no EPD (Fernandes, 2015).

¹⁹ Desde a publicação da Lei n.º 49/99, de 22 de junho.



coordenação e controlo que reúnam experiência profissional em funções, cargos, carreiras ou categorias para cujo exercício ou provimento seja exigível uma licenciatura²⁰.

No quadro seguinte, apresenta-se de forma sintética os requisitos de recrutamento e provimento dos cargos de direção intermédia da AP.

Quadro 2 – Requisitos de recrutamento e provimento dos cargos intermédios da AP

Grau	Anos de serviço	Qualificação	Formação	
1.º	6	Licenciatura	CAGEP ²¹	CADAP ²²
2.º	4	Licenciatura	FORGEP ²³	

Fonte: Lei n.º 2/2004, de 15 de janeiro, na redação atual.

De salientar, a obrigatoriedade de frequência, com aproveitamento, dos cursos específicos para direção na AP, com o objetivo de dar resposta às necessidades de atualização das competências e reforço dos conhecimentos de cada dirigente, em função da evolução do estado da arte da gestão pública, dos programas de reforma e da especificidade do cargo²⁴.

Para o início do procedimento concursal²⁵, exige-se previamente a definição do perfil do dirigente, particularmente, as competências requeridas, a experiência e os conhecimentos adequados ao desempenho do cargo.

Neste âmbito das competências exigidas para o desempenho das funções dirigentes, destacam-se os trabalhos desenvolvidos pelo INA e pela Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP), na identificação e avaliação prospetiva de competências para os dirigentes da AP portuguesa, que é apresentado em síntese no quadro seguinte.

²⁰ Cfr. n.º 1, do artigo 20.º, do EPD.

²¹ Curso Avançado de Gestão Pública (CAGEP).

²² Curso de Alta Direção em Administração Pública (CADAP).

²³ Programa de Formação em Gestão Pública (FORGEP).

²⁴ Cfr. Portaria n.º 146/2011, de 7 de abril e Resolução do Conselho de Ministros n.º 89/2010, de 17 de novembro.

²⁵ Cfr. artigo 21.º, do EPD.



Quadro 3 – Carta de competências da Administração Pública (CCAP)

Dimensões	Competências
Conhecimentos gerais sociedade	História económica e social
	Cultura portuguesa e internacional
	Relações internacionais em contexto de globalização
	Desenvolvimento sustentável e governança
	Enquadramento político e institucional da governança
	Línguas
Conhecimentos em gestão pública	Organização da Administração Pública
	Desenvolvimento organizacional e desempenho
	Gestão da informação e da comunicação
	Gestão do capital humano
	Gestão de recursos materiais e patrimoniais
	Gestão de recursos financeiros
	Gestão da qualidade
	Gestão de compras
	Gestão do território e ambiente
Capacidades Aptidões	Orientação para os resultados e qualidade do serviço
	Capacidade de liderança e orientação de pessoas
	Capacidade de promover a mudança e melhoria contínua
	Capacidade de análise e de planeamento e organização
	Capacidade de desenvolvimento e motivação de pessoas
	Visão estratégica
Comportamentos Atitudes	Espírito aberto a novos desafios, novas ideias ou novos problemas
	Integridade, isenção e equidade
	Atitude de mediação, procurando aprender a construir climas de entendimento e consenso
	Espírito flexível e orientado para a resolução de problemas
	Interesse pela inovação, buscando melhores soluções face às restrições existentes

Fonte: Adaptado a partir de Rato et al. (2007) e Tavares et al (2006).

Após definição do perfil pretendido, cabe ao dirigente máximo do serviço em que se integra o cargo a preencher, a iniciativa do procedimento que se inicia com a publicitação do aviso num órgão de imprensa de expansão nacional, na 2.^a série do DR e na bolsa de emprego público (BEP), com indicação do cargo a prover; dos requisitos formais de provimento, do perfil pretendido, tal como se encontra caracterizado no mapa de pessoal, da composição do júri e dos métodos de seleção²⁶ a aplicar.

O júri²⁷, após o *términus* do concurso, elabora proposta de nomeação fundamentada que submete a despacho do dirigente máximo do serviço ou órgão. Concordando, emite um

²⁶ Incluem, necessariamente, a realização de uma fase final de entrevistas públicas.

²⁷ Constituído por três elementos: um dirigente do serviço (presidente), um dirigente de outro organismo e por um indivíduo de reconhecida competência na área funcional.



despacho de designação, devidamente fundamentado e publicado no DR, juntamente com a nota relativa ao *curriculum* académico e profissional do nomeado.

A figura abaixo sistematiza os procedimentos do processo de RSN dos dirigentes intermédios na AP.

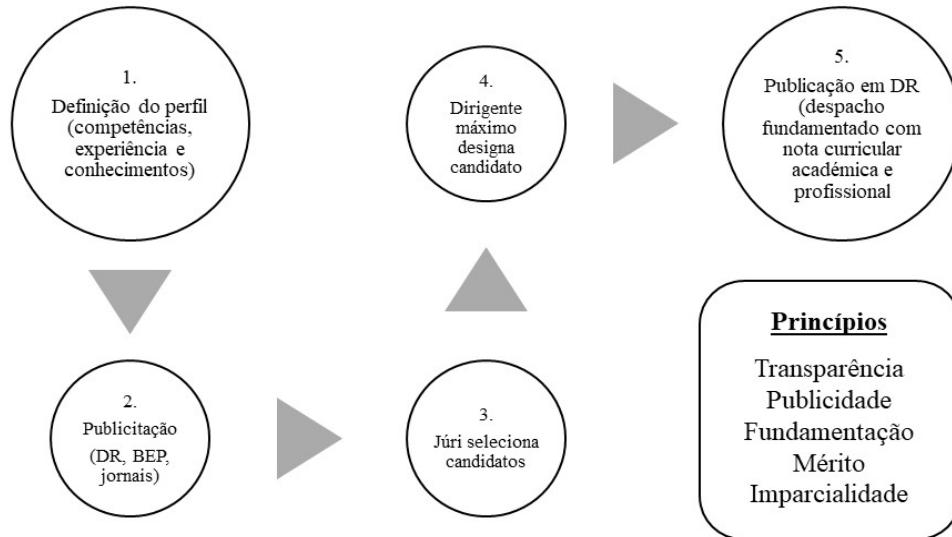


Figura 2 - Fluxograma do RSN dos dirigentes intermédios na AP.

Fonte: Elaborado de acordo com a Lei n.º 2/2004, de 15 de janeiro.

Em termos gerais, o modelo é caracterizado pelos princípios da transparência, publicidade e imparcialidade, obrigando à permanente fundamentação dos atos por forma a assegurar a meritocracia enquanto valor democrático com vista à criação de uma nova geração de dirigentes públicos competentes, qualificados e aptos para os desafios da *Governance*.

Verifica-se, portanto, respondida a QD1, com a caracterização do modelo em vigor na AP, o qual segue o paradigma da GC.

3.2. Guarda Nacional Republicana

A GNR é uma FS de natureza militar, dotada de autonomia administrativa, constituída por militares organizados num corpo especial de tropas. Tem por missão, no âmbito dos sistemas nacionais de segurança e proteção, assegurar a legalidade democrática, garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos, bem como colaborar na execução da política de defesa nacional, nos termos da CRP e da lei²⁸.

²⁸ Cfr. Lei Orgânica da Guarda Nacional Republicana (LOGNR) e Parecer n.º 17/2019, de 4 de março.



Nos termos da Lei n.º 12-A/2008, de 17 de fevereiro²⁹ e da Lei n.º 35/2014, de 20 de junho³⁰, os militares da GNR encontram-se integrados na função pública, com a qual possuem profissionalmente um vínculo de nomeação, integrando uma carreira especial pluricategorial, regulamentada por diploma próprio, o EMGNR.

O EMGNR materializa o diploma de referência na regulamentação da carreira dos militares da Guarda. Para além do EMGNR, a LOGNR, que estabelece o regime e organização da Guarda enquanto FS, contém também referências à carreira e às funções desempenhadas pelos militares da Guarda³¹ (Valente, 2014, p. 58).

Para uma melhor compreensão da evolução histórico-legislativa dos diplomas que estruturam a organização da GNR e a carreira dos seus militares, apresenta-se no apêndice E uma sinopse legislativa desde o período pós-revolucionário até à atualidade. Por conseguinte, a análise concentrar-se-á no período compreendido entre 2017 e 2019, à luz do EMGNR, aprovado em 2017.

Neste enquadramento temporal, procedeu-se à pesquisa documental para caracterizar o processo de RSN para os cargos de direção e chefia, primeiramente através dos normativos legais que consubstanciam a esteira legal e normativa, e numa segunda fase sobre o conteúdo das informações e despachos de nomeação³² efetuados durante o período em apreço, recorrendo à análise e categorização dos dados recolhidos.

Por último, consideraram-se as respostas às entrevistas semi-estruturadas constantes do apêndice F.

3.2.1. Cargos e funções: direção e chefia

Os princípios da hierarquia e da disciplina têm por finalidade estabelecer, em todas as circunstâncias, relações de autoridade e subordinação entre os militares³³. Como notas características destes princípios avultam, a subordinação da atividade da instituição não ao princípio geral de direção e chefia comum à generalidade dos serviços públicos, mas ao princípio de comando em cadeia, implicando um especial dever de obediência³⁴

²⁹ Estabelece os regimes de vinculação, de carreiras e de remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas.

³⁰ Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas.

³¹ Vide n.º1, do artigo 19.º da LOGNR, designadamente a sujeição dos militares da GNR à condição militar, nos termos da Lei de Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar (LBGECM), aprovada pela Lei n.º 11/89, de 1 de junho.

³² Cedidos pela Direção de Recursos Humanos (DRH).

³³ Cfr. artigos 11.º e 30.º do EMGNR.

³⁴ Vide Acórdão n.º 103/87, Processo n.º 74/83, de 6 de maio.



caracterizado pelo cumprimento com exatidão e oportunidade das ordens e instruções dos seus legítimos superiores³⁵.

Nesta conformidade, o EMGNR abriga sob o mesmo capítulo³⁶ o enquadramento institucional do princípio da hierarquia e os conceitos de cargos e funções.

Consideram-se cargos os lugares fixados na estrutura orgânica da Guarda a que correspondem o exercício das funções legalmente definidas, os quais implicam o exercício de competências legalmente estabelecidas³⁷.

As funções do militar da Guarda classificam-se em: comando; direção ou chefia; estado-maior; chefia técnica; execução.

De acordo com o mesmo diploma, a função de direção ou chefia traduz -se no exercício da autoridade que é conferida a um militar da Guarda, designadamente na direção das UON e na chefia das UOF fixadas pelo Decreto Regulamentar n.º 19/2008, de 27 de novembro³⁸.

3.2.2. Seleção e nomeação: princípios e processo

Como princípios orientadores para a nomeação e colocação dos militares, o EMGNR³⁹ define os seguintes: a satisfação das necessidades ou o interesse do serviço; a adequação dos RH ao desempenho de cargos e exercício de funções, atendendo à competência revelada e experiência adquirida; a garantia do preenchimento das condições de desenvolvimento da carreira; o aproveitamento da capacidade profissional, avaliada em função da competência revelada e da experiência adquirida; a conciliação, sempre que possível, dos interesses pessoais com os do serviço.

Destaca-se, naturalmente, a dupla referência efetuada à competência revelada, especialmente na adequação dos RH ao desempenho de cargos e exercício de funções, que constitui uma inovação relativamente ao estatuto anterior.

No caso específico da nomeação dos militares para os cargos de direção das UON e de chefia das UOF, processam-se exclusivamente por escolha e despacho do Comandante-Geral da Guarda Nacional Republicana (CGGNR)⁴⁰.

³⁵ Cfr. artigo 9.º, da Lei n.º 145/99, de 1 de setembro, que aprova o Regulamento de Disciplina da GNR (RDGNR).

³⁶ Cfr. Capítulo III – Hierarquia, cargos e funções, do artigo 30.º ao 51.º do EMGNR.

³⁷ Cfr. artigos 41.º e 42.º do EMGNR.

³⁸ Fixa as 13 unidades orgânicas nucleares e fixa o número máximo de unidades orgânicas flexíveis em 40.

³⁹ Cfr. artigo 57.º do EMGNR.

⁴⁰ Nos termos do artigo 14.º das Normas de colocação dos militares da GNR e das FA em Comissão de Serviço (NCMGNRFA).



Nos termos do EMGNR⁴¹, a nomeação por escolha tem “caráter nominal e excepcional”, resulta da satisfação das necessidades ou interesse do serviço, e deve ter em conta as qualificações técnicas e as qualidades pessoais do militar, bem como as exigências do cargo ou das funções a desempenhar, sendo “devidamente fundamentada” com a enunciação contextual e expressa, dos motivos de facto e de direito da decisão⁴² (Batalhão, 2015, p. 232).

Caso a proposta seja elaborada pelas Unidades, Serviços e Órgãos (USO), deve conter, pelo menos, as seguintes menções: as qualificações académicas e técnico-profissionais do militar, devendo ser estabelecida a relação que estas têm com o cargo a ocupar; as qualidades pessoais do militar determinantes para a ocupação do cargo; as exigências do cargo a desempenhar⁴³.

Importa ainda salientar que o EMGNR⁴⁴ estabelece a relação entre a patente do militar e o desempenho de funções de diretor de UON, correspondente a coronel (COR), e a de chefe de UOF, de posto COR ou tenente-coronel (TCOR).

3.2.3. Identificação das competências

A temática das competências e da GC encontra-se presente no discurso interno e estratégico da Guarda desde 2014, com a aprovação da Estratégia da Guarda para o horizonte 2015/2020, que estabeleceu como objetivo estratégico “organizar o processo de formação segundo um paradigma de competências e assegurar a acreditação dos processos formativos e a certificação dos cursos” (GNR, 2014, p. 80).

Passados 5 anos, o objetivo não se encontra finalizado, e surge repristinado sob a formulação: “implementar modelos de gestão estratégica das pessoas, nomeadamente na afirmação do modelo de formação segundo um paradigma de competências” (GNR, 2019, p. 77).

Conforme referido por ambos o entrevistados, apesar de existir consenso relativamente à importância em melhorar a componente de GRH da instituição, apontando para a utilização do paradigma da GC, a GNR demora a dar os primeiros passos, tendo concentrado os esforços na construção de referenciais de competências (Silva, 2019, p. 31).

Nesta asserção, são vários os investigadores (Dixon, 1976; Hood, 1998) que identificam a resistência da organização militar ao movimento da GC e descrevem a

⁴¹ Cfr. artigo 59.º do EMGNR.

⁴² Cfr. 153.º do CPA.

⁴³ Cfr. n.º 6, do artigo 13.º das NCMGNRFA.

⁴⁴ Cfr. artigo 198.º do EMGNR.



incapacidade em lidar com o erro e com falta de competência dos seus dirigentes e líderes. Algumas das possíveis razões para esta relutância advêm do entendimento que a competência deriva da autoridade burocrática conferida pela patente, ou da ténue linha que separa a competência da insubordinação (Dandeker, 2016).

Academicamente, do ponto de vista nacional, não existem estudos que questionem e avaliem as dinâmicas gestonárias internas. As abordagens conhecidas são odes à excelência na liderança e na gestão, que em contexto militar são reconhecidas da mesma forma (Young & Dulewicz, 2008).

Com a publicação do Regulamento da Avaliação do Desempenho dos Militares da Guarda Nacional Republicana (RADMGNR)⁴⁵ e do Regulamento da Avaliação do Mérito dos Militares da Guarda Nacional Republicana (RAMMGNR)⁴⁶, é definido o conjunto de competências sobre as quais incide a avaliação individual e a caracterização genérica e padrões descritivos a que correspondam as menções qualitativas do nível de desempenho.

Apresentam-se no quadro seguinte as competências previstas no RADMGNR enquadradas nas diferentes dimensões:

Quadro 4 - Competências previstas no RADMGNR.

Dimensão	Competências
Conhecimentos	Cultura geral
	Cultura geral militar e técnico-profissional
Capacidades Aptidões	Relações humanas e cooperação
	Poder de comunicação
	Capacidade de decisão
	Planeamento e organização
	Aptidão técnico-profissional
	Aptidão para julgar
	Inteligência emocional
	Condição física
Comportamentos Atitudes	Autoconfiança e autodomínio
	Iniciativa
	Sentido do dever e da disciplina
	Dedicação e empenhamento na função
	Determinação e perseverança
Adaptabilidade	

Fonte: Elaborado a partir da Portaria n.º 411/2019, de 30 de dezembro.

⁴⁵ Cfr. Portaria n.º 411/2019, de 30 de dezembro.

⁴⁶ Cfr. Portaria n.º 16/2020, de 13 de janeiro.



Segundo o Ministro da Administração Interna, estes diplomas visam estimular “o desenvolvimento de uma cultura de excelência e qualidade, promover a motivação e o desenvolvimento das competências e qualificações dos militares da Guarda ou, ainda, proceder ao diagnóstico das necessidades de formação individual” (Cabrita, 2019).

3.2.4. Nomeações: 2017-2019

A análise às nomeações para os cargos de DD e de CD, referentes ao triénio 2017-2019, foi efetuada através dos processos existentes na Repartição de Nomeações (RN) da DRH e dos relatórios de monitorização efetuados ao abrigo do programa “Simplex”.

A este propósito, concluiu-se que durante o triénio foram efetuadas pelo menos, 11 nomeações para diretor de UON e 22 para chefe de UOF, uma vez que a DRH não tem um registo processual das nomeações efetuadas. Com efeito, verifica-se que uma grande parte das nomeações – particularmente para diretor de UON - é promovida diretamente pelo CGGNR, sem informação e por despacho elaborado pela Divisão de Assessoria Jurídica (DAJ). A figura seguinte sistematiza este processo.

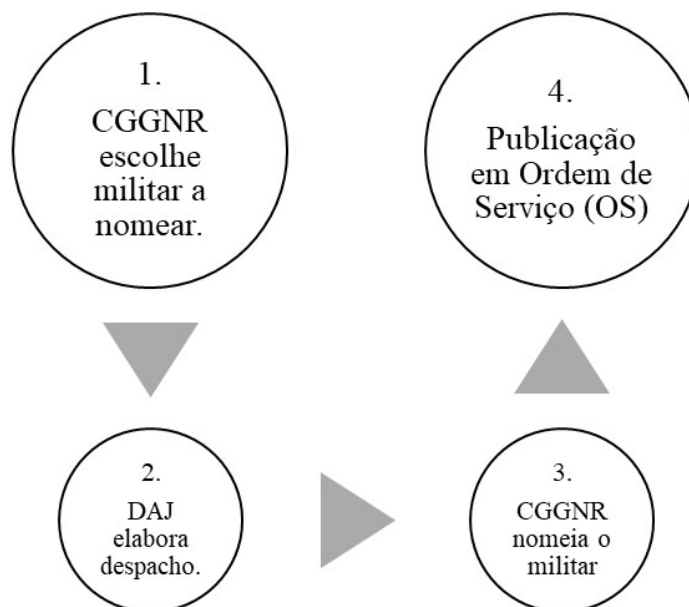


Figura 3 – Fluxograma de seleção e nomeação pelo CGGNR.

Verifica-se, portanto, que nestes processos não são cumpridos integralmente os normativos determinados pelo EMGNR e pelas NCMGNRFA, designadamente o dever de fundamentação, com os motivos de facto e de direito da decisão, uma vez que o despacho faz apenas referência aos normativos legais não se subsumindo às situações de facto. Refere, no que a esta matéria diz respeito, Mário Aroso de Almeida, que:



[...] A fundamentação do ato administrativo desdobra-se, assim, em dois elementos, um de presença necessária e outro de presença eventual: a justificação da prática do ato e a motivação do seu conteúdo. A justificação é uma declaração através da qual o autor do ato explica os termos em que procedeu ao preenchimento dos termos legais, ou seja, descreve as circunstâncias de facto que, correspondendo, no seu entender, à previsão legal, o levaram a concluir que existia uma situação de interesse público à qual se tornava necessário dar resposta através da prática daquele tipo de ato administrativo. No caso de as normas lhe conferirem um maior ou menor poder discricionário na definição do conteúdo do ato, permitindo-lhe, por hipótese, escolher entre a adoção de diferentes soluções alternativas, o autor do ato deve também motivar o ato, isto é, dar conta das razões, dos interesses públicos e privados, que o motivaram, induzindo-os a definir o conteúdo do ato daquela maneira. (2012, p. 212)

Atente-se que o dever de fundamentação além da previsão expressa no artigo 59.º do EMG NR é, também, um pilar fulcral da legalidade da ação administrativa e um instrumento fundamental da respetiva garantia contenciosa, merecendo tutela constitucional⁴⁷.

Por sua vez, quando o procedimento de nomeação é iniciado pela DRH ou por proposta das USO, o processo segue uma metodologia diferente, conforme apresentado na figura seguinte.

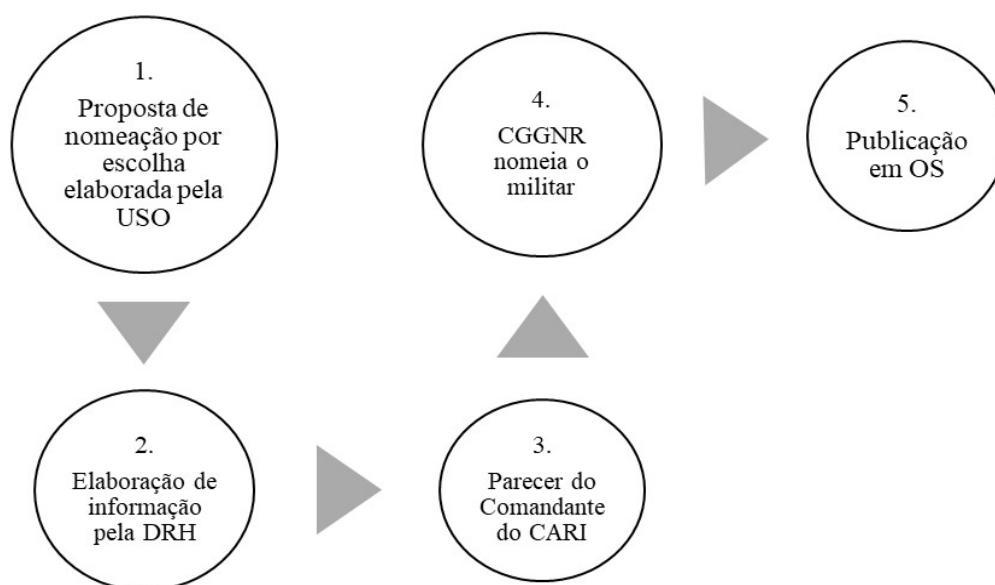


Figura 4 - Fluxograma de seleção por proposta das USO e nomeação pelo CGGNR.

⁴⁷ n.º 3 do artigo 268.º da CRP.



Sob esta metodologia foram analisados os processos formalmente constituídos, 20 para chefe de UOF e um para Diretor de UON, que se apresentam sistematizados e organizados no apêndice H, recorrendo a uma grelha de análise de conteúdo qualitativa, de forma a expor os fundamentos enunciados nos processos de nomeação e, por um lado, os dados objetivos consonantes ou não com a previsão do EMGNR e das NCMGNRMFA, bem como os paralelismos com a GC, conforme caracterizado no quadro seguinte:

Quadro 5 - Requisitos de nomeação dos cargos intermédios da GNR

Elementos a pesquisar	Posto do nomeado	Fundamentação	Qualificações académicas e técnico profissionais	Qualidades pessoais	Exigências do cargo
Previsão legal	artigo 198.º do EMGNR.	n.º 2, artigo 59.º do EMGNR	al. a), do n.º 6, do artigo 13.º, das NCMGNRMFA	al. b), do n.º 6, do artigo 13.º, das NCMGNRMFA	al. c), do n.º 6, do artigo 13.º, das NCMGNRMFA
Gestão por competência	Indiferente	Motivos de facto e de direito da decisão	Conhecimentos e capacidades	Comportamento e atitudes	Perfil profissional

Como se evidencia da análise de conteúdo efetuada no Apêndice H, relativamente ao dever de fundamentação, os diferentes processos limitam-se a transcrever o próprio texto legal, sem concretização da realidade fáctica subsumível ao referenciado enquadramento.

Ou seja, não efetuam, ainda que de forma sucinta, uma análise aprofundada e crítica às competências e à adequação do perfil do nomeado às exigências do cargo. De tal modo, que o DDRH o caracteriza “naturalmente, um processo subjetivo...” (entrevista por escrito, 10 de abril de 2020) e que segundo o CCARI, a cumprir-se, condicionaria a escolha do decisor (entrevista por escrito, 29 de abril de 2020).

A este propósito, interessa ainda evidenciar que nos termos do artigo 59.º do EMGNR, a nomeação por escolha tem carácter excepcional, contrariando o procedimento instituído para os cargos de direção intermédia, onde a nomeação por escolha constitui a regra, sem procedimento concursal.

Quanto aos restantes requisitos, não existe evidência nas informações e nos despachos, do estabelecimento de uma relação entre o cargo a ocupar e as competências, da relação de competências exigidas para o cargo ou sequer do nomeado, circunscrevendo-se os atos à transcrição abstrata do texto legal.



Em face do exposto, conclui-se em resposta à QD2 que o modelo adotado pela Guarda no RSN dos dirigentes intermédios, assenta no poder discricionário do dirigente máximo, para nomear, independentemente do cumprimento integral dos requisitos previstos, o militar que na sua intuição ou confiança desempenhará melhor as funções.

Este modelo caracterizado pela fragilidade no cumprimento dos princípios de imparcialidade, igualdade de oportunidades e de transparência, afasta-se do modelo de GRH por competências.

3.3. Síntese conclusiva

Neste capítulo procedeu-se à caracterização e avaliação dos modelos de RSN dos dirigentes intermédios na AP e na GNR, à luz do paradigma de GRH por competências.

Em síntese, são modelos antagonistas. Na AP, temos um modelo que evoluiu ao longo do tempo de acordo com as melhores práticas, princípios e procedimentos, encontrando-se alinhado com o modelo de GRH por competência.

Na GNR, o procedimento permanece inalterável desde que há registo. Apesar das reformas e dos planos estratégicos, mantém-se um absolutismo régio personificado no responsável máximo da organização.



4. Apresentação dos resultados

Nos pontos que se seguem é efetuada a apresentação e tratamento dos dados recolhidos pelo inquérito por questionário.

4.1. Recolha, tratamento e caracterização da amostra

Com base no conteúdo dos objetivos da investigação, foi elaborado um inquérito por questionário enviado para o endereço de correio eletrónico institucional de todos os oficiais superiores da GNR, recorrendo à plataforma *LimeSurvey* alojada no servidor do IUM.

O tratamento dos dados foi efetuado recorrendo a estatística descritiva para permitir uma leitura clara e objetiva dos mesmos e analisá-los à luz do modelo analítico delineado (Hill & Hill, 2016).

O processo de construção da amostra adquiriu forma, através do envio dos questionários aos 389 oficiais superiores constituintes do universo⁴⁸, sendo a amostra definitiva composta pelo número de oficiais que responderam integralmente ao questionário, conforme discriminado na tabela seguinte.

Quadro 6 - Universo versus respostas

Oficial Superior Posto	Universo			Questionários validados	
	Recebidos	Não lidos ou recebidos	Total	Respostas (N)	%
Coronel	77	8	85	29	19
Tenente-Coronel	148	7	155	53	36
Major	146	12	158	67	45
Total	371	27	398	149	37

Tendo em conta o número de respostas alcançadas, obteve-se uma margem de erro de 6%, para um grau de confiança de 95%.

Analisando a relação existente entre o universo e as respostas obtidas por posto, é possível considerar que estamos perante uma amostra estratificada proporcional.

Nesta primeira parte do questionário foram recolhidas mais variáveis de caracterização da amostra que, por motivos de limitação de conteúdo, não serão exibidas e analisadas neste contexto.

⁴⁸ Efetivos a 18 de março de 2020, cedidos pela DRH.



4.2. Apresentação dos resultados

No presente ponto são analisados, com maior detalhe, os dados recolhidos através do questionário por inquérito, com referência ao plano metodológico apresentado.

4.2.1. Identificação e avaliação das competências

No que respeita à identificação e avaliação das competências, foram submetidos três blocos (conhecimentos, habilidades e comportamentos) com 43 competências decompostas em indicadores para aferir o grau de presença (PRE), de necessidade (NEC) e de importância (IMP) para o desempenho dos cargos de direção intermédia na GNR.

A diferença entre o grau de necessidade e o grau de presença resultam na necessidade da competência (GAP), ou seja, entre o perfil de competências detido pelos oficiais nomeáveis e o respetivo perfil de competências desejado (Cardoso, Soares, Loureiro, Cunha, & Ramos, 2003, p. 32). As competências são posteriormente ordenadas por prioridade de desenvolvimento e intervenção (PRI), resultante do produto do GAP com a IMP de cada uma das competências (INA, 2016; Rato et al., 2007).

O conjunto de competências elencadas teve por base a CCAP (INA, 2016; Tavares, Rato, & Martins, 2006) e o conjunto de competências constantes do RADMGNR, organizados pelas diferentes dimensões.

4.2.1.1. Conhecimentos

No caso das competências identificadas como pertencentes à dimensão conhecimentos, obtiveram-se os dados constantes do quadro abaixo.



Quadro 7 – Caracterização do saber-saber: conhecimentos.

B.I. Saber-saber: conhecimentos	PRE (a)	NEC (b)	IMP (c)	GAP Δ (b-a)	PRI (IMP+GAP)
n. História económica e social	2,96	2,92	2,85	-0,04	-0,11
c. Cultura portuguesa e internacional	3,45	3,55	3,41	0,10	0,34
m. Gestão do território e ambiente	2,81	2,97	3,02	0,17	0,51
a. Cultura geral	3,60	3,81	3,49	0,21	0,73
f. Enquadramento político e institucional da governança	3,08	3,32	3,38	0,24	0,82
b. Cultura geral militar e técnico-profissional	4,05	4,26	4,13	0,21	0,86
r. Relações internacionais em contexto de globalização	2,95	3,28	3,17	0,33	1,04
p. Línguas	3,27	3,81	3,49	0,54	1,87
g. Gestão da informação e da comunicação	3,57	4,22	3,89	0,65	2,53
q. Organização da Administração Pública	3,30	4,05	3,72	0,75	2,79
e. Desenvolvimento sustentável e governança	3,06	3,93	3,41	0,87	2,97
d. Desenvolvimento organizacional e desempenho	3,42	4,26	3,68	0,84	3,09
k. Gestão de recursos materiais e patrimoniais	3,33	4,17	4,13	0,84	3,46
l. Gestão do capital humano	3,62	4,48	4,17	0,85	3,55
h. Gestão da qualidade	2,85	3,88	3,56	1,03	3,68
i. Gestão de compras	2,87	3,89	3,69	1,03	3,79
j. Gestão de recursos financeiros	2,93	4,16	4,04	1,23	4,96
Média	3,24	3,82	3,60	0,58	2,17

PRE, NEC e IMP, valores médios da amostra definitiva, numa escala de zero (nada) a cinco (muito). Ordenado por ordem ascendente de prioridade (PRI).

Verifica-se que os respondentes tendem a valorizar as competências relacionadas com as ciências e técnicas gestionárias. Daqui resulta o evidente contraste entre a presença dessas



competências nos detentores do cargo e o grau de necessidade e o grau de importância para o desempenho das funções de direção intermédia na GNR.

Ainda neste âmbito, importa salientar que nos termos do RGSGNR, o comandante é o administrador por excelência, e o primeiro responsável pela gestão criteriosa dos meios humanos, logísticos e financeiros, cabendo-lhe enquanto gestor de recursos públicos, a responsabilidade de refletir sobre os desafios e as exigências decorrentes de uma AP capacitada e focada nas necessidades dos cidadãos e da comunidade em geral, sem perder o foco nos resultados a alcançar, mediante uma atitude responsável, colaborativa e inclusiva.

A competência “cultura geral militar e técnico-profissional” assume o grau de presença mais elevado e, simultaneamente, o grau de prioridade de desenvolvimento e intervenção mais reduzido.

4.2.1.2. Habilidades, capacidades, aptidões e destrezas

O quadro abaixo apresenta os resultados obtidos para as competências classificadas na dimensão saber-fazer, as quais permitem aplicar os conhecimentos para a solução dos problemas e situações.



Quadro 8 – Caracterização do saber-fazer: habilidades, capacidades e destrezas.

B. 2. Saber-fazer: habilidades, capacidades, aptidões e destrezas	PRE (a)	NEC (b)	IMP (c)	GAP Δ (b-a)	PRI (IMP*GAP)
h. Condição física	3,59	3,31	3,50	-0,28	-0,99
a. Aptidão para julgar	3,90	4,28	4,13	0,38	1,55
m. Relações humanas e cooperação	3,92	4,32	4,26	0,40	1,68
i. Poder de comunicação	3,79	4,21	4,17	0,42	1,73
d. Capacidade de decisão	4,05	4,51	4,19	0,46	1,94
e. Capacidade de desenvolvimento e motivação e pessoas	3,85	4,46	4,32	0,62	2,67
b. Aptidão técnico-profissional	3,97	4,61	4,20	0,64	2,68
g. Capacidade de promover a mudança e melhoria contínua	3,52	4,22	3,89	0,70	2,71
f. Capacidade de liderança e orientação de pessoas	3,97	4,68	4,37	0,70	3,08
c. Capacidade de análise e de planeamento e organização	3,72	4,56	4,19	0,84	3,51
j. Orientação para os resultados e qualidade do serviço	3,31	4,23	3,92	0,93	3,63
k. Planeamento e organização	3,67	4,55	4,17	0,88	3,67
i. Inteligência emocional	3,52	4,50	3,96	0,97	3,85
n. Visão estratégica	3,46	4,56	4,01	1,10	4,42
Média	3,73	4,36	4,09	0,62	2,58

PRE, NEC e IMP, valores médios da amostra definitiva, numa escala de zero (nada) a cinco (muito). Ordenado por ordem ascendente de prioridade (PRI).

Genericamente, verifica-se que os respondentes tendem a valorizar mais o grau de necessidade das competências classificadas na dimensão saber-fazer.

As competências mais valorizadas estão relacionadas com as capacidades de liderança, motivação e orientação do capital humano. Novamente, verifica-se um diferencial elevado entre a “presença” e a “necessidade” e “importância” de grande parte das competências.

4.2.1.3. Atitudes, comportamentos e interesses

No quadro que se segue são apresentados os resultados relativos às competências relacionadas com as atitudes, comportamentos e interesses.



Quadro 9 - Caracterização do Saber-estar: atitudes, comportamentos e interesses.

B.3. Saber-estar: atitudes, comportamentos e interesses	PRE (a)	NEC (b)	IMP (c)	GAP Δ (b-a)	PRI (IMP*GAP)
e. Espírito aberto a novos desafios, novas ideias ou novos problemas	3,56	4,17	3,87	0,62	0,24
c. Dedicção e empenhamento na função	4,15	4,35	4,64	0,20	0,54
b. Autoconfiança e autodomínio	3,97	4,21	3,92	0,24	0,93
f. Iniciativa	3,68	4,27	3,89	0,59	0,95
h. Integridade, isenção e equidade	4,19	4,52	4,70	0,33	1,01
d. Determinação e perseverança	3,85	4,26	4,09	0,41	1,22
j. Atitude de mediação, procurando aprender a construir climas de entendimento e consenso	3,72	4,26	4,14	0,53	1,55
k. Espírito flexível e orientado para a resolução de problemas	3,89	4,15	3,97	0,26	1,68
g. Integridade de carácter	4,32	4,58	4,65	0,26	2,20
a. Adaptabilidade	3,89	3,95	4,01	0,06	2,30
l. Interesse pela inovação, buscando melhores soluções face às restrições existentes	3,65	4,31	3,97	0,66	2,39
i. Sentido do dever e da disciplina	4,30	4,42	4,72	0,11	2,61
Média	3,93	4,29	4,21	0,36	1,47

PRE, NEC e IMP, valores médios da amostra definitiva, numa escala de zero (nada) a cinco (muito). Ordenado por ordem ascendente de prioridade (PRI).

Nesta dimensão relacionada com o saber-estar, verificam-se os valores mais elevados no grau de “presença” e de “importância” das competências, particularmente as que se encontram associadas aos princípios e valores tradicionais da instituição castrense. Daqui resulta, que os comportamentos mais valorizados são transversais à condição militar, e que segundo o RADMGNR, são também transversais a todos os postos, categorias e funções. Mesmo assim, são evidentes as diferenças existentes entre os graus de “presença”, de “necessidade” e de “importância” das atitudes.

4.2.2. Modelo de seleção e nomeação

Esta secção teve como objetivo avaliar a perceção relativamente ao processo de RSN para os cargos de direção e chefia da GNR, junto dos detentores dos cargos e dos possíveis nomeados e abrange 3 blocos. O primeiro, com 11 princípios e valores decompostos em



indicadores, serviu para aferir a “presença”, a “necessidade” e a “importância”, com o intuito de conhecer a opinião dos respondentes sobre o mérito, a justiça e a transparência do processo de RSN para os cargos de direção e chefia da GNR. Para ordenar a “prioridade” dos princípios e deveres aplicou-se a metodologia empregue na secção anterior.

Nos dois últimos blocos apresentaram-se uma série de proposições, onde os inquiridos, em relação a cada uma delas, indicaram uma de cinco posições, segundo uma escala de Likert (Bryman, 2012, p. 165). As respostas foram posteriormente cotadas com pontuações de um a cinco.

4.2.2.1. Princípios e deveres

Este bloco de questões teve como referência os princípios e deveres que vinculam e norteiam toda a atuação da AP, em especial, no processo de RSN para as funções dirigentes, bem como os princípios de nomeação dos militares previstos no artigo 59.º, do EMG NR.

O quadro abaixo estabelece a relação entre os níveis de subordinação e cumprimento, os níveis de necessidade para a qualidade e justiça no processo de RSN para os cargos de DD e CD da GNR, e de importância para a boa administração da causa pública.



Quadro 10 - Princípios e deveres de atuação para seleção e nomeação.

C.1. Princípios e deveres	PRE (a)	NEC (b)	IMP (c)	GAP Δ (b-a)	PRI (IMP*GAP)
j. Satisfação das condições especiais de promoção	3,93	4,07	3,74	0,14	0,53
h. Primado da satisfação das necessidades e interesses do serviço	3,62	4,19	4,49	0,57	2,56
c. Conciliação dos interesses pessoais com os do serviço	3,10	3,92	3,55	0,82	2,91
i. Publicidade	2,79	3,81	3,89	1,03	3,99
a. Aproveitamento da capacidade profissional, avaliada em função da competência revelada e da experiência adquirida	3,18	4,23	4,53	1,05	4,74
g. Isenção	3,43	4,52	4,64	1,09	5,07
b. Boa administração	3,11	4,37	4,45	1,26	5,58
e. Igualdade de oportunidades	2,91	4,21	4,31	1,31	5,64
f. Imparcialidade	3,01	4,41	4,52	1,40	6,31
d. Fundamentação	2,75	4,28	4,28	1,53	6,55
k. Transparência	3,07	4,59	4,71	1,52	7,18
Média	3,17	4,24	4,28	1,06	4,64

PRE, NEC e IMP, valores médios da amostra definitiva, numa escala de zero (nada) a cinco (muito). Ordenado por ordem ascendente de prioridade (PRI).

Da análise às perceções dos respondentes, distinguem-se os valores de “presença” anormalmente baixos para os princípios “igualdade de oportunidades” e “publicidade”, bem como para o dever de “fundamentação”, o qual apresenta o diferencial mais elevado de todo o estudo relativamente à “necessidade” e “importância”. De salientar, ainda, a elevada perceção que o princípio que prevalece para a nomeação dos militares para os cargos de direção intermédia é a “satisfação das condições especiais de promoção”.

4.2.2.2. Processo de recrutamento, seleção e nomeação

Relativamente ao processo de RSN para os cargos de direção e chefia na GNR, solicitou-se que os respondentes indicassem o nível de concordância relativamente às afirmações constantes do quadro seguinte



Quadro 11 - Percepções relativamente ao processo de RSN

C.2. Processo de seleção: preposições	Nível de concordância
e. As regras de seleção e nomeação para os cargos de direção e chefia são claras, transparentes e uniformes.	1,99
d. As competências transversais ao desempenho dos cargos de direção e chefia encontram-se definidas.	2,26
f. O militar da Guarda recebe o treino e formação adequada ao pleno exercício dos cargos de direção e chefia.	2,53
b. A nomeação para os cargos de direção e chefia deve ser efetuada tendo como critério o posto e a antiguidade.	2,69
c. A nomeação para os cargos de direção e chefia deve ser uma prerrogativa do Comandante.	3,01
g. O processo de seleção e nomeação para os cargos de direção e chefia deve ser efetuado por concurso.	3,05
a. A gestão por competências constitui uma mais valia para o processo de seleção e nomeação dos cargos de direção e chefia.	4,50

Valor médio da conversão da escala de Likert numa pontuação de um (discordo totalmente) a cinco (concordo totalmente). Ordenado por ordem ascendente de concordância.

Os respondentes tendem a discordar das seguintes afirmações:

- As regras de seleção e nomeação para os cargos de direção e chefia são claras, transparentes e uniformes;
- As competências transversais ao desempenho dos cargos de direção e chefia encontram-se definidas.

Já as afirmações que os respondentes tendem a concordar são:

- A GC constitui uma mais valia para o processo de seleção e nomeação dos cargos de direção e chefia;
- O processo de seleção e nomeação para os cargos de direção e chefia deve ser efetuado por concurso;
- A nomeação para os cargos de direção e chefia deve ser uma prerrogativa do Comandante.

Nas duas outras afirmações não se verifica uma tendência definida.

4.2.2.3. Fatores de seleção

O quadro que se segue apresenta as percepções dos inquiridos relativamente à relevância dos seguintes fatores na seleção para os cargos de direção e chefia na GNR.



Quadro 12 - Perceções relativamente aos fatores de seleção

C.3. Fatores de seleção: perceções	Nível de relevância
c. Os conhecimentos oriundos da formação.	3,47
e. A proximidade e confiança do comandante.	3,64
f. O posto ou antiguidade.	3,82
d. O percurso profissional.	4,21
b. As competências comportamentais.	4,32
a. As capacidades técnicas.	4,38

Valor médio da conversão da escala de Likert numa pontuação de um (irrelevante) a cinco (muito relevante). Ordenado por ordem ascendente de relevância.

Os inquiridos tendem a considerar relevantes todos os fatores de seleção apresentados, destacando os seguintes:

- As capacidades técnicas;
- As competências comportamentais;
- O percurso profissional.

4.3. Síntese conclusiva

Neste capítulo apresentámos os resultados obtidos com base no inquérito por questionário aplicado aos oficiais superiores da GNR. No próximo capítulo efetuar-se-á a análise e discussão dos mesmos.



5. Análise e discussão dos resultados

O presente capítulo é dedicado à análise e discussão integrada dos resultados obtidos nos capítulos anteriores, dentro da perspectiva de triangulação entre técnicas de análise qualitativa.

Na parte final, é apresentada uma metodologia de RSN para os cargos de diretor de UON e de chefe de UOF com base no modelo de GC, respondendo à QC da investigação.

5.1. Apuramento das competências transversais

O primeiro objetivo para poder conceber uma metodologia de RSN com base no modelo de GC, passa necessariamente por identificar as competências transversais valorizadas para o desempenho do cargo ou da função, o que permitirá que no processo de RSN, sejam consideradas as competências determinantes para um desempenho de sucesso.

Com este objetivo, apurou-se o grau de transversalidade (TRA) das competências através da relação entre as diferentes dimensões analisadas, concretizado através da seguinte fórmula:

$$TRA = [(NEC + IMP) / 2 - PRE]$$

Especificamente, procurou-se identificar as competências que para além da criticidade para o eficaz desempenho e desenvolvimento dos processos organizacionais (NEC e IMP), detêm, no entendimento dos respondentes, uma “presença” baixa nos oficiais nomeáveis para os cargos de diretor de UON e de chefe de UOF.

No quadro seguinte, listam-se as dez principais competências identificadas como transversais pelos respondentes:



Quadro 13 - Competências transversais

Dimensão	Referência	Competência	TRA
Saber-fazer	CCAP	B.2.c Capacidade de análise e de planeamento e organização	0,65
Saber-fazer	RADMGNR	B.2.k Planeamento e organização	0,69
Saber-saber	CCAP	B.1.l Gestão do capital humano	0,70
Saber-fazer	CCAP	B.2.i Inteligência emocional	0,70
Saber-fazer	CCAP	B.2.j Orientação para os resultados e qualidade do serviço	0,77
Saber-saber	CCAP	B.1.k Gestão de recursos materiais e patrimoniais	0,82
Saber-fazer	CCAP	B.2.n Visão estratégica	0,83
Saber-saber	CCAP	B.1.h Gestão da qualidade	0,88
Saber-saber	CCAP	B.1.i Gestão de compras	0,93
Saber-saber	CCAP	B.1.j Gestão de recursos financeiros	1,17

Ordenado por ordem ascendente de transversalidade.

Conclui-se, em primeiro lugar, que as competências transversais reconhecidas como mais importantes pela sua transversalidade integram a CCAP, à exceção da competência “planeamento e organização”, que assenta no conjunto de competências definidas pelo RADMGNR para os militares da Guarda. No entanto, esta competência encontra-se aglutinada pela competência “capacidade de análise e de planeamento e organização” da CCAP, cuja formulação é mais inclusiva e bem-conseguida.

Outro dado importante a registar, é o facto deste conjunto de competências integrar as áreas temáticas contantes das ações de formação de atualização da AP obrigatórias para o desempenho de funções dirigentes, o que demonstra o reconhecimento da importância em atualizar as competências e os conhecimentos em função da evolução do estado da arte da gestão pública e dos programas de reforma da AP.

A este propósito salienta-se que 53% dos respondentes discordaram da preposição “o militar da Guarda recebe o treino e formação adequada ao pleno exercício dos cargos de direção e chefia”, e mais de 28% manifestaram uma posição indiferente.

Neste ponto, o CCARI mencionou a “capacidade de liderança”, as “competências relacionais” e a inteligência emocional como competências-chave para o desempenho dos



cargos. Finalmente, o DDRH identifica a “experiência profissional” e as “qualificações técnico-profissionais” (entrevista por escrito, 10 de abril de 2020).

5.2. Princípios orientadores

Segundo a CRP⁴⁹, todos os cidadãos têm direito de acesso à função pública, em condições de igualdade e liberdade, em regra por concurso público, garantindo o respeito pelos princípios da competência, da transparência e da justiça.

Nesta medida, é exigido à GNR, enquanto responsável pela gestão da *res publica*, o cumprimento da legalidade e a implementação das políticas públicas emanadas pelo poder político.

No entanto, se efetuarmos uma análise ao nível de concordância relativamente à afirmação “as regras de seleção e nomeação para os cargos de direção e chefia são claras, transparentes e uniformes”, 42% dos inquiridos discordam totalmente, 29% discordam e 18% manifestam-se indiferentes.

Nessa continuidade, os respondentes consideraram com “prioridade” acrescida a outros princípios e deveres, a promoção da transparência (7,18), da fundamentação (6,55) e da imparcialidade (6,31), vindo logo a seguir, acima dos cinco pontos, a igualdade de oportunidades (5,64), a boa administração (5,58) e a isenção (5,07).

Daqui se extrai, em articulação com o diagnóstico efetuado no subcapítulo 4.2, que o processo carece de fundamentação e transparência, caracterizando-se pela pouca aderência aos normativos existentes e aos princípios que norteiam a atividade administrativa.

Sobre esta questão em particular, o CCARI considera que os procedimentos concursais “naturalmente, são mais transparentes”, embora não concorde com a aplicação desse processo na instituição militar “onde as pessoas não escolhem os seus chefes, os quais obtêm a autoridade que lhes advém das Leis, Normas e Regulamentos que balizam a atividade da Instituição.” (entrevista por escrito, 29 de abril de 2020).

Efetivamente, a GNR não efetua formalmente um processo de RSN para o provimento dos cargos de direção intermédia. A nomeação circunscreve-se à decisão do dirigente máximo, cujas razões de facto e direito se desconhecem, por não se encontrarem vertidas nos despachos.

Outro elemento essencial e configurador do processo, é o distanciamento aos princípios que norteiam a GRH, segundo o paradigma de GC. Em concordância, os respondentes consideram de forma irrefutável que a GC constitui uma mais valia (4,50),

⁴⁹ Cfr. n.º 2, do artigo 47.º.



apesar de considerarem que as competências transversais ao desempenho dos cargos de direção e chefia não se encontrarem definidas.

5.3. Modelo proposto

Com base nas melhores práticas e recomendações internacionais, que apontam para a implementação e desenvolvimento do modelo de RH por GC na AP (OCDE, 2017, 2019) e na prioridade definida pelo Governo⁵⁰ em garantir a transparência, o mérito e a igualdade de oportunidades nos processos de RSN dos dirigentes da AP, e muito especialmente, tendo em conta os resultados obtidos pela investigação desenvolvida, concebeu-se um modelo de RSN para os cargos de diretor de UON e de Chefe de UOF.

A primeira grande alteração ao modelo passa por dar significado real ao subsistema designado por “recrutamento e seleção”, para atrair e escolher os recursos com as competências, experiência e motivação adequadas ao cargo a prover.

Por esta razão, propõe-se, com a previsão de vacatura do cargo, a abertura de procedimento concursal interno com publicação em OS, que deve estabelecer o perfil exigido, particularmente, as competências requeridas, a experiência, os conhecimentos adequados ao desempenho do cargo e os métodos e critérios de seleção.

Ainda neste âmbito, importa definir em normativo o período da investidura e a possibilidade de recondução, ou não, da mesma. Propõe-se que o provimento do cargo seja por três anos, podendo ser renovado por igual período uma única vez.

Em termos procedimentais, o processo deve ser conduzido pela DRH e os atos administrativos decisórios são da competência exclusiva e indelegável do CGGNR.

O processo de seleção é conduzido por um júri composto por três elementos que elaboram a proposta de designação a submeter ao CGGNR, com a indicação dos fundamentos da escolha para o candidato proposto, ordenando os restantes candidatos de acordo com o método de seleção definido.

Caso o CGGNR concorde com a proposta, exara despacho de designação, devidamente fundamentado, publicado em OS, com a nota curricular académica e profissional do nomeado. Todos os atos são suscetíveis de reclamação e impugnação nos termos da EMGNR e do CPA.

Apresenta-se na figura seguinte o fluxograma processual do modelo de RSN para os cargos de diretor de UON e chefe de UOF.

⁵⁰ Cfr. GOP para 2020

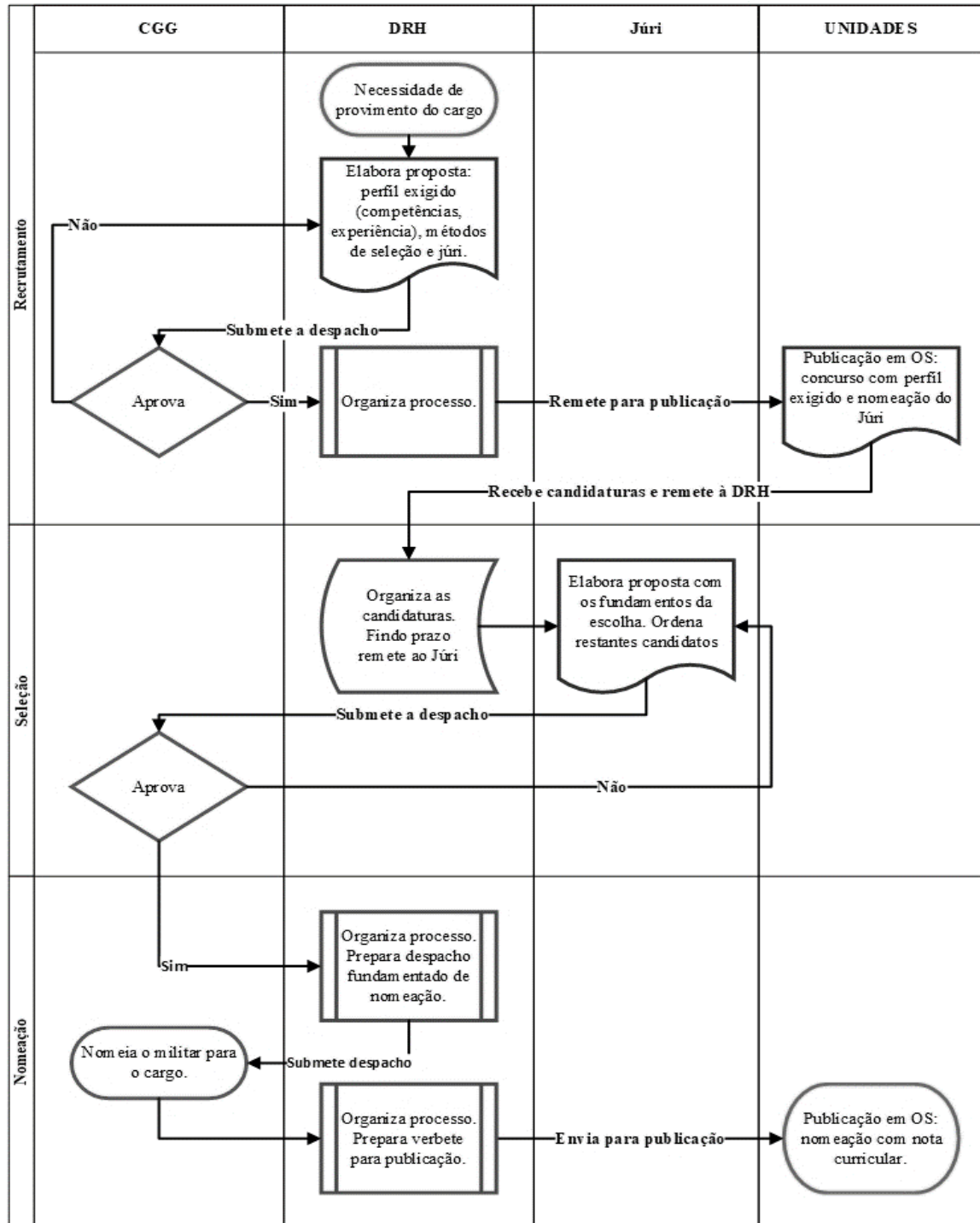


Figura 5 - Modelo de RSN proposto.

Através desta abordagem que não é estranha à GNR⁵¹, é possível responder às premissas valorizadas pelos respondentes, cumprir os normativos legais e consubstanciar as vantagens que se apresentam no quadro seguinte, relativamente ao modelo atual.

⁵¹ Corresponde ao modelo adotado nos concursos para cargos externos à instituição.



Quadro 14 - Vantagens do modelo proposto

Vantagens do modelo proposto		
1	Segue o modelo de gestão por competência, possibilitando a identificação e seleção do recurso alinhado com as necessidades, diretrizes e os objetivos estratégicos do respectivo órgão, sendo, no entanto, necessário identificar as competências específicas para cada UON e UOF.	
	Premissas	C.1.a, C2.a
	Quadro legal	GOP2020
2	Obedece e dá cumprimento aos princípios da satisfação das necessidades e interesse do serviço, da adequação dos recursos humanos ao desempenho de cargos e exercício de funções atendendo à competência revelada e experiência adquirida e de aproveitamento da capacidade profissional, avaliada em função da competência revelada e da experiência adquirida, conforme artigo 57.º do EMG NR.	
	Premissas	C.1.a, C.2.d
	Quadro legal	n.º 1, do artigo 57.º, do EMG NR n.º 2, do artigo 59.º, do EMG NR
3	Adota o concurso como procedimento de RSN e mantém o método de nomeação com base na escolha do CGC, no entanto, por coerência, torna-se necessário alterar o carácter de excecionalidade atribuído pelo EMG NR à nomeação por escolha, uma vez que esta modalidade constitui a regra na nomeação dos dirigentes intermédios.	
	Premissas	C.2.g, C.2.c
	Quadro legal	n.º 1, do artigo 59.º, do EMG NR
4	Reforça a transparência, o mérito e a igualdade de oportunidades.	
	Premissas	C.1.k,
	Quadro legal	Artigo 6.º do CPA, al. d) do artigo 52.º do EMG NR
5	Reforça o dever de fundamentação já preconizado no artigo 57.º do EMG NR.	
	Premissas	C.1.d
	Quadro legal	n.º 2, do artigo 268.º, da CRP, n.º 2, do artigo 59.º, do EMG NR
6	Promove a imparcialidade que impede sobre o júri do concurso e sobre o CGGNR, devendo considerar com objetividade e isenção todos os interessados no contexto decisório.	
	Premissas	C.1.f, C.1.g, C.2.e
	Quadro legal	n.º 2 do artigo 266.º da CRP e artigo 9.º do CPA
7	Impõe a publicidade dos atos e das fases do procedimento dando garantias aos candidatos pela boa condução do concurso e pela adoção dos melhores procedimentos, bem como sobre a legitimidade do procedimento.	
	Premissas	C.1.i, C.2.g
	Quadro legal	n.º 3, do artigo 268.º, da CRP, artigo 17.º e 82.º do CPA

A exposição das vantagens do modelo proposto denuncia simultaneamente as debilidades do modelo vigente, particularmente no cumprimento do princípio da legalidade, enquanto limite e fundamento da atuação da Administração (Amaral, 2014, p. 51).

É neste contexto e enquadramento, que a proposta apresentada convida a interiorizar estes princípios e a proporcionar o desenvolvimento das competências adequadas ao exercício dos cargos de diretor UON e Chefe de UOF.

Julga-se, neste âmbito, importante propor o desenvolvimento internamente de um curso de formação tendo como destinatários os oficiais superiores que pretendam



desempenhar funções dirigentes, levando-os a incorporar conceitos como cidadania, ética, liderança, transparência, *accountability*, responsabilidade, compromisso, entre outros, que expressam os princípios que devem ser vistos como valores indissociáveis do bem-servir a *res publica*, bem como indicadores de eficiência, eficácia e qualidade da boa governança. Neste âmbito, ambos o entrevistados consideram importante a realização de formação específica nesta área. Conforme referido pelo CCARI “não só na perspetiva da obtenção de competências neste domínio, como também pela partilha de conhecimentos com outras áreas da AP” (entrevista por escrito, 29 de abril de 2020).

5.4. Síntese conclusiva

De tudo quanto fica proposto neste capítulo final, emergem exigentes desafios para a Guarda, cujo centro de gravidade nas palavras do CGGNR, se mantém nas pessoas e na sociedade, em respeito pela matriz constitucional e legal (GNR, 2019, p. 4).

Mais do que formulações semânticas, importa promover uma dimensão potenciadora da autonomia, da participação e da reflexividade, assente num corpo de oficiais e dirigentes preparados e competentes para responder de forma holística e integrada aos desafios dos movimentos pós-gestionários da *Governance* e da sociedade contemporânea.



6. Conclusões

A prestação de serviços públicos de qualidade exige uma AP com dirigentes aptos e competentes a tomar decisões complexas, exigentes e bem fundamentadas.

Hoje, no contexto das reformas e dos novos paradigmas de governança, esta afirmação constitui um desafio arriscado, especialmente para as instituições que assentam em modelos profundamente hierarquizados e burocráticos.

Porém, esta tendência internacional e exigência política nacional, de imposição de uma AP profissional assente na GC dos seus recursos, constitui um repto e uma oportunidade para o estudo, reformulação e evolução dos processos e modelos de RSN dos dirigentes.

No caso da GNR, apesar das sucessivas formulações em planos e elocuições, o paradigma em vigor permanece inalterável nos seus princípios, procedimentos e práticas.

À luz deste enquadramento, a pesquisa versou o estudo das diferentes configurações da AP e a relação entre a política e a escolha dos dirigentes públicos, sob a esteira da *Governance* e da GC, enquanto movimento e instrumento de GRH, particularmente na definição dos processos e políticas de RSN.

A interrogação central que presidiu à investigação foi “qual o modelo apropriado de RSN para os cargos de direção e de chefia na GNR, com base no modelo de GC?”.

A recolha de dados respaldou-se na triangulação entre técnicas de análise qualitativa: documental, entrevista e inquirição por questionário. Esta estratégia permitiu através da análise relacional adotada, atingir os OE e responder às três QD formuladas, necessárias à construção de um novo paradigma sustentado nas evidências e no conhecimento adquirido.

O percurso adotado percorreu as reformas da AP portuguesa, a par da evolução dos modelos de gestão pública, para caracterizar e avaliar o modelo de RSN dos cargos de direção intermédia da AP, à luz do paradigma de GRH por competências.

No seio desta trajetória e em resposta à QD1, “Como se caracteriza o modelo de gestão pública em matéria de RSN dos cargos de direção intermédia na AP?”, concluiu-se que o modelo em vigor na AP estabelece como regra o procedimento concursal para o recrutamento de DS e CD, caracterizando-se pelos princípios da transparência, publicidade, imparcialidade e da fundamentação dos atos.

Tendo em conta estas características, a AP adota o modelo de GC na obtenção de ganhos de eficácia e eficiência nos processos de RSN, para potenciar o ajustamento do recurso ao cargo a prover, favorecendo a meritocracia enquanto valor democrático com vista à criação de uma nova geração de dirigentes públicos competentes, qualificados e aptos para



os desafios da *Nova Governança*. Nesta perspetiva, evidenciou-se a importância na definição do perfil do dirigente público, na sua formação específica e no processo de RSN assente na GC.

Com base nesta análise e paradigma, partiu-se para a pesquisa e investigação da resposta à QD2, “Como se organiza e qualifica o processo de RSN para os cargos de DD e de CD na GNR, à luz do paradigma de gestão de GRH por competências?”. Neste âmbito procedeu-se à análise dos processos de nomeação dos diretores das UON e dos Chefes de UOF, entre 2017 e 2019, a entrevistas semiestruturadas aos responsáveis organizacionais e submeteu-se um questionário a todos os oficiais superiores da GNR.

Em síntese, concluiu-se da análise efetuada às evidências recolhidas e resultados obtidos, que o modelo de RSN em vigor na Guarda se distancia do paradigma de GRH por competências. Em bom rigor, caracteriza-se por diversas disfuncionalidades no cumprimento dos princípios e práticas que devem nortear toda a atividade administrativa. Independentemente das boas intenções, planos estratégicos e reformas dirigidas pelo Governo à AP, as práticas gestionárias na GNR, em matéria de GRH, e particularmente de RSN dos dirigentes, permanecem imutáveis.

Significa isto que, apesar das sucessivas reformas na AP e das exigências da sociedade por meritocracia e legitimidade nas elites dirigentes, por transparência na ação administrativa e por *accountability* das decisões, o modelo vigente na nomeação dos dirigentes da Guarda segue desde a sua génese o mesmo procedimento.

Por este motivo, justificam-se as perceções manifestadas pelos respondentes a reclamar igualdade de oportunidades, imparcialidade, fundamentação e transparência. Ainda nesta senda, consideraram o procedimento concursal, baseado na GC, um modelo adequado ao RSN dos diretores das UON e dos chefes de UOF.

Distingue-se, por outro lado, o contraste entre os desígnios estratégicos e as práxis dos atores organizacionais que ocupam os cargos hierárquicos de topo. Se por um lado exteriorizam a transparência enquanto valor institucional (GNR, 2019, p. 47), por outro defendem a inadaptabilidade dos princípios e valores à instituição militar. Crê-se que esta postura deriva de um sentimento cômico de “*wishful thinking*”, e de um instinto de defesa corporativa enquanto responsáveis e destinatários da realidade organizacional a alterar, garantindo a estabilidade de *status* e prerrogativas, sem, contudo, deixar de enunciar a fórmula politicamente correta (Araújo, 2001; Madureira, 2006; Rocha, 1998; Rocha & Araujo, 2007).



No que concerne à QD3, “Quais as competências transversais ao desempenho das funções de direção e chefia na GNR?”, seguiu-se a metodologia aprovada pelo Governo para identificar o conjunto de competências diretamente relacionadas com um desempenho qualificado e de excelência. Com esta metodologia, encontrou-se um equilíbrio entre as competências que, para além da criticidade para o eficaz desempenho e desenvolvimento dos processos organizacionais, registam segundo os respondentes, um nível anormalmente baixo de presença nos oficiais nomeáveis.

As competências transversais reconhecidas como mais importantes pela sua transversalidade integram a CCAP, e incorporam as áreas temáticas constantes das ações de formação e de atualização da AP, indispensáveis ao desempenho de funções dirigentes, o que evidencia o reconhecimento dos respondentes na importância em atualizar as competências e os conhecimentos em função da evolução do estado da arte da gestão pública.

Novamente, esta perspetiva mais rigorosa da GC é proscrita na perceção dos dirigentes de topo que elevam os valores inseparáveis da condição militar em detrimento da competência e meritocracia nos processos de RSN. Efetivamente, este desenvolvimento e salto qualitativo é condicionado “pela sobreposição de uma perspetiva corporativa, onde tradição, regulamentos e antiguidades se impõem à racionalidade” (Madureira, 2006, p. 62).

Alfim, como corolário desta investigação e OG, concluiu-se o estudo com a conceção de uma metodologia para o processo de RSN para os cargos de diretor de UON e de chefe de UOF, à luz do paradigma de GC e baseada nos princípios que norteiam a atividade da AP, tendo sempre em consideração as evidências e os resultados obtidos.

Nesta linha de raciocínio, consubstanciaram-se as vantagens do novo modelo baseado na meritocracia para recrutar os melhores e selecionar aqueles que demonstrem as competências necessárias ao desempenho do cargo. Destarte, propôs-se o procedimento concursal como regra, mitigando a tentação da utilização arbitrária e abusiva do poder discricionário, reforçando a promoção da fundamentação e publicidade das decisões.

Em complemento, aprofundou-se, também, a problemática da relevância da formação no contexto dos desafios da nova governação pública, e propôs-se neste âmbito o desenvolvimento de um curso de formação tendo como destinatários os oficiais superiores que pretendam desempenhar funções dirigentes, à semelhança do que já acontece com a AP, há mais de uma década, com o Exército Português através do Curso de Comandante, e com a PSP, pelo Curso de Direção e Estratégia Policial⁵².

⁵² Crf. Portaria n.º 245/2016, de 7 de setembro.



Julga-se, no final deste percurso, que os resultados e contributos desta investigação beneficiam a reflexividade, ao romperem com a inatacável aura de superioridade dos procedimentos e práticas da instituição castrense.

Como limitações deste trabalho, releva-se o incómodo da temática, demonstrada na relutância e embaraço dos protagonistas sociais em partilhar as suas condutas, opiniões, atitudes e expectativas. Por outro lado, a complexidade e originalidade da temática beneficiariam da possibilidade em estender a investigação a outras dimensões e lateralidades, para robustecer e consolidar a tese argumentativa.

Partindo das limitações que esta investigação apresenta, surgem também novas linhas de investigação, designadamente na integração dos diferentes subsistemas que integram o modelo de GC. Outro dos pontos fortes a ser investigado, e novamente numa lógica complementar, passaria por identificar as competências específicas para cada cargo e função da GNR.

Desta forma, e com estes estudos, considera-se que a GNR potenciará o seu capital humano, anulando alguns dos aspetos que podem degradar o serviço público que presta aos portugueses e a Portugal.



Referências bibliográficas

- Adelino, A. M. P. (2011). *A gestão de competências num Instituto da Administração Pública Portuguesa : Abordagem exploratória ao SIADAP*. (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos). Instituto Superior de Economia e Gestão. Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.
- Almeida, M. A. de. (2012). *Teoria Geral do Direito Administrativo: temas nucleares*. Coimbra: Almedina.
- Almeida, M. M. C. A. de. (2006). *O futuro da liderança de topo na Administração Pública Portuguesa. Forças motrizes e Cenários possíveis*. (Tese de Mestrado Administração Pública). Universidade do Minho. Escola de Economia e Gestão, Braga.
- Amaral, D. F. do. (2014). *Curso de Direito Administrativo, volume II* (2.^a edição). Coimbra: Almedina.
- Araújo, J. F. F. E. de. (2001). Improving public service delivery: the crossroads between agencification and traditional bureaucracy. *Public Administration*, 79(4), 915–932.
- Batalhão, C. J. (2015). *Novo Código de Procedimento Administrativo: Notas práticas e jurisprudência*. Porto: Porto Editora.
- Bearfield, D. A. (2009). What is patronage? A critical reexamination. *Public Administration Review*, 69(1), 64–76.
- Beeck, S., & Hondeghem, A. (2010). Competency Management in the Public Sector : Three Dimensions of Integration Paper for the IRSPM Conference 2010. *IRSPM Conference 2010*.
- Bering, H. (2011). The perfect officer. *Policy Review*, (168), 1–8.
- Bilhim, J. A. de F. (2001). *Teoria Organizacional, estruturas e pessoas* (2^a edição). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, J. A. de F. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (4^a Edição). Lisboa: Instituto Superior Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, J. A. de F. (2012). O Mérito nos Processos de Seleção da Alta Direção da Administração Pública Portuguesa: mito ou realidade? *Seqüência: Estudos Jurídicos e Políticos*, 33(65), 57–78.
- Bilhim, J. A. de F. (2013). Papel Dos Gestores na Mudança Cultural na Administração Central do Estado: O Caso Da Meritocracia. *Passagens Revista Internacional de História Política e Cultura Jurídica*, 5(2), 205–227.
- Bilhim, J. A. de F. (2014). As Práticas dos Gestores Públicos em Portugal e os Códigos de



- Ética. *Seqüência: Estudos Jurídicos e Políticos*, 35(69).
- Bilhim, J. A. de F. (2017). Nova governação pública e meritocracia. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 84, 9–25.
- Boterf, G. Le. (1994). *De la compétence : Essai sur un attracteur étrange*. Paris: Les Éditions d'Organisation.
- Boterf, G. Le. (2015). *Construire les compétences individuelles et collectives. Livres Outils Ressources humaines (7e édition)*. Paris: Eyrolles.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Brans, M., & Hondeghem, A. (2005). Competency frameworks in the Belgian governments: Causes, construction and contents. *Public Administration*, 83(4), 823–837.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods (Fourth edi)*. Oxford: Oxford University Press.
- Cabral-Cardoso, C., Estevão, C. V., & Silva, P. (2006). *Competências transversais dos diplomados do ensino superior: Perspectiva dos empregadores e dos diplomados. Psicologia (Vol. 26)*. Guimarães: Tecminho.
- Cabrita, E. (2019, 30 de dezembro). Nota à comunicação Social: Avaliação do mérito dos militares da GNR [Página *online*]. Retirado de <https://www.portugal.gov.pt/download-ficheiros/ficheiro.aspx?v=ef8bde15-56fa-4892-bc3b-c31b1f6ade1f>.
- Campbell, C., & Peters, B. G. (1988). The Politics/Administration Dichotomy: Death or Merely Change? *Governance*.
- Canotilho, J. J. G., & Moreira, V. (1993). *Constituição da República Portuguesa Anotada (3.º Edição)*. Coimbra: Coimbra Editores.
- Carapeto, C., & Fonseca, F. (2009). *Governação, Inovação e Tecnologias O Estado Rede e a Administração Pública do Futuro*. Edições Sílabo.
- Cardoso, Z., Soares, A., Loureiro, B., Cunha, C., & Ramos, F. (2003). *Avaliação da Formação, glossário anotado*. Lisboa: Instituto para a Inovação na Formação.
- Carmo, H., & Ferreira, M. M. (2008). *Metodologia da Investigação, Guia para Auto-Aprendizagem (2.ª Edição)*. Universidade Aberta.
- Carvalho, C. C. (2010). *Reforma Administrativa Em Portugal: antes e depois do PRACE*. (Dissertação apresentada para obtenção do grau de Mestre em Administração e Gestão Pública). Universidade de Aveiro, Aveiro.
- Carvalho, E. R. de. (2008). *Agendas e reforma administrativa em Portugal. Administração Pública*. (Tese de doutoramento em ciências sociais na especialidade de Administração



- Pública). Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa.
- Carvalho, G. M. C. C. M. de. (2019). *Governança do Ensino Superior Universitário Público em Portugal: A educação sob a égide da nova gestão pública*. (Tese especialmente elaborada para obtenção do grau de Doutor em Administração Pública, especialidade em Administração e Políticas Públicas). Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa, Lisboa.
- Cascão, F. (2014). *Gestão de competências, do conhecimento e do talento*. Edições Sílabo.
- Ceitel, M. (2016). *Gestão e desenvolvimento de competências* (2ª Edição). Lisboa: Sílabo.
- Cheetham, G., & Chivers, G. (1998). The reflective (and competent) practitioner: A model of professional competence which seeks to harmonise the reflective practitioner and competence-based approaches. *Journal of European Industrial Training*, 22(7), 267–276.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à Teoria Geral da Administração* (7ª edição). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Coelho, H. F., & Dinis, D. (2012). *Resgatados, os bastidores da ajuda financeira a Portugal*. A Esfera dos Livros.
- Comissão das Comunidades Europeias. (2001). *Governança Europeia - Um livro Branco*. Bruxelas: Comissão das Comunidades Europeias.
- Dandeker, B. C. (2016). Military Incompetence Revisited: The Dark Side of Professionalism. *Res Militaris*, 6(3).
- Demir, T., & Nyhan, R. C. (2008). The politics-administration dichotomy: An empirical search for correspondence between theory and practice. *Public Administration Review*, 68(1), 81–96.
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2007). *The New Public Service Serving, not Steering*. New York: M.E. Sharpe.
- DIRIC. (2013). *Análise da evolução das estruturas da administração pública central portuguesa decorrente do PRACE e do PREMAC*. Lisboa: Direção-Geral da Administração e do Emprego Público.
- Dixon, N. F. (1976). *On the psychology of military incompetence*. New York: Basic Books.
- Dubois, D. D., & Rothwell, W. J. (2004). *Competency-Based Human Resource Management*. Mountain View: Davies-Black Publishing.
- Estanque, E. (2018). Portugal e o Estado Providência: Fragilidades, Dependências e Ameaças. *Novos Rumos Sociológicos*, 5(8), 33.



- Fachada, C. P. de A., Ranhola, N. M. B., & Santos, L. A. B. dos. (2019, Janeiro). Regras e normas de autor do IUM. *IUM Atualidade*, 7.
- Fernandes, D. M. (2015). O princípio da transparência administrativa: mito ou realidade? *Revista da Ordem dos Advogados*, 75(1 e 2), 425–457.
- Ferraz, D. (2008). *A selecção de dirigentes públicos no contexto da evolução dos modelos de estado e de administração, contributo para a definição de uma política integrada*. (Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração e Políticas Públicas), Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa.
- Ferraz, D. (2016a). *Atores políticos e administrativos: dicotomia ou complementaridade na seleção de dirigentes públicos?* (Tese especialmente elaborada para a obtenção do grau de Doutor em Políticas Públicas), Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa.
- Ferraz, D. (2016b). Governação integrada, administração pública e perfil dos seus dirigentes : como potenciar a inovação na resolução de problemas societais. Em *XXI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*. Santiago.
- Ferraz, D. (2019). Administração (a)Política em Portugal? - O retrato e os fatores de seleção do dirigente público português.
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, 5, 183–196.
- Garavan, T. N., & Mcguire, D. (2001). Competencies and workplace learning: Some reflections on the rhetoric and the reality. *Journal of Workplace Learning*, 13(4), 144–164.
- GNR. (2014). *Estratégia da Guarda 2020, uma estratégia de futuro*. Lisboa: Divisão de Planeamento Estratégico e Relações Internacionais.
- GNR. (2019). *Estratégia da Guarda 2025, uma estratégia centrada nas pessoas*. Lisboa: Divisão de Comunicação e Relações Públicas.
- Gruening, G. (2001). Origin and theoretical basis of new public management. *International Public Management Journal*, 4(1), 1–25.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2016). *Investigação por questionário* (2ª edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Hondeghem, A., Horton, S., & Scheepers, S. (2005). Modèles de gestion des compétences



- en Europe. *Revue Francaise d'Administration Publique*, 116(4), 561–576.
- Hondeghem, A., & Vandermeulen, F. (2000). Competency management in the Flemish and Dutch civil service. *International Journal of Public Sector Management*, 13(4), 342–353.
- Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, 69, 3–19.
- Hood, C. (1998). *The Art of the State. Culture, Rhetoric, and Public Management*. Oxford University Press.
- Horton, S. (2000). Introduction – the competency movement: Its origins and impact on the public sector. *International Journal of Public Sector Management*, 13(4), 306–318.
- Horton, S., Hondeghem, A., & Farnham, D. (2002). *Competency management in the public sector: european variations on a theme*. Amesterdão: IOS Press.
- Huntington, S. P. (1999). *O Choque das Civilizações e a Mudança na Ordem Mundial*. Lisboa: Gradiva.
- INA. (2016). *GECAP, Gestão por Competências na Administração Pública, metodologia para a identificação de competências na Administração Pública*. Lisboa: Instituto Nacional de Administração.
- Janeiro, J., & Carvalho, R. V. de. (2011). Proposta de sistema de selecção de dirigentes públicos: dirigentes profissionais e proscutores do interesse público numa administração pública para o século XXI. Em INA (Ed.), *8.º Congresso Nacional da Administração Pública - Desafios e Soluções* (pp. 244–265). Oeiras: INA.
- Kersbergen, K. van, & Vis, B. (2014). *Comparative Welfare State Politics, Development, Opportunities ans Reform*. Cambridge University Press.
- Kochanski, J. T., & Ruse, D. H. (1996). Designing a competency-based human resources organization. *Human Resource Management*, 35(1), 19–33.
- Laranjeiro, A. M. da S. C. (2016). *A procura de competências e práticas de Recursos Humanos*. (Tese especialmente elaborada para obtenção do grau de Doutor em Gestão, Especialidade em Recursos Humanos e Comportamento Organizacional). ISCTE Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.
- Lawler, E. E. (1994). From job-based to competency-based organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 15(1), 3–15.
- Le Deist, F. D., & Winterton, J. (2005). What is competence? *Human Resource Development International*, 8(1), 27–46.
- Madureira, C. (2006). A formação comportamental dos Quadros Superiores da



- Administração Pública portuguesa. *Revista Europeia de Formação Profissional*, 39(3), 52–67.
- Madureira, C. (2007). As competências comportamentais na Administração Pública. *Lusitana. Economia & Empresa*, 7, 64–79.
- Madureira, C. (2011). Profissionalização e avaliação dos dirigentes de topo na administração pública: o caso de Portugal. Em 8.º Congresso Nacional da Administração Pública - *Desafios e Soluções* (pp. 38–50). Lisboa.
- Madureira, C., & Ferraz, D. (2010). As configurações político-administrativas e a selecção de dirigentes: O caso da administração pública portuguesa. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 63, 51–69.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for «intelligence». *The American psychologist*, 1–14.
- Mclagan, P. A. (1997). Competencies: The Next Generation. *Training and Development*, 51(5), 40–47.
- Mozzicafreddo, J. (2001). Modernização da administração pública e poder político. Em J. Mozzicafreddo & J. S. Gomes (Eds.), *A administração e política: perspectivas de reforma da administração pública na Europa e nos Estados Unidos* (pp. 1–33). Oeiras: Celta Editora.
- Mozzicafreddo, J., & Gomes, J. S. (Eds.). (2001). *Administração e Política. Perspectivas de Reforma da Administração Pública na Europa e nos Estados Unidos*. Oeiras: Celta Editora.
- OCDE. (1995). *Public Management reforms in OECD Countries*. Paris: OECD Publishing.
- OCDE. (1996). *Putting Citizens First, Portuguese Experience in Public Management Reform*. Paris: OECD Publishing.
- OCDE. (1999). *Synthesis of reform experiences in nine OECD countries: change management. Changes*. Paris: OECD Publishing.
- OCDE. (2001). *Public Sector Leadership for the 21st Century*. Paris: OECD Publishing.
- OCDE. (2010). *Managing Competencies in Government: State of the Art Practices and Issues at Stake for the Future*. (P. E. and M. W. Party, Ed.). Paris: OECD Publishing.
- OCDE. (2017). *Skills for a High Performing Civil Service. OECD Public Governance Reviews*. Paris: OECD Publishing.
- OCDE. (2019). *OECD Recommendation on Public Service Leadership and Capability*. Paris: OECD Publishing.



- ONU. (2005). *Unlocking Human Potential for Public Sector Performance: World Public Sector Report*. New York: Department of Economic and Social Affairs.
- Parente, C. (2008). *Competências, Formar e gerir pessoas*. Santa Maria da Feira: Edições Afrontamento.
- Pedrosa, A. R. P. C. (2016). *Identificação de Metacompetências através de um Sistema de Competências e Determinação de Perfil de Competências*. (Dissertação para obtenção de grau de Mestre Em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos). Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa.
- Pena, H., & Patrícia, C. (2005). Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*, 56(2), 179–194.
- Pereira, A. A. R. (2020, 10 de abril), Entrevistado por C. M. R. Coelho [Por escrito]. Diretor da Direção de Recursos Humanos da Guarda Nacional Republicana.
- Pita, V. T. S. (2016). *Acesso aos Cargos de Direção Superior*. (Trabalho final apresentado ao Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa, como requisito parcial para obtenção do grau de Licenciatura em Administração Pública). Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa.
- Raleiras, M. S. T. (2020, 29 de abril), Entrevistado por C. M. R. Coelho [Por escrito]. Comandante do Comando de Administração dos Recursos Internos da Guarda Nacional Republicana.
- Rato, H., Madureira, C., Anjos, C., Ferraz, D., Alexandre, H., Baptista, M. da C., ... Rodrigues, M. (2007). *MANFOP: Manual de Avaliação das Necessidades de Formação em Organismos Públicos*. Oeiras: Instituto Nacional de Administração.
- Rocha, J. A. O. (1998). The new public management and its consequences in the public personnel system. *Review of Public Personnel Administration*, 18(2), 82–87.
- Rocha, J. A. O. (2011). *Gestão Pública, teorias, modelos e prática*. Lisboa: Escolar Editora.
- Rocha, J. A. O. (2018). O Perfil dos Dirigentes da Função Pública. *Revista de Administração Local*.
- Rocha, J. A. O., & Araujo, J. F. (2007). Administrative reform in Portugal: problems and prospects. *International Review of Administrative Sciences*, 73, 583–596.
- Rodrigues, C. (2011). *Governança de organizações públicas em Portugal: a emergência de modelos diferenciados*. Mangualde: Edições Pedagogo.
- Rosenbloom, D. (2008). The Politics – Administration Dichotomy in U.S. Historical Context. *Public Administration Review*, 68(1), 57–60.



- Rosenbloom, D. H., Kravchuk, R. S., & Clerkin, R. M. (2015). *Public Administration Understanding Management Politics and Law in the Public Sector. McGraw-Hill Higher Education* (Eighth Ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Santos, L. A. B. dos, Lima, J. M. M. do V., Garcia, F. M. G. P. P., Monteiro, F. T., Silva, N. M. P. da, Silva, J. C. do V. F. da, Piedade, J. C. L. (2019). *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação*. (Centro de Investigação e Desenvolvimento, Ed.) (2.^a Edição). Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Schumpeter, J. (1909). On the Concept of Social Value. *Quarterly Journal of Economics*, pp. 213–232.
- Silva, L. de J. M. da. (2019). *Perfil de competências*. (Trabalho de Investigação Individual do Curso de Estado-Maior Conjunto 2018/2019), Instituto Universitário Militar, Lisboa.
- Silva, N. M. P. da. (2015). *Entre o militar e o policial, as reformas da Administração Pública*. Lisboa: Diário de Bordo.
- Silvestre, H. C., & Araújo, J. F. (Eds.). (2012). *Coletânea em Administração Pública*. Lisboa: Escolar Editora.
- Spencer, S., & Spencer, L. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: Wiley.
- Stene, E. O. (1975). The Politics-Administration Dichotomy. *The American Review of Public Administration*, 9(2–3), 83–89.
- Tavares, L. V., Rato, H., & Martins, O. (2006). *Avaliação prospectiva de competências para quadros e dirigentes da Administração Pública Portuguesa*. Oeiras: Instituto Nacional de Administração.
- Taylor, M., & Collins, C. (2000). Organizational recruitment: Enhancing the intersection of research and practice. Em *Industrial and Organizational Psychology* (pp. 304–334). Cornell University ILR School.
- Valente, M. M. G. (2014). *Teoria Geral do Direito Policial* (4.^o Edição). Coimbra: Almedina.
- White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66(5), 297–333.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications design and Methods* (6^a Edição). Los Angeles: SAGE Publications Ltd.
- Young, M., & Dulewicz, V. (2008). Similarities and differences between leadership and



management: High-performance competencies in the British Royal Navy. *British Journal of Management*, 19(1), 17–32.



Legislação e normas referenciadas

Decreto de Aprovação da Constituição, de 10 de janeiro (1976). *Constituição da República Portuguesa*. Diário da República, Série I, 86, 738-775. Lisboa: Assembleia da República.

Lei n.º 11/89, de 1 de junho (1989). *Bases gerais do estatuto da condição militar*. Diário da República, Série I, 125, 2096-2097. Lisboa: Assembleia da República.

Lei n.º 49/99, de 22 de junho (1999). *Estabelece o estatuto do pessoal dirigente dos serviços e organismos da administração central e local do Estado e da administração regional, bem como, com as necessárias adaptações, dos institutos públicos que revistam a natureza de serviços personalizados ou de fundos públicos*. Diário da República, Série I-A, 143, 3553-3564. Lisboa: Assembleia da República.

Lei n.º 145/99, de 1 de setembro (1999). *Aprova o Regulamento de Disciplina da Guarda Nacional Republicana*. Diário da República, Série I-A, 204, 6082-6103. Lisboa: Assembleia da República.

Lei n.º 2/2004, de 15 de janeiro (2004). *Estatuto do pessoal dirigente dos serviços e organismos da administração central, regional e local do Estado*. Diário da República, Série I-A, 12, 293-301. Lisboa: Assembleia da República.

Lei n.º 3/2004, de 15 de janeiro (2004). *Aprova a lei quadro dos institutos públicos*. Diário da República, Série I-A, 12, 301-311. Lisboa: Assembleia da República.

Lei n.º 4/2004, de 15 de janeiro (2004). *Estabelece os princípios e normas a que deve obedecer a organização da administração direta do Estado*. Diário da República, I Série-A, 12, 311-317. Lisboa: Assembleia da República.

Lei n.º 10/2004, de 22 de março (2004). *Cria o sistema integrado de avaliação do desempenho da Administração Pública*. Diário da República, I Série-A, 69, 1586-1589. Lisboa: Assembleia da República.

Lei n.º 51/2005, de 30 de agosto (2005). *Estabelece regras para as nomeações dos altos cargos dirigentes da Administração Pública*. Diário da República, I Série-A, 166, 5155-5171. Lisboa: Assembleia da República.

Lei n.º 63/2007, de 6 de novembro (2007). *Aprova a orgânica da Guarda Nacional Republicana*. Diário da República, I Série, 117, 8043-8051. Lisboa: Assembleia da República.

Lei n.º 12-A/2008, de 17 de fevereiro (2008). *Estabelece os regimes de vinculação, de carreiras e de remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas*. Diário da



República, 1º Suplemento, I Série, 41, 1326-(2)-1326-(27). Lisboa: Assembleia da República.

Lei n.º 53/2008, de 29 de agosto (2008). *Lei de Segurança Interna*. Diário da República, I Série, 167, 6135-6141. Lisboa: Assembleia da República.

Lei n.º 64/2011, de 22 de dezembro (2011). *Modifica os procedimentos de recrutamento, seleção e provimento nos cargos de direção superior da Administração Pública, procedendo à quarta alteração à Lei n.º 2/2004, de 15 de Janeiro, que aprova o estatuto do pessoal dirigente dos serviços e organismos da administração central, regional e local do Estado, e à quinta alteração à Lei n.º 4/2004, de 15 de Janeiro, que estabelece os princípios e normas a que deve obedecer a organização da administração direta do Estado*. Diário da República, I Série, 244, 5373-5389. Lisboa: Assembleia da República.

Lei n.º 35/2014, de 20 de junho (2014). *Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas*. Diário da República, I Série, 213, 3220-3304. Lisboa: Assembleia da República.

Lei n.º 66/2014, de 28 de agosto (2014). *Altera (primeira alteração) o Regulamento de Disciplina da Guarda Nacional Republicana, aprovado em anexo à Lei n.º 145/99, de 1 de setembro e procede à sua republicação*. Diário da República, I Série, 165, 4486-4516. Lisboa: Assembleia da República.

Lei n.º 128/2015, de 3 de setembro (2015). *Sexta alteração à Lei n.º 2/2004, de 15 de janeiro, que aprova o estatuto do pessoal dirigente dos serviços e organismos da administração central, regional e local do Estado, e primeira alteração à Lei n.º 64/2011, de 22 de dezembro, que modifica os procedimentos de recrutamento, seleção e provimento nos cargos de direção superior da Administração Pública*. Diário da República, I Série, 172, 6892-6897. Lisboa: Assembleia da República.

Lei n.º 2/2020, de 31 de março (2020). *Orçamento do Estado para 2020*. Diário da República, I Série, 64, 2-336. Lisboa: Assembleia da República.

Lei n.º 3/2020, de 31 de março (2020). *Grandes Opções do Plano para 2020*. Diário da República, I Série, 64, 337-460. Lisboa: Assembleia da República.

Decreto-Lei n.º 191-F/79, de 26 de junho (1979). *Estabelece o regime jurídico e condições de exercício das funções de direção e chefia*. Diário da República, I Série, 145, 1394-(3)- 1394-(7). Lisboa: Conselho de Ministros.

Decreto-Lei n.º 203/86, de 23 de julho (1986). *Secretariado para a Modernização Administrativa*. Diário da República, I Série, 167, 1808-1810. Lisboa: Conselho de Ministros.



Decreto-Lei n.º 322/89, de 26 de setembro (1989). *Revê o Estatuto do Pessoal Dirigente da Função Pública*. Diário da República, I Série, 222, 4273-4281. Lisboa: Conselho de Ministros.

Decreto-Lei n.º 231/93, de 26 de junho (1993). *Aprova a orgânica da Guarda Nacional Republicana*. Diário da República, I Série-A, 148, 3493-3503. Lisboa: Conselho de Ministros.

Decreto-Lei n.º 71/2007, de 27 de março (2007). *Novo estatuto do gestor público*. Diário da República, I Série, 61, 1742-1748. Lisboa: Ministério das Finanças e da Administração Pública.

Decreto-Lei n.º 297/2009, de 14 de outubro (2009). *Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana*. Diário da República, I Série, 199, 7662-7700. Lisboa: Conselho de Ministros.

Decreto-Lei n.º 298/2009, de 14 de outubro (2009). *Regime remuneratório aplicável aos militares da Guarda Nacional Republicana (GNR) e aos militares das Forças Armadas que nela prestam serviço*. Diário da República, I Série, 199, 7700-7708. Lisboa: Conselho de Ministros.

Decreto-Lei n.º 4/2015, de 7 de janeiro (2015), *Código do Procedimento Administrativo*. Diário da República, I Série, 4, 87. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.

Decreto-Lei n.º 249/2015, de 28 de outubro (2015). *Aprova a orgânica do ensino superior militar, consagrando as suas especificidades no contexto do ensino superior, e aprova o Estatuto do Instituto Universitário Militar*. Diário da República, I Série, 211, 9298-9311. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.

Decreto-Lei n.º 30/2017, de 22 de março (2017). *Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana*. Diário da República, I Série, 58, 1507-1550. Lisboa: Conselho de Ministros.

Decreto-Regulamentar n.º 19/2008, de 27 de novembro (2008). *Define o número, as competências, a estrutura interna e o posto correspondente à chefia dos serviços de apoio diretamente dependentes do comandante-geral e dos serviços dos órgãos superiores de comando e direção da Guarda Nacional Republicana*. Diário da República, I Série, 231, 8540-8546. Lisboa: Ministério da Administração Interna.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 95/2003, de 30 de julho (2003). *Aprova as linhas de orientação da reforma da Administração Pública*. Diário da República, I Série-B, 174, 4474-4476. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.



Resolução do Conselho de Ministros n.º 124/2005, de 8 de julho (2005). *Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado*. Diário da República, I Série-B, 149, 1642-4504. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 44/2007, de 19 de março (2007). *Aprova as opções fundamentais da reforma da Guarda Nacional Republicana e da Polícia de Segurança Pública*. Diário da República, I Série, 55, 1642-1646. Lisboa: Conselho de Ministros.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 89/2010, de 17 de novembro (2010). *Aprova o plano de ação para a formação profissional dos trabalhadores da Administração Pública para o período 2011-2013*. Diário da República, I Série, 223, 5211-5214. Lisboa: Conselho de Ministros.

Portaria n.º 164/2000, de 27 de janeiro (2000). *Fixa os critérios gerais a que deve obedecer a apreciação do mérito dos militares com efeitos na promoção por escolha*. Diário da República. II Série, 22, 1750-1751. Lisboa: Ministério da Administração Interna.

Portaria n.º 279/2000, de 15 de fevereiro (2000). *Aprova o Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Guarda Nacional Republicana*. Diário da República. II Série, 38, 3070-3085. Lisboa: Ministério da Administração Interna.

Portaria n.º 245/2016, de 7 de setembro (2016). *Aprova a estrutura curricular e o plano de estudos, normas de admissão, frequência, avaliação e organização do Curso de Direção e Estratégia Policial (CDEP)*. Diário da República, I Série, 172, 3130-3133. Lisboa: Ministério da Administração Interna.

Portaria n.º 146/2011, de 7 de abril (2011). *Define e regulamenta os cursos de cuja frequência com aproveitamento depende, nos termos dos n.ºs 1 e 5 do artigo 12.º da Lei n.º 2/2004, de 15 de Janeiro, na redação da Lei n.º 51/2005, de 30 de Agosto, o exercício de cargos de direção superior e intermédia ou equiparados nos serviços e organismos da administração pública central, revogando a Portaria n.º 1141/2005, de 8 de Novembro*. Diário da República, I Série, 69, 2071-2076. Lisboa: Ministério das Finanças e da Administração Pública.

Portaria n.º 411/2019, de 30 de dezembro (2019). *Aprovação do Regulamento da Avaliação do Desempenho dos Militares da Guarda Nacional Republicana*. Diário da República. I Série, 250, 16-71. Lisboa: Ministério da Administração Interna.



Portaria n.º 16/2020, de 13 de janeiro (2020). *Aprovação do Regulamento da Avaliação do Mérito dos Militares da Guarda Nacional Republicana*. Diário da República, II Série, 8, 56-74. Lisboa: Gabinete do Ministro da Administração Interna.

Acórdão n.º 103/87, Processo n.º 74/83, de 6 de maio (1983). *Acórdão do Tribunal Constitucional*. Diário da República, I Série, 103, 1871-1903. Lisboa: Tribunal Constitucional.

Parecer n.º 17/2019, de 4 de março (2020). *Discriminação no acesso à GNR e à PSP*. Diário da República, II Série, 72, 119-121. Lisboa: Procuradoria-Geral da República.

XII Governo Constitucional (1991). *Programa do XII Governo Constitucional*. Lisboa: Assembleia da República

XIX Governo Constitucional (2011). *Programa do XIX Governo Constitucional*. Lisboa: Assembleia da República

XXII Governo Constitucional (2019). *Programa do XXII Governo Constitucional*. Lisboa: Assembleia da República

IUM (2018). *NEP/INV - 001 - Trabalhos de Investigação*. Lisboa. Instituto Universitário Militar.

IUM (2020). *NEP/INV - 003 - Estrutura e regras de citação e referenciação de trabalhos escritos a realizar no Instituto Universitário Militar*. Lisboa. Instituto Universitário Militar.

GNR (2013). Despacho n.º 7/13-OG - *Normas de colocação dos militares da Guarda Nacional Republicana e das Forças Armadas em Comissão de Serviço (NCMGNRFA)*. Lisboa: Comandante-Geral da Guarda Nacional Republicana.

GNR (2019). *Despacho n.º 302/19-OG - Estrutura orgânica do Comando da Guarda*. Lisboa: Comandante-Geral da Guarda Nacional Republicana.

GNR (2019). *Despacho n.º 302/19-OG - Revisão da Estrutura orgânica do Comando da Administração dos Recursos Internos*. Lisboa: Comandante-Geral da Guarda Nacional Republicana.



Apêndice A — Equiparação dos cargos dirigentes da GNR aos da AP

O EPD efetua expressamente a diferenciação dos cargos de direção em dois níveis, cada um com dois graus, embora os organismos possam prever nos diplomas orgânicos ou estatutários cargos de direção intermédia de 3.º grau ou inferior.

Apresentam-se de seguida os cargos dirigentes da GNR com equivalência aos cargos dirigentes da AP, no entanto, só as UON e as UOF é que partilham os princípios, estrutura e competências com as que estão definidas na AP⁵³. Essas unidades encontram-se assinaladas através de um asterisco (*), é sob o processo de seleção e nomeação dessas unidades que recai o estudo.

Quadro 15 – Equiparação aos cargos de direção superior de 1.º grau

Cargo ou função	Posto estatutário
Comandante-Geral	Tenente-General
2º Comandante-Geral	Tenente-General
Inspetor da Guarda	Tenente-General
Comandante do Comando Operacional	Tenente-General
Comandante do Comando da Administração dos Recursos Internos (CARI)	Major-General
Comandante do Comando da Doutrina e Formação	Major-General

Quadro 16 - Equiparação aos cargos de direção superior de 2.º grau

Cargo ou função	Posto estatutário
Comandante da Escola da Guarda	Major-General
Comandante da Unidade de Intervenção	Major-General
Comandante da Unidade de Segurança e Honras de Estado	Major-General
Comandante da Unidade de Controlo Costeiro	Major-General
Adjunto do Comandante Operacional	Major-General

Quadro 17 - Equiparação aos cargos de direção intermédia de 1.º grau

Cargo ou função	Posto estatutário
Comandante da Unidade Nacional de Trânsito	Coronel
Comandante da Unidade de Ação Fiscal	Coronel
Comandante do Comando Territorial dos Açores	Coronel
Comandante do Comando Territorial de Aveiro	Coronel
Comandante do Comando Territorial de Beja	Coronel
Comandante do Comando Territorial de Braga	Coronel
Comandante do Comando Territorial de Bragança	Coronel
Comandante do Comando Territorial de Castelo Branco	Coronel
Comandante do Comando Territorial de Coimbra	Coronel
Comandante do Comando Territorial de Évora	Coronel
Comandante do Comando Territorial de Faro	Coronel
Comandante do Comando Territorial da Guarda	Coronel
Comandante do Comando Territorial de Leiria	Coronel
Comandante do Comando Territorial de Lisboa	Coronel
Comandante do Comando Territorial da Madeira	Coronel
Comandante do Comando Territorial de Portalegre	Coronel
Comandante do Comando Territorial do Porto	Coronel
Comandante do Comando Territorial de Santarém	Coronel
Comandante do Comando Territorial de Setúbal	Coronel
Comandante do Comando Territorial de Viana do Castelo	Coronel

⁵³ Cfr. preâmbulo do Decreto-Regulamentar n.º 19/2008, de 27 de novembro.



Cargo ou função	Posto estatutário
Comandante do Comando Territorial de Vila Real	Coronel
Comandante do Comando Territorial de Viseu	Coronel
Diretor da Direção de Justiça e Disciplina (DJD) (*)	Coronel
Diretor da Direção de Operações (DO) (*)	Coronel
Diretor da Direção de Informações (DI) (*)	Coronel
Diretor da Direção de Investigação Criminal (DIC) (*)	Coronel
Diretor da Direção do Serviço de Proteção da Natureza (DSEPNA) (*)	Coronel
Diretor da Direção de Comunicações e Sistemas de Informações (DCSI) (*)	Coronel
Diretor da Direção de Recursos Humanos (DRH) (*)	Coronel
Diretor da Direção de Recursos Financeiros (DRF) (*)	Coronel
Diretor da Direção de Recursos Logísticos (DRL) (*)	Coronel
Diretor da Direção de Infraestruturas (DI) (*)	Coronel
Diretor da Direção de Saúde e Assistência na Doença (DSAD) (*)	Coronel
Diretor da Direção de Doutrina (DD) (*)	Coronel
Diretor da Direção de Formação (DF) (*)	Coronel
Diretor do Centro Clínico	Coronel
2º Comandante da Escola da Guarda	Coronel
2º Comandante da Unidade de Intervenção	Coronel
2º Comandante da Unidade de Segurança e Honras de Estado	Coronel
2º Comandante da Unidade de Controlo Costeiro	Coronel
Chefe de Gabinete do Comandante-Geral	Coronel

(*) UON objeto da presente investigação.

Quadro 18 - Equiparação aos cargos de direção intermédia de 2.º grau

Cargo ou função	Posto estatutário
Chefe da Divisão de Planeamento Estratégico e Relações Internacionais (DPERI) (*)	Coronel/Tenente-Coronel
Chefe da Divisão de Comunicação e Relações Públicas (DCRP) (*)	Coronel/Tenente-Coronel
Chefe da Divisão de Assessoria Jurídica (DAJ) (*)	Coronel/Tenente-Coronel
Chefe da Divisão de Procedimentos Não Sancionatórios (DPNS) (*)	Coronel/Tenente-Coronel
Chefe da Divisão de Procedimentos Sancionatórios e Contencioso (DPSC) (*)	Coronel/Tenente-Coronel
Chefe da Revista da Guarda	Coronel/Tenente-Coronel
Chefe da Divisão de História e Cultura da Guarda (DHCG) (*)	Coronel/Tenente-Coronel
Chefe da Divisão de Estudos, Planeamento e Organização (DEPO) (*)	Coronel/Tenente-Coronel
Chefe da Divisão de Emprego Operacional (DEO) (*)	Coronel/Tenente-Coronel
Chefe da Divisão de Trânsito e Segurança Rodoviária (DTSR) (*)	Coronel/Tenente-Coronel
Chefe da Divisão de Informações (DIVI) (*)	Coronel/Tenente-Coronel
Chefe da Divisão de Contrainformação e Segurança (DCS) (*)	Coronel/Tenente-Coronel
Chefe da Divisão de Análise e de Investigação Criminal (DAIC) (*)	Coronel/Tenente-Coronel
Chefe da Divisão de Criminalística (DC) (*)	Coronel/Tenente-Coronel
Chefe da Divisão da Natureza e do Ambiente (DNA) (*)	Coronel/Tenente-Coronel
Chefe da Divisão Técnica Ambiental (DTA) (*)	Coronel/Tenente-Coronel
Chefe da Divisão de Infraestruturas e Comunicações (DIVIC) (*)	Coronel/Tenente-Coronel
Chefe da Divisão de Segurança da Informação e Cibersegurança (DSIC) (*)	Coronel/Tenente-Coronel
Chefe da Divisão de Sistemas de Informação (DSI) (*)	Coronel/Tenente-Coronel
Chefe da Divisão de Planeamento, Obtenção e Nomeação de Recursos-Humanos (DPONRH) (*)	Coronel/Tenente-Coronel
Chefe da Divisão de Administração de Recursos Humanos (DARH) (*)	Coronel/Tenente-Coronel
Chefe da Divisão de Avaliação e Promoções de Recursos Humanos (DAPRH) (*)	Coronel/Tenente-Coronel



Formação e desenvolvimento de recursos humanos
Seleção e nomeação para os cargos de direção e chefia

Cargo ou função	Posto estatutário
Chefe da Divisão de Abonos (DA) (*)	Coronel/Tenente-Coronel
Chefe do Centro de Psicologia e Intervenção Social da Guarda (CPIS) (*)	Coronel/Tenente-Coronel
Chefe da Divisão de Contabilidade (DIVC) (*)	Coronel/Tenente-Coronel
Chefe da Divisão do Orçamento (DO) (*)	Coronel/Tenente-Coronel
Chefe da Divisão de Controlo Interno (DCI) (*)	Coronel/Tenente-Coronel
Chefe da Divisão de Reabastecimento (DIVR) (*)	Coronel/Tenente-Coronel
Chefe da Divisão de Manutenção e Transportes (DMT) (*)	Coronel/Tenente-Coronel
Chefe da Divisão de Aquisições (DIVA) (*)	Coronel/Tenente-Coronel
Chefe da Divisão de Planeamento, Projetos e Fiscalização (DPPF) (*)	Coronel/Tenente-Coronel
Chefe da Divisão de Património (DP) (*)	Coronel/Tenente-Coronel
Chefe da Divisão de Saúde (DSAU) (*)	Coronel/Tenente-Coronel
Chefe da Divisão de Medicina Veterinária (DMV) (*)	Coronel/Tenente-Coronel
Chefe da Divisão de Assistência na Doença (DAD) (*)	Coronel/Tenente-Coronel
Chefe da Divisão de Análise e de Projetos Formativos (DAPF) (*)	Coronel/Tenente-Coronel
Chefe da Divisão da Doutrina e Documentação (DDD) (*)	Coronel/Tenente-Coronel
Chefe da Divisão da Qualidade e Certificação (DQC) (*)	Coronel/Tenente-Coronel
Chefe da Divisão de Formação, Tiro e Treino (DFTT) (*)	Coronel/Tenente-Coronel
Chefe da Divisão de Ensino (DE) (*)	Coronel/Tenente-Coronel
2º Comandante da Unidade Nacional de Trânsito	Coronel/Tenente-Coronel
2º Comandante da Unidade de Ação Fiscal	Coronel/Tenente-Coronel
2º Comandante do Comando Territorial dos Açores	Coronel/Tenente-Coronel
2º Comandante do Comando Territorial de Aveiro	Coronel/Tenente-Coronel
2º Comandante do Comando Territorial de Beja	Coronel/Tenente-Coronel
2º Comandante do Comando Territorial de Braga	Coronel/Tenente-Coronel
2º Comandante do Comando Territorial de Bragança	Coronel/Tenente-Coronel
2º Comandante do Comando Territorial de Castelo Branco	Coronel/Tenente-Coronel
2º Comandante do Comando Territorial de Coimbra	Coronel/Tenente-Coronel
2º Comandante do Comando Territorial de Évora	Coronel/Tenente-Coronel
2º Comandante do Comando Territorial de Faro	Coronel/Tenente-Coronel
2º Comandante do Comando Territorial da Guarda	Coronel/Tenente-Coronel
2º Comandante do Comando Territorial de Leiria	Coronel/Tenente-Coronel
2º Comandante do Comando Territorial de Lisboa	Coronel/Tenente-Coronel
2º Comandante do Comando Territorial da Madeira	Coronel/Tenente-Coronel
2º Comandante do Comando Territorial de Portalegre	Coronel/Tenente-Coronel
2º Comandante do Comando Territorial do Porto	Coronel/Tenente-Coronel
2º Comandante do Comando Territorial de Santarém	Coronel/Tenente-Coronel
2º Comandante do Comando Territorial de Setúbal	Coronel/Tenente-Coronel
2º Comandante do Comando Territorial de Viana do Castelo	Coronel/Tenente-Coronel
2º Comandante do Comando Territorial de Vila Real	Coronel/Tenente-Coronel
2º Comandante do Comando Territorial de Viseu	Coronel/Tenente-Coronel
Diretor da Direção de Formação (EG)	Coronel/Tenente-Coronel
Comandante do Grupo de Honras de Estado	Coronel/Tenente-Coronel
Comandante do Grupo de Segurança	Coronel/Tenente-Coronel
Comandante do Grupo de Intervenção de Ordem Pública	Coronel/Tenente-Coronel
Comandante do Grupo de Intervenção de Proteção e Socorro	Coronel/Tenente-Coronel
Comandante do Grupo de Intervenção de Operações Especiais	Coronel/Tenente-Coronel
Comandante do Grupo de Intervenção Cinotécnico	Coronel/Tenente-Coronel
Chefe do Centro Integrado Nacional de Gestão Operacional	Coronel/Tenente-Coronel

(*) UOF objeto da presente investigação.



Apêndice B — Modelo analítico e percurso metodológico da investigação

Neste apêndice, pretende-se descrever e explicar as decisões adotadas no que se refere ao desenho metodológico e ao procedimento aplicado nesta investigação, passando pela definição dos instrumentos de recolha de dados e pelas técnicas utilizadas para a prossecução dos objetivos fixados no sentido de dar resposta à QC da investigação.

1. Metodologia

A metodologia de investigação foi desenhada à luz das orientações metodológicas (Fachada, Ranhola, & Santos, 2019; Santos et al., 2019) e normativos em vigor no Instituto Universitário Militar (IUM), nomeadamente, a NEP/INV-001 (IUM, 2018) e a NEP/INV-003 (IUM, 2020).

Neste contexto, adotou-se um posicionamento epistemológico “interpretativista”, com uma estratégia de investigação de tipo qualitativo, apontada como mais eficiente e necessária para o estudo e análise do processo de RSN dos cargos de direção e chefia da GNR, porquanto postula uma conceção global fenomenológica, indutiva, estruturalista, subjetiva e orientada (Carmo & Ferreira, 2008, p. 195).

O quadro seguinte apresenta o modelo analítico da investigação.

Quadro 19 – Modelo analítico e percurso metodológico da investigação

Tema: Formação e desenvolvimento de recursos humanos, seleção e nomeação para os cargos de direção e chefia.		
QC: Qual o modelo apropriado de RSN para os cargos de direção e de chefia na GNR, com base no modelo de GC?		
Raciocínio: Indutivo.	Desenho: Estudo de caso.	Estratégia: qualitativa.
Objeto de estudo: gestão por competências, particularmente do subsistema de RSN.		
Delimitação: processo de recrutamento, seleção e nomeação para os cargos de direção das UON, e de chefia das UOF da GNR, entre 2017 e 2019.		
QD1: Como se caracteriza o modelo de gestão pública em matéria RSN dos cargos de direção intermédia na AP?	QD2: Como se organiza e qualifica o processo de RSN para os cargos de DD e de CD na GNR, à luz do paradigma de gestão de GRH por competências?	QD3: Quais as competências transversais ao desempenho das funções de direção e chefia na GNR?
Métodos e procedimentos de pesquisa e recolha de informação.		
Revisão bibliográfica. Análise documental e legislação.	Análise documental e legislação. Entrevistas. Questionário.	Análise documental e legislação. Entrevistas. Questionário.
Capítulos/subcapítulos: 3.1	Capítulos/subcapítulos: 3.2	Capítulos/subcapítulos: 5.1
OE1: Caracterizar o modelo de gestão pública em matéria de RSN dos cargos de direção intermédia na AP.	OE2: Analisar e avaliar o modelo de RSN dos cargos de direção e chefia na GNR, à luz do paradigma de GRH por competências.	OE3: Identificar as competências transversais ao desempenho das funções de direção e chefia na GNR.
OG: Conceber um modelo de RSN para os cargos de direção e de chefia, com base no modelo de GC. Capítulos/subcapítulos: 5.3		

O desenho da pesquisa assenta no estudo de caso, pela sua eficácia na investigação de processos de mudança, especialmente na área dos estudos organizacionais (Yin, 2018), porque estuda o fenómeno, o seu contexto, mas limita-o a uma situação específica, confrontando-a com as teorias existentes (Carmo & Ferreira, 2008, p. 235; Santos et al., 2019, p. 37).



Destarte, o objeto de estudo e investigação centra-se na GC, ao nível da sua integração como ferramenta de gestão de RH no contexto organizacional da GNR, particularmente do subsistema de RSN.

No respeitante à delimitação espacial, a investigação encontra-se restringida ao estudo e análise da GC no processo de RSN para os cargos de direção das UON, e de chefia das UOF da GNR.

Conforme refere Bilhim (2013), a função dos dirigentes consiste na organização e controlo dos processos de trabalho e de produção de bens e serviços, quer se trate do grupo dos dirigentes de topo da Administração, quer dos dirigentes intermédios. Neste sentido, Mozzicafreddo (2001, p. 1) advoga que existem espaços de poder e de autonomia nos escalões intermédios, designadamente na aplicação dos procedimentos, regulamentos e da interpretação das diretivas.

A escolha pelas estruturas equiparadas aos cargos de direção intermédia da AP justifica-se por duas ordens de razão. Primeiro, pela necessidade em aproximar o modelo de análise organizacional ao vigente na AP. Em segundo lugar, porque o processo de escolha e nomeação dos dirigentes intermédios decorre internamente, junto do universo de oficiais superiores do quadro permanente da GNR. *Ad contrarium*, os cargos na GNR com equiparação à categoria de direção superior na AP, são desempenhados por oficiais do corpo de generais do Exército, cuja nomeação é política.

Em termos temporais, a investigação reportar-se-á ao período compreendido entre 2017 e 2019, a que corresponde o intervalo de tempo da comissão de serviço – ordinária – dos dirigentes intermédios da AP⁵⁴, e que, por outro lado, permite restringir a análise à versão em vigor do EMGNR, aprovado em 2017.

2. Instrumentos

A investigação foi ancorada em diversos métodos e procedimentos de pesquisa, articulados através de técnicas de recolha e tratamento da informação, já que se pretendeu desenvolver uma análise em profundidade das diversas dimensões que concorrem para o objeto da investigação, conforme exposto no modelo analítico apresentado no quadro seguinte.

Quadro 20 - Triangulação entre técnicas, problemáticas e estrutura

Problemáticas da investigação	Técnicas de recolha de informação		
	Documental	Entrevistas (questão)	Questionário
Modelos de gestão pública	Bibliografia. Trabalhos académicos.	Não aplicável	Não aplicável
Reformas da administração pública	Bibliografia. Legislação. Trabalhos académicos.	Não aplicável	Não aplicável
Competências e gestão por competências	Bibliografia. Trabalhos académicos.	Não aplicável	Secção B
Procedimentos de seleção e provimento na AP	Bibliografia. Legislação Trabalhos académicos.	Não aplicável	Não aplicável
Procedimentos e princípios de seleção e provimento na GNR	Legislação.	5. Fatores de seleção. 7. Formação específica. 8. Princípios.	Secção C
Competências para o desempenho de cargos de direção e chefia na GNR	Legislação.	1. Implementação GC. 2. Vantagens GC. 3. Aplicação GC. 4. Competências transversais. 5. Perfil de competências.	Secção B

De acordo com a triangulação apresentada no quadro anterior, descrevem-se diversos procedimentos de recolha de informação direcionados às componentes da problemática analisada.

- Revisão bibliográfica, que permitiu enquadrar a problemática em estudo, particularmente, os modelos de gestão pública, as sucessivas reformas da AP portuguesa, o papel e importância dos

⁵⁴ Cfr. n.º 9, do artigo 21.º, do EPD.



- dirigentes, a etimologia do conceito de competência e a evolução do movimento pela GC (Cfr. Capítulo 2);
- Análise documental e análise de conteúdo, entendida como fonte de evidências e conhecimento da legislação, normas institucionais, informações, despachos e outra documentação inerente ao objeto em estudo, tendente à caracterização do processo de RSN dos cargos dirigentes na AP e na GNR;
 - Realização de entrevistas semiestruturadas para obter informação e compreender melhor o contexto junto das entidades responsáveis por assegurar o comando e direção da atividade da Guarda no domínio da administração dos RH que, infelizmente para a investigação, não tiveram acolhimento junto de todos os entrevistados conforme quadro seguinte.

Tabela 1 - Relação das entrevistas semi-estruturadas solicitadas

Entrevistado	Justificação	Observações
Comandante do CO (CCO)	Responsável por assegurar o comando de toda a atividade operacional da Guarda. Desempenhou funções como Comandante do CARI.	Recusada.
Comandante do CARI (CCARI)	Responsável por assegurar o comando e direção de toda a atividade da Guarda nos domínios da administração dos recursos humanos, materiais e financeiros.	Recebida por escrito.
Diretor da DRH (DDRH)	Responsável pelo planeamento, recrutamento, organização e gestão dos recursos humanos da Guarda.	Recebida por escrito.
Diretora-geral do INA	Diretora-geral do serviço central da administração direta do Estado, responsável pelo desenvolvimento, qualificação e mobilidade dos trabalhadores em funções públicas, através da gestão de competências e da avaliação de necessidades.	Sem resposta.
Presidente da CReSAP	Presidente da comissão responsável por assegurar com transparência, isenção, rigor e independência as funções de recrutamento e seleção de candidatos para cargos de direção superior da AP e avalia o mérito dos candidatos a gestores públicos	Sem resposta.

- Realização de inquérito por questionário aos oficiais superiores da GNR, correspondente ao universo nomeável para os cargos de direção das UON, e de chefia das UOF, com vista à recolha de informação que permita conhecer a perceção dos respondentes relativamente às competências, metodologia e princípios que norteiam o processo de RSN (*vide* Apêndice E). O inquérito por questionário seguiu a estrutura proposta pelo Manual de Avaliação das Necessidades de Formação em Organismos Públicos (Rato et al., 2007), aprovado por Despacho da Exma. Senhora Secretária de Estado da Administração e do Emprego Público, de 21JUN2016, no relatório que apresenta a metodologia para a identificação de competências na AP (INA, 2016).

Em termos de dificuldades, o principal constrangimento foi a limitação de espaço para expor todas as dimensões e reflexões que a investigação exige, o que obrigou a suprimir alguns elementos de análise e a transformar os quadros da análise estatística descritiva em imagens. Por outro lado, as entrevistas semiestruturadas, que apesar das insistências efetuadas junto das entidades, chocou na indisponibilidade dos entrevistados em expor a suas opiniões e experiências. Tentou-se minimizar este constrangimento através da recolha e análise da informação disponibilizada por outras fontes.



Apêndice C — Modelos e reformas da Administração Pública

A reforma da AP está diretamente relacionada com a delimitação das funções e a definição do papel que o Estado assume na economia e na sociedade, em resposta às solicitações e desafios que os cidadãos lhe colocam.

Conforme refere Canotilho & Moreira, (1993, p. 21), “qualquer reforma da administração exige reforma do Estado e qualquer reforma do Estado é indissociável da reforma da administração.”.

Para entender as agendas da reforma em Portugal, interessa percorrer a base doutrinária que tem caracterizado, nas últimas décadas, o papel exercido pelo Estado na sociedade e o modo de organização e funcionamento do seu aparelho administrativo.

Os processos de estudo - enquanto ciência - da AP iniciaram-se no início do século passado, embora tenham sofrido um acréscimo de interesse com surgimento da crise do Estado Providência (*welfare state*), no início dos anos 70 (Denhardt & Denhardt, 2007) (Rocha, 2011).

O Estado Providência, enquanto forma de organização política, económica e sociocultural, manifesta-se numa intervenção crescente do Estado na vida económica e social e, conseqüentemente, num aumento da despesa pública, do número de funcionários públicos e da “máquina” do Estado (Schumpeter, 1909).

Esta forma de intervenção do Estado, cuja origem advém do final do século XIX⁵⁵, tem o seu ponto alto nos anos que se seguiram à II Guerra Mundial, por influência das doutrinas económicas de John Maynard Keynes⁵⁶.

O Estado Providência *keynesiano*, assenta o seu modelo de organização e funcionamento no modelo burocrático⁵⁷, estudado e desenvolvido por Max Weber.

Segundo Chiavenato (2004, p. 258), a “burocracia é uma forma de organização humana que se baseia na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos objetivos (fins) pretendidos, a fim de garantir a máxima eficiência possível no alcance desses objetivos.”.

Para Weber, os princípios fundamentais da organização burocrática assentam na: formalização, sistemática divisão do trabalho, hierarquia, impessoalidade, meritocracia, separação entre propriedade e administração, previsibilidade de funcionamento e profissionalização dos funcionários (Bilhim, 2001), os quais contribuem normalmente, para a complexidade das estruturas e dos procedimentos organizacionais, dificultando a agilidade dos processos, das decisões e a capacidade de resposta e de adaptação das organizações (Carvalho, 2008).

Este modelo de organização do Estado entrou em falência eminente com a intensificação das políticas sociais, com o aumento do número de funcionários e com o crescimento incontável da despesa dos serviços públicos, agudizada com a severa recessão originada pela crise petrolífera no final dos anos setenta (Rocha, 2011).

Em Portugal, o modelo de Estado Providência surgiu após o período revolucionário, por força da industrialização tardia e da fragilidade de uma economia pequena e atrasada, sob o controlo apertado de um regime repressivo e avesso a qualquer modernização (Estanque, 2018).

Com efeito, só no início da década de oitenta é que o modelo de Estado Providência começou a ser edificado em Portugal, dadas as circunstâncias históricas e sociopolíticas em que se iniciou o processo de construção do nosso Estado social, em contraciclo com o que estava a acontecer nos países europeus (OCDE, 1995) (Estanque, 2018).

Segundo a OCDE (1996, p. 7), “movimento” é palavra que descreve a forma como Portugal lidou com o processo de reforma que decorreu entre 1976-1995, o qual foi profundamente marcado por dois momentos, a revolução de 1974 e a entrada de Portugal para a União Europeia.

Atente-se, porém, que no momento em que este movimento se intensifica em Portugal, surge nos países do mundo ocidentalizado⁵⁸ um tipo diferente de AP⁵⁹, com novos modelos teóricos que serviriam de suporte a uma nova reforma das funções do Estado.

⁵⁵ A era moderna do Estado Providência, tem início com Otto Von Bismarck na década de 1880, com a introdução dos primeiros programas estatais de assistência social à escala nacional (Kersbergen & Vis, 2014).

⁵⁶ Economista britânico cujo trabalho mudou substancialmente a teoria e prática da macroeconomia, bem como as políticas económicas prosseguidas pelo Governo (1883-1946).

⁵⁷ Denominado e conhecido por “Administração Profissional” ou “Administração Pública Clássica”, e que em especial na Europa, resulta do agregado da burocracia clássica e da burocracia profissional.” (Rocha, 2011).

⁵⁸ Sobre o conceito de mundo ocidentalizado e ocidentalização adota-se o conceito introduzido por Samuel Phillips Huntington (1999).

⁵⁹ Este movimento tem início entre final dos anos setenta e início dos anos oitenta, no Reino Unido durante o governo da primeira-ministra Margaret Thatcher e nos Estados Unidos da América (EUA), durante a



Estes modelos, assentam na transposição para a AP de técnicas de gestão das empresas privadas, através da redefinição do papel do Estado na economia, na profissionalização da gestão e no privilegiar da importância dos resultados, com o intuito de reduzir a despesa pública através de ganhos de eficiência, eficácia e economia (Hood, 1991).

Este novo paradigma, denominado internacionalmente como *New Public Management*⁶⁰ (NPM), detinha argumentos sedutores para a resolução dos problemas criados pelo dispendioso modelo burocrático, um Estado pesado e ineficiente.

Naturalmente, o seu sucesso coloca-o como protagonista nas agendas da reforma administrativa da AP dos países da OCDE, da qual Portugal faz parte (OCDE, 1995).

Nesta exaustiva análise às reformas estruturais da AP, até 1995, a OCDE conclui que todas elas teriam adotado o novo paradigma do NPM como guião para dar resposta às exigências do cidadão, cada vez mais sofisticadas e diversificadas (OCDE, 1995).

Este novo paradigma, segundo a OCDE (1995), é caracterizado como uma aposta na qualidade, nos resultados, na eficiência e eficácia através da importação das melhores práticas do setor privado, como o controlo e a responsabilização, o desenvolvimento de um ambiente competitivo e concorrencial no seio da AP, a redução das estruturas hierárquicas, a descentralização da gestão e a delegação da autoridade, a flexibilidade para explorar alternativas à prestação de bens e serviços públicos, desenvolvendo na política e no topo da AP capacidades estratégicas.

Em Portugal, as consequências deste movimento iniciam-se formalmente com a criação do Secretariado para a Modernização Administrativa⁶¹ (SMA), através do Decreto-Lei n.º 203/86, de 23 de julho, no mesmo ano em que Portugal adere à Comunidade Económica Europeia (CEE)⁶².

O acesso aos meios financeiros para implementar as reformas estruturais que o país reclamava, teve como contrapartida a cedência em parte da soberania nacional em termos políticos e decisórios, pela necessidade de transpor para a legislação nacional os interesses e as políticas transversais comunitárias (Carvalho, 2010).

Esta vinculação legislativa obrigou a diversas transformações na forma de funcionamento da AP, designadamente na introdução de métricas para avaliar as políticas públicas, a medição dos resultados e o controlo da despesa pública (M. M. C. A. de Almeida, 2006).

Em resumo, este movimento da reforma administrativa em Portugal teve como principais preocupações: a melhoria da imagem do serviço público e a recuperação do seu prestígio, a dignificação dos funcionários públicos e o aumento das suas qualificações académicas e profissionais, a mudança de atitude dos dirigentes e funcionários, a aproximação da administração aos cidadãos, a quebra das cadeias de comando centralizadas/autocráticas com delegação e descentralização da autoridade, a simplificação de regras e procedimentos e a passagem de um ambiente de trabalho dominado pelas regras para uma gestão flexível e motivada para o alcance de resultados (OCDE, 1996).

Durante os anos que se seguiram, foram várias as iniciativas legislativas tendo como principal preocupação a desburocratização e a simplificação administrativa, resultando numa nova forma de prestar serviços públicos.

Este movimento de reforma é redesenhado e intensificado pela longa estagnação da economia que se seguiu no início do século XX, com o ressurgimento da crise e o agravamento do défice das contas públicas, em consequência das políticas expansionistas da AP, promovidas pelos Governos de matriz socialista entre 1995 e 2002.

Ora, num tal contexto, o Estado e a sua AP, foram obrigados a reavaliar e redesenhar as suas políticas e estruturas, responsabilizando os agentes, distinguindo o mérito e a excelência, e procurando prestigiar a AP através da modernização e racionalização das suas estruturas (Rocha & Araujo, 2007).

Sucede, porém, que em dezembro de 2001, o primeiro-ministro demite-se, para evitar que o país “caia num pântano político”, e em 6 de abril de 2002, toma posse o XV Governo Constitucional de Portugal, com uma coligação de direita entre o Partido Social Democrata (PSD) e o Partido Popular (PP).

Esta alteração na matriz Governamental leva à publicação da Resolução do Conselho de Ministros n.º 95/2003, de 30 de julho, que aprova as linhas de orientação da reforma da AP, sob o pretexto de retomar o ímpeto perdido em transformar a “estrutura burocrática e de pendor centralista”⁶³ do Estado e da AP.

administração do presidente Ronald Reagan (Gruening, 2001). Esta “renovação” do Estado inicia-se também na Austrália e na Nova Zelândia.

⁶⁰ Nova Gestão Pública na tradução para a língua portuguesa.

⁶¹ A SMA teve um papel preponderante na implantação da NPM em Portugal.

⁶² O tratado de adesão de Portugal à CEE foi assinado em 12 de junho 1985 e o país integrou oficialmente a comunidade em 1 de janeiro de 1986.

⁶³ Crítica ao modelo *weberiano*.



A reforma assume como princípios essenciais: “a proteção e garantia dos direitos dos cidadãos, a promoção da igualdade de oportunidades e da igualdade perante a lei, o combate ao desperdício de recursos públicos, transparência, a responsabilidade e o acesso à informação, o estímulo ao investimento nacional e estrangeiro, promovendo a excelência e orientando a sua atividade para os resultados”⁶⁴.

Esta “renovada” aposta na qualidade para gerar competitividade orientada pelo primado da cidadania e ao serviço do cidadão, através da mobilização de energias e capacidades para a obtenção de resultados⁶⁵, apostando no mérito, na responsabilidade e na prossecução dos objetivos, levou à publicação, em 2004, de vários diplomas que, ainda hoje, assumem um papel estruturante na organização e funcionamento da AP. São disso exemplo, o estatuto do pessoal dirigente dos serviços e organismos da administração central, regional e local do Estado⁶⁶, a lei quadro dos institutos públicos⁶⁷, a lei que estabelece os princípios e normas a que deve obedecer a organização da administração direta do Estado⁶⁸, e a criação do sistema integrado de avaliação do desempenho na AP⁶⁹ (SIADAP).

Com a dissolução da Assembleia da República⁷⁰, em dezembro de 2004, e a convocação de eleições para fevereiro de 2005, muda o partido político no poder⁷¹.

O seu Programa de Governo dedica um capítulo à modernização da AP, e 5 meses depois publica a Resolução de Conselho de Ministros n.º 124/2005, de 4 de agosto⁷², com um programa ambicioso para reestruturar a administração central do Estado.

O relatório final elaborado em junho de 2006 pela Comissão Técnica do PRACE⁷³, conclui que através do programa tinha-se procedido a uma redução superior a 30% do número de organismos e respetivas estruturas internas na Administração Central, uma redução de 40% de Conselhos e Comissões, entre outros objetivos.

No entanto, e embora o relatório conclua que os principais objetivos foram atingidos, “existiram resistências de diversa índole que contribuíram para o reconhecimento, em 2010, de que parte dos objetivos não tinham ainda sido alcançados” (DIRIC, 2013, p. 56).

De tal modo que, no início da segunda década do século XXI, com o adensar da crise económica europeia⁷⁴, o XVIII Governo Constitucional de José Sócrates, procurou colmatar o défice das contas públicas através da venda da dívida pública a investidores estrangeiros, e da aprovação de um novo pacote de medidas de austeridade para três anos, que foi recusado pelo principal partido da oposição (PSD).

Justifica-se, por isso, que em janeiro de 2011, “analistas financeiros, técnicos e responsáveis do Eurogrupo, todos pensavam que o auxílio financeiro se tinha tornado inevitável e que Lisboa só resistia por teimosia e cálculo político do Governo socialista” (Coelho & Dinis, 2012, p. 21).

Efetivamente, o Governo acaba por apresentar a sua demissão em 23 de março de 2011, devido à rejeição do novo Programa de Estabilidade e Crescimento (PEC), e, a 6 de abril de 2011, o Primeiro-Ministro José Sócrates, em funções como Governo de Gestão, anuncia que endereçou à Comissão Europeia um pedido de assistência financeira.

Com base nas eleições legislativas de 5 de junho de 2011, formou-se o XIX Governo Constitucional de Portugal, baseado num acordo de governo entre o PSD e o PP, que herdou a responsabilidade de encontrar uma solução para atender às exigências impostas pelo acordo estabelecido com a TROIKA⁷⁵.

⁶⁴ Cfr. Resolução do Conselho de Ministros n.º 95/2003, de 30 de julho.

⁶⁵ Numa clara menção ao NPM.

⁶⁶ Lei n.º 2/2004, de 15 de janeiro.

⁶⁷ Lei n.º 3/2004, de 15 de janeiro.

⁶⁸ Lei n.º 4/2004, de 15 de janeiro.

⁶⁹ Lei n.º 10/2004, 22 de março.

⁷⁰ Através do Decreto do Presidente da República n.º 100-B/2004, de 22 de dezembro.

⁷¹ O XVII Governo Constitucional (12 de março de 2005 - 26 de outubro de 2009) foi empossado pelo presidente da República Jorge Sampaio na sequência das eleições legislativas portuguesas de 2005, realizadas a 20 de fevereiro, presidido pelo Primeiro-Ministro José Sócrates, dispunha de apoio parlamentar maioritário do Partido Socialista (PS).

⁷² Que aprova o Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado.

⁷³ Durou menos de um ano.

⁷⁴ Sob os efeitos colaterais da recessão que teve início nos EUA, a crise do “*subprime*”. Do ponto de vista factual a banca americana aliciou a classe média-baixa a comprar casas com crédito fácil, permitindo acesso ao crédito sem garantias reais.

⁷⁵ Designação atribuída à equipa composta pelo Fundo Monetário Internacional, Banco Central Europeu e Comissão Europeia.



No preâmbulo do programa do XIX Governo Constitucional (2011, p. 8), identifica-se uma manifesta preocupação em conciliar a estratégica governativa “com as aspirações e as necessidades dos Portugueses”, com o “regresso, tão breve quanto possível, a uma trajetória sustentável das contas públicas”, através da limitação dos custos do Estado reduzindo a sua estrutura organizativa e de custos, promovendo simultaneamente uma maior eficiência operacional e uma maior eficácia, através de novos modelos mais eficientes de funcionamento (XIX Governo Constitucional, 2011, p. 13).

A propósito acrescenta, o PRACE “teve efeitos muito reduzidos, não tendo alcançado os seus objetivos fundamentais no sentido de conseguir um efetivo emagrecimento da estrutura e dos custos fixos do Estado. Pelo contrário, os organismos públicos continuaram a proliferar. Também não se concretizou o propósito do PRACE de aumentar os níveis de eficiência e a qualidade de serviço.” (XIX Governo Constitucional, 2011, p. 15).

Para consubstanciar este objetivo, é aprovado em reunião de 20 de julho, do Conselho de Ministros, o Plano de Redução e Melhoria da Administração Central do Estado (PREMAC), como alicerce para a promoção da melhoria organizacional da Administração Central e para o ajustamento do peso do Estado aos limites financeiros do país.

Este plano servirá de base a um conjunto de reformas estruturais e complementares que mudaram profundamente a estrutura e o funcionamento da AP, através da redução e simplificação das estruturas administrativas, e do reforço dos instrumentos de gestão.

Segundo o relatório final do PREMAC, foram obtidos os seguintes resultados: uma redução na ordem de 40% nas estruturas de nível superior na Administração Central e de 27% do número de cargos dirigentes.

Uma análise cuidada aos objetivos e enquadramento apresentados pelo PRACE e pelo PREMAC, tornam notórias as coincidências entre os modelos utilizados, sendo evidente uma clara preeminência pela cartilha do NPM, embora seja possível verificar a utilização de argumentos e ferramentas típicas de um novo modelo de governação, denominado de forma genérica por *Governance*.

A *Governance*, como modelo eventualmente complementar ou evolutivo do NPM (Ferraz, 2016a), surge como um movimento que se opõe ao modelo burocrático *weberiano*, característico da AP tradicional, mas diferenciando-se do NPM pela matriz de governação colaborativa, constituindo-se como um modelo assente na “relação entre atores públicos e privados no processo de elaboração das políticas públicas” (Carvalho, 2019, p. 25).

Segundo o livro branco para a Governação Europeia (Comissão das Comunidades Europeias, 2001, p. 11) são cinco os princípios em que se baseia a boa governança: abertura, participação, responsabilização, eficácia e coerência, cada um deles fundamental para a instauração de uma governança mais democrática.

A *Governance*, enquanto modelo alternativo ao NPM, é orientada por múltiplos atores que desenvolvem alternativas para a ação, identificando soluções, definindo e alinhando prioridades, num processo colaborativo que permite uma aprendizagem intensa desenvolvida num quadro de coordenação orgânica e não hierárquica, por meio do diálogo, da negociação e da consulta (Carapeto & Fonseca, 2009).

Apesar da bondade implícita no modelo, subsiste ainda uma compreensão limitada sobre o seu funcionamento e a forma de maximizar e assegurar a sua sustentabilidade (Silvestre & Araújo, 2012, p. 55), o que levanta dúvidas sobre a sua capacidade em equilibrar a relação entre a eficiência e a justiça, entre a flexibilidade gestonária e a cidadania, e entre o interesse geral e o da AP ao serviço das pessoas (Mozzicafreddo & Gomes, 2001).

A este propósito, surge um novo modelo, como complemento ou alternativa ao NPM e no âmbito dos movimentos pós-gestionários da *Governance*, materializado no conceito e paradigma introduzido por Denhardt & Denhardt em 2003, denominado *New Public Service* (NPS), substituindo a orientação do racionalismo económico pela boa governação, fundamentada no interesse público, na cidadania democrática e na efetiva participação dos cidadãos (Denhardt & Denhardt, 2007),

Isso significa transformar o modelo de funcionamento da AP para um modelo mais profissional, mais eficiente e mais adaptativo às condições e mudanças externas, mas, contudo, num contexto de colaboração democrática, integrando os princípios da organização profissional na estrutura organizativa de revalorização do serviço público, no âmbito da ação coletiva e da esfera pública democrática (Mozzicafreddo & Gomes, 2001).

Não constitui intenção desta investigação analisar o mérito ou fracasso de cada um dos modelos, até porque as suas virtuosidades dependem do momento histórico e da génese da cultura política do país. Apenas se pretende identificar as intenções e o enquadramento em que, os diferentes governos prosseguiram os seus objetivos e conduziram as reformas do Estado e da AP para enquadrar a evolução dos processos de recrutamento e seleção dos dirigentes.



Apêndice D — Conceito de competência

O conceito de competência é um dos assuntos mais estudados nas últimas décadas. São vários os tipos de abordagens, as perspetivas teóricas e as conceptualizações que levam à dificuldade em definir e delimitar o conceito (Parente, 2008, p. 39).

Neste subcapítulo, centraremos a análise à temática na perspetiva individual de competência, enquanto factor determinante no desempenho do indivíduo, na perspetiva funcional, enquanto elemento diferenciador e determinante para o sucesso no desempenho de determinada função ou cargo, e, na perspetiva construtivista, enquanto estratégia para a mobilização de saberes em diversos contextos direcionados para a ação em contexto de trabalho. Relega-se para outros estudos a abordagem na perspetiva educacional, que analisa o contexto da formação para o desenvolvimento de competências, e a perspetiva organizacional, enquanto estratégia e fonte de vantagens competitivas.

O conceito de competência emerge no pós II Guerra Mundial, em consequência do trabalho desenvolvido por White (1959, p. 297), que definiu competência como a capacidade de um organismo interagir de forma eficaz com o seu meio ambiente.

Durante vários anos, o conceito permaneceu adormecido no seio da comunidade científica, para recrudescer com a crise económica dos anos 70, que coloca em causa o modelo *taylorista*⁷⁶ no domínio das relações do trabalho e do emprego, fruto da necessidade de obter profissionais bem preparados para o exigente e competitivo mercado de trabalho.

O desenvolvimento do tema é impulsionado junto da comunidade científica por McClelland (1973), o qual reconhece no seu artigo intitulado “*Testing for competence rather than for «intelligence»*”, que o desempenho individual no trabalho depende do conjunto de conhecimentos, capacidades, atitudes, valores e motivos, e não apenas das qualificações académicas. Segundo o autor, a competência é uma característica intrínseca à pessoa, que influencia a obtenção de um desempenho superior na realização de uma tarefa ou situação.

Segundo Cascão (2014) e Ceitil (2016), estes pressupostos traduziram-se numa rutura com a análise tradicional do trabalho, pela proposta de uma abordagem que passa a considerar as características e os comportamentos das pessoas determinantes para o bom desempenho, ao contrário dos instrumentos de descrição, análise e qualificação das funções típicos do modelo *taylorista*.

A partir dos anos 80, na continuidade destes estudos, Boyatzis (1982) desenvolve o conceito inicial de McClelland, e redefine competência como uma característica subjacente ao indivíduo, materializada pelo acervo de recursos que dispõe, que resultam em efetiva ou superior *performance* para a realização de uma atividade ou determinada situação. Este conjunto de características decompõem-se em três categorias: os conhecimentos, as habilidades/capacidades e as atitudes/atributos. Simultaneamente, identifica um conjunto de características e traços pessoais que conduzem à obtenção de um desempenho superior: motivo (*motives*), traço (*trait*), habilidade (*skills*), auto-conceito (*self-images*), papel social (*social roles*) e conhecimentos (*knowledge*) (Boyatzis, 1982) (Laranjeiro, 2016).

Este modelo, marcará expressivamente a literatura americana sobre o conceito de competência, que é mais tarde desenvolvido por Spencer & Spencer (1993).

Segundo estes autores, existem duas dimensões de competências, às quais associam as dimensões de um *iceberg* (a face visível e a face oculta). As competências visíveis, dizem respeito ao desempenho, ao comportamento manifesto, são facilmente desenvolvidas, correspondem aos conhecimentos aplicados e técnicos (*competence*). A dimensão ou competências ocultas, estão relacionadas com as características pessoais ou subjacentes, como o autoconceito, traços, valores, atitudes e motivos, que são mais difíceis de desenvolver e de avaliar (*competency*) (Ceitil, 2016).

Este tipo de análise focado na perspetiva comportamental, centra o seu estudo no indivíduo e na forma como se estabelece a relação entre os seus comportamentos e o contexto de trabalho.

Embora estes autores considerem importante o ajustamento das competências individuais aos requisitos funcionais da organização (Laranjeiro, 2016), a identificação de competências é elaborada e sistematizada, através da observação em contexto real de indivíduos com desempenhos considerados superiores, que são vistos como modelos para a identificação das características tomadas como elemento diferenciador (Pedrosa, 2016).

Este tipo de perspetiva, baseado na abordagem americana, define e distingue o conceito de competência entre *competence(s)*, que correspondem aos *outputs* e a uma *performance* média, e as *competency(ies)*, os *inputs* ou características intrínsecas pessoais que permitem ao indivíduo ter um bom desempenho em múltiplas situações resultando num elevado desempenho, ou ainda entre competências *hard* que incluem as competências técnicas, aptidões, conhecimentos e habilidades que o indivíduo necessita para executar o seu trabalho, e as

⁷⁶ Referência a Frederick Winslow Taylor.



competências *soft*, que se referem às competências pessoais e comportamentais (traços, caráter, atitudes, motivos) não dependentes do conhecimento teórico (Bilhim, 2009) (Adelino, 2011) (Ceitel, 2016).

Numa perspetiva ligeiramente diferente surge no início dos anos 80, a abordagem funcional, a qual centra a sua atuação nas características do trabalho através da descrição das funções pela decomposição dos elementos de competência exigidos para o desempenho dos cargos (Cheetham & Chivers, 1998).

Este tipo de abordagem ganha expressão no Reino Unido, com um conjunto de políticas públicas desenvolvidas pelo Governo com o intuito de desenvolver a construção de padrões profissionais⁷⁷, que serviram de base para a definição das qualificações vocacionais de todos os tipos de profissão (Garavan & McGuire, 2001) (Le Deist & Winterton, 2005).

Para sintetizar, segundo a matriz funcionalista, podemos definir competência como a capacidade de aplicar conhecimento, compreensão e habilidades na execução de normas exigidas no mercado de trabalho (Beaumont, 1996, cit. por Le Deist & Winterton, 2005, p.35).

Paralelamente, emerge na literatura francesa uma abordagem ao conceito de competência, que procura ir além do conceito de qualificação, que defende que a competência, mais do que o conjunto de recursos detidos pelo indivíduo, é aquilo que este consegue demonstrar, produzir e realizar em contexto de trabalho (Boterf, 1994).

Segundo esta nova abordagem, denominada de construtivista ou sistémica, a competência traduz-se na aplicação prática e mobilização dos diferentes tipos de recursos⁷⁸ em face de uma determinada situação. Daqui se extrai o seu carácter dinâmico e complexo que valoriza os atributos do sujeito, mas de forma articulada com o contexto específico onde este se situa.

Ou seja, a competência é entendida com uma unidade bipolar, compreendida pela relação que se estabelece entre o sujeito e a situação, como tal, o sujeito está sempre integrado num contexto, numa situação, percecionada e representada pela combinação específica dos seus atributos individuais (Boterf, 1994, 2015).

Compreende-se, assim, o carácter combinatório articulado por Boterf (1994) entre os diversos domínios do saber e da ação:

- Saber-saber, relativo ao conjunto de conhecimentos;
- Saber-fazer, integra as habilidades e destrezas que permitem aplicar os conhecimentos para a solução dos problemas e das situações;
- Saber-ser/estar, relacionado com as atitudes;
- Saber-agir, pressupõe a capacidade de saber combinar e mobilizar os recursos adequados e pertinentes à resolução do problema ou da situação;
- Querer-agir/fazer, relacionado com os aspetos motivacionais e ao interesse pessoal do contexto no qual intervém;
- Poder-agir, relativo à existência na organização ou no meio social dos recursos necessários à aplicação dos comportamentos associados às competências.

É neste processo complexo, dinâmico e integrado de combinação de saberes, que se concretiza a ação competente. É com base neste constructo sistémico, que Boterf (1994) materializa o conceito de competência como o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais, adquiridas a montante pelo sistema educação-formação⁷⁹ e a jusante pela experiência profissional.

Sistematizando, é possível encontrar vários pontos de contatos entre as diferentes abordagens, designadamente, a orientação para o contexto do trabalho e para as exigências funcionais específicas de um cargo ou função, o que leva ao segundo pressuposto, a necessidade de mobilizar as características individuais tendo em conta a relação permanente entre o sujeito e a função, e por último, a necessidade de manifestação e reconhecimento dessas características pelos outros, através dos comportamentos evidenciados.

⁷⁷ *National Vocational Qualification*.

⁷⁸ Saberes, conhecimentos, capacidades e habilidades (Boterf, 1994, p. 16).

⁷⁹ Que não será objeto de análise nesta investigação.



Apêndice E — Sinopse legislativa

Quadro 21 - Sinopse legislativa aos diplomas e normativos da Guarda.

Diploma legal	Competências, seleção e nomeação dos cargos de direção e chefia
Decreto-Lei n.º 333/83, de 14 de julho. Lei Orgânica da GNR	Referência no n.º 4 do preâmbulo aos “novos conceitos de administração” e à sua relação com a função de comando na necessidade em ter maior especialização nos “estados-maiores”. Omisso relativamente à existência de cargos dirigentes na GNR. A estrutura tipicamente assente na doutrina militar é constituída por um estado-maior técnico e um estado-maior coordenador.
Decreto-Lei n.º 465/83, de 31 de dezembro. Estatuto dos militares da GNR	No artigo 14.º do EMGNR, considera cargos profissionais os lugares na organização da Guarda que correspondem ao desempenho de funções profissionais de natureza policial ou militar. São providos com a nomeação e ficam vagos com a transferência dos respetivos titulares. Refere no artigo 9.º do Estatuto do Oficial da Guarda Nacional Republicana, que oficial desempenha essencialmente funções de comando, chefia, direção, instrução e de natureza especializada em conformidade com o respetivo quadro, posto, qualificações técnicas e capacidade pessoal.
Portaria n.º 722/85, de 25 de setembro. Regulamento Geral do Serviço da GNR	No artigo 7.º define os deveres genéricos dos comandantes ou chefes de órgãos do comando e estado-maior da unidade. Omisso relativamente ao processo de nomeação e às competências necessárias ao desempenho dos cargos.
Decreto-Lei n.º 231/93, de 26 de junho. Lei Orgânica da GNR	Mantém a estrutura tipicamente assente na doutrina militar constituída por um estado-maior técnico e um estado-maior coordenador.
Decreto-Lei n.º 265/93, de 31 de julho. Estatuto dos militares da GNR	Individualiza as funções de direção chefia enquanto funções profissionais (al b), n.º 2, do artigo 35.º). O desempenho das funções inicia-se com a aceitação da nomeação, suspende-se com o afastamento temporário do titular e cessa com a sua exoneração, transferência ou abate aos quadros (n.º 4, do artigo 35.º). Especifica no artigo 37.º que a função de direção ou chefia traduz-se no exercício da autoridade que é conferida a um militar para dirigir, coordenar e controlar órgãos. Esta autoridade, conferida pelas leis e regulamentos é acompanhado da correspondente responsabilidade, que não é delegável, sendo o diretor ou chefe o único responsável, em todas as circunstâncias, pela forma como os órgãos subordinados cumprem as missões atribuídas. Não prevê a existência de uma relação hierárquica entre os cargos de direção e os cargos de chefia. Relativamente às competências, no artigo 42.º particulariza que a cada função profissional deve corresponder uma competência compatível com as responsabilidades atribuídas e que devem ser definidos os requisitos exigidos para o seu desempenho eficiente no que respeita ao posto e às qualificações dos militares.
Portaria n.º 164/2000, de 27 de janeiro. Fixa os critérios gerais a que deve obedecer a apreciação do mérito dos militares com efeitos na promoção por escolha.	Define os critérios gerais de ordenação dos militares da GNR que satisfaçam as condições gerais e especiais de promoção por escolha. Irrelevante para a investigação.
Portaria n.º 279/2000, de 15 de fevereiro. Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da GNR	Determina que a avaliação se reporta ao domínio dos conhecimentos técnico-profissionais aplicados, da capacidade militar, experiência, modos de atuação, atitude e eficácia no exercício de cargos, desempenho de funções, execução de tarefas e frequência de cursos e estágios de formação, especialização ou qualificação. A avaliação é materializada através de fatores de avaliação.
Lei n.º 63/2007, de 6 de novembro. Lei Orgânica da GNR	Impõe uma profunda e extensa reestruturação interna. No que concerne ao órgão nacional de comando, foram extintos o estado-maior geral ou coordenador e o estado-maior especial ou técnico, e foi concebida uma nova estrutura de



Diploma legal	Competências, seleção e nomeação dos cargos de direção e chefia
	<p>comando que além do comando da Guarda e dos respetivos órgãos de inspeção, conselho e apoio, ganhou três órgãos superiores de comando e direção, que asseguram o comando funcional, das áreas de operações, dos RH, patrimoniais e financeiros, e da doutrina e formação.</p> <p>Com a criação dos órgãos superiores de comando e direção e a racionalização do modelo de organização e de utilização dos recursos, a Guarda adquire uma estrutura interna hierarquizada, constituída por UON e UOF, idêntica à preconizada no artigo 21.º da Lei n.º 2/2004, de 15 de janeiro, que estabelece os princípios e normas a que deve obedecer a organização da administração direta do Estado.</p>
Decreto-Lei n.º 297/2009, de 14 de outubro. EMGNR	Cria os cargos de DD e de CD, na sequência da alteração das LOGNR.
Decreto-Lei n.º 298/2009, de 14 de outubro. Regime remuneratório aplicável aos militares da GNR	Equipara para todos os efeitos legais aos cargos de direção intermédia de 1.º e 2.º grau da AP, os cargos de DD e de CD da GNR, atribuindo-lhes para o efeito, o um abono mensal por despesas de representação nos termos previstos para o pessoal dirigente dos serviços e organismos da administração central do Estado.
Despacho n.º 10393/2010, de 5 de maio. RGSGNR	Define que o comandante é o administrador por excelência, e o primeiro responsável pela gestão criteriosa dos meios humanos, logísticos e financeiros que são colocados à sua disposição, cabendo-lhe enquanto gestor de recursos públicos
Decreto-Lei n.º 30/2017, de 22 de março. EMGNR	Sem alterações substantivas para a investigação face ao estatuto anterior.
Portaria n.º 411/2019, de 30 de dezembro. Regulamento da Avaliação do Desempenho dos Militares da Guarda Nacional Republicana	Sucedo à Portaria n.º 279/2000, de 15 de fevereiro, anterior regulamento de avaliação do mérito. Renomeia os fatores de avaliação no conjunto de competências definidas para os militares. Denota-se uma tentativa de integrar a metodologia de GC ao processo de avaliação do desempenho. No entanto, salvo raras alterações de semântica e estrutura o diploma permanece uma cópia do anterior Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da GNR.
Portaria n.º 16/2020, de 13 de janeiro. Regulamento da Avaliação do Mérito dos Militares da Guarda Nacional Republicana	Apesar de herdar a nomenclatura do “Regulamento de Avaliação do Mérito”, sucedo à Portaria n.º 164/2000, de 27 de janeiro. Estabelece os termos em que se processa a avaliação do mérito, define os critérios gerais e a metodologia a adotar para ordenação dos militares que satisfaçam as condições gerais e especiais na modalidade de promoção por escolha. Adota uma terminologia e modelo não alinhada com a GC. A apreciação do mérito fundamenta-se na demonstração da capacidade profissional e da competência técnica para o exercício de funções de responsabilidade de nível mais elevado. tem como objetivo uma correta gestão de pessoal, designadamente quanto ao recrutamento e seleção.



Apêndice F — Respostas às entrevistas semi-estruturadas

Apresenta-se na tabela seguinte as perguntas e respostas às entrevistas semiestruturadas submetidas por escrito.

Tabela 2 - Respostas às entrevistas semiestruturadas

Pergunta 1: Em traços gerais, de que forma o modelo de gestão de recursos humanos por competências se encontra implementado na GNR? Caso V. Exa. tenha respondido afirmativamente, em que dimensões?	
CCARI	<p>Embora não exista um perfil de competências estabelecido para cada função diferenciada na GNR, pode considerar-se que a gestão de Recursos Humanos por competências está parcialmente implementada, pelo menos tal faz-se em termos empíricos, verificando-se que existe um vasto leque de funções que apenas podem ser desempenhadas por militares habilitados com os cursos inerentes às especializações e apenas esses as podem ocupar.</p> <p>Ao nível de funções de comando, nomeadamente nos níveis mais elevados, a escolha para os vários cargos atende à competência dos nomeados e, também, à necessidade de cumprir requisitos estatutários de carreira.</p> <p>A implementação, ainda não operacionalizada, do núcleo de gestão de carreiras na DRH, será um passo para permitir que uma gestão de recursos humanos mais alinhada com a gestão das competências.</p>
DDRH	<p>O modelo de gestão de recursos humanos, por competências, encontra-se implementado na Guarda, na medida em que os Oficiais são nomeados, por escolha, para os respetivos cargos, no seio do universo de Oficiais disponíveis, tendo em conta as exigências das funções e o perfil que se pretende. De forma a melhor materializar as nomeações para o desempenho dos diferentes cargos, encontra-se em desenvolvimento um estudo tendente à definição do perfil de competências dos cargos de direção de unidades orgânicas nucleares e de chefia de unidades orgânicas flexíveis na GNR, pelo Comando de Doutrina e Formação. Assim, considero que as dimensões fundamentais que norteiam a nomeação para os diferentes cargos passam pela qualificação e experiência profissional que o Oficial possui, face às respetivas exigências.</p>
Pergunta 2: Considera que o modelo de gestão de recursos humanos por competências é importante? Porquê? Quais as vantagens e constrangimentos?	
CCARI	<p>Sim. Num contexto de falta de recursos humanos, o desiderato de colocar a pessoa certa no cargo que corresponda às suas competências é um objetivo que as organizações procuram atingir. Poderá existir alguma competição interna para seleção para determinados cursos habilitantes para as competências, mas estando as regras definidas à priori, a competição é salutar e aumenta o leque de escolha.</p>
DDRH	<p>É muito importante, uma vez que permitirá à Guarda dispor dos seus recursos humanos certos, nos (cargos) lugares certos. Como vantagens, identifico a possibilidade de poder aproveitar, ao máximo, os recursos humanos já com qualificações necessárias para ocupar os diferentes cargos, rentabilizando-os ou, outros já referenciados pela instituição, que pela sua experiência profissional, poderão vir também a ser nomeados, podendo ser efetuado um ajustamento em algumas áreas de formação, através do Plano de Formação Anual.</p> <p>Como constrangimentos, identifica-se a inexistência de um sistema de gestão de carreiras condizente, que dificulta o processo de nomeação.</p>
Pergunta 3: Considera que o processo de seleção e nomeação para os cargos de direção de unidades orgânicas nucleares e de chefia de unidades orgânicas flexíveis na GNR, é efetuado com base num modelo de gestão de recursos-humanos por competências?	
CCARI	<p>A nomeação para os cargos referidos é da competência do Exmo. TGCG. O Órgão de Gestão de Recursos Humanos apresenta as propostas baseadas em vários fatores, entre os quais se destacam a formação, o currículo, a necessidade de cumprir condições estatutárias de progressão na carreira, entre outros. Neste contexto, as nomeações para os cargos procuram atender às competências do titular e estar alinhadas com os requisitos para o desempenho das várias tipologias de cargos.</p>
DDRH	<p>Considero que, relativamente a esses cargos, na maioria sim, embora em algumas das nomeações, por constrangimentos diversos tal não seja possível. É, pois, necessário, que se concluam os trabalhos tendentes à implementação de mecanismos que ajudem a caminhar no sentido de uma seleção e nomeação, para os cargos de direção de unidades orgânicas nucleares e de chefia de unidades orgânicas flexíveis na GNR, com base nas competências.</p>
Pergunta 4: Independentemente da resposta à questão anterior, na opinião de V. Exa. quais são as competências nucleares ao desempenho dos cargos de direção de unidades orgânicas nucleares e de chefia de unidades orgânicas flexíveis na GNR?	
CCARI	<p>Capacidade de liderança e de criação e motivação de equipas. Competências relacionais. Inteligência emocional. Conhecimento das áreas funcionais em que se inserem os cargos.</p>



DDRH As competências nucleares variam consoante o cargo, por isso é fundamental a elaboração de um perfil de competências individualizado para os diferentes cargos, que permitirá uma gestão de recursos humanos orientada para as exigências de cada cargo. Contudo, identifica-se desde logo a experiência profissional e as qualificações técnico-profissionais, como base do processo para a nomeação para o desempenho do cargo.

Pergunta 5: Na opinião de V. Exa., quais são os princípios e fatores que influenciam o processo de seleção e nomeação para os cargos de direção de unidades orgânicas nucleares e de chefia de unidades orgânicas flexíveis na GNR?

CCARI Competências académicas e profissionais.
Avaliação do desempenho em cargos anteriores e potencial para o novo cargo.

DDRH O processo de seleção e nomeação para os cargos de direção de unidades orgânicas nucleares e de chefia de unidades orgânicas flexíveis na GNR é muito influenciado pela legislação estatutária, onde são definidos os cargos que os Oficiais podem desempenhar consoante o posto hierárquico. Logo, os princípios e fatores encontram-se balizados por este diploma, e outros, que complementam as nomeações, como a Lei de Orçamento do Estado, que muitas vezes dificulta a nomeação para o desempenho de cargo de posto superior pelo Exmo. Comandante-geral da Guarda, quando pode estar neste grupo de Oficiais a solução mais adequada e desejada.

Pergunta 6: Considera que está definido um perfil de competências, transversais e específicas, para os cargos de direção de unidades orgânicas nucleares ou chefia de unidades orgânicas flexíveis na GNR?

CCARI Não está definido, de forma estruturada, um perfil de competências para os cargos de direção, ou outros cargos, embora exista a perceção do potencial de um determinado militar para determinado cargo quando se faz a seleção do seu titular.

DDRH Considero como transversal o que se encontra definido no EMGNR, por exemplo, nos artigos relativos às funções dos oficiais (198.º) onde se encontram definidos os cargos a desempenhar consoante o posto, que são transversais a todos os cargos de direção de unidades orgânicas nucleares ou chefia de unidades orgânicas flexíveis na GNR. Além disso, apenas poderemos encontrar, na restante regulamentação da Guarda, atribuições do órgão, estando em desenvolvimento, como já referi, a criação do perfil de competências do cargo, sendo este instrumento aquele que vai identificar as competências específicas.

Pergunta 7: Considera importante a frequência de formação específica para o exercício dos cargos de direção intermédia, à semelhança do modelo implementado na Administração Pública? Porquê?

CCARI Sim, não sendo imprescindível, é importante, não só na perspetiva da obtenção de competências neste domínio, como também pela partilha de conhecimentos com outras áreas da Administração Pública.

DDRH Enquanto corpo especial de tropas, devemos procurar adequar a nossa formação às nossas necessidades específicas. Assim, esse tipo de formação, ainda que revele algumas das mesmas competências necessárias para esses cargos, constituirá apenas, um complemento à especificidade necessária para o desempenho dos cargos de direção de unidades orgânicas nucleares ou chefia de unidades orgânicas flexíveis da GNR.

Pergunta 8: Segundo as Normas de colocação dos militares da GNR e dos militares das Forças Armadas em comissão de serviço, a nomeação para os cargos de direção de unidades orgânicas nucleares ou chefia de unidades orgânicas flexíveis na GNR, processam-se exclusivamente por escolha, por despacho do Comandante-Geral. Considera que este modelo se encontra alinhado com princípios da isenção, imparcialidade, transparência e publicidade que norteiam o processo de seleção e provimento dos cargos de direção intermédia da AP?

CCARI Numa Instituição fortemente hierarquizada como é o caso da GNR, os cargos de chefia, se bem que se devam basear em competências para o lugar e potencial para o seu bom desempenho, tenderão a ser uma escolha do decisor, com algum grau de discricionariedade, não havendo uma tão grande amplitude para a execução de processos concursais, sendo que estes, naturalmente, são mais transparentes do que uma escolha sem qualquer concurso.

DDRH Os processos têm de servir a finalidade da Instituição e a GNR é uma força de cariz militar, onde as pessoas não escolhem os seus chefes, os quais obtêm a autoridade que lhes advém das Leis, Normas e Regulamentos que balizam a atividade da Instituição.

CCARI Não se visualiza um concurso para o cargo de Comandante, Diretor ou Chefe numa Organização de cariz militar. E, mesmo em Organizações civis, muitas vezes os referidos cargos são de escolha da hierarquia e não resultam de concursos. Obviamente, convém que a escolha corresponda às melhores qualificações, ao desempenho anterior e ao potencial percebido do titular do cargo que for escolhido.

DDRH Se a nomeação para esses cargos é, exclusivamente, por escolha, revela-se, naturalmente, um processo subjetivo, contudo, é também inquestionável, que a decisão tomada tenha sido, certamente, baseada no princípio basilar a que já me referi, *The right man in the right place*, obviamente, limitada ao parco número de oficiais disponíveis.



Apêndice G — Inquérito por questionário

Competências, seleção e nomeação para os cargos de direção e chefia na GNR.

O presente inquérito por questionário, tem como objetivo identificar as competências nucleares e avaliar a perceção dos oficiais superiores relativamente às competências, metodologia e princípios que norteiam o processo de seleção e nomeação para os cargos de direção e de chefia na Guarda Nacional Republicana.

Por competência entende-se o conjunto de capacidades para aplicar conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho de atividades ou funções visando determinados resultados ou a resolução de situações-problema (INA, 2016). Os conhecimentos correspondem aos saberes adquiridos, formais ou informais. As competências técnicas correspondem ao domínio de determinadas habilidades que potenciam o saber-fazer, enquanto capacidade para realizar determinada tarefa, física ou mental. As atitudes correspondem a ações, traduzidas em comportamentos, para atingir objetivos (saber-se/saber-estar), aplicando conhecimentos e habilidades (INA, 2016).

O questionário encontra-se estruturado em três seções.

A Seção A refere-se à caracterização da amostra e composta por 7 questões que possibilitam caracterizar os oficiais selecionados na amostra.

A Seção B refere-se à identificação e avaliação das competências nucleares, inclui 3 blocos (conhecimentos, habilidades e comportamentos) com 43 competências decompostas em indicadores para aferir o grau de presença, de necessidade e de importância para o desempenho das funções de direção intermédia na Guarda Nacional Republicana.

A Seção C refere-se à avaliação da perceção dos oficiais relativamente ao processo de seleção e nomeação para os cargos de direção e chefia e abrange 3 blocos. O primeiro com 11 princípios e valores decompostos em indicadores para aferir o grau de presença de necessidade e de importância, com o intuito de conhecer a opinião dos respondentes sobre o mérito, a justiça e transparência do processo de seleção e nomeação para os cargos de direção e chefia da GNR. O segundo, com um conjunto de afirmações para expressar o seu nível de concordância ou discordância. O último, pretende aferir a relevância dos fatores na seleção e nomeação para os cargos de direção e chefia na GNR.

Este questionário insere-se no domínio do Trabalho de Investigação Individual (TI) do Curso de Estado-Maior Conjunto (CEMC) 2019/2020, do 1.º Cor ADIVIL Carlos Coelho, subordinado ao tema "Formação e desenvolvimento de recursos humanos: Seleção e nomeação para os cargos de direção e chefia".

Agradecemos se a participação nesta pesquisa refere-se que o questionário não tem respostas certas ou erradas, sendo a sinceridade das respostas essencial para possibilitar a identificação de contributos relevantes e o sucesso da investigação, que última instância contribuirá para melhorar os processos de gestão de recursos humanos da GNR.

Os dados fornecidos serão utilizados única e exclusivamente para fins académicos e tratados de forma confidencial.

O processo de validação depende da resposta a todas as questões do inquérito, o que deverá demorar cerca de 20 minutos.

Existem 15 perguntas neste inquérito.

Seção A - Recolha de dados pessoais e situação profissional

1. Indique qual o seu género. *

Por favor, seleccione apenas uma das seguintes opções:

- a. Feminino
 b. Masculino

2. Assinale o seu grupo etário. * Por favor, seleccione apenas uma das seguintes opções:

- a. Menos de 35 anos
 b. Entre 35 e 39 anos
 c. Entre 40 e 44 anos
 d. Entre 45 e 49 anos
 e. Entre 50 e 54 anos
 f. Mais de 55 anos

1/8

3. Indique qual o seu posto. *

Por favor, seleccione apenas uma das seguintes opções:

- a. Major
 b. Tenente-Coronel
 c. Coronel

4. Sinalize a sua arma ou serviço. *

Por favor, seleccione apenas uma das seguintes opções:

- a. Infantaria
 b. Cavalaria
 c. Administração militar
 d. Transmissões, informática e electrónica
 e. Material
 f. Engenharia
 g. Medicina
 h. Medicina veterinária
 i. Farmácia
 j. Técnicas de pessoal e secretariado
 k. Outro

5. Assinale o seu nível de escolaridade. *

Por favor, seleccione apenas uma das seguintes opções:

- a. 12.º Ano
 b. Bacharelato
 c. Licenciatura
 d. Mestrado
 e. Doutoramento

6. Assinale as suas áreas de formação e/ou habilitação. *

Por favor, seleccione todas as que se aplicam:

- a. Administração/gestão pública
 b. Ciências exatas
 c. Ciências militares
 d. Ciências sociais
 e. Direito
 f. Economia
 g. Engenharia
 h. Gestão
 i. Outros

7. Assinale o(s) curso(s) de especialização, qualificação ou promoção que frequentou com aproveitamento. *

Por favor, seleccione todas as que se aplicam:

- a. Curso de Comandantes (Exército)
 b. Curso de Defesa Nacional (Instituto de Defesa Nacional)
 c. Curso de Estado-Maior Conjunto (Instituto Universitário Militar)
 d. Curso de Promoção a Oficial Superior (Instituto Universitário Militar)
 e. Nenhum dos anteriores

8. Assinale se frequentou algum dos cursos específicos considerados como requisitos para o exercício de funções de direção superior e direção intermédia na Administração Pública. *

Por favor, seleccione todas as que se aplicam:

- a. CAGEP: Curso Avançado em Gestão Pública
 b. FORGEP: Curso de Formação em Gestão Pública
 c. CADAP: Curso de Alta Direção em Administração Pública
 d. Nenhum dos anteriores

9. Assinale os cargos de direção e chefia intermédia que já exerceu, na GNR ou na Administração Pública. *

Por favor, seleccione todas as que se aplicam:

- a. Não exerce funções de direção e chefia
 b. Chefe de Repartição (3.º grau)
 c. Chefe de Divisão (2.º grau)
 d. Diretor de Direção (1.º grau)

Seção B - Avaliação das competências para o desempenho de funções de direção e chefia.

O conjunto de competências elencadas tem por base a Carta de Competências da Administração Pública (INA, 2015; Tavares, Raio, & Martins, 2009) e o conjunto de competências constantes do Regulamento da Avaliação do Desempenho dos Militares da Guarda Nacional Republicana, aprovado pela Portaria, n.º 411/2019, de 30 de dezembro.

O inquérito por questionário segue a estrutura proposta pelo Manual de Avaliação das Necessidades de Formação em Organismos Públicos (Raio et al., 2007), aprovado por Despacho da Exma. Senhora Secretária de Estado da Administração e do Emprego Público, de 21/JUN/2019, no relatório que apresenta a metodologia para a identificação de competências na Administração Pública (INA, 2019).

1. O saber-saber. Conhecimentos que permitem realizar os comportamentos associados às competências (Boterf, 1994).

Pretende-se que indique, numa escala de 0 (nada) a 5 (muito), o grau de presença, de necessidade e de importância de cada competência apresentada, para o desempenho dos cargos de direção e chefia da GNR, independentemente do comando funcional.

Grau de presença da competência refere-se ao nível em que os detentores do cargo já possuem a competência.

Grau de necessidade da competência, refere-se ao nível que os detentores do cargo precisam de ter a competência de modo a cumprir a missão e os objetivos estratégicos com eficiência, eficácia e qualidade.

Grau de importância da competência, refere-se à valorização da importância de cada competência relativamente ao respetivo contributo para o desempenho dos cargos de direção e chefia.

3/8

	Grau de presença	Grau de necessidade	Grau de importância
a. Cultura geral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Cultura geral militar e técnico-profissional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Cultura portuguesa e internacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Desenvolvimento organizacional e desempenho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Desenvolvimento sustentável e governança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Enquadramento político e institucional da governança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. Gestão da informação e da comunicação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h. Gestão da qualidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i. Gestão de compras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j. Gestão de recursos financeiros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k. Gestão de recursos materiais e patrimoniais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l. Gestão do capital humano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m. Gestão do território e ambiente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
n. História económica e social	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
p. Línguas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
q. Organização da Administração Pública	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
r. Relações internacionais em contexto de globalização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. O saber-fazer. Integra as habilidades, capacidades, aptidões e destrezas que permitem aplicar os conhecimentos para a solução dos problemas e situações (Boterf, 1994).

Pretende-se que indique, numa escala de 0 (nada) a 5 (muito), o grau de presença, de necessidade e de importância de cada competência apresentada, para o desempenho dos cargos de direção e chefia da GNR, independentemente do comando funcional.

Grau de presença da competência refere-se ao nível em que os detentores do cargo já possuem a competência.

Grau de necessidade da competência, refere-se ao nível que os detentores do cargo precisam de ter a competência de modo a cumprir a missão e os objetivos estratégicos com eficiência, eficácia e qualidade.

Grau de importância da competência, refere-se à valorização da importância de cada competência relativamente ao respetivo contributo para o desempenho dos cargos de direção e chefia.

	Grau de presença	Grau de necessidade	Grau de importância
a. Aptidão para julgar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Aptidão técnico-profissional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Capacidade de análise e de planeamento e organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Capacidade de decisão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2/8

4/8



Formação e desenvolvimento de recursos humanos

Seleção e nomeação para os cargos de direção e chefia

e. Capacidade de desenvolvimento e motivação e pessoas

f. Capacidade de liderança e orientação de pessoas

g. Capacidade de promover a mudança e melhoria contínua

h. Condição física

i. Inteligência emocional

j. Orientação para os resultados e qualidade do serviço

k. Planeamento e organização

l. Poder de comunicação

m. Relações humanas e cooperação

n. Visão estratégica

3. O saber-estar, relativo às atitudes, aos comportamentos e interesses de acordo com as normas, padrões e regras da organização (Boterf, 1994).

Pretende-se que indique, numa escala de 0 (nada) a 5 (muito), o grau de presença de necessidade e de importância de cada competência apresentada, para o desempenho dos cargos de direção e chefia da GNR, independentemente do comando funcional.

Grau de presença da competência refere-se ao nível em que os detentores do cargo já possuem a competência.
Grau de necessidade da competência, refere-se ao nível que os detentores do cargo precisam de ter a competência de modo a cumprir a missão e os objetivos estratégicos com eficiência, eficácia e qualidade.
Grau de importância da competência, refere-se à valorização da importância de cada competência relativamente ao respetivo contributo para o desempenho dos cargos de direção e chefia.

	Grau de presença	Grau de necessidade	Grau de importância
a. Adaptabilidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Autoconfiança e autodomínio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Dedicação e empenhamento na função	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Determinação e perseverança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Espírito aberto a novos desafios, novas ideias ou novos problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Iniciativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. Integridade de carácter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h. Integridade, isenção e equidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i. Sentido do dever e da disciplina	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j. Atitude de mediação, procurando aprender a construir climas de entendimento e consenso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k. Espírito flexível e orientado para a resolução de problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l. Interesse pela inovação, buscando melhores soluções face às restrições existentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

56

Seção C - Processo de seleção e nomeação para os cargos de direção e chefia da GNR.

Esta seção tem como objeto avaliar a percepção relativamente ao processo de seleção e nomeação para os cargos de direção e chefia da GNR, junto dos detentores dos cargos e dos possíveis nomeados.

1. Princípios e deveres.

Este bloco de questões tem como referência alguns dos princípios e deveres que vinculam e norteiam toda a atuação da Administração Pública¹, em especial, no processo de seleção e provimento para as funções dirigentes, bem como, os princípios de nomeação dos militares previstos no artigo 52.º, do Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana.

Pretende-se que caracterize, numa escala de 0 (nada) a 5 (muito), o grau de presença, de necessidade e de importância de cada princípio e dever apresentado, no processo de seleção e nomeação para os cargos de direção e chefia da GNR.

Grau de presença do princípio ou dever, refere-se ao nível de observância e cumprimento do mesmo, no processo de seleção e nomeação para os cargos de direção e chefia da GNR.

Grau de necessidade do princípio ou dever, refere-se à exigência de observância do mesmo, para a qualidade e justiça no processo de seleção e nomeação para os cargos de direção e chefia da GNR.

Grau de importância do princípio ou dever, refere-se à valorização da importância do mesmo para a boa administração da causa pública no processo de seleção e nomeação para os cargos de direção e chefia da GNR.

	Grau de presença	Grau de necessidade	Grau de importância
a. Aproveitamento da capacidade profissional, avaliada em função da competência revelada e da experiência adquirida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Boa administração	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Conciliação dos interesses pessoais com os do serviço	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Fundamentação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Igualdade de oportunidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Imparcialidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. Isenção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h. Primado da satisfação das necessidades e interesses do serviço	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i. Publicidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j. Satisfação das condições especiais de promoção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k. Transparência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¹ Cf. artigos 268.º, 268.º e 269.º da Constituição da República Portuguesa, artigos 3.º e 19.º do Código do Procedimento Administrativo.

2. Relativamente ao processo de seleção, nomeação e exercício para os cargos de direção e chefia na GNR, indique o seu grau de concordância ou discordância para cada uma das seguintes afirmações:

66

	Concordo totalmente	Concordo	Nem concordo nem discordo	Discordo	Discordo totalmente	Não sabe	Não responde
a. A gestão por competências constitui uma mais-valia para o processo de seleção e nomeação dos cargos de direção e chefia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. A nomeação para os cargos de direção e chefia deve ser efetuada tendo como critério o posto e a antiguidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. A nomeação para os cargos de direção e chefia deve ser uma prerrogativa do Comandante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. As competências nucleares ao desempenho dos cargos de direção e chefia encontram-se definidas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e. As regras de seleção e nomeação para os cargos de direção e chefia são claras, transparentes e uniformes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f. O militar da Guarda recebe o treino e formação adequadas ao pleno exercício dos cargos de direção e chefia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g. O processo de seleção e nomeação para os cargos de direção e chefia deve ser efetuado por concurso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

76

3. Indique na sua opinião, qual a relevância dos seguintes fatores na seleção e nomeação para os cargos de direção e chefia na GNR. *

Por favor, seleccione a posição apropriada para cada elemento:

	Muito relevante	Relevante	Inferente	Pouco relevante	Irrelevante	Não sabe	Não responde
a. As capacidades técnicas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. As competências comportamentais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. Os conhecimentos adquiridos na formação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. O percurso profissional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e. A proximidade e confiança do comandante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f. O posto ou antiguidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Obrigado pelo apoio a esta investigação.
O seu contributo é precioso.

Submeter o seu inquérito.
Obrigado por ter concluído este inquérito.

Referências bibliográficas

Boterf, G. Le. (1994). De la compétence: Essai sur un attracteur étrange. Paris: Les Éditions d'Organisation.
INA. (2016). GCEAR: Gestão por Competências na Administração Pública: metodologias para a identificação de competências na Administração Pública. Lisboa: Instituto Nacional de Administração.
Rato, H.; Medeiros, C.; Anjos, C.; Feres, D.; Alexandre, H.; Baptista, M. de C.; Rodrigues, M. (2007). MANFOR: Manual de Avaliação das Necessidades de Formação em Organismos Públicos. Oeiras: Instituto Nacional de Administração.
Tavares, L. V.; Rato, H.; & Martins, O. (2008). Avaliação prospectiva de competências para quadros e dirigentes da Administração Pública Portuguesa. Oeiras: Instituto Nacional de Administração.

76

85



Apêndice H — Análise de conteúdo: informação e despachos de nomeação.

Quadro 22 - Análise aos processos de nomeação.

Processo DRH	DIR/DIV	Posto Nomeado	Fundamentação (n.º 2, artigo 59.º do EMG NR)	Qualificações académicas e técnico profissionais (al. a), do n.º 6, do artigo 13.º, das NCMG NR MFA)	Qualidades pessoais (al. b), do n.º 6, do artigo 13.º, das NCMG NR MFA)	Exigências do cargo (al. c), do n.º 6, do artigo 13.º, das NCMG NR MFA)
168/RCOL/17 de 10/03/2017	DC	TCOR	Mera enunciação do articulado legal.	“aptidões técnicas e profissionais”	“características militares”	Omitidas.
246/RCOL/17 de 17/04/2017	DARH	MAJ	Mera enunciação do articulado legal.	Omitidas.	Omitidas.	Omitidas.
260/RCOL/17 de 24/04/2017	DP	MAJ	Mera enunciação do articulado legal.	“experiência e qualificações profissionais”	“qualidades pessoais” “conhecimento da Guarda”	“perfil adequado”
355/RCOL/17 de 03/07/2017	DTSR	MAJ	Mera enunciação do articulado legal.	Omitidas.	Omitidas.	Omitidas.
391/RCOL/17 de 24/07/2017	CPIS	TCOR	Mera enunciação do articulado legal.	Omitidas.	Omitidas.	Omitidas.
I085503-DRH de 23/05/2018	DPO	MAJ	Mera enunciação do articulado legal.	“competente, profissional”	“confiança do Diretor” “respeito dos militares”	“dotado de todas as qualidades e requisitos necessários e adequados”
I108261-DRH de 08/03/2018	DA	MAJ	Mera enunciação do articulado legal.	“competente, profissional”	Omitidas.	“dotado de todas as qualidades e características necessárias e adequadas”
I213901-DRH de 08/03/2018	DR	MAJ	Mera enunciação do articulado legal.	“competente, profissional”	“total confiança do Diretor” “respeito de todos os militares”	“dotado de todas as qualidades e características necessárias e adequadas”
I354521-DRH de 17/07/2018	DEPO	MAJ	Mera enunciação do articulado legal.	“conhecimento e experiência da Guarda, competente, profissional”	“total confiança do Diretor” “colhe o respeito dos militares”	“dotado de todas as qualidades e características necessárias e adequadas”
I404347-DRH de 21/08/2018	DTA	TCOR	Mera enunciação do articulado legal.	“capacidade profissional, avaliada em função da competência revelada e da experiência adquirida”	“características profissionais e pessoais”	“formação específica”



Processo DRH	DIR/DIV	Posto Nomeado	Fundamentação (n.º 2, artigo 59.º do EMGMR)	Qualificações académicas e técnico profissionais (al. a), do n.º 6, do artigo 13.º, das NCMGMRMFA)	Qualidades pessoais (al. b), do n.º 6, do artigo 13.º, das NCMGMRMFA)	Exigências do cargo (al. c), do n.º 6, do artigo 13.º, das NCMGMRMFA)
I545165-DRH de 15/11/2018	DARH	MAJ	Mera enunciação do articulado legal.	“grande capacidade e competência profissional, recursos técnicos muito relevantes”	Omitidas.	Omitidas.
I031613-DRH de 14/01/2019	DPONRH	TCOR	Mera enunciação do articulado legal.	Omitidas.	Omitidas.	Omitidas.
I032025-DRH de 17/01/2019	DAPF	TCOR	Mera enunciação do articulado legal.	Omitidas.	Omitidas.	Omitidas.
I032025-DRH de 17/01/2019	DQDC	TCOR	Mera enunciação do articulado legal.	Omitidas.	Omitidas.	Omitidas.
I115257-DRH de 06/03/2019	DI	TCOR	Mera enunciação do articulado legal.	Omitidas.	Omitidas.	Omitidas.
I184377-DRH de 29/05/2019	DPONRH	MAJ	Mera enunciação do articulado legal.	“qualificações técnicas e profissionais”	“qualidades adequadas”	“conhecimento dos assuntos”
I381271-DRH de 20/08/2019	DORÇ	TCOR	Mera enunciação do articulado legal.	“competências técnico-profissionais e habilitações académicas”	“características profissionais, humanas e pessoais”	“profundo conhecimento na área” “percurso multifacetado”
I460698-DRH de 10/10/2019	DORÇ	TCOR	Mera enunciação do articulado legal.	“competências técnico-profissionais e habilitações académicas”	“características profissionais, humanas e pessoais”	“profundo conhecimento na área” “percurso multifacetado”
I466728-DRH de 11/10/2019	DSIC	TCOR	Mera enunciação do articulado legal.	Omitidas.	Omitidas.	Omitidas.
I474929-DRH de 16/10/2019	DPONRH	TCOR	Mera enunciação do articulado legal.	“qualificações técnicas e profissionais”	Omitidas.	“qualidades adequadas”
I534049 de 22/11/2019	DRF	TCOR	Mera enunciação do articulado legal.	“competências técnico-profissionais e habilitações académicas” “experiência adquirida no exercício das funções”	Omitidas.	Omitidas.