

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR DA FORÇA AÉREA
2019/2020**



TII

**MODELO DE CARREIRA EM PROGRESSÃO
HORIZONTAL**

**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.**

**Sandra Maria Dias Gonçalves
CAP/TPAA**



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

**MODELO DE CARREIRA EM PROGRESSÃO
HORIZONTAL NA FORÇA AÉREA**

CAP/TPAA Sandra Maria Dias Gonçalves

Trabalho de Investigação Individual do CPOS FA 2019/2020, 1.^a Edição

Pedrouços 2020



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

**MODELO DE CARREIRA EM PROGRESSÃO
HORIZONTAL NA FORÇA AÉREA**

CAP/TPAA Sandra Maria Dias Gonçalves

Trabalho de Investigação Individual do CPOS FA 2019/2020, 1.^a Edição

Orientador: TCOR/TPAA Nuno Rafael dos Anjos Silva Quirino Martins

Pedrouços 2020



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, **Sandra Maria Dias Gonçalves**, declaro por minha honra que o documento intitulado **Modelo de Carreira em Progressão Horizontal na Força Aérea** corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do **Curso de Promoção a Oficial Superior da Força Aérea 2019/2020, 1.ª Edição**, 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, 31 de janeiro de 2020

Sandra Maria Dias Gonçalves



Agradecimentos

Gostaria de agradecer aos Srs. Oficiais que me lançaram o desafio de estudar um tema, no âmbito do meu Curso de Promoção a Oficial Superior, considerado muito relevante para a Força Aérea, depositando em mim confiança e que desde cedo **abracei** com empenho e dedicação.

Ao meu orientador do Trabalho de Investigação Individual, Tenente-Coronel Nuno Martins, quero expressar o meu sincero agradecimento pela disponibilidade, partilha de conhecimento técnico e científico, clarividência e também pela confiança que depositou em mim. Representa um exemplo e que contribui para o meu desenvolvimento profissional.

A todos os meus Camaradas de curso que, apesar das nossas diferenças e indiferenças, sinto que fomos construindo laços de amizade, que ficarão para sempre gravados nas nossas memórias, e que crescemos, profissionalmente e pessoalmente, com a nossa diversidade e espírito rebelde de que há sempre mais para fazer, o ótimo nunca é suficiente e que o céu é o limite.

A todos os Srs. Oficiais, que se disponibilizaram para responder às entrevistas e às minhas dúvidas, contribuíram de forma fundamental para o sucesso deste trabalho.

Aos meus amigos e amigas que me acompanham neste percurso, em que as vossas palavras de coragem, preocupação e de incentivo foram muito reconfortantes. Estão no meu coração e que irei agradecer pessoalmente.

Ao amigo e camarada Pedro Henriques, que me acompanha nesta percurso desde sempre. Este CPOS não seria o mesmo sem ti. Obrigada Amigo!

Aos meus pais, irmãos, “irmãs” e sobrinho, por serem a minha fonte de energia e de conforto nos momentos mais exigentes.

Ao meu Óscar, amigo, companheiro e amor desta aventura que é a vida, sempre pronto para me apoiar e incentivar nos desafios a que me proponho e na dedicação e paciência nos momentos mais exigentes. És a minha fonte de inspiração!

Finalmente à minha Margarida, o meu maior tesouro. Sempre tão paciente, carinhosa e compreensiva, pronta para ajudar e que torna tudo sempre mais divertido. Os teus beijos e abraços foram momentos de alento.



Índice

Introdução.....	1
1. Revisão da literatura.....	3
1.1. Gestão de carreiras.....	3
1.2. Responsabilidade partilhada.....	3
1.2.1. Interesses da Força Aérea.....	4
1.2.2. Expetativas dos militares.....	4
1.3. Modelos nacionais e estrangeiros.....	5
2. Base Conceptual.....	6
2.1. Carreira Proteana.....	6
2.1.1. Carreira.....	6
2.1.2. Gestão do Talento.....	7
2.1.3. Gestão de Competências.....	7
2.2. Condições Gerais.....	10
2.3. Benefícios.....	10
3. Metodologia e modelo de análise.....	12
3.1. Metodologia.....	12
3.2. Modelo de análise.....	12
4. Apresentação dos dados e discussão dos resultados.....	13
4.1. Aplicação dos princípios da carreira proteana.....	13
4.2. Condições gerais para progressão horizontal.....	15
4.3. Benefícios mais apelativos para os militares.....	17
5. Linhas de ação para a implementação de um modelo de carreira.....	20
5.1. Princípios da GERH.....	20
5.2. Gestão do Talento.....	21
5.3. Condições Gerais.....	21
5.4. Benefícios.....	23
Conclusões.....	25
Bibliografia.....	29



Índice de Apêndices

Apêndice A – Mapa Conceptual.....	Apd A - 1
Apêndice B – Análise Comparativa de Modelos de Carreira Estrangeiros.....	Apd B - 1
Apêndice C – Quadro Comparativo das Entrevistas	Apd C - 1
Apêndice D – Guião da Entrevista	Apd D - 1

Índice de Figuras

Figura 1 – Responsabilidade Partilhada	4
Figura 2 – Dimensões e componentes da gestão do talento	7
Figura 3 – <i>Clusters</i> de competências	8
Figura 4 – Pirâmida do talento	9
Figura 5 – Implementação da CPH	9
Figura 6 – Áreas de intervenção para a implementação da CPH	21
Figura 7 – Gestão do talento.....	22
Figura 8 – Processo de transição para a CPH.....	23
Figura 9 – Processo de reversão da CPH.....	23

Índice de Quadros

Quadro 1 – Expectativas dos Militares	4
Quadro 2 – Diferenças entre carreira tradicional e proteana	6
Quadro 3 – As definições de competências	8
Quadro 4 – Benefícios sociais e específicos	10
Quadro 5 – Modelo de análise	12
Quadro 6 – Lista de entrevistados	13
Quadro 7 – Condições gerais	23
Quadro 8 – Benefícios a atribuir a militar em CPH	24



Resumo

Com a profissionalização das Forças Armadas Portuguesas, os desafios da atração e retenção dos militares nas fileiras têm-se intensificado, acrescidos pelas saídas extemporâneas dos militares, que originam a perda de capital humano especializado.

Assiste-se à necessidade de se propor modelos e práticas de gestão dos militares, flexíveis e ágeis, para responder aos múltiplos desafios.

Assim, o objetivo geral desta investigação visa analisar como um modelo de carreira em progressão horizontal alinha os interesses da Força Aérea com as expectativas dos militares.

Alicerçado numa metodologia de raciocínio hipotético-dedutivo, assente numa estratégia de investigação qualitativa, recolheram-se os dados através da análise documental, de modelos de carreiras de entidades nacionais e de Forças Armadas estrangeiras e de entrevistas semiestruturadas, visando a apresentação de linhas de ação para a implementação de um modelo de carreira em progressão horizontal.

Pelos resultados concluiu-se que a implementação de um modelo de carreira em progressão horizontal permite que o militar que adira se sinta mais realizado e motivado porque opta pela manutenção da execução de funções mais especializadas, que à partida lhe serão mais atrativas, fortalecendo o seu compromisso com a Instituição. A Força Aérea vai beneficiar porque obtém um maior retorno do investimento realizado no militar.

Palavras-chave:

Progressão Horizontal, Gestão de Carreiras, Carreira Proteana, Condições Gerais, Benefícios.



Abstract

With the Portuguese Armed Forces professionalization, the challenges of military attracting and retaining in the ranks have intensified, increased by the military extemporaneous leaves, which lead to the loss of expert human capital. There is a need to propose flexible and agile models and management practices for the military to respond to multiple challenges.

Thus, the general objective of this investigation aims to analyze how a career model in horizontal progression aligns the Air Force interests with the military expectations.

Based on a hypothetical-deductive reasoning methodology, with a qualitative research strategy, data were collected through documentary analysis, career models of national entities and foreign Armed Forces and semi-structured interviews, aiming at presenting lines of action for the implementation of a career model in horizontal progression.

Based on the results, it was concluded that the implementation of a career model in horizontal progression allows the military who join to feel more fulfilled and motivated because he chooses to keep performing more specialized functions, which will be more attractive to him, strengthening his commitment to the Institution. The Air Force will benefit because it gets a higher return on investment in the military.

Keywords: *Horizontal Progression, Career Management, Proteana Career, General Conditions, Benefits.*



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

C

- CEDN – Conceito Estratégico de Defesa Nacional
CEM – Conceito Estratégico Militar
CEMFA – Chefe do Estado-Maior da Força Aérea
CES – Conselhos de Especialidade
CPH – Carreira em Progressão Horizontal
CPOS – Curso de Promoção a Oficial Superior
CPV – Carreira em Progressão Vertical

D

- DGRDN – Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional

E

- EMFA – Estado-Maior da Força Aérea
EMGFA – Estado-Maior-General das Forças Armadas
EMFAR – Estatuto dos Militares das Forças Armadas

F

- FA – Força Aérea
FFAA – Forças Armadas
FP – Função Pública

G

- GERH – Gestão Estratégica de Recursos Humanos
GRH – Gestão de Recursos Humanos

H

- H – Hipóteses

I

- INV – Investigação
IUM – Instituto Universitário Militar

N

- NEP – Norma de Execução Permanente

O

- OE – Objetivo Específico
OG – Objetivo Geral

P



PAA	– Plano Anual de Atividades
PD	– Pergunta Derivada
PSP	– Polícia de Segurança Pública
PP	– Pergunta de Partida
Q	
QE	– Quadros Especiais
QP	– Quadros Permanentes
R	
RCP	– Repartição de Carreiras e Promoções
RD	– Repartição de Dados
RH	– Recursos Humanos
S	
SJD	– Serviço de Justiça e Disciplina
SMO	– Serviço Militar Obrigatório
T	
TII	– Trabalho de Investigação Individual



Introdução

“Os Recursos Humanos são, em todas as organizações, um fator da maior importância para o seu desenvolvimento e sustentabilidade.”
Rui Nabeiro (2016)

Com a aprovação da Lei n.º 174/99, de 21 de setembro, alterada pela Lei Orgânica n.º 1/2008, de 6 de maio, assiste-se à extinção do Serviço Militar Obrigatório (SMO) e à transição para um novo regime de prestação de serviço militar baseado, em tempo de paz, no voluntariado, impondo-se o processo de profissionalização das Forças Armadas Portuguesas (FFAA).

Neste enquadramento, as FFAA, em geral, e a Força Aérea (FA), em particular, têm-se confrontado com problemas que, ao longo dos anos, se acentuaram progressivamente, como sejam as dificuldades no recrutamento e retenção dos militares nas fileiras, acrescidas pelas saídas extemporâneas dos militares, que originam a perda de capital humano muito especializado, no qual existiu um forte investimento ao nível da formação inicial e contínua (Lopes, 2018).

Face ao exposto, assiste-se a uma necessidade urgente de propor novos modelos e práticas de gestão dos militares para responder aos desafios múltiplos que se impõem. Uma necessidade já equacionada no Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR), aprovado pelo Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio, que prevê a possibilidade dos militares poderem optar pela Carreira em Progressão Horizontal (CPH), em alternativa da Carreira em Progressão Vertical (CPV).

Surge assim a proposta de um modelo de CPH, uma solução flexível, que pretende alinhar os interesses da FA e as expectativas dos militares.

Face ao exposto, a presente investigação tem por objeto o estudo um modelo de CPH, e encontra-se delimitada pelos seguintes domínios: temporal, à atualidade (2020); espacial, à FA, não obstante a presente temática ser aplicável aos três ramos das FFAA; de conteúdo, modelos de carreira.

O Objetivo Geral (OG) deste Trabalho de Investigação Individual (TII) é, então, *Propor um modelo de carreira em progressão horizontal que alinhe os interesses da Força Aérea com as expectativas dos militares*, com os seguintes Objetivos Específicos (OE):

OE1: Analisar como um modelo de gestão de carreiras em progressão horizontal permite a partilha da responsabilidade de gestão da carreira entre a Força Aérea e o militar.

OE2: Analisar quais são as condições gerais necessárias para a progressão horizontal.



OE3: Analisar quais são os benefícios mais apelativos para os militares optarem pela progressão horizontal.

Metodologicamente, este estudo caracteriza-se por um raciocínio hipotético-dedutivo assente numa estratégia de investigação qualitativa e num desenho de pesquisa de estudo de caso.

O conjunto de objetivos e o procedimento metodológico são refletidos na Pergunta de Partida (PP) “*De que modo o modelo de carreira em progressão horizontal permite o alinhamento entre os interesses da Força Aérea e as expectativas dos militares?*”

Da PP derivam as seguintes três Perguntas de Partida (PD), que serão objeto de estudo e de resposta no decurso do presente TII:

PD1 – De que modo o modelo de gestão de carreiras em progressão horizontal permite que o militar participe no desenvolvimento da sua carreira?

PD2 – De que forma são estabelecidas as condições gerais necessárias para a progressão horizontal?

PD3 – De que modo os benefícios podem ser apelativos para os militares optarem pela progressão horizontal?

Para responder a cada PD foi determinada uma Hipótese (H) que será testada, com o objetivo de obter resposta à PP e PD, nomeadamente:

H1 – A aplicação de princípios da carreira proteana permite uma participação do militar no desenvolvimento da sua carreira.

H2 – As condições gerais devem ser diversificadas, praticáveis e alcançáveis para que um grupo selecionado de militares possa transitar para a progressão horizontal.

H3 – A criação de um plano de benefícios é apelativo para incentivar os militares a optarem pela progressão horizontal.

Estruturalmente, o documento inicia-se com a introdução, e está organizado em cinco capítulos. O primeiro capítulo está orientado para a revisão de literatura; o segundo, está destinado ao enquadramento teórico e conceptual; o terceiro, é referente à metodologia e ao modelo de análise seguidos neste estudo; o quarto, é respeitante à apresentação dos dados e à discussão dos resultados. O quinto apresenta as linhas de ação para a implementação de um modelo de CPH. Seguem-se as conclusões, com os contributos para o conhecimento, as limitações, sugestões para estudos futuros e recomendações de ordem prática.



1. Revisão da literatura

Neste capítulo apresenta-se a revisão da literatura.

1.1. Gestão de carreiras

Nos últimos 30 anos, a relevância do papel da Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) nas organizações tem crescido (Jiang, & Messersmith, 2018), na medida em que se reconhece que as pessoas são a verdadeira fonte de vantagem competitiva e fundamentais para o sucesso sustentável das organizações (Wei, Lui, Yichizhang, & Chiu, 2008).

A gestão de carreiras, uma das práticas de GERH (Yilmaz, Kitapci, 2017), combina processos e práticas organizacionais de modo a planejar e desenvolver a carreira dos indivíduos, com dupla finalidade (responsabilidade partilhada): apoiar os indivíduos a adquirir competências, conhecimentos e atitudes necessários para alcançar seus próprios objetivos e sucesso profissional; e, através do aumento da satisfação do indivíduo, garantir e fortalecer o compromisso organizacional (Cunha, Rego, Cunha, Cardoso, Marques & Gomes, 2012, p. 615; Sharif, & Majid, 2014).

1.2. Responsabilidade partilhada

O desenvolvimento da carreira militar pressupõe que existam mecanismos reguladores que garantam a flexibilidade de gestão e a permanente motivação dos militares (Martins, 2017).

Deste modo, são fundamentais “novos modelos de carreira, mais flexíveis e modeláveis necessários à Instituição Militar” (N.A. Loureiro, entrevista presencial, 9 de outubro de 2019). Por outro lado, “sabendo que a motivação e o gosto pela execução técnica são uma importante componente motivacional para os militares, a progressão horizontal surge como uma possibilidade para incrementar a permanência nesse tipo de cargos” (J. A. Diniz, entrevista presencial, 11 de outubro 2019).

A CPH surge como proposta de um novo modelo de carreira militar, que, necessariamente deverá alinhar os interesses da FA com as expectativas dos militares, (Figura 1), num exercício de responsabilidade partilhada.

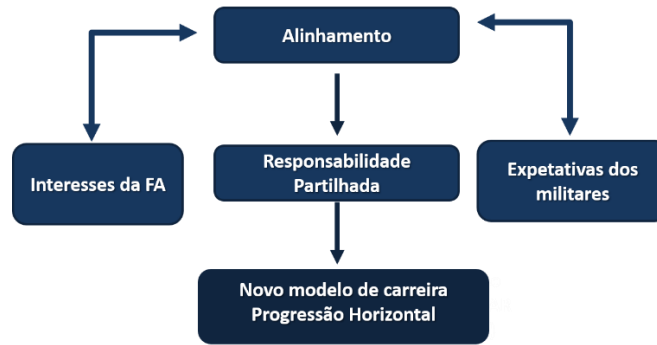


Figura 1- Responsabilidade Partilhada

1.2.1. Interesses da Força Aérea

A FA alicerça a sua visão nas Pessoas, e perfilha como uma das orientações estratégicas uma gestão de pessoal que promova a motivação e as competências das pessoas, apostando na formação e em treinos continuados e de qualidade, de modo a incentivar o mérito e a retenção dos militares (CEMFA, 2019).

Desta forma, a FA assume a sua parte de responsabilidade sobre a gestão das carreiras dos seus militares, pois entende que “da gestão de carreiras promove o equilíbrio, nem sempre fácil de alcançar, entre os interesses pessoais e da organização” (A. C. Rodrigues, entrevista por e-mail, 13 de dezembro de 2019).

Assim, considera-se que um modelo de CPH vai ao encontro dos interesses da FA, porque “a progressão vertical não dá resposta a pessoas que pretendam apenas progredir economicamente e estatutariamente, mas não necessariamente pelo exercício de cargos de Direção e Chefia ou Comando”. (A. C. Rodrigues, *op. cit.*)

1.2.2. Expetativas dos militares

A operacionalização das expetativas dos militares, relativamente a uma eventual implementação da CPH, baseia-se em três dimensões, indicadas no Quadro 1 (Neves, 2017):

Quadro 1 – Expetativas dos militares

Temporal	Financeira	Estabilidade
CPH poder ser reversível ao fim de cinco anos a contar do momento da transição.	Desenvolvimento da carreira pela via da progressão remuneratória.	As normas de transferência para a CPH sejam iguais às normas para a CPV.
Ocorrer nos postos de Capitão e Primeiro-Sargento.	Existência de um tempo de permanência mínimo em cada posição remuneratória.	Militares em CPH possam exercer funções diferentes das que exerciam no momento da transição.

Fonte: Adaptado a partir de Neves (2017).



Pelo referido, o modelo de CPH constitui-se como uma opção atrativa, em particular como solução para os congestionamentos da carreira, ou como forma de manutenção no exercício de funções altamente especializadas, por militares que atingem elevados níveis de realização pessoal e profissional nessas mesmas funções (Neves, 2017).

1.3. Modelos nacionais e estrangeiros

Para apoiar esta investigação, foram consultados os outros ramos das FFAA relativamente à possibilidade de implementar um modelo de CPH. A Marinha informou que, até ao momento (janeiro de 2020), não foi realizado qualquer estudo sobre esta matéria (R. F. Afonso, 14 de janeiro de 2020), e o Exército, atualmente (janeiro de 2020), também não existe uma posição oficial relativa a esta matéria (J.M. Maldonado, 22 de janeiro de 2020).

Foram analisados, ao nível nacional, o regime de carreiras da Função Pública (FP) e da Polícia de Segurança Pública (PSP) e, ao nível internacional, Alemanha, Bélgica, Dinamarca, Estados Unidos da América, Inglaterra e Roménia.

Ao nível nacional verificaram-se pontos em comum, designadamente: existência de carreiras pluricategoriais que correspondem a duas ou três categorias; efeitos da avaliação do desempenho que se repercutem em matéria de alteração de posicionamento remuneratório na carreira, de atribuição de prémios de desempenho e efeitos disciplinares; e desenvolvimento da carreira realizado, em regra, por alteração do posicionamento remuneratório.

Relativamente aos modelos de carreira dos países aliados (Apêndice B), verificou-se que à exceção da Dinamarca, que prevê um modelo de CPH para a categoria de sargentos, no posto de Primeiro-Sargento, não existem modelos de CPH formalizados.

Constatou-se, ainda, que na generalidade dos países estudados existe a necessidade de serem desenvolvidos modelos de carreira mais flexíveis, em que o conhecimento especializado e a experiência devem ser valorizados, sendo por isso a CPH uma alternativa às carreiras verticais.



2. Base Conceptual

Neste capítulo apresentam-se os conceitos estruturantes: carreira, condições gerais e benefícios.

2.1. Carreira Proteana

2.1.1. Carreira

O conceito “carreira” é dos mais controversos e difíceis de definir devido à multiplicidade de perspetivas teóricas e disciplinares relativas a esta temática (Cunha et al., 2012, p. 557). Apesar de percebido como abordagem multidisciplinar, o conceito de carreira focaliza-se, essencialmente, no indivíduo, nas suas necessidades e na dinâmica decorrente da relação entre a organização e o indivíduo (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2006, p. 160).

Na literatura são sugeridas diversas tipologias de carreira. Por um lado, tem-se a perspetiva tradicional, carreira burocrática ou organizacional, (Gubler, Arnold, & Coombs, 2013), e por outro lado, e tendo como ponto de partida a década de 1990, encontram-se as “novas formas de carreiras” com impactos significativos ao nível da relação de emprego, do contrato psicológico e das estruturas das hierarquias organizacionais (Tomlinson, Baird, Berg & Cooper, 2018).

No entanto, apesar da multiplicidade de modelos, surge o conceito de “carreira proteana”, focado, essencialmente, no indivíduo que assume a responsabilidade pela gestão da sua própria carreira (Hall, 2004). No Quadro 2 apresentam-se as diferenças entre carreiras tradicional e proteana.

Quadro 2 – Diferenças entre carreira tradicional e proteana

	Carreira tradicional	Carreira proteana
Quem é o responsável?	Organização	Indivíduo
Valores principais?	Progressão	Crescimento da liberdade
Nível de mobilidade.	Baixa	Alta
Critério de Sucesso	Posição do nível do salário	Sucesso psicológico
Atitudes Chave	Compromisso organizacional	Compromisso profissional com a satisfação no trabalho

Fonte: Adaptado a partir de Hall (2004).

Neste contexto de “novas carreiras”, associado à responsabilidade partilhada da gestão de carreira entre a organização e o indivíduo, surge o grande desafio da gestão do talento nas organizações, em que estas procuram reter o talento no momento e local certo, com as



competências e motivações necessárias, em todos os níveis da organização (Caracol, Palma, Lopes & Sousa, 2015; Martins, 2017).

2.1.2. Gestão do Talento

“Os talentos são pessoas normais que conjugam competência e motivação, com capacidade de concretização e vontade de evoluir” (Martins, 2017), e considerando que qualquer pessoa pode ser um talento, a gestão de talentos, numa organização, deve ser inclusiva, em que todos os vários tipos de talentos são necessários para o sucesso organizacional (Bancaleiro, 2007).

A gestão do talento é constituída por quatro dimensões e componentes, identificadas na Figura 2), que devem funcionar de forma harmoniosa e integrada (Nugroho, 2017).



Figura 2 - Dimensões e componentes da gestão do talento

Fonte: Adaptado a partir de Nugroho (2017).

2.1.3. Gestão de Competências

Frequentemente, confunde-se “competência” com conhecimentos e capacidades, traços de personalidade ou outros atributos (Cunha et al., 2012, p. 549).

Considerando a diversidade de posições, Heidari, Arefi & Lashkajani (2018) procuraram sistematizar os contributos mais relevantes nesta matéria (Quadro 3).



Quadro 3 – As definições de competências

Investigadores	Ano	Definição
Harris et al.	1995	As competências são uma qualidade do ser humano, ter habilidade, conhecimento, experiência suficiente e ou boa e ter qualificações para a tarefa.
Ley et al.	2006	Características pessoais (como conhecimentos e habilidades), características emocionais (por exemplo, atitudes e valores), características comportamentais e motivacionais. As características que permitem a uma pessoa ter sucesso numa determinada função ou situação.
Draganidis & Mentzas	2006	Conhecimento, comportamento e habilidades explícitos e tácitos que dão o potencial necessário à pessoa para executar uma tarefa de forma eficaz.
Passow	2007	Conhecimento, habilidades, atitudes e outras características que permitem a uma pessoa realizar adequadamente o trabalho (como as decisões corretas e realizar trabalhos eficazes) em situações complexas e incertas.
Sanchez	2010	As competências são relacionadas entre si como uma categoria de conhecimento, habilidades, atributos, atitudes que são influenciadas no trabalho de um indivíduo e estão relacionadas ao desempenho de indivíduos no trabalho; será avaliado por padrões aceitáveis e desenvolvido através de planos de desenvolvimento.

Fonte: Adaptado a partir de Heidari et al. (2017).

As competências identificáveis nas organizações podem ser agrupadas, essencialmente, por três grandes grupos ou *clusters* (Câmara, Guerra, & Rodrigues, 2016 p. 310) (Figura 3).

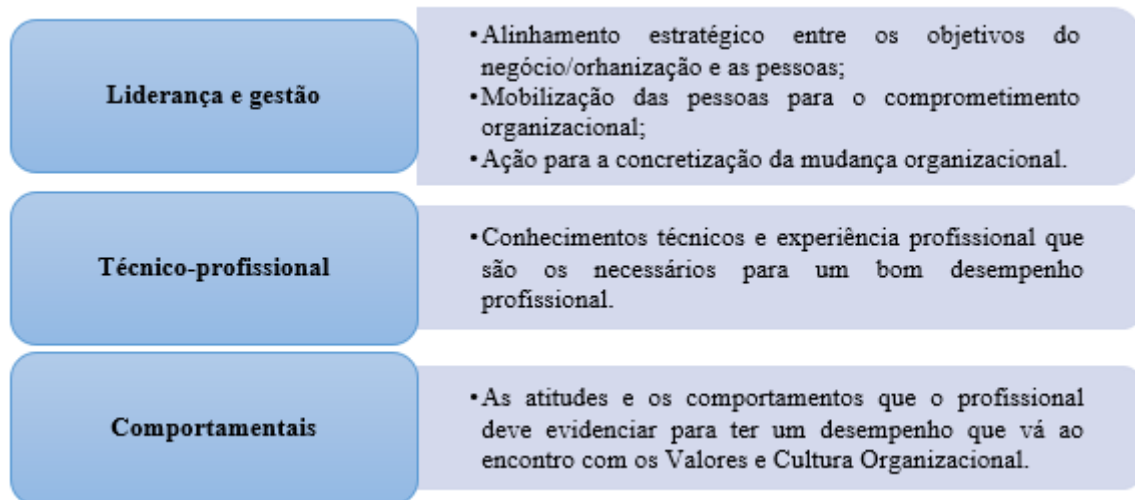


Figura 3 - Clusters de competências

Fonte: Adaptado a partir de Câmara et al. (2016).

Cetil (2016) acrescenta as competências transversais, também designadas por competências genéricas (*core competencies*) ligadas à Cultura Organizacional da organização; e as competências específicas necessárias para o desempenho das funções.

Para a efetiva gestão de competências é fundamental:

– A construção de perfis de competências, promotores da eficácia organizacional, mediante um processo de identificação das competências (transversais e específicas) mais relevantes para o seu sucesso (Cunha et al., 2012, p. 558);



– Que o indivíduo, ao integrar programas de desenvolvimento de talento, aperfeiçoe as suas competências e conhecimentos e, por meio do estímulo à sua autoestima e confiança, se torne mais capaz, evidenciando um melhor desempenho individual, uma maior motivação, um elevado comprometimento organizacional e, conseqüentemente, uma menor intenção de saída (Caracol et al., 2015, p. 17), alavanca do seu desempenho organizacional (Figura 4).

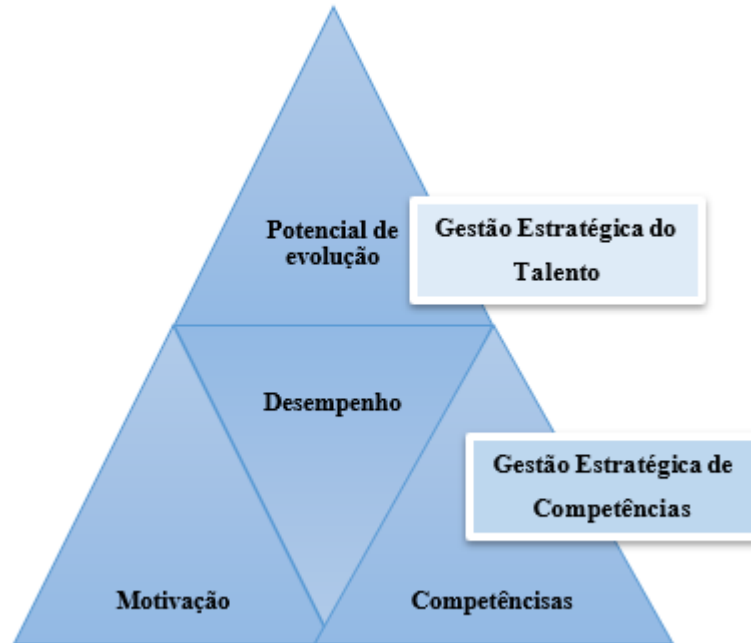


Figura 4: Pirâmide do talento
Fonte: Adaptado a partir Martins (2017)

A implementação da CPH permite o desenvolvimento de conhecimentos e experiência, e promove maior satisfação e fortalece o compromisso organizacional do militar (Figura 5) (N. R. Martins, entrevista presencial, 10 de janeiro 2020).

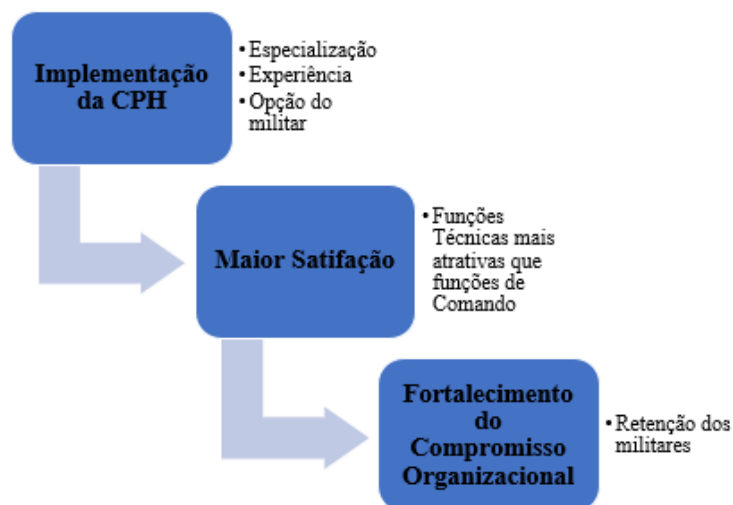


Figura 5 – Implementação da CPH
Fonte: Adaptado a partir Martins (2020).



2.2. Condições Gerais

O artigo 27.º do EMFAR (2015, p. 3205) prevê que a carreira militar é um “conjunto hierarquizado de postos, desenvolvida por categorias, que se concretiza em Quadros Especiais (QE) e a que corresponde o desempenho de cargos e o exercício de funções diferenciadas entre si”.

No artigo 124.º do mesmo Diploma (2015, p. 3220) determina-se o desenvolvimento da carreira militar na promoção dos militares, em cada categoria, de acordo com as respetivas condições gerais e especiais respetivas.

Mas para que o militar seja promovido tem de satisfazer as condições gerais e especiais de promoção previstas no artigo 57.º do EMFAR (2015, p. 3209), com exceção das situações previstas no mesmo Diploma.

Ainda que, pela natureza da CPH não ocorram promoções, considera-se essencial que as condições gerais sejam satisfeitas no momento da opção e durante o desenvolvimento da carreira do militar, por forma a monitorizar e evitar o surgimento de disfunções organizacionais que vão, naturalmente, influenciar e prejudicar a motivação, o ambiente de trabalho e afetar o desempenho organizacional (N. R. Martins, *op. cit.*).

2.3. Benefícios

O recurso aos “Benefícios”, como forma de remunerar, tem vindo a aumentar, não obstante a literatura sobre esta temática ser ainda muito parca (Long & Shields, 2010, cit. por Martins, 2018, p. 158).

À luz da tipologia de Câmara, Guerra e Rodrigues (2016, p. 472), os benefícios podem ser sociais, quando se aplicam à totalidade de trabalhadores da organização, ou específicos, quando se aplicam a certos grupos de trabalhadores da organização, seja pelo seu nível hierárquico, seja pela natureza das funções (Quadro 4).

Quadro 4 – Benefícios sociais e específicos

Benefícios sociais	Benefícios específicos
Subsídio de alimentação	Plano de atribuição/manutenção de viaturas.
Seguro de saúde	Despesas de representação
Complemento do subsídio de doença	Viagens
Seguro de vida	Telemóvel de empresa
Plano de pensões	

A atribuição de benefícios aos militares deve ser compreendida como uma ferramenta de GERH para promover a atração e retenção dos mesmos, devendo-se estudar, por um lado, questões relacionadas com a remuneração dos militares, a importância dos benefícios específicos e, por outro, o grau de flexibilidade da gestão dos benefícios, de modo a adaptar-



se e ir ao encontro daquilo que o militar privilegia e se sente compensado, face ao que percebe como sendo as exigências e sacrifícios que decorrem da sua função e/ou das tarefas que desempenha (Beth, 2019).



3. Metodologia e modelo de análise

Neste capítulo descreve-se a metodologia e o modelo de análise que norteiam esta investigação.

3.1. Metodologia

O percurso metodológico seguido no presente TII, após a revisão bibliográfica, baseia-se na proposta de Quivy e Campenhout (2008), suportado em três fases: rutura, construção e verificação, sendo que estas fases se relacionam com as fases exploratória, analítica e conclusiva.

A fase exploratória assenta no levantamento do estado atual de conhecimento sobre o tema, com recurso a análise documental e entrevistas exploratórias. A fase analítica baseia-se na apresentação e análise dos dados. Por último, a fase conclusiva, norteia-se para a avaliação dos resultados e apresentação de linhas de ação para a implementação de um modelo de carreira, contributos para o conhecimento, limitações, sugestões para estudos futuros, implicações práticas e recomendações.

3.2. Modelo de análise

O modelo de análise que alicerça esta investigação é apresentado no Quadro 5, servindo de base para o mapa conceptual (Apêndice A).

Quadro 5 – Modelo de análise

Conceitos	Dimensões	Indicadores
Carreira Proteana	Responsabilidade partilhada	Recurso à modalidade por concurso Recurso à modalidade por oferecimento Recurso a ambas modalidades
	Desenvolvimento pessoal	Conciliação entre a vontade do militar e os interesses da instituição Frequência de formações e participação em missões Ponderação/conciliação sobre o investimento pessoal do militar na sua formação e experiência pessoal para o desempenho de funções/cargos
	Mobilidade	Aplicação de critério para colocações Atribuição de funções de comando, direção ou chefia Disponibilização de informação sobre funções/cargos
Condições Gerais	Procedimental	Irreversibilidade da decisão Requerimento pelo Próprio Despacho favorável do CEMFA
	Mérito Militar	Verificação do mérito militar Verificação do mérito militar quando está dependente de processo de qualquer que seja a sua natureza Mérito Militar como fator de desempate
	Posto	Definição de posto de transição Permanência no posto Ultrapassagens não implicam passagem à reserva Criação de um posto para militar em PCH
Benefícios	Sociais e económicos	Atribuição de uma prestação pecuniária Prestação de serviço a tempo parcial Prestação de serviço em regime de teletrabalho Atribuição de um pacote de benefícios económicos e sociais
	Progressão remuneratória	Recurso à verificação do mérito militar Identificação dos tempos para progressão Limites na progressão remuneratória
	Tempo de permanência na função	Estabelecimento de períodos mínimos de permanência Estabelecimento de limite temporal de permanência Estabelecimento de inamovibilidades



4. Apresentação dos dados e discussão dos resultados

Na fase da observação foram recolhidos dados recorrendo à análise documental e à realização de sete entrevistas semiestruturadas (Apêndice C), entre 10 e 20 de janeiro de 2020, destinadas a entidades percebidas como *experts* nesta matéria (Quadro 6), quer pela relevância das funções desempenhadas, quer, associadamente, pelo conhecimento e experiência especializados detidos

Quadro 6 – Lista de entrevistados

Função/Cargo	Nome	N.º da entrevista
Divisão de Recursos do Estado-Maior-General das Forças Armadas (EMGFA)	Coronel Rui Nicau	1
Vice-Chefe do Estado-Maior da FA	Tenente-general José Mata	2
Diretor do Pessoal da FA	Major-general António Temporão	3
Subdiretor de Pessoal	Coronel José Diniz	4
Chefe da Divisão de Recursos do EMFA	Coronel João Pires	5
Chefe da Repartição de Colocações da DP	Tenente-coronel Manuel Rocha	6
Chefe da Repartição das Carreiras e Promoções	Tenente-coronel Nuno Martins	7

Importa referir, também, que foi endereçado um questionário para a Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional (DGRDN) (Apêndice D), via *email*, sobre algumas temáticas abordadas nas entrevistas referidas anteriormente. O presente questionário foi respondido, pela mesma via, em 17 de janeiro de 2020, pela Dra. Maria Cândido Morgado, Chefe da Divisão de Assuntos Estatutários.

A partir da análise de conteúdo, foi construído um mapa comparativo das respostas (Apêndice C).

4.1. Aplicação dos princípios da carreira proteana

Todos os entrevistados consideram que a responsabilidade da gestão das carreiras dos militares é uma responsabilidade partilhada entre a Instituição e os militares.

Neste sentido, todos os entrevistados concordam que quando um militar opta pela CPH, deve existir um processo mediado pelo Órgão Central (Direção de Pessoal), que alinhe os interesses do militar com os da Instituição, sendo que a “análise feita pela Instituição procura, também, aconselhar os indivíduos que não demostrem competências próprias para uma ascensão vertical e que optem por uma progressão horizontal” (J. A. Diniz, entrevista presencial, 16 de janeiro de 2020).



Sobre se deve ser disponibilizada informação quanto às escolhas de carreira que o militar possa optar desde o início do seu percurso militar, designadamente as modalidades de progressão vertical e horizontal, “quanto mais cedo melhor, e até diria no momento da fase do recrutamento/seleção porque poderá, desde logo, cativar e servir não só como uma técnica/prática de retenção, como também de recrutamento” (N. R. Martins *op. cit.*). Uma posição perfilhada por todos dos entrevistados, demonstrando a relevância de disponibilizar informação para apoiar as decisões dos militares relativamente à sua carreira.

Também existe entre os entrevistados a concordância de que a vontade do militar que opte pela CPH possa ser considerada quando este manifeste vontade em participar no desenvolvimento da sua carreira, “mas procurando sempre manter o equilíbrio entre os interesses da Instituição e do militar. Por outro lado, é importante a constante monitorização do equilíbrio entre os interesses da Instituição e as expetativas dos militares” (R. M. Nicau, entrevista presencial de 20 de janeiro de 2020).

É consensual que o militar que opte pela CPH pode oferecer-se ou ser nomeado para a frequência de cursos/formações ou participação de missões, sendo que “as competências que tem, o posto e a função, pode vir a desempenhar tudo o que seja em linha com esta situação” (J. P. Pires, entrevista presencial, de 15 de janeiro de 2020).

Contudo, “a organização não pode só absorver este conhecimento das pessoas sem compensar com os mecanismos que cada Chefe tem ao seu alcance como o reconhecimento público, as condecorações, registo disciplinar, etc.” (N. R. Martins, *op. cit.*).

Quanto à mobilidade, foi questionado se devem existir modalidades diferentes de colocações para militares, que se encontram em CPH e CPV, e de forma consensual todos os entrevistados comungam que “a quem optar por uma carreira horizontal, deve ser dada a opção de escolher a colocação, sempre dentro do contexto da especialidade, entenda-se, oferecimento” (A. C. Temporão, entrevista presencial, 16 de janeiro de 2020). Por outro lado, é importante reforçar que:

[...] a partir do momento que militar que opte pela progressão horizontal constrói-se um “novo” contrato, em que o militar abdica de alguns benefícios em prol de outros (a questão da garantia da estabilidade geográfica, por exemplo). Portanto o militar tem as suas expetativas e se é transferido por imposição de serviço estamos a defraudar as suas expetativas. (R. M. Nicau, *op. cit.*).

Quanto à atribuição de funções de comando, direção ou chefia, os entrevistados, na generalidade, concordaram com a ideia de que “o militar em progressão horizontal não deve



assumir funções de comando. No entanto, pode desempenhar funções de chefia e direção, desde que alinhadas com o respectivo posto e especialidade” (J. A. Mata, *op. cit.*).

No que concerne à informação a disponibilizar sobre quais as funções/cargos que o militar que opte pela progressão horizontal poderá vir a desempenhar no futuro, medida considerada por todos os entrevistados como muito pertinente e útil:

[...] seria muito bom que existisse. Estaríamos a dar o sinal de uma organização realmente muito preocupada com as suas pessoas e também com alguns instrumentos preditivos porque estamos a projetar para o futuro um conjunto de cargos que as pessoas se poderiam se candidatar. (N. R. Martins, *op. cit.*)

Face ao exposto, confirma-se a **H1** – *A aplicação de princípios da carreira proteana permite uma participação do militar no desenvolvimento da sua carreira*, sendo possível responder à **PD1** – *De que modo o modelo de gestão de carreiras em progressão horizontal permite que o militar participe no desenvolvimento da sua carreira?* Assim, e do até aqui estudado, conclui-se que CPH, como modelo de gestão de carreira, deve ser gerido com base no princípio da responsabilidade partilhada, em que ao Órgão Central competirá alinhar os interesses da Instituição com as expetativas do militar.

Este modelo de carreira permite, também, que o militar participe ativamente no desenvolvimento da sua carreira, através da manifestação das suas vontades e expetativas ao longo da sua carreira, da oportunidade de poder frequentar formações/cursos e participar em missões, com o desígnio do desenvolvimento contínuo das competências.

Por último, o militar que opte pela CPH poderá beneficiar de regras diferentes na gestão das colocações face aos militares em CPV, em que a Instituição privilegia as colocações por oferecimento; e realizar todas as funções desde que estejam alinhadas com o seu posto e especialidade, inclusivamente funções de chefia técnica, sendo apenas limitadas as funções de comando.

4.2. Condições gerais para progressão horizontal

A carreira militar está definida no EMFAR, e estabelece que para o militar ser promovido tem de satisfazer as condições gerais para a promoção. Ainda que não ocorram promoções na CPH, considera-se fundamental determinar quais condições gerais necessárias para que o militar transite para este modelo de carreira.

No que respeita à (ir)reversibilidade da decisão do militar, a generalidade dos entrevistados, elege a reversibilidade, mas com regras bem definidas. Segundo J. A. Mata



(*op.cit.*) “esta questão não deve ficar completamente fechada, porque pode haver interesse tanto da Instituição como do militar no regresso à carreira de progressão vertical”.

Impõe-se, pois deixar “claro que representará sempre um retrocesso face aos pares que seguiram a carreira vertical” (J. A. Diniz, *op.cit.*), sendo que, “no caso do militar que opte por regressar à progressão vertical, [este] só poderá [fazê-lo] depois de um determinado tempo, [sendo] reordenado considerando que perde antiguidade face aos camaradas que detêm o mesmo tempo de serviço militar”(J. P. Pires, *op.cit.*).

À questão de deverem, ou não, ser satisfeitas as condições gerais de promoção, com as necessárias adaptações, para o militar transitar para CPH, todos os entrevistados foram unânimes em responder que sim, sendo que a CPH “poderá funcionar como uma possibilidade de carreira para um militar que, por questões de saúde, não satisfaça as condições gerais e [por conseguinte, não possa] progredir verticalmente” (R. M. Nicau, *op. cit.*).

No caso de existir um número de militares a requerer a transição para a CPH, superior a um número disponível para o efeito, todos os entrevistados referiram que o nível de classificação da FAV não é suficiente. Segundo N. R. Martins (*op. cit.*) “deveria se utilizar uma fundamentação mais sólida”, como a “antiguidade e/ou tempo de serviço” (J. A. Diniz *op. cit.*).

Relativamente à existência de um tempo mínimo de permanência no posto, antes de ocorrer a transição para a CPH, os entrevistados relacionaram esta questão com a da reversibilidade da decisão, pelo que “se a CPH é reversível, não existe tanta preocupação com o tempo mínimo de permanência no posto.” (N. R. Martins *op. cit.*).

Na perspetiva da generalidade dos entrevistados não se coloca a possibilidade de a CPH ser conotada como forma de “dissimular” as ultrapassagens por falta de mérito militar, uma vez que esta decisão parte sempre do militar. Contudo, são referidas medidas para evitar que a CPH seja assim, erroneamente, percebida: “a passagem de cada escalão remuneratório dos militares em progressão horizontal [ser] condicionada a uma avaliação positiva de desempenho” (J. A. Diniz *op. cit.*), [o envolvimento dos] Conselhos de Especialidade” (J. A. Diniz *op. cit.*).

Por último, concernente à criação de um posto específico para identificar os militares da CPH, a generalidade dos entrevistados não colocaram objeções e concordam numa perspetiva “para distinguir de forma positiva” (R. M. Nicau *op. cit.*).



Perante estes dados, confirma-se a **H2** – *As condições gerais devem ser diversificadas, praticáveis e alcançáveis para que um grupo selecionado de militares possa transitar para a progressão horizontal*, e é possível responder à **PD2** – *De que forma são estabelecidas as condições as gerais necessárias para a progressão horizontal?*, concluindo-se que a determinação das condições gerais é fundamental para disciplinar todo o processo de transição para a CPH. A decisão deverá ser reversível, mas com regras claras. Para ocorrer a transição devem ser satisfeitas as condições gerais previstas no EMFAR, com as devidas adaptações, podendo esta ocorrer nos postos de Capitão e Primeiro-sargento, passível de alargamento a outros postos de ambas as categorias (oficiais: Major (MAJ), Tenente-Coronel (TCOR), Coronel (COR); sargentos: Sargento-Ajudante (SAJ), Sargento-Chefe (SCH)). Se a decisão pela opção da CPH for irreversível deve existir um tempo de permanência no posto. A criação de um posto para identificar os militares em CPH poderá ser percebida como uma medida positiva, contudo é um assunto que merece um estudo mais aprofundado.

4.3. Benefícios mais apelativos para os militares

Como forma de “compensar” o militar por recusar uma oferta de emprego no mundo civil, é, por todos os entrevistados percebida como uma medida inviável, porque: pode “colocar em causa a justiça relativa entre os militares” (R. M. Nicau *op. cit.*), e “o nosso país e a Administração Pública não estão preparados” (J. P. Pires *op.cit*) e é uma matéria que não está regulada (J. A. Mata *op. cit.*).

Igualmente inviável seria uma medida que permitisse, ao militar que optasse pela CPH, uma prestação de serviço a tempo parcial ou em jornada contínua, por “contrariar a condição militar” (J. A. Mata *op. cit.*), e porque “não podem existir critérios diferentes para os militares que se encontram na progressão vertical e na progressão horizontal” (J. A. Diniz *op. cit.*).

NO entanto, um cenário de prestação de serviço através do teletrabalho, desde que aplicado a ambos os modelos de carreira, é por todos os entrevistados visto como uma possibilidade, devendo “ser analisado caso a caso, função a função” (J. A. Diniz *op. cit.*).

Também consensual é a visão de que “não existe justificação para existir um pacote de benefícios específicos [de natureza económica e social, ao invés de meras medidas avulsas] para os militares que optem pela progressão horizontal” (J. P. Pires *op. cit.*). Esta é, contudo, uma temática muito pertinente porque é importante:



[...] apresentar uma contrapartida por esta opção de carreira. O abandono da CPV tem de ser compensado porque a organização fica com a pessoa certa no lugar certo por muito mais tempo, e essa garantia consegue ser efetivada através do compromisso entre a pessoa e a organização. (N. R. Martins *op. cit.*)

Também consensuais junto dos entrevistados são os factos de, ao militar que opte pela CPH, ser-lhe permitido:

– Progredir até à última posição remuneratória do posto seguinte, e no “máximo até à última posição, e no mínimo, até à penúltima. Mas esta questão deverá ainda ser estudada” (J. P. Pires *op. cit.*);

– Transitar para a primeira posição remuneratória do posto imediato após três anos na última posição remuneratória do posto, mas dependente da satisfação das condições gerais de promoção, com as necessárias adaptações, “para que a progressão remuneratória não funcione de forma automática, podendo originar alguns vícios e disfunções organizacionais” (R. M. Nicau, *op. cit.*);

– Se não satisfazer as condições de progressão, em três anos, sendo os dois primeiros seguidos e o terceiro no segundo ano após a última avaliação, ficar permanentemente impedido de aceder às posições remuneratórias do posto seguinte, com a ressalva de que não deve ser uma medida permanente, mas “que o militar deve ficar num período probatório em que deve ser avaliado, findo o qual se passar a satisfazer retoma a progressão” (N. A. Martins *op.cit.*).

No que concerne à mobilidade, e à existência de um tempo mínimo de colocação num determinado cargo/função, J. A Mata (*op. cit.*) refere que considerando-se “que a garantia de estabilidade poderá ser um fator atrativo para o militar que opte pela progressão horizontal, julgo que faz sentido existirem regras diferentes dos tempos mínimos de colocação para os militares em progressão horizontal e vertical”, regras estas passíveis de se traduzirem numa “tabela de tempos mínimos, naturalmente alargados, para os militares em CPH” (J. A. Diniz *op. cit.*).

Quanto a ser estipulado um limite temporal de colocação num determinado cargo/função para um militar que opte pela CPH, os entrevistados consideraram o “estabelecimento de um tempo máximo, de forma alargada e flexível, bem como um conjunto de situações que ditarão necessariamente mudança” (J. A. Diniz *op. cit.*), contudo, “é importante que exista rotação dos militares entre funções, por um lado para introduzir alguma inovação/rejuvenescimento e, por outro, para salvaguardar alguns vícios e/ou



disfunções organizacionais” (R. M. Nicau *op.cit.*). Sobre inamovibilidades, os entrevistados consideraram relevante garantir a escalabilidade geográfica, sendo que “em termos geográficos concordo, [mas] em termos das funções não concordo” (R. M. Nicau *op.cit.*).

Do até aqui analisado, foi parcialmente confirmada a **H3** – *A criação de um plano de benefícios é apelativo para incentivar os militares a optarem pela progressão horizontal*, e em resposta à **PD3** – *De que modo os benefícios podem ser apelativos para os militares optarem pela progressão horizontal?*, conclui-se que os benefícios a atribuir aos militares em CPH são a estabilidade na colocação e a progressão remuneratória, não tendo sido possível validar a dimensão relativa aos benefícios económicos e sociais. Uma impossibilidade associada, essencialmente, à:

- Falta de consenso sobre a eventual atribuição de prestação pecuniária como forma de “compensar” o militar por recusar uma oferta de emprego no mundo civil;

- Alegação de que os benefícios relacionados com flexibilização do trabalho (prestar serviço a tempo parcial e jornada contínua) poderem colocar em causa a condição militar. Esta questão é corroborada pela Direção-Geral dos Recursos da Defesa Nacional (DGRDN), ao referir que “a sujeição à condição militar, concretizada em especiais deveres, designadamente, o dever de disponibilidade, não se coaduna com muitos dos instrumentos de flexibilização” (M. C. Morgado, entrevista por *email*, 17 de janeiro de 2020);

- Inexistência de fundamento para a criação de um pacote de benefícios específicos, de natureza económica e social, para os militares que optem pela CPH, porque poderiam criar injustiças relativas entre os militares. M. C. Morgado (*op. cit.*) refere, inclusive, que “os militares que optem pela [CPH], além de terem uma progressão remuneratória distinta da dos demais militares dos QP, e eventualmente um sistema de avaliação com alguma especificidade, não deverão ter qualquer outra diferença de regime relativamente aos demais.”

Testadas as **H**, e respondidas as correspondentes **PD**, conclui-se, em resposta à **PP** – *De que modo o modelo de carreira em progressão horizontal permite o alinhamento entre os interesses da Força Aérea e as expetativas dos militares?* A CPH permite o alinhamento entre os interesses da FA e as expetativas dos militares se o Órgão Central mediar o processo de transição e se existir uma monitorização constante do equilíbrio dos interesses/expetativas da Instituição e militares.



5. Linhas de ação para a implementação de um modelo de carreira

Da análise realizada aos modelos de carreira dos países aliados (Apêndice B), verificou-se que apesar de não estarem implementados modelos de CPH formalizados subsiste a necessidade comum de serem desenvolvidos modelos de carreiras mais flexíveis, em que o conhecimento especializado e a experiência são valorizados, através

- Do desenvolvimento de estratégias para a gestão do talento e de competências;
- Da disponibilização de programas de formação e desenvolvimento pessoal;
- Da atribuição de pacotes de benefícios sociais e económicos.

Com base nas evidências analisadas propõem-se uma linha de ação para a implementação de um modelo de CPH na FA baseado nas áreas representadas na Figura 6.



Figura 6 – Áreas de intervenção para a implementação da CPH

5.1. Princípios da GERH

O artigo 123.º do EMFAR determina os princípios que orientam o desenvolvimento da carreira dos militares. Contudo, o desenvolvimento da carreira militar pressupõe, também, a existência de mecanismos reguladores que garantam a flexibilidade de gestão e a permanente motivação dos militares.

A CPH surge como resposta aos desafios da necessária flexibilidade e articulação entre os interesses da Instituição e as expectativas dos militares, preconizando a responsabilidade partilhada, sem prejuízo do cumprimento da missão.



5.2. Gestão do Talento

Numa perspectiva de abordagem inclusiva do talento, que contemple todos os militares da FA, articulado com o modelo de CPH, considera-se que deve ser implementado um programa de gestão do talento, enquadrado nos princípios ilustrados na Figura 7.

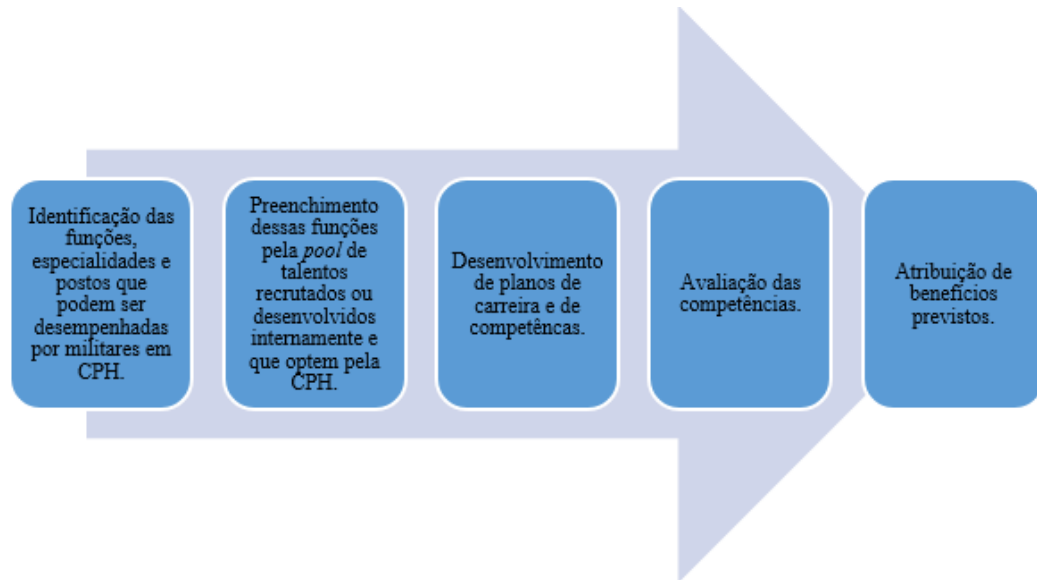


Figura 7– Gestão do talento

5.3. Condições Gerais

O processo de transição para a CPH deve caracterizar-se por ser equilibrado, racional e transparente, sendo fundamental a satisfação das condições gerais. Nas Figuras 8 e 9 são sumária e respetivamente apresentados os processos de transição para a CPH e a reversão da decisão.

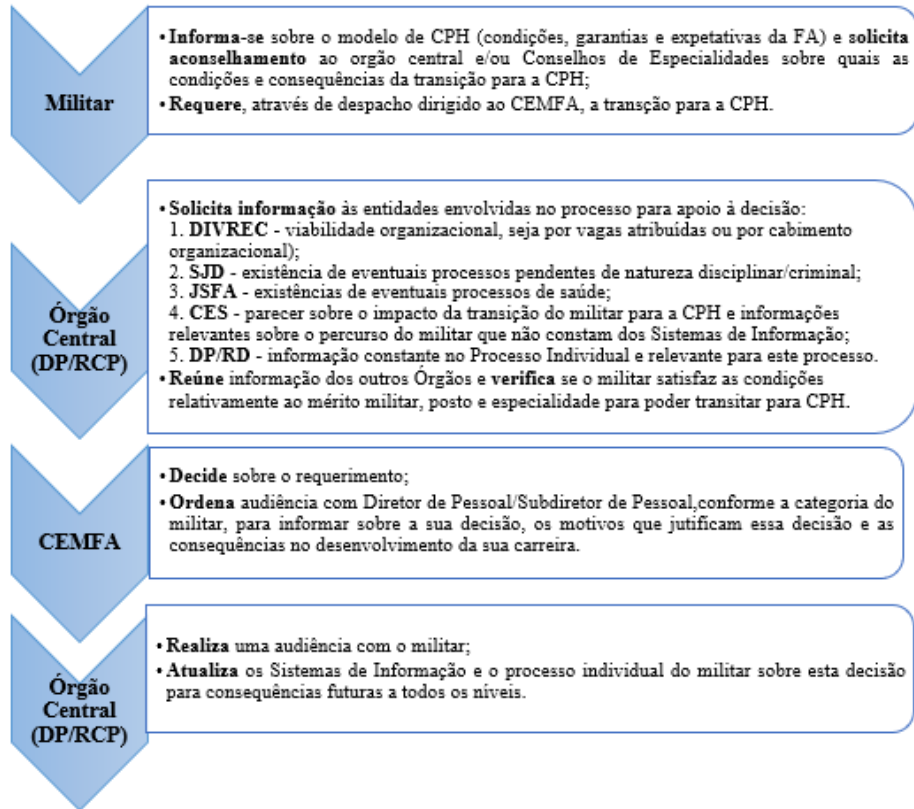


Figura 8 – Processo de transição para a CPH

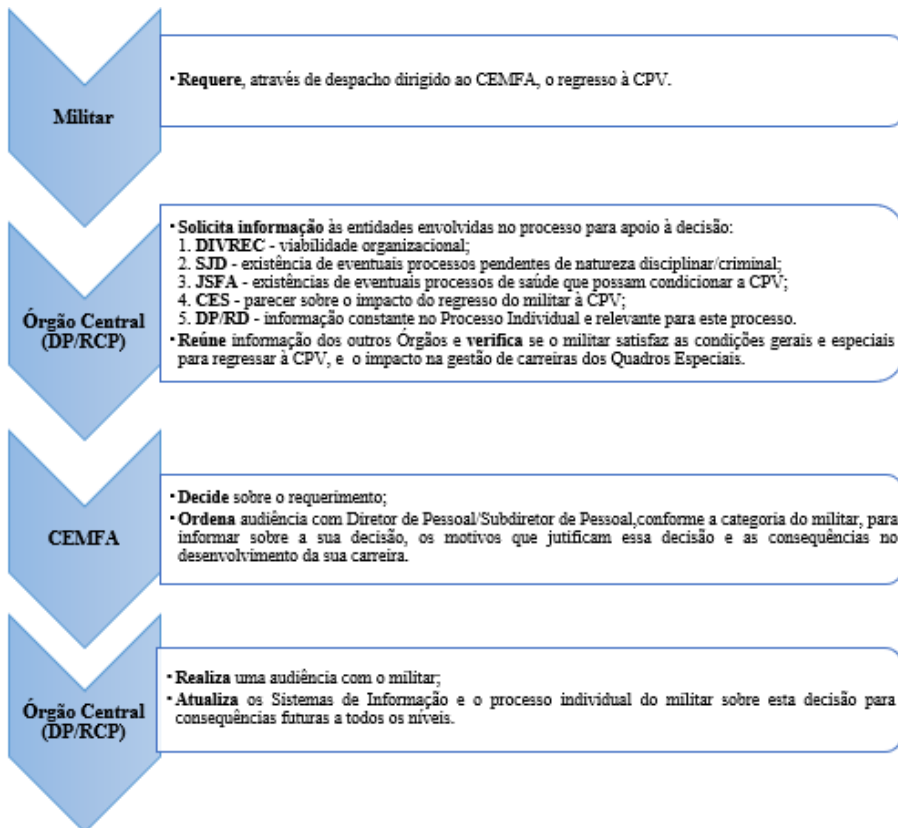


Figura 9 – Processo de reversão da CPH



No Quadro 7 elencam-se as condições gerais a verificar num processo de transição para a CPH.

Quadro 7 – Condições gerais

Condições	Natureza	Limitações	Observações
Reversibilidade	Processo reversível.	Reversível, mas limitado a uma possibilidade.	Para estabilidade da gestão de carreiras.
		Após período de três anos.	
Postos	Categoria de Oficiais.	CAP, MAJ,TCOR e COR.	N/A
	Categoria de Sargentos.	ISAR, SAJ e SCH.	N/A
Tempos mínimos exigidos	Categoria de Oficiais.	CAP – quando reúne condições para frequentar o CPOS.	Para que o militar desenvolva as suas competências e defina as suas opções de carreira.
		MAJ/TCOR/COR – ao final de um ano de permanência do posto.	Existe muita experiência adquirida e maturidade organizacional.
	Categoria de Sargentos.	ISAR – após cinco anos de permanência no posto.	Para que o militar desenvolva as suas competências e defina as suas opções de carreira.
		SAJ/SCH - ao final de um ano de permanência do posto.	Existe muita experiência adquirida e maturidade organizacional.
Satisfação das condições gerais (artigo 58.º do EMFAR)	Cumprimento dos respetivos deveres	Processos disciplinares/criminais.	N/A
	Exercício, com mérito, das funções do seu posto.	Avaliação do Mérito Militar.	N/A
	Qualidades e capacidades pessoais, intelectuais e profissionais requeridas para o posto imediato.	Avaliação do Mérito Militar.	N/A
	Aptidão física e psíquica adequada.	Testes Físicos e parecer da JSFA.	N/A

5.4. Benefícios

A atribuição de benefícios aos militares deve ser compreendida como uma estratégia para atrair e reter os militares, em particular numa modalidade de CPH, considerando que o militar abdica de vários benefícios que iria usufruir caso se mantivesse na CPV. No Quadro 8 apresenta-se um plano de benefícios.



Quadro 8 – Benefícios a atribuir a militar em CPH

Benefícios	Natureza	Consequência	Limitações
Progressão remuneratória	Económica	Garantir a evolução salarial de forma real.	Avaliação individual favorável.
			Militar transita para a primeira posição remuneratória do posto imediato após três anos na última posição remuneratória do posto. Pode progredir até à última posição remuneratória do posto seguinte.
Tempo de permanência no posto	Social	Estabilidade geográfica permite estabilidade pessoal e familiar.	Limites mínimos – a determinar entre os interesses da Instituição e do militar.
			Limites máximos - a determinar entre os interesses da Instituição e do militar.
			Inamovibilidades - a determinar entre os interesses da Instituição e do militar.



Conclusões

A presente investigação pretendeu identificar uma linha de ação para a implementação da CPH, numa perspetiva de modelo de carreira flexível, que alinhe os interesses da FA e as expectativas dos militares (responsabilidade partilhada).

A partir da década de 1990, as “novas formas de carreiras” originaram mudanças significativas ao nível da relação de emprego, do contrato psicológico e nas estruturas das hierarquias organizacionais. Esta alteração de paradigma impulsionou a importância do papel da GERH nas organizações e, em particular, a gestão de carreiras, uma vez que é reconhecido que as pessoas são a verdadeira fonte de vantagem competitiva e fundamentais para o sucesso sustentável das organizações.

Um conjunto de desafios também sentidos no seio das FFAA nacional e estrangeiras, o nível da atração e retenção dos militares nas fileiras, que obriga a uma reflexão mais profunda para encontrar soluções que permitam a flexibilidade na gestão de carreiras e a implementação de novas medidas de atração e retenção.

Tendo em vista a resolução deste problema, foi formulada a seguinte pergunta de partida: *De que modo o modelo de carreira em progressão horizontal permite o alinhamento entre os interesses da Força Aérea e as expectativas dos militares?*”. A resposta foi obtida através do estudo desenvolvido de acordo com a Metodologia de Investigação em Ciências Sociais preconizada por Quivy e Campenhoudt (2008).

No que respeita à estrutura, este TII é constituído pela introdução, cinco capítulos (revisão de literatura; base conceptual; metodologia e modelo de análise; análise dos dados e discussão dos resultados; linhas de ação para a implementação de um modelo de carreira) e as presentes conclusões.

O percurso metodológico, além da pesquisa documental, compreendeu a realização de duas entrevistas exploratórias que conduziram à criação do modelo de análise composto por três **PD**, três **H** e três conceitos, cada um deles subdividido em três dimensões e cada dimensão, no mínimo, com três indicadores.

No que concerne à recolha de dados empíricos foram conduzidas sete entrevistas semiestruturadas a entidades percebidas como experts nesta matéria, fruto da função que desempenham e do conhecimento e experiência especializado que detêm.

Relativamente à aplicação dos princípios da CP, foi confirmada a **H1** – *“A aplicação de princípios da carreira proteana permite uma participação do militar no desenvolvimento da sua carreira”* e, em resposta como resposta à **PD1** – *“De que modo o modelo de gestão*



de carreiras em progressão horizontal permite que o militar participe no desenvolvimento da sua carreira?”, concluiu-se que a CPH deve ser gerida com base no princípio da responsabilidade partilhada, em que o Órgão Central deve alinhar os interesses da Instituição com as expectativas do militar. É muito útil e pertinente a disponibilização de informação sobre opções de carreiras, a fim do militar poder melhor decidir e manifestar as suas expectativas/opções sobre o seu percurso de carreira, o mais cedo possível. Por último, o militar em CPH poderá realizar todas as funções desde que estejam alinhadas com o seu posto e especialidade, inclusivamente funções de chefia técnica, sendo-lhe apenas limitadas as funções de comando.

Relativamente às condições gerais, foi confirmada a **H2** – *“As condições gerais devem ser diversificadas, praticáveis e alcançáveis para que um grupo selecionado de militares possa transitar para a progressão horizontal”*, e, em resposta à **PD2** – *“De que forma são estabelecidas as condições as gerais necessárias para a progressão horizontal?”*, concluiu-se que a decisão pela CPH deve ser reversível, mas com regras claras. Para ocorrer a transição para a CPH é necessário que o militar satisfaça as condições gerais, previstas no EMFAR, com as devidas adaptações. A transição pode ocorrer nos postos de Capitão e Primeiro-Sargento, podendo ser alargado a outros postos de ambas categorias (Major, Tenente-Coronel, Coronel; Sargento-Ajudante, Sargento-Chefe). A obrigatoriedade de permanência de tempo mínimo para que ocorra a transição está relacionada com o carácter de irreversibilidade/reversibilidade da decisão pela CPH. Por fim, a criação de um posto para os militares que optaram pela CPH poderá ser percebida como uma medida positiva, contudo carece de estudo mais aprofundado.

Respeitante a incentivos, foi parcialmente confirmada a **H3** – *“A criação de um plano de benefícios é apelativo para incentivar os militares a optarem pela progressão horizontal*, e em resposta à **PD3** – *De que modo os benefícios podem ser apelativos para os militares optarem pela progressão horizontal?”*, concluiu-se que a atribuição de uma prestação pecuniária não foi percebida como uma forma viável de “compensar” o militar que recusa uma oferta de emprego no mundo civil; a flexibilização do trabalho (prestar serviço a tempo parcial e jornada contínua), poderá colocar em causa a condição militar; não existe fundamento para a criação de um pacote de benefícios específicos para os militares que optem pela CPH pelo facto de gerar injustiças relativas entre os militares em CPV e CPH. Concluiu-se, ainda que os benefícios considerados, pelos entrevistados, como apelativos para um militar que opte pela CPH são a estabilidade na colocação e a progressão remuneratória.



Subsequentemente ao teste das **H** e estudo das **PD**, concluiu-se, em , resposta à **PP** - *De que modo o modelo de carreira em progressão horizontal permite o alinhamento entre os interesses da Força Aérea e as expectativas dos militares?*”, que a progressão horizontal permite o alinhamento entre os interesses da FA com as expectativas dos militares se for um processo mediado pelo Órgão Central e se existir uma monitorização constante do equilíbrio dos interesses/expectativas da Instituição e militares.

Com base nas evidências analisadas, apresenta-se fundamental a implementação do modelo de CPH, com a observância das seguintes premissas:

- Ser mediado pelo Órgão Central da opção pela CPH, de modo a alinhar os interesses da Instituição e as expectativas dos militares;
- Ser alvo de constante monitorização do equilíbrio entre os interesses da Instituição e as expectativas dos militares no normal desenvolvimento da carreira em CPH (oferecimento/nomeação para cursos, participação em missões, progressão remuneratória, colocação);
- Estar associado à identificação e determinação das funções, especialidades e postos que podem ser desempenhadas por militares em CPH;
- Ser subsequente, ou paralelo, a um estudo concernente à:
 - Definição do critério para o número de vagas de CPH;
 - Viabilidade desta modalidade de carreira ser aplicada a militares que, por possam ter ganho uma desvalorização física que não permite a progressão vertical;
- Ser acompanhado pela alteração/reformulação do Regulamento de Colocações, de forma a abranger novas regras relativas às colocações dos militares que optem pela CPH (limites mínimos, máximos e inamovibilidades);
- Ser precedido e acompanhado pela disponibilização de informação, nos meios digitais, relativas a oportunidades de colocações nacionais e estrangeiras e pela criação de uma plataforma digital para a gestão das candidaturas *online*.

Em matéria de **contributo para o conhecimento**, surge o enriquecimento do saber sobre as temáticas de modelos de gestão de carreiras, através do estudo e análise do regime de carreiras, ao nível nacional e internacional, que apoiou a reflexão e a sustentação para a criação de linhas de ação para a implementação do CPH na FA. Por outro lado, as opiniões dos entrevistados, na qualidade de *experts* nesta matéria, constituíram uma mais-valia porque permitiram identificar os fatores-chave para a implementação deste novo modelo de carreira.



Ao nível das **limitações**, ainda que não minoram a robustez das evidências encontradas, identifica-se a densidade da temática que não permitiu o estudo mais pormenorizado sobre o desenvolvimento de alguns conceitos e de novas linhas de ação para o modelo que, surgiram no decurso desta investigação. Identifica-se ainda, a dificuldade na obtenção de informação sobre as FFAA estrangeiras que não permitiram uma análise mais aprofundada.

No que concerne a **estudos futuros** afigura-se importante desenvolver estudos sobre a gestão estratégica do talento na FA.

Por último, sugere-se como **recomendação de ordem prática**:

– EMFA/DIVREC:

- Elaboração de proposta de diploma para regular a CPH, conforme estabelecido no artigo 125.º do EMFAR;
- Estudo a viabilidade da implementação de um programa de gestão do talento na FA;
- Estudo do número de vagas autorizadas para anualmente serem disponibilizadas para a CPH;

– DFFA:

- Adaptação dos procedimentos à nova realidade criada com a progressão remuneratória a aplicar à CPH;

– CLAFADA/DAT:

- Estudo de um novo posto/insígnia;

– CPESFA:

- Estudo a viabilidade e o modo como os CES são envolvidos num processo de transição para a CPH;

– CPESFA/DP:

- Alteração/revisão do regulamento de colocações; a criação de um percurso de carreira adequado à CPH.



Bibliografia

- Alexandre, A.M.G. (2016). *Estruturação e Gestão de Carreiras em países amigos e aliados. Análise Comparativa das mais recentes alterações em relação ao caso português* (Trabalho de Investigação do Cursos de Promoção a Oficial General 2015-2016). Instituto Universitário Militar [IUM], Lisboa.
- Armed Forces Germany. (s.d). Bundeswehr [Página *online*]. Retirado de <https://www.bundeswehr.de/de/organisation/personal/unsere-auftrag>
- Asch, B.J. (2019). *Setting Military Compensation to Support Recruitment, Retention, and Performance*. [versão PDF]. Retirado de https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR3197.html
- Bancaleiro, J. (2018, 26 de março). A marca pessoal de um gestor de recursos humanos – Pessoas certas [Publicação em blogue]. Retirado de <http://www.bancaleiro.com/blog/arquivo/2018-04>
- Câmara, P. B., Guerra, P.B. & Rodrigues, J.V. (2016). Humanator XXI – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial (7.º Edição). Amadora: Publicações Dom Queixote.
- Caracol, C.C., Palma, P.J., Lopes, M.P. & Sousa, M.J. (2016). Gestão estratégica do talento na perspetiva individual e organizacional: Proposta de modelo. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 16(1), pp. 10-21. doi: 10.17652/rpot/2016.1.600.
- CEMFA. (2019). *Planeamento Estratégico da* Caracol, Palma, Lopes & Sousa, 2015 Força Aérea 2019/2022 (Diretiva N.º 08/19). Alfragide: Estado-Maior da Força Aérea.
- Ceitel, M. (2016). *Gestão e Desenvolvimento de Competências* (2.ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego. (s.d.) CITE [Página *online*]. Retirado de <http://cite.gov.pt/index.html>
- Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C., Cardoso, C.C., Marques, C.A. & Gomes, J.F.S. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2.ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Decreto-Lei n.º 243/2015, de 19 de outubro (2015). Estatuto Profissional do Pessoal com funções Públicas da Polícia de Segurança Pública. *Diário da República*, 1.ª Série, 204, 9054-9086. Lisboa: Ministério da Administração Interna.
- Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio (2015). *Aprova o Estatuto dos Militares das Forças Armadas*. *Diário da República*, 1.ª Série, 104, 3198-3253. Lisboa: Assembleia da República.



- Defense Denmark. (s.d.). Forsvarsministeriet. [Página *online*]. Retirado de <https://fmn.dk/Pages/default.aspx>
- Direção-Geral da Administração e do Emprego Público. (s.d.). DGAEP [Página *online*]. Retirado de <https://www.dgaep.gov.pt/index.cf>
- Government UK. (s.d.). Guidance Flexible Service in the armed forces [Página *online*]. Retirado de <https://www.gov.uk/government/publications/flexible-engagements-system-what-you-need-to-know/what-you-need-to-know-about-the-flexible-engagements-system#operational-capability-will-come-fi>
- Government Romania. (s.d.). Portal Legislativ. [Página *online*]. Retirado de <http://legislatie.just.ro/Public/DetaliuDocument/6151>
- Government Romania. (s.d.). Portal Legislativ. [Página *online*]. Retirado de <https://lege5.ro/Gratuit/ge2daojqga/ghidul-carrierei-militare-din-09022011>
- Gubler, M., Arnold, J. & Cooms, C. (2013). Reassessing the protean career concept: Empirical findings, conceptual components, and measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 35, pp. S23–S40. doi: 10.1002/job.1908.
- Hall, D.T. (2004). The Protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65, pp. 1-13. doi:10.1016/j.jvb.2003.10.006.
- Heidari, O., Arefi, M.F & Lashkajani, M.M. (2018). Innovation Managers' Competencies: Identification and Prioritization Using a Multi-Criteria Decision Making (MCDM) Fuzzy Technique. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 5(3), pp. 118-124.
- Jiang, K. & Messersmith, J. (2018). On the shoulders of giants: a meta-review of strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), pp. 6-33. doi: 10.1080/09585192.2017.1384930.
- La Defense Belgium. (s.d.). Defensie [Página *online*]. Retirado de <https://www.mil.be/>
- Lei n.º 35/2014, de 20 de junho (2014). Aprova a Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, 1.º Série, 117, 3220-3304. Lisboa: Assembleia da República.
- Lei n.º 174/99, de 21 de setembro (1999). *Aprova a Lei do Serviço Militar*. Diário da República, 1.ª Série - A, 221, 6541-6550. Lisboa: Assembleia da República.
- Lopes, A.A.J. (2018, março). *Intervenção do Ministro da Defesa*. Em: Assembleia da República. Recrutamento Militar: dificuldades e desafios. Conferência organizada pela Assembleia da República, Lisboa.



- Lopes, A.R.C. S. (2019). *Regulamento de Colocações dos Militares da Força Aérea* (Trabalho de Investigação do Cursos de Promoção a Oficial Superior 2018-201). Instituto Universitário Militar [IUM], Lisboa.
- Mattock. M.G., Asch, B.J., Hosek, J.& Boito, M. (2019). *The Relative Cost Effectiveness of Retaining Versus Accessing Air Force Pilots* [versão PDF]. Retirado de https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR2415.html?fbclid=IwAR3acSNA0voTN5nLvDBm_CiSUiyUz4_p-P92qgadANHn9ctms_XJmZtiATQ
- Martins, N.Q. (2017). Gestão do Talento na Força Aérea: Contributos para um Modelo. Em L. A. B. Santos (Coord.), *Modelos de Desenvolvimento e Gestão nas Forças Armadas Portuguesas. Análise crítica e formas de intervenção* (pp 623-674). Porto: Fronteira do Caos Editores.
- Martins, S.F.S. (2018). A relação entre a Motivação, o Sistema de Recompensas e a Intenção de Saída dos Oficiais da Força Aérea (Tese de Dissertação de Mestrado Administração Aeronáutica) Academia da Força Aérea. [AFA] Lisboa. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/14414>
- Neves, J.M.P. (2017). *Carreira Militar- A Progressão Horizontal* (Trabalho de Investigação do Cursos de Promoção a Oficial Superior 2016-2017). Instituto Universitário Militar [IUM], Lisboa.
- NEP/INV – 001 (2018a). *Trabalhos de Investigação*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- NEP/INV – 003 (2018b). *Estrutura e regras de citação e referenciação de trabalhos escritos a realizar no DEPG e CISD*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- North Atlantic Treaty Organisation. (2007). Recruiting and Retention of Military Personnel (Recrutement et Réention du Personnel Militaire) TR-HFM-107. RTO/NATO.
- Nugroho, R.E. (2017). Analysis of Talent Management, Employee Engagement and Leadership. *International Journal of Economic Perspectives*, 11(4), pp. 590-601.
- Patrichi, M.E. (2015). General Military Human Resource Management and Special Forces Human Resource Management a Comparative Outlook. *Journal of Defense Resources Management*, 6(2), pp. 75-82.
- Wei, L., Liu, J., Zang, Y. & Chiu, R. (2008). Strategic human resource management: evidence from chinese enterprises. *Human Resource Management*, 47(4), pp. 777–794. doi: 10.1002/hrm.20244.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L.V. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (5.^a Edição). Lisboa: Gradiva.



- Santos, L. A. B., & Fachada, C. P. A (2019). *Regras e Normas de Autor no CIDIUM: Transversais e Específicas das Várias linhas Editoriais*. IUM Atualidade 7 (2.ª Edição, revista e atualizada). Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Sharif, M. Y. & Majid, A.H. (2014). A Review of Organizational and Individual Career Management: A Dual Perspective. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(1), pp.101-113.doi:10.5296/ijhrs.v4i1.5331.
- Sousa, M.J., Duarte, T., Sanches, P.G. & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas (8.ª Edição)*. Lisboa: Lidel- Edições técnicas, Lda.
- Tomlinson, J., Baird, M., Berg, P. & Cooper, R. (2018). Flexible careers across the life course: Advancing theory, research and practice. *Human Relations-SAGE*, 71(1), pp. 4-22. doi: 10.1177/0018726717733313.
- USA. (s.d.). The Balance Careers [Página *online*]. Retirado de <https://www.thebalancecareers.com/u-s-military-101-3331988>
- USA ARMY. (s.d.). ARMY [Página *online*]. Retirado de <https://www.armywarcollege.edu/>
- USA MILITARY. (s.d.). Today Military [Página *online*]. Retirado de <https://www.todaymilitary.com/>
- Yilmaz, Y. & Kitapci, H. (2017). The Impact of Strategic Human Resource Management on Institutionalization Process. *Business Management Dynamics*, 7(3), pp.26-38.
- UKEssays. (s.d.). Providers of Free Study Resources [Página *online*]. Retirado e <https://www.ukessays.com/essays/management/challenges-to-military-leadership-in-21s-century-management-essay.php>
- Direção-Geral da Administração e do Emprego Público. (s.d.). DGAEP [Página *online*]. Retirado de <https://www.dgaep.gov.pt/index.cfm>



Apêndice A – Mapa Conceptual

Objetivo Geral					
Propor um modelo de carreira em progressão horizontal que alinhe os interesses da Força Aérea com as expectativas dos militares.					
Objetivos Específicos	Pergunta de Partida	De que modo o modelo de carreira em progressão horizontal permite o alinhamento entre os interesses da Força Aérea e as expectativas dos militares?			
	Perguntas Derivadas	Hipóteses	Conceitos	Dimensões	Indicadores
OE1: Analisar como um modelo de gestão de carreiras em progressão horizontal permite a partilha da responsabilidade sobre a gestão de carreira entre a Força Aérea e o militar.	PD1: De que modo o modelo de gestão de carreiras em progressão horizontal permite que o militar participe no desenvolvimento da sua carreira?	H1: A aplicação de princípios da carreira proteana permite uma participação do militar no desenvolvimento da sua carreira.	Carreira Proteana	Responsabilidade partilhada	Recurso à modalidade por concurso Recurso à modalidade por oferecimento Recurso a ambas modalidades
				Desenvolvimento pessoal	Conciliação entre a vontade do militar e os interesses da instituição Frequência de formações e participação em missões Ponderação/conciliação sobre o investimento pessoal do militar na sua formação e experiência pessoal para o desempenho de funções/cargos
				Mobilidade	Aplicação de critério para colocações Atribuição de funções de comando, direção ou chefia Disponibilização de informação sobre funções/cargos
OE2: Analisar quais são as condições gerais necessárias para progressão horizontal.	PD2: De que forma são estabelecidas as condições gerais necessárias para a progressão horizontal?	H2: As condições gerais devem ser diversificadas, praticáveis e alcançáveis para que um grupo selecionado de militares possa transitar para a progressão horizontal.	Condições Gerais	Procedimental	Irreversibilidade da decisão Requerimento pelo Próprio Despacho favorável do CEMFA
				Mérito Militar	Verificação do mérito militar Verificação do mérito militar quando está dependente de processo de qualquer que seja a sua natureza Mérito Militar como fator de desempate
				Posto	Definição de posto de transição Permanência no posto Ultrapassagens não implicam passagem à reserva Criação de um posto para militar em PCH
OE3: Analisar quais são os benefícios mais apelativos para os militares optarem pela progressão horizontal.	PD3: De que modo os benefícios podem ser apelativos para os militares optarem pela progressão horizontal?	H3: A criação de um plano de benefícios é apelativo para incentivar os militares a optarem pela progressão horizontal.	Benefícios	Sociais e económicos	Atribuição de uma prestação pecuniária Prestação de serviço a tempo parcial Prestação de serviço em regime de teletrabalho Atribuição de um pacote de benefícios económicos e sociais
				Progressão remuneratória	Recurso à verificação do mérito militar Identificação dos tempos para progressão Limites na progressão remuneratória
				Tempo de permanência na função	Estabelecimento de períodos mínimos de permanência Estabelecimento de limite temporal de permanência Estabelecimento de inamovibilidades



Apêndice B – Análise Comparativa de Modelos de Carreira Estrangeiros

	Alemanha	Bélgica
Modelo de progressão horizontal	<p>Não há modelo específico de progressão horizontal, pelo que as carreiras se desenvolvem verticalmente.</p> <p>Contudo, devem ser desenvolvidos modelos de carreira mais flexíveis, de modo a valorizar o conhecimento especializado e a experiência, pelo que a carreira horizontal poderá ser uma alternativa às carreiras verticais.</p>	<p>Não há modelo específico de progressão horizontal.</p> <p>Contudo os militares para serem promovidos aos postos superiores da categoria de oficiais tem:</p> <ul style="list-style-type: none"> • realizar formação (com duração mínima de 9 meses, podendo ser mais curta caso o militar já detenha algum grau académico/formação na área); • pela nota obtida no curso, os militares são ordenados em termos de antiguidade; • por último, ter uma candidatura aprovada por um comité que existe para o efeito. <p>Os militares que não se propõem a este processo, não são promovidos, mantêm-se no mesmo posto e vão alternando nas tarefas/funções de acordo com as necessidades da instituição.</p>
Responsabilidade partilhada	<p>As Forças Armadas Alemãs estão a enfrentar o problema de atração e retenção, pelo que definiu um plano estratégico de GRH 2020-2025. Nesse plano define que deve ser implementadas medidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • de atração e retenção em todos as categorias (oficiais, sargentos e soldados); • o desenvolvimento do potencial é fundamental (programas de gestão do talento e de competências); • promover o serviço na reserva; • apostar na área da formação e treino; • recorrer a regimes flexíveis de contratos de trabalho por forma a satisfazer necessidades de pessoal por períodos de tempo; • modelos de emprego e horário de trabalho flexíveis e ágeis para manter a empregabilidade e o intercâmbio com o mercado de trabalho civil, preservando, ao mesmo tempo, o seu treino e desempenho; • desenvolvimento de uma liderança inclusiva; • equilíbrio entre a vida profissional e pessoal; • valores de diversidade, inclusão e igualdade de oportunidades. 	<p>As Forças Armadas Belgas estão a enfrentar o problema de atração e retenção de militares, pelo que tem vindo a implementar várias medidas por forma a contrariar esta tendência. As medidas implementadas são de âmbitos diferentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • aposta na formação e desenvolvimento; • programas de gestão de competências e talento; • prestação de serviço na reserva, desde que o militar se mantenha qualificado; • possibilidade de conciliar com a vida profissional no mercado de trabalho civil; • possibilidade de integrar cargos civis nas Forças Armadas; • apoio para a integração no mercado de trabalho civil; • valores de diversidade, inclusão e igualdade de oportunidades.
Desenvolvimento pessoal (formação e experiência)	<p>Têm uma ampla variedade de opções de treinamento, cursos, treinamento e qualificações; Gestão por competências.</p>	<p>Está implementado um programa de gestão de competências para comparar as habilidades do indivíduo com as competências necessárias para o desempenho de determinado cargo, a fim de colocar a pessoa certa no lugar certo. As pessoas podem desempenhar diferentes funções na perspetiva de o militar encontrar a função que o mais satisfaz profissionalmente.</p>
Mobilidade	<p>Está implementada uma política de rotação dos militares baseada nas seguintes premissas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • O que precisamos hoje e podemos preenchê-lo imediatamente? • O que precisaremos amanhã e só poderá ser preenchido em alguns anos? • Como as coisas se desenvolverão no futuro médio a distante? <p>Está disponível informações sobre funções e cargos, em plataformas on-line, em que os militares se candidatam de modo automático, pelo que promove o desenvolvimento profissional.</p> <p>Existe apoio aos militares no seu planeamento do desenvolvimento da sua carreira, baseado no diálogo e procurando conciliar os interesses da organização com os interesses pessoais e planos de vida.</p>	<p>Promove a mobilidade para que o militar tenha oportunidade de desempenhar diferentes funções de modo a adquirir novas competências comportamentais e profissionais.</p>



Modelo de Carreira em Progressão Horizontal na Força Aérea

Avaliação de desempenho	As avaliações de desempenho têm um impacto muito significativo na carreira dos militares e conseqüentemente nas promoções.	As avaliações de desempenho têm um impacto muito significativo na carreira dos militares e conseqüentemente nas promoções.
Carreira (postos)	As FFAA alemãs equaciona a implementação de carreira militares com recrutamento a partir dos 30 anos de idade. Abrir oportunidades para os cidadãos da EU. Carreiras em regime de contrato flexíveis para determinadas áreas de apoio. As promoções devem basear-se no mérito militar e no desenvolvimento das competências (formação e experiência) necessárias para o desempenho de funções/cargos.	AS FFAA Belgas defendem que a carreira tradicional tem que dar lugar à flexibilidade, em que os militares são especialistas, e quando são necessários são nomeados para a missão. Existe um posto intermédio entre capitão e major, para os capitães muito especializados, e que não pretendam prosseguir com a carreira vertical. Permite o desenvolvimento de carreira paralela como reservista, desde que cumpra os requisitos mínimos de qualificações/treino e tempo mínimo de serviço por ano. Permite que os militares reservistas ascendam as escalões superiores e para isso tem que apresentar candidatura e passar por um processo de seleção.
Benefícios económicos/sociais	Existe uma política de incentivos específicos económicos para atrair e reter os militares mais especializados nas áreas onde existem mais carências de recursos humanos. Aumentar a autonomia do trabalho. Estimular o trabalho saudável e garantir assistência social. Melhorar e modernizar as infraestruturas e locais de trabalho. Teletrabalho e horários de trabalho a tempo parcial, em que os militares podem acumular créditos de tempo em períodos de maior carga de trabalho. O tempo economizado pode então ser usado e adaptado à sua situação pessoal do militar sem perda financeira - por exemplo, para cuidar de crianças, para realizar alguma formação adicional ou para reduzir picos de stress. Apoiar a transição dos militares em regime de contrato para o mundo civil do trabalho. Atualização dos vencimentos, atribuição de subsídios e incentivos financeiros de forma a tornar o vencimento mais atrativo.	Programas de <i>outplacement</i> : <ul style="list-style-type: none">• Disponibiliza um “subsídio” até 1.850 € e uma licença de treinamento de até 120 horas para que o militar possa investir em formação adicional;• E concedido um mês de vencimento para que o militar nesse período possa explorar outras oportunidades no mercado de trabalho civil ou lançar o seu próprio negócio. Os militares que renovem a sua intenção de permanecer na instituição é atribuído “bónus”, calculado entre 6 a 14 vencimento mensais. Quanto mais tempo a pessoa permanecer na instituição e quanto melhor for o seu desempenho, maior será o seu bónus, de modo a que o compromisso e lealdade são recompensados. Assistência médica gratuita.
Progressão remuneratória	Está relacionada com a avaliação de desempenho.	Os militares belgas auferem o seu vencimento complementado com subsídios que abrangem várias situações, designadamente: <ul style="list-style-type: none">- posto;- tempo de serviço- funções;- avaliação de desempenho;- condições de trabalho (bunker);- por estarem deslocados da sua residência;- serviços (semana/fim de semana);- missões no estrangeiro;
Tempo de permanência	As transferências só ocorrem duas vezes por ano, no início do ano e no início do ano letivo escolar, de modo a que os militares poderem organizar a sua vida pessoal	Para os militares em progressão vertical existem tempos de permanência máxima de 3 anos para oficiais e 5 anos para os sargentos. Para os restantes militares, não existe limite de permanência de tempo, fica ao critério do militar.



Indicadores	Dinamarca	Inglaterra
Modelo de progressão horizontal	Está implementado um modelo de carreira horizontal na categoria de sargentos, porque os militares desta categoria preferem se especializar a progredir para oficiais. O posto é em primeiro-sargento e especializam-se na mecânica e na defesa área (vigilância).	Não há modelo específico de progressão horizontal. A progressão vertical está claramente identificada.
Responsabilidade partilhada	Verifica-se que estão implementadas várias políticas, medidas e práticas de GRH: <ul style="list-style-type: none">• oportunidades de carreira, programas de desenvolvimento pessoal;• oportunidades de novas experiências com o desempenho de vários funções/cargos na Defesa;• pacotes de benefícios que promovem o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, condições de trabalho e de ambiente profissional que o militar se sintam bem e confortável, medidas para combater o stress profissional;• medidas de <i>outplacement</i>.	As Forças Armadas do Reino Unido estão a enfrentar o problema de atração e retenção de militares, pelo que tem vindo a implementar várias medidas por forma a contrariar esta tendência. As medidas implementadas são de âmbitos diferentes: <ul style="list-style-type: none">• Implementar um sistema de retenção moderno e flexível, oferecendo oportunidades atrativas de emprego;• Desenvolver programadas de gestão de competência e programas de desenvolvimento pessoal.
Desenvolvimento pessoal (formação e experiência)	Programas de gestão do talento (abordagem inclusiva) e de competências para os militares identificados como os que detêm melhores desempenhos e com elevado potencial. Disponibilização de várias oportunidades de funções e cargos que permite o militar adquirir novas experiências.	Programas de desenvolvimento de competências e qualificações ao longo da carreira militar. Programas de formação, atualização e qualificação na reserva. Disponibilização de várias oportunidades de funções e cargos que permite o militar adquirir novas experiências.
Mobilidade	Publicitação das vagas para funções/cargos e cargos no sítio de internet com o <i>job description</i> que o militar poderá candidatar-se. Política de rotação dos militares - perspectiva a curto/ médio prazo.	N/A
Avaliação de desempenho (avaliação do mérito militar)	Sistema de Desenvolvimento e Avaliação de Competências de Defesa (FOCUS) é a ferramenta para gerir o desenvolvimento de competências dos militares.	N/A
Carreira (postos)	Na categoria de oficiais, as promoções a partir de MAJ baseiam-se em critérios de avaliação de desempenho, formação realizada pelo militar (grau mínimo de mestre) e tempo de serviço (tempo mínimo 18 anos de serviço). Está a ser estudado uma promoção para um posto intermédio entre capitão e major, para os capitães especializados, mas que não detém o grau académico de mestre e por isso não pode progredir.	O militar atinge o posto de Capitão em três anos e o de Major em outros 5-8 anos.
Benefícios económicos/sociais	Flexibilidade no trabalho através: teletrabalho, horários flexíveis (das 07h/10h e das 15h/20h), bancos de horas. Apoio ao estilo de vida saudável com: frutas grátis, buffet de almoço saudável a preços reduzidos, massagista que vem 1-2 vezes por semana com preços reduzidos, atividades desportivas em conjunto; eventos profissionais e sociais	Flexibilidade no trabalho: incluindo trabalho em meio período (2/3 dias por semana, ou redução em 20% ou 40%); teletrabalho. Apoio ao estilo de vida saudável e assistência médica gratuita. Pacotes de benefícios que promovem condições de trabalho e de ambiente profissional que o militar se sintam bem e confortável. Programas de formação e qualificações que permitam desenvolver competências transferíveis e reconhecidas pelos empregadores civis.
Progressão remuneratória	Diferenças salariais de acordo com as funções desempenhadas.	Diferenças salariais de acordo com as funções desempenhadas.
Tempo de permanência	Promovem a rotatividade nas funções/cargos para o desenvolvimento do militar.	Medidas para as transferências dos militares: geograficamente restritas; número máximo de ocasiões em que uma pessoa pode ser solicitada a servir sem restrição geográfica.



Indicadores	Roménia	Estados Unidos da América
Modelo de progressão horizontal	Nas FFAA romenas não existe um instrumento formal de opção por uma carreira horizontal. Não obstante a via horizontal pode ocorrer fruto das decisões individuais dos militares. Esta circunstância fica a dever-se ao facto de a transição entre os diferentes postos se verificar, também, mediante o preenchimento de uma condição especial de promoção inerente à conclusão, com aproveitamento, do curso de promoção obrigatório para o acesso a todos os postos. Assim, o sentido vertical ou horizontal, que é conferido à carreira de cada um, é sempre função da decisão de candidatura aos cursos de promoção e da capacidade para os concluir com aproveitamento (durante o período formalmente estabelecido para o frequentarem os diferentes cursos, tipicamente 5 anos para cada um, que corresponde ao número mínimo de anos de permanência em cada posto).	Não há modelo específico de progressão horizontal
Responsabilidade partilhada	Verifica-se existem medidas para promoção da profissão militar, gestão de carreira de pessoal, transformação da educação militar e aumento da qualidade de vida do pessoal.	Verifica-se que estão implementadas várias políticas, medidas e práticas de GRH que procuram disponibilizar aos militares oportunidades de carreira, desenvolvimento do militar, sistemas de recompensas e medidas que promovem o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal.
Desenvolvimento pessoal (formação e experiência)	Elaboração e adoção de um novo Guia de Carreira Militar, que fornece uma estrutura normativa adequada para o planeamento e desenvolvimento de carreira.	Dependendo da especialidade da carreira, o militar frequenta diversas formações e cursos para o desenvolvimento das suas competências ao longo da sua carreira militar (gestão de competências). Existem sistemas flexíveis que permitem alavancar a variedade de experiências, competências e o potencial excecional dos militares (gestão do talento). Existem cursos e formações que dão créditos para as universidades.
Mobilidade	N/A	Promove a mobilidade para que o militar tenha oportunidade de desempenhar diferentes funções de modo a adquirir novas competências comportamentais e profissionais.
Avaliação de desempenho (avaliação do mérito militar)	Implantação do novo sistema de avaliação de pessoal militar, baseado na quantificação dos objetivos em relação aos padrões profissionais, a fim de alcançar uma gestão de desempenho focado nas competências. As avaliações de desempenho têm um impacto muito significativo na carreira dos militares e consequentemente nas promoções. Para determinadas promoções existem comités de seleção.	Através do Sistema de Avaliação de Oficiais são identificados os oficiais com melhor avaliação de desempenho para progredir na carreira. A avaliação de desempenho baseia-se no desempenho das tarefas e do seu potencial. O Sistema de Relatório de Avaliação de oficiais é um subsistema do Sistema de Avaliação dos Oficiais, onde inclui os métodos e procedimentos para avaliação de desempenho e a estimativa de potencial para o desempenho de futuras funções.
Carreira (postos)	A otimização da gestão de carreira de pessoal visa desenvolver procedimentos flexíveis e eficientes de gestão de carreira, correlacionados com as necessidades atuais e futuras do exército e com as demandas impostas pelo aumento da capacidade operacional das forças armadas.	Os membros do serviço ativo são militares em tempo integral, que vivem na base ou em moradias militares e imersos na cultura militar. Os reservistas são membros de serviço de meio período, permitindo tempo para seguir uma carreira civil ou educação universitária, enquanto mantêm no ativo. Os reservistas são obrigados a cumprir planos de treino e formação.



Benefícios económicos/sociais	Existe intenções de melhorar os benefícios ao militares nas seguintes áreas: garantir melhores condições de vida do pessoal das; melhorar a assistência médica prestada aos militares e suas famílias; <ul style="list-style-type: none">• melhoria do quadro jurídico referente à remuneração dos militares, dentro do sistema único de remuneração do pessoal orçamentário, de acordo com as realidades socioeconómicas nacionais e com referência às práticas das FFAA de outros Estados membros da OTAN.	Sistema de compensação militar adequado às necessidades do militar do Século XXI: <ul style="list-style-type: none">• Assistência médica - O Sistema Militar de Saúde presta assistência aos militares na efetividade de serviço, reformados e agregado familiar;• Habitação - os militares podem solicitar empréstimos à habitação;
		<ul style="list-style-type: none">• Educação - os militares e seus filhos podem beneficiar de programas educacionais através de programas de formação contínua e desenvolvimento de competências;• Seguro de vida - os militares estão inscritos no seguro de vida dos membros do serviço;• Formação e apoio à transferência para o mercado de trabalho civil – os militares terminam os seus contratos podem obter ajuda para encontrar um emprego civil;• Reforma – os militares que se reforma com pelo menos 20 anos de serviço recebem uma pensão mensal vitalícia;• Benefícios, regalias e descontos em atividades de lazer e cultura.
Progressão remuneratória	O militar que não progride na progressão vertical apenas vence uma espécie de escalões (6% ao ano até um máximo de 21 anos). Os militares vencem de acordo com as funções desempenhadas.	Os militares recebem um vencimento que é constituído por uma parte fixa e depois uma parte variável que correspondem aos subsídios por desempenharem determinadas funções.
Tempo de permanência	Os militares que se mantêm no mesmo posto tendencialmente mantêm a mesma posição geográfica	Colocações normais (as colocações baseadas nos interesses das FFAA e das competências do militar) e colocações especiais (colocações para o desempenho de funções estratégicas e de alto nível).



Apêndice C – Quadro Comparativo das Entrevistas

	Entrevistado n.º 2	Entrevistado n.º 3	Entrevistado n.º 4	Entrevistado n.º 5
Identificação	COR NICAU	TGEN José Mata	MGEN António Temporão	COR José Diniz
Função/Colocação	Divisão de Recursos do EMGFA	Vice-Chefe do Estado-Maior da FA	Diretor do Pessoal	Subdiretor do Pessoal
Responsabilidade partilhada da gestão de carreiras				
1. Considera que a responsabilidade da gestão de carreiras dos militares é apenas da Instituição, do militar ou de ambos? Justifique a sua resposta.	A responsabilidade da gestão de carreiras é de ambos, devendo existir um equilíbrio entre aquilo que a Instituição espera dos militares, porque são voluntários e aquilo que são as expectativas dos militares.	De ambos. A Força Aérea nunca identificou a necessidade de existir formalmente um gabinete/departamento/serviço de acompanhamento de carreiras, dependente do CPESFA ou da DP, para apoiar os militares na gestão da sua carreira.	A gestão da carreira militar deve ser repartida entre a Instituição e o militar. Consensos devem ser privilegiados como forma de evitar possíveis de conflitos de interesses que não respondem aos interesses de ambas as partes.	Por uma questão de princípio, justiça, motivação e liberdade, deverá sempre ser partilhada. Pensemos por exemplo, que um dos principais fatores para o desenvolvimento de uma carreira é o próprio desempenho do militar – esse será, na quase totalidade, responsabilidade do próprio
2. Considera que a opção pela progressão horizontal diz respeito exclusivamente à decisão por parte do militar e desde que satisfeitas as condições gerais o CEMFA deve autorizar. Ou, deve existir um processo mediado pelo órgão central (Direção de Pessoal), que alinhe os interesses do indivíduo com os da organização? Que requisitos/informações devem constar desse processo?	Tem de existir um compromisso. Este compromisso pode promover a retenção uma vez que o militar permanece na Instituição a fazer aquilo que gosta. Considero que deve ser um processo mediado pelo órgão central no sentido de que esta matéria deve de ir ao encontro dos interesses da Instituição e do militar.	Quando o militar se decide pela carreira de progressão horizontal será necessário o despacho favorável do CEMFA. Para que o CEMFA defira o requerimento do militar deverá ser realizada uma avaliação baseada em duas vertentes: se, por um lado, os interesses da Organização estão acautelados; por outro, se vai ao encontro dos interesses do militar.	A progressão horizontal tem de ser vista como um elemento de gestão flexível de GRH. A frequência e conclusão do CPOS pode ser considerado como um fator de triagem para cargos de futuro Comando, Direção ou Chefia. Se o perfil do militar não for considerado apto progredir verticalmente tem a opção de transitar para uma carreira horizontal de execução.	Deve estar sujeito a processo de alinhamento, no intuito de garantir a adequada partição numérica (e qualitativa) entre os militares que seguem a via horizontal e a via vertical, garantindo o correto rácio entre os níveis de execução e direção. Nesse sentido, a análise feita pela Instituição.
3. Considera adequado e útil disponibilizar informação sobre as	Deve existir a máxima transparência neste processo, e à medida que o militar vai evoluindo na sua carreira	Os militares têm de ser informados com a devida antecedência sobre as	Independentemente do momento é preciso garantir que o militar tem a consciência e certeza das	Sim, aquando do recrutamento, e na fase que anteceder os pontos possíveis de viragem (nunca antes do posto de



escolhas de carreira que o militar pode optar desde o início do seu percurso militar, designadamente as modalidades de progressão vertical e horizontal? Em que momentos da carreira do militar: na fase do recrutamento/seleção; quando frequenta a formação inicial (para os quadros permanentes); na 1ª colocação?	vai podendo escolher quais as suas opções de carreira dentro do leque de oportunidades disponíveis. O momento ideal para transmitir esta informação é na fase da formação, para que o militar desde cedo pode seleccionar o que pretende.	possibilidades de carreiras que a Instituição dispõe. Julgo que a “tomada de decisão” deverá ocorrer quando o militar tiver um conhecimento razoável da Instituição, por exemplo no posto de Capitão, antes disso é prematuro.	opções possíveis. Mais ainda, as consequências da tomada de decisão.	CAP, como tal o CBC poderia ser a ocasião de excelência para preparar essa decisão).
Desenvolvimento pessoal (formação e experiência)				
4.Na sua opinião, em que medida a vontade do militar que opte pela progressão horizontal deve ser considerada quando este manifesta vontade em participar no desenvolvimento da sua carreira?	Concordo que a vontade do militar que opte pela progressão horizontal deve ser considerada quando este manifeste vontade em participar no desenvolvimento da sua carreira, mas procurando sempre manter o equilíbrio entre os interesses da Instituição e do militar. Por outro lado, é importante a constante monitorização do equilíbrio entre os interesses da Instituição e as expectativas dos militares	Deverá ser nos moldes das demais carreiras. A carreira horizontal deverá ser encarada e enquadrada nos normativos vigentes/estatutários.	Faz todo o sentido identificar as melhores soluções em conjunto (vontade do militar e as necessidades da Instituição) como forma de otimizar o seu desempenho que no final será em prol da organização.	A vontade expressa deve ser o primeiro e mais importante indicador a considerar (exceção feita a óbvios casos de fraco desempenho, para os quais pode ser criada a figura da progressão horizontal compulsiva – tema muito delicado que carece de mais pensamento).
5.Considera adequado o oferecimento e a disponibilização de concurso para a frequência de cursos/formações e participação de missões, em território nacional ou estrangeiro, do militar que opte pela progressão horizontal? Poderão existir limitações?	Considero que o militar que opte pela progressão horizontal possa oferecer-se ou a instituição o nomear para a frequência de cursos/formações ou participar em missões no estrangeiro. Não deverão existir limitações porque o investimento na pessoa será também um investimento na Instituição.	Sim, concordo que o militar que opte pela progressão horizontal possa frequentar cursos/ações de formação, participar em missões e em todas as atividades inerentes ao posto e especialidade do militar	Sim. As limitações poderão ser financeiras.	Perfeitamente adequado, desde que os cargos /missões sejam compatíveis com o posto e nível de experiência requeridos.



6. Em que medida o investimento pessoal que o militar, que opte pela progressão horizontal, realiza na sua formação e experiência pessoal deve ser considerado quando este manifesta vontade em desempenhar determinado cargo/função? Que tipo de funções/cargos?	Considero que o militar o militar poderá desempenhar todas as funções e ou cargos desde que não sejam funções/cargos de comando.	Deverá ser nos moldes das demais carreiras. A carreira horizontal deverá ser encarada e enquadrada nos normativos vigentes/estatutários.	Se optou pela carreira horizontal não poderá ascender a funções só passíveis de desempenhar durante uma ascensão vertical.	A progressão horizontal deve estar ligada à permanência em cargos de tipo “execução”, “docência”, “estado-maior” ou da área de saúde (que no final de contas são de execução), tendo de ficar absolutamente claro qual o universo de funções a que o militar fica daí para a frente obrigado/retido.
Mobilidade (colocações/funções)				
7. Considera que devem existir modalidades diferentes de colocações, (escolha, por oferecimento e/ou imposição de serviço) para militares que se encontram em progressão vertical e em progressão horizontal? Indique quais?	Tem de existir modalidades diferentes de colocação para os militares em progressão horizontal e progressão vertical. Isto porque a partir do momento que o militar opte pela progressão horizontal constrói-se um “novo” contrato.	Considero que os militares em progressão horizontal devem estar colocados na sua unidade de preferência, pelo que a colocação por oferecimento é a opção mais indicada para a carreira de progressão horizontal.	A quem optar por uma carreira horizontal deve ser dada a opção de escolher a colocação, sempre dentro do contexto da especialidade, entenda-se: oferecimento.	As modalidades podem ser mantidas, embora com restrições – seria altamente desejável que, na altura pela opção e aprovação da viragem, fique desde logo definido o universo de futuras colocações possíveis.
8. Considera que ao militar que opte pela progressão horizontal não seja atribuídas funções de comando, direção ou chefia? Indique os motivos?	Não devem de ser atribuídos funções de comando, apenas, funções de chefia técnica	O militar em progressão horizontal não deve assumir funções de comando, é uma questão que se deve evitar. No entanto, pode desempenhar funções de chefia e direção, desde que alinhadas com o respetivo posto e especialidade.	Apenas chefia técnica no contexto da especialidade.	As funções de Comando e Direção devem ficar interditas, porque seriam de certa forma eternizáveis na área de competência do sujeito. As funções de chefia intermédia podem ser aceites, por embora estejam ligadas ao nível técnico e de execução, permitirão alguma flexibilidade e mobilidade, novamente para evitar eternizar militares em lugar de destaque e responsabilidade.
9. Considera relevante disponibilizar informação sobre que quais as funções/cargos que o militar que opte pela	Considero que sim, que deve ser disponibilizado o máximo de informação sobre as funções e cargos que os militares, em progressão horizontal, poderão vir a desempenhar	Deverá ser nos moldes das demais carreiras. A carreira horizontal deverá ser encarada e enquadrada nos normativos vigentes/estatutários.	No seguimento da pergunta anterior, o militar deverá ficar limitado a chefia técnica no contexto da sua formação técnica.	Essa definição e comunicação é vital. Devem ser fornecidos a pedido, mediante cuidadosa análise das características e percurso do militar em apreço, e devem constar de documento



progressão horizontal poderá vir a desempenhar no futuro, de modo a que ele possa construir um plano para o desenvolvimento da sua carreira? Por que meios de comunicação e com que periodicidade?	no futuro, e desta forma promover um processo transparente.			a integrar o PIND, para conservar memória futura das opções que foram colocadas/aceites/aprovadas.
Procedimental				
10.Considera que decisão/opção de transição para a progressão horizontal deva ser irreversível? Indique porque motivos?	Pode ser reversível, mas de forma excecional. Porque é uma decisão que o próprio toma.	Esta questão não deve ficar completamente fechada, porque pode haver interesse tanto da Instituição como do militar no regresso à carreira de progressão vertical. Se essa situação ocorrer o militar deverá ser reordenado na lista de antiguidades, pelo facto de o tempo de permanência no posto ter ficado suspenso devido à transição para a carreira de progressão horizontal.	Deve ser irreversível. Decisões são decisões senão a gestão torna-se impossível.	Não deve ser irreversível, mas deve ficar claro que representará sempre um retrocesso face aos pares que seguiram a carreira vertical.
Mérito Militar				
11.Considera que para o militar transitar para progressão horizontal devam ser satisfeitas as condições gerais de promoção - constantes nos artigos 58.º, 59.º nos n.º 1 a 4 do artigo 60.º, 61.º e 62.º do EMFAR - com as necessárias adaptações?	O mérito deve ser sempre considerado. Contudo, a progressão horizontal poderá funcionar como uma possibilidade de carreira para um militar que por questões de saúde não satisfaça as condições gerais e que não pode progredir verticalmente.	Sim, concordo. A progressão horizontal deve estar sempre alinhada com o mérito militar em observância das regras aplicáveis.	Sim concordo.	Sim. A aprovação de viragem deve constituir-se também como um ponto de apreciação de competências e potenciais, impedindo que quem demonstre fraco desempenho possa permanecer indefinidamente sem mostrar melhorias.
12.Considera que no caso de existir um número de militares a requerer	Concordo, se o Chefe estipular um determinado número de vagas para a progressão horizontal e caso exista	A transição para a Carreira de progressão horizontal deve estar sempre alinhada com as	Não tenho a certeza que faça sentido falar em vagas disponíveis. Deverá ser analisado	Não, até porque conceptualmente preferiríamos que os mais aptos seguissem na carreira vertical. Os



<p>transição para a progressão horizontal superior ao número de vagas disponíveis, o critério de desempate seja o nível de classificação obtida na FAV de acordo com a metodologia e quantificação da avaliação individual para o atual posto?</p>	<p>um número de militares a requerer transição para a progressão horizontal superior ao número de vagas disponíveis que o critério de desempate seja o mérito militar, isto porque o que interessa são as competências e capacidades dos militares. Lanço, ainda, o desafio para a reflexão de delegar esta questão nos Conselhos de Especialidade.</p>	<p>necessidades da FA, tendo em conta todos os fatores de seleção/ordenação previstos na avaliação do mérito do militar, antiguidade, desempenho.</p>	<p>caso a caso e considerando o mérito militar.</p>	<p>primeiros critérios devem ser antiguidade e/ou tempo de serviço, seguidos de um conjunto de outros fatores a ser definidos e apreciados muito cuidadosamente. Os Conselhos de Especialidade poderiam ser chamados para fazer esta avaliação</p>
Posto				
<p>13.Considera que os postos onde possa ocorrer a transição para a progressão horizontal seja apenas em Capitão, no caso dos Oficiais, e em Primeiro-Sargento, no caso dos Sargentos? Ou poderão ocorrer noutros postos? Se sim, refira quais?</p>	<p>Concordo que, no caso dos oficiais, seja no posto de capitão e, no caso dos sargentos, em primeiro-sargento, se for aprovado a existência de um curso de promoção a sargento-ajudante ao invés do atual curso de promoção para sargento-chefe</p>	<p>A mais-valia será nos postos de execução, capitão e primeiro-sargento.</p>	<p>Sou da opinião que poderá ocorrer, na categoria dos oficiais, nos postos de capitão, major e tenente-coronel. No caso dos sargentos, em primeiro-sargento, sargento-ajudante e sargento-chefe.</p>	<p>Para oficiais, CAP, MAJ e TCOR, para sargentos 1SAR, SAJ e SCH. No entanto, note-se que o posto no ponto de viragem condicionará seriamente o leque de funções/cargos que ficarão disponíveis daí para a frente – quanto mais alto, mais restrito.</p>
<p>14.Considera que deve existir um tempo mínimo de permanência no posto antes de ocorrer a transição para a progressão horizontal? Se sim, refira porquê?</p>	<p>Não considero que seja relevante este tempo mínimo de permanência no posto antes de ocorrer a transição. Julgo é importante que os modelos permitam alguma flexibilidade.</p>	<p>Sim. O militar deverá transitar com um nível de conhecimentos/qualificações e desempenho razoável para permitir uma avaliação sustentável que garanta a permanência no posto com o nível de desempenho desejável.</p>	<p>Considero que deve existir um tempo mínimo para que o militar esteja consciente da sua decisão...</p>	<p>Sim, para permitir o amadurecimento da decisão do próprio, e consolidar a avaliação que a instituição fará do militar. Recomendo metade do tempo mínimo de permanência no posto em que se efetua a viragem como requisito.</p>
<p>15.Que medidas considera que podem ser tomadas para que a progressão horizontal não seja conotada como forma de "mascarar" as ultrapassagens que</p>	<p>Não considero que a progressão horizontal seja conotada como forma de mascarar, até porque é sempre por opção do militar, logo é uma decisão do próprio.</p>	<p>O militar que é ultrapassado é porque não reúne uma das condições gerais/mérito militar para promoção, não devendo por isso transitar para a carreira de progressão horizontal.</p>	<p>É uma opção e não deve ser considerado como uma "máscara".</p>	<p>Apenas uma: que a passagem de cada escalão remuneratório dos militares em progressão horizontal seja condicionada a uma avaliação positiva de desempenho. Regra aliás que deveria ser comum para todos.</p>



poderão ocorrer entre militares que se encontram na progressão vertical.				
16. Concorda que fosse criado um posto para o militar que opte pela progressão horizontal? E que seja criada uma passadeira para esse posto, com o objetivo de o distinguir dos demais?	Concordo, desde que seja para distinguir de forma positiva.	Sim, concordo com a criação de um posto para o militar que opte pela progressão horizontal.	Não considero que exista necessidade da criação de um posto ou criação de uma passadeira para o efeito.	Colocam-se três hipóteses que admito como possíveis, carecendo de estudo mais aprofundado: -Manter a atual estrutura de postos -Criar um posto ou postos -Criar toda uma classe para militares em progressão horizontal.
Benefícios Sociais Específicos (natureza económica e social)				
17. Considera adequado que ao militar no momento que transita para a progressão horizontal seja atribuída uma prestação pecuniária única calculada com base no valor total dos vencimentos anuais vezes um número determinado número de anos, como forma de “compensar” a diferença de valores de vencimento que o militar deixará de receber se permanecer na Instituição face a uma oferta de emprego no mundo civil?	Não concordo com esta medida porque pode colocar em causa justiça relativa entre os militares. Além disso, considero que esta medida não é viável, porque trata-se de uma medida para efeitos de retenção militares e não para atrair militares para a progressão horizontal. Por outro lado, estas medidas não tem enquadramento legal. Por último, esta medida a ser aplicada seria auditada de que forma?	Esta questão até poderia ser eficaz e atrair alguns militares, (esta medida é aplicada na USAF), contudo existem vários constrangimentos, nomeadamente: a legalidade; as injustiças que se poderiam criar face a outros militares. Tem de existir equilíbrio na Instituição.	Iria criar divergências entre ambas as progressões, pelo que não considero uma opção.	É uma ideia que carece de amadurecimento. Porque não o oposto: quem seguir pela vertical recebe um prémio por se manter na corrida? Os prémios e compensações são atribuídos para estimular comportamentos. Queremos que os militares optem pela vertical, ou pela horizontal? E se os equilíbrios mudarem? Muito cuidado com esta questão. Preferia um conceito mais simples: prémio por permanência.
18. Considera adequado que o militar que opte pela progressão horizontal possa prestar serviço a tempo parcial (o que corresponde a um período normal de trabalho semanal inferior ao	O militar em progressão horizontal deve ser visto da mesma forma que o militar em progressão vertical. Apesar de ter optado pela progressão horizontal, continua a manter a sua essência como militar, portanto deve manter os deveres.	Esta questão contraria a condição militar, pelo que julgo que não será possível ser aplicada.	A progressão horizontal não deve ter nada de diferente relativamente à progressão vertical. A lei que se aplicar à carreira vertical deve ser idêntica à horizontal.	Não. Foi recentemente considerado pelo DJFA que regimes de horário laboral restritos não são compatíveis com a Condição Militar.



<p>praticado a tempo completo), ou em jornada contínua (prestação ininterrupta de trabalho, com um período de descanso nunca superior a 30 minutos)?</p>				
<p>19.Considera adequado que o militar que opte pela progressão horizontal possa prestar serviço fora da unidade/órgão ou serviço da Força Aérea, através do recurso a tecnologias de informação e comunicação, (teletrabalho)?</p>	<p>Considero adequado.</p>	<p>Depende das circunstâncias, a questão formulada poderá colidir com a condição militar, no sentido em que essa condição exige que o militar esteja em permanente disponibilidade.</p>	<p>Considero adequado.</p>	<p>Este regime deve ser analisado caso a caso, função a função, independentemente de estar ligado a militares em progressão vertical ou horizontal.</p>
<p>20.Considera adequado que o militar que opte pela progressão horizontal possa beneficiar de um pacote de benefícios de natureza económica e social?</p>	<p>Julgo que não são estes os benefícios que poderão atrair militares para a progressão horizontal. Considero que os benefícios que os militares poderão ser atrativos são:</p> <ul style="list-style-type: none">- a possibilidade de manter as funções que efetivamente o satisfazem;- a estabilidade geográfica;- progressão remuneratória.	<p>A carreira de progressão horizontal para ser atrativa deverá combinar a progressão remuneratória com condições de passagem à reserva e reforma diferentes dos militares que optaram pela progressão vertical.</p>	<p>Iria criar divergências entre ambas as progressões, pelo que não considero uma opção.</p>	<p>S1 Não, S2 Sim, S3 Sim, S4 Sim, S5 Sim (em todos os casos, não são regalias exclusivas da progressão horizontal). E1 Talvez, E2 Sim, E3 Sim, E4 Sim, E5 Sim, uma vez mais, não exclusivos para a progressão horizontal, para não criar injustiças para com os militares da progressão vertical.</p>
Progressão Remuneratória				
<p>21.Considera adequado que o militar, que opte pela progressão horizontal, possa progredir até à última posição remuneratória do posto seguinte?</p>	<p>Considero que o militar pode progredir para além da última posição remuneratória do posto seguinte, considerando que um militar poderá estar nas mesmas funções vários anos. Este assunto carece de um estudo mais aprofundado.</p>	<p>Considero que o oficial que opte pela carreira de progressão horizontal poderá, no limite, no final da sua carreira chegar ao nível remuneratório, no caso dos oficiais, de um coronel, e no caso de sargentos, de um sargento-mor.</p>	<p>Considero que o militar pode progredir para além da última posição remuneratória do posto seguinte,</p>	<p>Sim. A definição das tabelas de posição remuneratória são a “pedra de toque” deste conceito, e não devem estar limitadas, antes equiparadas (com algum delta) à progressão horizontal.</p>



22. Considera adequado que o militar, que opte pela progressão horizontal, transite para a primeira posição remuneratória do posto imediato após três anos na última posição remuneratória do posto, mas está dependente da satisfação das condições gerais de promoção constantes no EMFAR, com as necessárias adaptações?	Concordo, para que a progressão remuneratória não funcione de forma automática, podendo originar alguns vícios e disfunções organizacionais e salvaguardar outras questões, que são relevantes em termos de condições gerais que são importantes serem satisfeitas para a promoção, mas não perdem a sua relevância quando se trata de progredir em termos remuneratórios, por exemplo, processos disciplinares.	Sim, concordo. A progressão horizontal deve estar sempre alinhada com as condições gerais, com as necessárias adaptações, nomeadamente na questão do mérito.	Concordo com a transição, mas não com as condições gerais de promoção	Sim, o conceito andarรก próximo disso. Não diria necessariamente três anos, ou não necessariamente para a primeira posição do posto seguinte. As tabelas deverão ser elaboradas para ambos os tipos de progressão, de forma harmonizada, salvaguardando o delta referido.
23. Considera adequado que o militar que opte pela progressão horizontal e não satisfaça as condições de progressão, em três anos, sendo os dois primeiros seguidos e o terceiro no segundo ano após a última avaliação, fique permanentemente impedido de aceder às posições remuneratórias do posto seguinte?	Concordo na perspectiva de criar regras para impedir os automatismos, contudo são medidas/regras que devem ser estudadas com maior profundidade.	Sim, até satisfazer as condições estatutariamente definidas (tal como nas demais carreiras).	Não concordo.	Permanentemente, não, mas transitoriamente, sim.
Tempo de permanência				
24. Considera que o militar que opte pela progressão horizontal tem de cumprir um tempo mínimo de colocação num determinado cargo/função? Que tempos?	Considerando que a garantia de estabilidade poderá ser um fator atrativo para o militar que opte pela progressão horizontal, julgo que faz sentido existir regras diferentes dos tempos mínimos.	Se a progressão horizontal for aplicada apenas nas funções de execução, e o militar estiver no âmbito da sua especialidade, não pode existir tempo mínimos ou máximos de colocação.	Idêntico à progressão vertical.	Por tipos de função, terá de ser definida uma tabela de tempos mínimos, naturalmente alargados.
25. Considera que deve ser estipulado um limite	O militar não pode ficar permanentemente numa função,	Respondido na pergunta anterior.	Não considero que deva ser estipulado um limite temporal de	Pode ser estabelecido um tempo máximo, de forma alargada e flexível,



temporal de colocação num determinado cargo/função para um militar que opte pela progressão horizontal? Que tempos?	mesmo que esteja em progressão horizontal. É importante que exista rotação dos militares entre funções, para inovação/rejuvenescimento.		colocação num determinado cargo/função para um militar que opte pela progressão horizontal	bem como um conjunto de situações que ditarão necessariamente mudança – desempenho anormalmente alto ou baixo, pedido, necessidades da instituição, etc.
26. Considera que a progressão horizontal origina a necessidade de inamovibilidades? Porque motivos?	Em termos geográficos concordo, em termos das funções não concordo.	Dentro do possível, satisfazendo as necessidades da Instituição, otimizando recursos e atendendo à vontade expressa do militar.	Não considero que a progressão horizontal origina a necessidade de inamovibilidades.	O conceito de inamovibilidade não deve nunca existir, pois continuam sujeitos à Condição Militar, e não podemos criar, sob nenhuma perspectiva, militares “de primeira” e militares “de segunda”.

	Entrevistado n.º 5	Entrevistado n.º 6	Entrevistado n.º 6
Identificação	COR João Pires	TCOR Manuel Rocha	



Função/Colocação	Chefe da Divisão de Recursos do EMFA	Chefe da Repartição de Colocações da DP	Chefe da Repartição de Carreiras e Promoções
Responsabilidade partilhada da gestão de carreiras			
1.Considera que a responsabilidade da gestão de carreiras dos militares é apenas da instituição, do militar ou de ambos? justifique a sua resposta	A responsabilidade é de ambos porque a instituição gera expectativas relativamente aos militares e o contrário também é verdade, portanto tem de ser uma responsabilidade partilhada e que tanto quanto possível concilie a expectativas de ambos.	Numa primeira instância será do militar, na medida em que este deverá ponderar e escolher se pretende manter-se na progressão vertical ou se prefere a progressão horizontal. Depois, essa vontade deverá ser conjugada com o interesse da FA em benefício de ambos	De ambos, porque existe um mecanismo de informações que o órgão central não dispõe e só o conseguirá obter com a participação ativa das pessoas
2.Considera que a opção pela progressão horizontal diz respeito exclusivamente à decisão por parte do militar e desde que satisfeitas as condições gerais o CEMFA deve autorizar. Ou, deve existir um processo mediado pelo órgão central (Direção de Pessoal), que alinhe os interesses do indivíduo com os da organização? Que requisitos/informações devem constar desse processo?	Creio que deverá ser uma opção do militar. Naturalmente, que se a Força Aérea entender que tem necessidade de canalizar, de alguma maneira, militares para a progressão horizontal pode sugerir, contudo a opção deverá ser sempre do militar.	Sim, na minha opinião essa decisão é apenas do militar. No entanto, caso a FA tenha interesse em que o militar desempenhe um determinado cargo, o CEM poderá opor-se e deverá apresentar uma proposta ao militar.	Considero que deve existir um processo mediado pelo órgão central (Direção de Pessoal), no sentido de perceber quais as intenções do indivíduo, assumindo que ainda não está definido o carácter da reversibilidade/irreversibilidade da progressão horizontal. Esta mediação poderá apresentar os impactos na carreira do militar.
3.Considera adequado e útil disponibilizar informação sobre as escolhas de carreira que o militar pode optar desde o início do seu percurso militar, designadamente as modalidades de progressão vertical e horizontal? Em que momentos da carreira do militar: na fase do recrutamento/seleção; quando frequenta a formação inicial (para os quadros permanentes); na 1ª colocação?	A informação deve estar sempre disponível, desde a fase do recrutamento até ao momento que o militar possa ter a oportunidade de manifestar o interesse por optar por algumas das modalidades que a organização venha a disponibilizar.	O ingresso nos quadros da FA é voluntário e facultativo, transita por um processo criterioso de seleção e pressupõe que o militar esteja perfeitamente informado do EMFAR e das condições que vai ter, nomeadamente em termos remuneratórios e de progressão na carreira. Nesse sentido, o militar já terá conhecimento das modalidades de progressão que tem ao seu dispor.	Considero muito útil porque deste modo o militar pode, desde cedo, tomar as suas opções relativamente ao seu percurso de carreira. Poderá, também, ter impacto nas suas opções da vida pessoal, isto porque se a componente profissional estiver resolvida, ou pelo menos perceber o que estará à sua disposição num determinado momento da nossa carreira.
Desenvolvimento pessoal (formação e experiência)			
4.Na sua opinião, em que medida a vontade do militar que opte pela progressão horizontal deve ser considerada quando este manifesta vontade em participar no desenvolvimento da sua carreira?	Entendo que, genericamente, a progressão horizontal está associada a uma componente mais técnica, portanto tudo o que for necessário do ponto de vista da valorização pessoal para essa progressão horizontal deve ser facultada.	Se de facto for esse o interesse do militar e não houver nada em contrário por parte da Organização, deverá ser dado conhecimento à DP para equacionar a progressão da carreira do militar apenas no sentido pretendido por este.	A vontade do militar deve ser sempre tomada em consideração, mas é importante construir mais requisitos para compreender se a vontade do militar é oportuna/inoportuna.



5.Considera adequado o oferecimento e a disponibilização de concurso para a frequência de cursos/formações participação de missões, em território nacional ou estrangeiro, do militar que opte pela progressão horizontal? Poderão existir limitações?	O militar de acordo com as competências que tem, o posto e a função pode vir a desempenhar tudo o que seja em linha com esta situação. Não haverá limitações, quer do ponto de vista da Força Aérea em nomear o militar, quer do ponto de vista do militar manifestar essa vontade.	Faz todo o sentido se os cursos/formações/missões forem úteis, necessários e adequados ao posto e categoria do militar, ou seja, se estiverem enquadrados no <i>Job Description</i> do cargo ou da função que o mesmo irá desempenhar.	Esta questão tem tudo a ver com a função que o militar fica a desempenhar na organização. Assumindo que existe um conjunto de requisitos que sustenta esta decisão de transição de carreira, não podemos de alguma forma desvirtuar a figura da PH.
6.Em que medida o investimento pessoal que o militar, que opte pela progressão horizontal, realiza na sua formação e experiência pessoal deve ser considerado quando este manifesta vontade em desempenhar determinado cargo/função? Que tipo de funções/cargos?	A situação é exatamente igual à dos outros militares. Portanto não existe qualquer tipo de discriminação positiva ou negativa relativamente aos militares que optem pela progressão horizontal.	Deve se igual aos outros militares. Se é uma opção prevista no EMFAR, o militar não poderá ser coartado nos seus direitos.	Este aproveitamento de qualquer formação e experiência pessoal que o militar tem de ser aproveitado tanto na PH como na PV, porque só assim a nossa organização dá sinais que gere de forma inteligente os seus recursos humanos.
Mobilidade (colocações/funções)			
7.Considera que devem existir modalidades diferentes de colocações, (escolha, por oferecimento e/ou imposição de serviço) para militares que se encontram em progressão vertical e em progressão horizontal? Indique quais?	Sim, na progressão horizontal deve ser compensada por uma menor mobilidade ou garantir uma colocação por mais tempo que o definido, como forma de compensar a sua opção pela progressão horizontal	Não. Julgo que poderão ser as mesmas.	Penso que sim, porque quando penso na PH penso sempre na ótica da atratividade que um militar reconhece neste tipo de carreira, no que respeita a um tipo de função, numa primeira instância, e numa colocação, numa segunda instância, da sua preferência.
8.Considera que ao militar que opte pela progressão horizontal não seja atribuídas funções de comando, direção ou chefia? Indique os motivos?	Devem ser atribuídas, tendo o mesmo posto, as mesmas funções que o militar em progressão vertical desempenha, tendo em consideração a antiguidade relativa. No mesmo posto, o militar na progressão horizontal será normalmente o mais antigo, comparado com a generalidade dos militares na progressão vertical, e essa questão deve ser tida em consideração.	Não. Julgo que poderá perfeitamente desempenhar funções de comando, direção ou chefia se estas corresponderem ao posto do militar.	Não vejo qualquer tipo de limitação. Acho que o militar em função do posto que tem se tiver de desempenhar funções de comando poderá a desempenhar, mesmo em PH, desde que a organização e o militar fiquem confortáveis. Não devemos de criar uma separação muito vincada em termos de funções para segregar de alguma forma os militares que optem por este tipo de progressão.
9.Considera relevante disponibilizar informação sobre que quais as funções/cargos que o militar que opte pela progressão horizontal poderá vir a desempenhar no futuro, de modo a que ele possa construir um plano para o desenvolvimento da sua carreira? Por que	Esta questão tem de ser estudada, mas faz todo o sentido que sejam identificadas áreas, de natureza mais técnica, em que através de Despacho do CEMFA se determine quais os postos e competências que possam ser desempenhadas por um determinado número de militares em progressão horizontal.	Não, à semelhança do que foi respondido em 3.	Seria muito bom que existisse. Estaríamos a dar o sinal de uma organização realmente muito preocupada com as suas pessoas e também com alguns instrumentos preditivos porque estamos a projetar para o futuro um conjunto de cargos que as pessoas poderiam se



meios de comunicação e com que periodicidade?			candidatar, com um carácter de profissionalismo muito elevado.
Procedimental			
10.Considera que decisão/opção de transição para a progressão horizontal deva ser irreversível? Indique porque motivos?	Não deve ser irreversível, mas o facto de o militar optar pela progressão horizontal deve ser informado que vai perder antiguidade face aos camaradas, seus pares, que optam por se manter na progressão vertical.	Sim, porque essa decisão vai ter efeitos na progressão da carreira de outros militares da mesma especialidade	Defendo que deve ser reversível. As opções de carreira não devem ser fechadas e estanques ao ponto de limitar a opção das pessoas. No entanto, devemos disciplinar sempre que possível estes processos.
Mérito Militar			
11.Considera que para o militar transitar para progressão horizontal devam ser satisfeitas as condições gerais de promoção - constantes nos artigos 58.º, 59.º nos n.º 1 a 4 do artigo 60.º, 61.º e 62.º do EMFAR - com as necessárias adaptações?	Em termos genéricos, utilizo o exemplo do capitão, fazendo analogia com o posto de sargento-ajudante, e ainda podemos ter outros postos em ambas as categorias. O capitão tem atualmente a permanência mínima no posto de 7 anos, quando chega ao momento de ser nomeado para o curso de promoção a oficial superior poderia optar pela progressão horizontal. Se optar por ficar em capitão já não precisaria de fazer o curso.	Perfeitamente, porque não podem existir critérios diferentes para os militares que se encontram na progressão vertical e na progressão horizontal. Os militares que transitam para a progressão horizontal devem satisfazer as condições gerais para a promoção, com as necessárias adaptações	Temos de ser pragmáticos, pois não estamos a dar uma solução de carreira extraordinária para os militares, por isso não podemos colocar uns critérios muito exigentes.
12.Considera que no caso de existir um número de militares a requerer transição para a progressão horizontal superior ao número de vagas disponíveis, o critério de desempate seja o nível de classificação obtida na FAV de acordo com a metodologia e quantificação da avaliação individual para o atual posto?	A progressão horizontal carecerá sempre de um despacho favorável do CEMFA, pelo que estará sempre um processo associado a esta opção. Um dos aspetos a avaliar é o mérito do militar. No caso de existir empate poderão ser observados outros critérios como o tempo de permanência no posto (maior ou menor), a antiguidade, mas é algo que tem de ser ponderado.	Sim. Porque o mérito militar é uma das condições que os militares em progressão vertical tem de satisfazer para efeitos de promoção. Como não se pretende fazer diferenças em termos de critérios entre os militares em progressão vertical e o progressão horizontal, logo considero que o critério de desempate seja o mérito militar e deste modo fica alinhado ao RAMMFA, como está preconizado.	O RAMMFA prevê a exploração da avaliação do mérito militar para efeitos de progressão horizontal. Portanto isto é para estamos alinhados com regulamento da avaliação do mérito militar, portanto parece muito adequado. Mas não baseado apenas na classificação da obtida na FAV, mas no registo dos últimos 5 anos, ou nas avaliações do posto anterior e do atual. Julgo que deveria de se utilizar uma fundamentação mais sólida.
Posto			
13.Considera que os postos onde possa ocorrer a transição para a progressão horizontal seja apenas em Capitão, no caso dos Oficiais, e em Primeiro-Sargento, no caso dos Sargentos? Ou poderão ocorrer noutros postos? Se sim, refira quais?	Os postos principais, mas com algumas limitações e controlos referidas nas respostas anteriores, são o de capitão e primeiro-sargento. Depois pode ocorrer noutros postos: na categoria de Oficiais: nos postos de major e tenente-coronel. Na categoria de sargentos:	No caso dos Oficiais, concordo. Poderá eventualmente considerar-se o posto de Coronel para os Oficiais com mestrado. Para os Sargentos, julgo que deveriam ocorrer apenas no posto de Sargento-ajudante	Penso que é muito equilibrado nos postos de Capitão e Primeiro-Sargento. São postos em que já revelam experiência e maturidade organizacional e que a própria organização reconhece que essa pessoa detém



	nos postos de sargento-ajudante e sargento-chefe.		conhecimento que é valioso para a organização.
14.Considera que deve existir um tempo mínimo de permanência no posto antes de ocorrer a transição para a progressão horizontal? Se sim, refira porquê?	Antes da nomeação para promoção para os cursos de promoção, seja na categoria de oficiais como de sargentos (capitão e sargento-ajudante). Nos restantes postos, considerando que o militar já detém outra maturidade pessoal e organizacional não existe a necessidade de proteger o militar na sua decisão, pelo que o militar poderia optar quando entendesse.	Sim, como forma de permitir uma segunda opção de progressão aos militares que, em determinado momento da sua vida militar, verificam que não conseguem alcançar os objetivos inicialmente traçados e pretendidos na respetiva carreira.	Assumindo que a PH é reversível não existe a preocupação com o tempo mínimo de permanência no posto. Existindo a irreversibilidade fico preocupado em que a pessoa toma a decisão de forma segura, pensada e com o conhecimento absoluto das consequências que resultam da sua decisão.
15.Que medidas considera que podem ser tomadas para que a progressão horizontal não seja conotada como forma de "mascarar" as ultrapassagens que poderão ocorrer entre militares que se encontram na progressão vertical.	A partir do momento que é opção do militar esta questão não se coloca. Adicionalmente, todos os militares que tomam decisões devem ter o máximo e igual nível de informação para que decidam e, assim, contribuir para a transparência do processo.	No seguimento da resposta anterior, julgo que a progressão horizontal poderá efetivamente abrir uma porta para os militares que forem ultrapassados.	A criação de um posto que diferencia as pessoas em PH. A diferenciação positiva é muito importante, porque os militares que optam pela progressão horizontal poderão ser vistos pelos outros militares de forma menos positiva.
16.Concorda que fosse criado um posto para o militar que opte pela progressão horizontal? E que seja criada uma passadeira para esse posto, com o objetivo de o distinguir dos demais?	É uma possibilidade, mas torna a operacionalização mais complexa. Tem de ser estudada, agora não sei se fará sentido criar mais um posto. Uma distinção poderá fazer sentido como forma de distinguir os militares que optam pela progressão horizontal.	Concordo com ambas, pois permite diferenciar de imediato as situações dos militares.	Sim concordo.
Benefícios Sociais Específicos (natureza económica e social)			
17.Considera adequado que ao militar no momento que transita para a progressão horizontal seja atribuída uma prestação pecuniária única calculada com base no valor total dos vencimentos anuais vezes um número determinado número de anos, como forma de “compensar” a diferença de valores de vencimento que o militar deixará de receber se permanecer na instituição face a uma oferta de emprego no mundo civil?	Não concordo com a medida porque vai gerar injustiças.	Não concordo com a medida, cria injustiças face aos demais.	Eu temo que esta medida poderá criar muitos desequilíbrios em termos de carreira porque a parte pecuniária é sempre muito criticável. Concordo em absoluto com a diferenciação de planos de benefícios como forma de atrair os militares, mas quando se trata de entregar dinheiro às pessoas por uma decisão que tomaram, cria-se uma relação um pouco estranha com a organização.



18.Considera adequado que o militar que opte pela progressão horizontal possa prestar serviço a tempo parcial (o que corresponde a um período normal de trabalho semanal inferior ao praticado a tempo completo), ou em jornada contínua (prestação ininterrupta de trabalho, com um período de descanso nunca superior a 30 minutos)?	O militar na progressão horizontal tem exatamente os mesmos deveres que o militar na progressão vertical. A par disso existem especificidades decorrentes da condição militar que não se ajustam com esta situação.	Não concordo, porque não podem existir critérios diferentes para os militares que se encontram na progressão vertical e na progressão horizontal. Ao existir diferenças podem se criar injustiças.	Considero que em tempo de paz a prestação serviço a tempo parcial ou em jornada contínua podem ser aplicáveis a militares em PH e em PV. Não vejo como uma possibilidade apenas para os militares em PH.
19.Considera adequado que o militar que opte pela progressão horizontal possa prestar serviço fora da unidade/órgão ou serviço da Força Aérea, através do recurso a tecnologias de informação e comunicação, (teletrabalho)?	O militar na progressão horizontal tem exatamente os mesmos deveres que o militar na progressão vertical, e em qualquer forma de prestação de serviço (QP ou RC)..	Não concordo, porque não podem existir critérios diferentes para os militares que se encontram na progressão vertical e na progressão horizontal. Ao existir diferenças podem se criar injustiças.	Considero que estas modalidades flexíveis podem ser aplicáveis aos militares em PH e em PV, desde que seja em tempos de paz e que as tarefas sejam executadas da forma pretendida.
20.Considera adequado que o militar que opte pela progressão horizontal possa beneficiar de um pacote de benefícios de natureza económica e social?	Não deve existir discriminação nem positiva e nem negativa para com os militares na progressão horizontal. Têm exatamente os mesmos direitos que os outros militares. Trata-se apenas de uma opção.	Em termos sociais e económicos não concordo que tenha direito aos pontos 1. e 2.. Ou seja, em minha opinião, deverá ter acesso ao meso que os militares que fiquem na progressão vertical, não podendo ser beneficiado por escolher a progressão horizontal.	Concordo que seja aplicado um plano de benefícios aos militares que optem pela PH, temos de apresentar uma contrapartida por esta opção de carreira. O abandono da CV tem de ser compensada.
Progressão Remuneratória			
21.Considera adequado que o militar, que opte pela progressão horizontal, possa progredir até à última posição remuneratória do posto seguinte?	Sim concordo que o militar possa progredir até à última posição remuneratória do posto seguinte, fazendo aqui a ressalva do qual será o posto seguinte, considerando que existem diferenças do número de níveis remuneratórios em cada posto.	Sim, mas não deve ultrapassar essa posição remuneratória.	Considero que os militares em PH deveriam progredir até à penúltima posição remuneratória do posto seguinte, de modo a que o militar em PV nesse mesmo posto tenha mais uma posição remuneratória face ao militar em PH.
22.Considera adequado que o militar, que opte pela progressão horizontal, transite para a primeira posição remuneratória do posto imediato após três anos na última posição remuneratória do posto, mas está dependente da satisfação das condições	Concordo, e considero que a questão do mérito militar deve estar sempre presente, até por causa da justiça relativa, em que os militares em progressão vertical também estão dependentes do mérito militar.	Sim concordo,	Sim parece-me adequado



gerais de promoção constantes no EMFAR, com as necessárias adaptações?			
23.Considera adequado que o militar que opte pela progressão horizontal e não satisfaça as condições de progressão, em três anos, sendo os dois primeiros seguidos e o terceiro no segundo ano após a última avaliação, fique permanentemente impedido de aceder às posições remuneratórias do posto seguinte?	Com as palavras permanente e definitivo sou sempre muito cauteloso. Eu diria que o militar, nestas circunstâncias, pode ficar algum tempo sem progredir, estando 3 ou mais 4 anos naquela posição remuneratória, mas findo o qual devemos dar oportunidade ao militar em continuar a progredir e voltar à normalidade	Sim. Pelas razões expostas na pergunta n.º 12.	Não concordo com esta posição do “permanentemente impedido”. Considero que o militar deve ficar num período probatório em que deve ser avaliado, findo o qual se passar a satisfazer retoma a progressão.
Tempo de permanência			
24.Considera que o militar que opte pela progressão horizontal tem de cumprir um tempo mínimo de colocação num determinado cargo/função? Que tempos?	O tempo mínimo é o que for necessário e adequado para a Força Aérea e a vontade do militar.	Sim, à semelhança de todos os militares e de acordo com o Regulamento de Colocações.	Concordo que deva cumprir um tempo mínimo. Aliás, este entendimento vai ao encontro do que sustentou a apresentação desta solução de carreira, na discussão do EMFAR de 2015, com a necessidade de permanência de forma duradoura.
25.Considera que deve ser estipulado um limite temporal de colocação num determinado cargo/função para um militar que opte pela progressão horizontal? Que tempos?	Não considero que deva existir um limite temporal, com exceção das seguintes situações: o militar decide voltar à progressão vertical, a transferência por motivos disciplinares ou quando as competências daquele militar deixam de ser necessárias,	À semelhança da resposta anterior.	Não, desde que não exista mais ninguém, também em PH, que esteja interessado na ocupação desse cargo/função. Nestes casos, no máximo de cinco anos.
26.Considera que a progressão horizontal origina a necessidade de inamovibilidades? Porque motivos?	Eu acho que a garantia da sua permanência numa colocação (estabilidade profissional e pessoal) combinado com a progressão remuneratória será o suficiente para atrair militares para a CPH.	Concordo e julgo que esta poderá ser a medida mais motivadora, pois permitirá garantir estabilidade aos militares que optarem pela progressão horizontal.	Não necessariamente. Os termos em que a PH atua devem estar maioritariamente condicionados pela vontade do militar.



Apêndice D – Guião da Entrevista

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR

PESQUISA ATRAVÉS DE ENTREVISTA

Auditora: CAP/TPAA Sandra Maria Dias Gonçalves

Pergunta 1 – Até ao momento esta matéria não foi regulada em diploma próprio. Esta matéria consta da lista de prioridades da DGRDN?

Pergunta 2 – Considera que a implementação da progressão horizontal poderá ser uma estratégia de atração e retenção de militares nas fileiras? Porquê?

Pergunta 3 – Considera que a combinação deste modelo de carreira com a criação de benefícios específicos para os militares, nomeadamente ao nível da flexibilização do trabalho (teletrabalho ou prestar serviço a tempo parcial/jornada contínua) poderiam ter efeitos positivos na atração e retenção de militares nas fileiras?

Pergunta 4 – Considera adequado que o militar no momento que transita para a progressão horizontal seja-lhe atribuído uma prestação pecuniária única calculada com base no valor total dos vencimentos anuais vezes um número de anos como forma de “compensar” a diferença de valores de vencimento que o militar deixará de receber se permanecer na instituição, funcionando como uma medida de atração e retenção de militares nas fileiras?

Pergunta 5 – Poderá indicar outro tipos de benefícios de natureza económica e/ou social?

Pergunta 6 – Considera adequado que o militar para progredir nas posições remuneratórias esteja dependente da satisfação das condições gerais de promoção constantes no EMFAR, com as necessárias adaptações, nomeadamente o mérito militar?

Muito obrigada pela disponibilidade!